

Riitta Rusila

**Tiimien toiminta organisaatiomuutoksessa kommunikaation ja sen tehostamisen
näkökulmasta**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Teknologiaosaamisen johtaminen
Kevät 2010



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Tekniikka ja liikenne	Koulutusohjelma Tekniikan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Tekijä(t) Riitta Rusila	
Työn nimi Tiimien toiminta organisaatiomuutoksessa kommunikaation ja sen tehostamisen näkökulmasta	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Turo Kilpeläinen
	Toimeksiantaja Marjo Leinonen Ulla-Maija Tenhunen
Aika Kevät 2010	Sivumäärä ja liitteet 59 + 15
<p>Tämä tapaustutkimus selvittää tiimien toimintaa organisaatiomuutoksessa kommunikaation ja sen tehostamisen näkökulmasta eräässä kansainvälisessä vientialan yrityksessä. Tutkimus selvittää yksilön asenteen ja motivaation vaikutusta kommunikaatioon sekä tutkii kommunikaation tehostamisen keinoja. Organisaatiomuutoksen jälkeen on oletettavaa, että tiimien välinen kommunikointi muuttuu. Tiimien välistä kommunikaatiota selvitetään haastatteleamalla tiimejä ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Ensimmäisellä haastattelukierroksella otetaan selvää kommunikaation tehostamisen keinoista. Niitä otetaan käyttöön organisaatiomuutoksen jälkeen, ja näiden vaikutusta arvioidaan toisella haastattelukierroksella.</p> <p>Tutkimuksen teoriatausta koostuu kolmesta osasta. Ensin määritellään yksilöt ja tiimit eri tiimiteorioiden avulla. Kommunikaatiota ja sen haasteita tarkastellaan asenteen ja motivaation näkökulmasta. Lisäksi teoriataustassa määritellään organisaatiomuotoihin ja organisaatiomuutoksiin liittyviä teorioita.</p> <p>Tutkimuskysymykset syntyvät toimeksiannon ja opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta. Kysymyksissä pyritään selvittämään miten yksilön asenne ja motivaatio vaikuttaa kommunikaatioon sekä millä menetelmillä kommunikaatiota voidaan tehostaa eri toimipisteiden välillä. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa menetelmänä käytetään teemahaastattelua ja Belbinin tiimiroolimitaria. Tutkimuksessa haastateltiin 17 työntekijää kolmesta eri tiimistä. Lisäksi jokainen teki Belbinin tiimiroolitestin ja sai sen perusteella tietää luontaisimman tiimiroolinsa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että yksilön asenteella on merkittävä vaikutus tiimien väliseen kommunikointiin. Myös tietyillä kommunikaation tehostamisen keinoilla on vaikutusta kommunikaation säilymiseen. Tulokset osoittavat, ettei tiimiroolilla ole vaikutusta kommunikaation onnistumiseen. Tutkimuksen perusteella organisaatiomuutos itsessään vaikuttaa tiimiin ja kommunikointiin voimakkaasti.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Tiimi, kommunikaatio, asenne, Belbin
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Master's degree for Technology knowledge management
Author(s) Riitta Rusila	
Title Teams interaction in organization change, communication and its enhancement ways point of view	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Turo Kilpeläinen
	Commissioned by Marjo Leinonen Ulla-Maija Tenhunen
Date April 2010	Total Number of Pages and Appendices 59 + 15
<p>This case study examines teams' interaction in organization change, communication and its enhancement ways point of view. Teams are a part of international export company. The research examines how individual attitude and motivation can impact in communication and studies ways of enhancing communication. One can assume that communication between teams will be different after organizational change. Communication between teams is studied by interviewing teams before and after organization change. First interview round includes question how communication can be enhanced. The ways to enhance communication are taken into use after organization change and their impact on the communication are reviewed in second interview round.</p> <p>The theoretical background consists of three parts. First part defines individual and teams with different team theories. Second part defines communication and its challenges in attitude and motivation point of views. Third part defines organization and organization change related theories.</p> <p>Research questions arise from the mandate and objectives from this master's thesis. Questions aim to define how individual attitude and motivation affects in communication and what are the methods to enhance communication between different sites. The study is qualitative research. Research methods are theme interview and Belbin team roles. During research 17 employees were interviewed from three different teams. In addition, all participants did a Belbin team role test and get to know their most natural team roles.</p> <p>Results indicate that the individual's attitude has a significant effect to the communication between teams. Also some communication enhancement ways have an impact in keeping the communication in the same level. Results show that team role has no impact on the success of communication. Results also show that organization change itself affects strongly to teams and communication.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Team, communication, attitude, Belbin
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämä työ on tehty Kajaanin ammattikorkeakouluun, teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmaan (ylempi AMK). Työ on tehty eräälle kansainväliselle vientialan yritykselle 2009–2010 vuosien aikana. Työn tavoitteena oli tutkia tiimien välistä kommunikaatiota organisaatiomuutoksessa.

Haluaisin kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa KTT Turo Kilpeläistä hyvästä opastamisesta, arvokkaista kommentteista ja mukavasta tsemppauksesta prosessin aikana. Lisäksi haluan tässä lausua kiitokseni myös työn toimeksiantajan edustajille, Marjo Leinoselle ja Ulla-Maija Tenhuselle. Marjon ja Ulla-Maijan kommentit ja kannustaminen koko työn aikana ovat olleet työn suorittamisen kannalta tärkeää. Vielä rakkaimmat kiitokset aviomiehelleni Juhalle, joka on kannustanut ja tukenut minua koko opiskelujen ajan.

Tämä kehittämistehtävä päättää opiskeluni teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelmassa. Opiskelujen aikana olen tavannut monia uusia ystäviä ja saanut erilaisia näkökulmia, kiitokset heille unohtumattomista kokemuksista.

Oulu

Huhtikuu 25, 2010

Riitta Rusila

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEORIATAUSTA	2
2.1 YKSILÖT JA TIIMIT	3
2.1.1 YKSILÖ	3
2.1.2 TIIMI	4
2.1.3 TIIMITYYPIT	6
2.2 KOMMUNIKAATIO JA SEN HAASTEET	11
2.2.1 KOMMUNIKAATION MÄÄRITELMÄ	11
2.2.2 ASENNE JA MOTIVAATIO	12
2.3 ORGANISAATIO	14
2.3.1 ORGANISAATIOMUODOT	14
2.3.2 ORGANISAATIOMUUTOS	15
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
3.1 TUTKIMUSASETELMA	19
3.1.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET	19
3.1.2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS	20
3.2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	21
3.2.1 TUTKIMUSOTTEEN VALINTA	22
3.2.2 TUTKIMUSMENETELMIEN VALINTA	22
3.2.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	25
4 TULOKSET	29
4.1 TIIMIT BELBINILÄISITTÄIN	29
4.2 TIIMIEN KOMMUNIKOINTI ENNEN ORGANISAATIOMUUTOSTA	30
4.2.1 TIIMIEN SISÄINEN KOMMUNIKAATIO	30
4.2.2 TIIMIEN VÄLINEN KOMMUNIKAATIO	32
4.3 KOMMUNIKOINNIN TEHOSTAMISEN KEINOT	37
4.4 TIIMIEN VÄLINEN KOMMUNIKOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSEN JÄLKEEN	39
4.5 ASENTEEN MERKITYS	43
4.6 TULOSTEN YHTEENVETO	45

5 POHDINTA	46
5.1 YKSILÖN VAIKUTUS TIIMIIN JA KOMMUNIKOINTIIN	46
5.1.1 TIIMIROOLIN VAIKUTUS	46
5.1.2 YKSILÖN ASENTEEN VAIKUTUS	47
5.2 TYÖKALUJEN VAIKUTUS TIIMIEN VÄLISEEN KOMMUNIKAATIOON	48
5.3 ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUS TIIMIEN VÄLISEEN KOMMUNIKAATIOON	49
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	53
6.2 EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE	55
LÄHTEET	57
LIITTEET	

LIITTEET

Liite 1: Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset

Liite 2: Belbinin tiimiroolimittari ja koodausohjeet

Liite 3: Belbinin tiimiroolit

Liite 4: Roolikartat

LYHENTEET ja SANASTO

AD HOC = tätä (tarkoitusta, tehtävää) varten

CAT = Corrective action teams

TQM = Total quality management

Wiki, wikipedia = verkkosivusto, jonka sisältöä käyttäjät voivat itse muokata, usein ilman sivustolle kirjautumista.

1 JOHDANTO

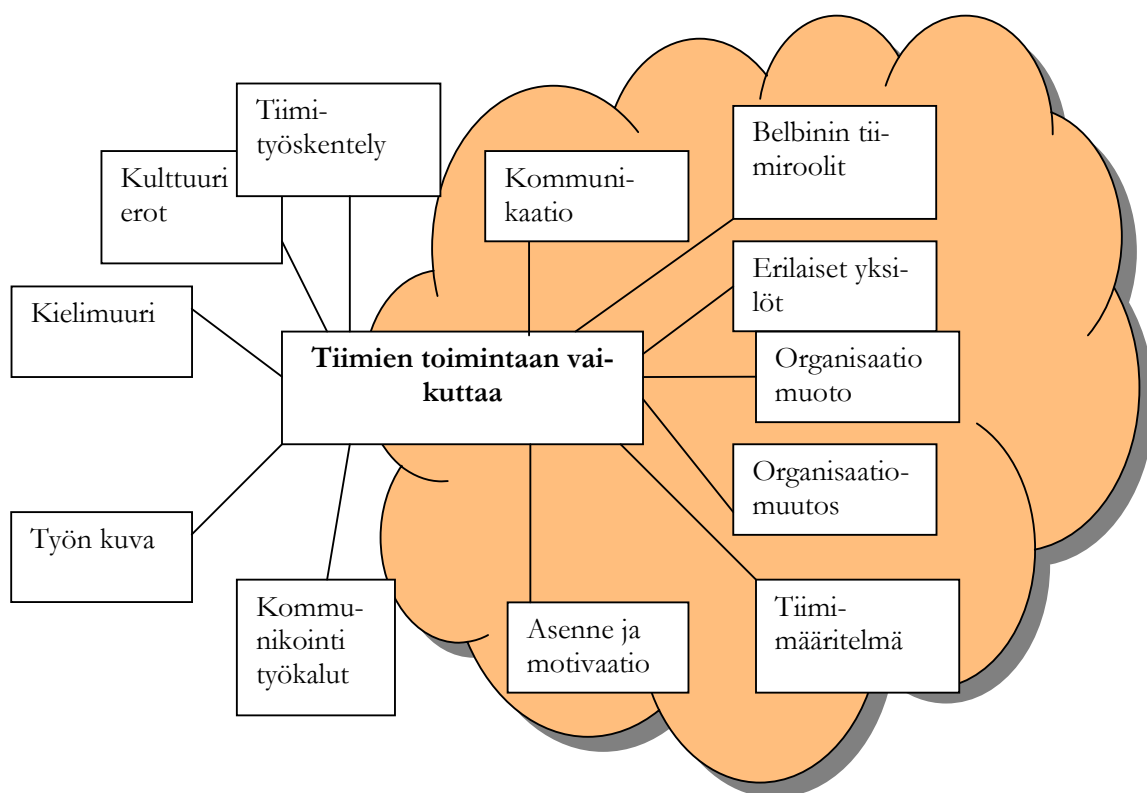
Millaista on kommunikaatio tiimien välillä monikulttuurisessa linjaorganisaatiossa? Kuinka tiimien välistä kommunikointia voidaan tehostaa? Miten erilaiset yksilöt ja asenteet vaikuttavat tiimin toimintaan ja kommunikointiin? Tällaiset kysymykset ovat kiinnostavia, kun seurataan kolmen tietotyöläisiä sisältävän tiimin välistä yhteistyötä. Tavoitteena on selvittää, miten asenne vaikuttaa kommunikaation onnistumiseen sekä selvittää kommunikaation tehostamisen keinoja. Tiimien välisen kommunikaation tutkiminen on tärkeää myös alati tapahtuvien organisaatiomuutosten takia: tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi myös tulevaisuudessa, kun tiimit joutuvat muutoksen kourissa toimimaan erilaisten tiimien ja yksilöiden kanssa. Mitä tulee ottaa huomioon, kun aletaan puuhata yhteistyötä tiimien välillä? Miten jokaisen oma asenne voi vaikuttaa asiaan?

Tämä tutkimus käsittelee tiimien välistä toimintaa kommunikaation ja sen tehostamisen näkökulmasta organisaatiomuutoksessa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yksilön tiimityypin, asenteen, työkalujen ja organisaatiomuutoksen vaikutusta tiimien väliseen kommunikaatioon. Tätä tutkitaan selvittämällä, millaisia yksilöitä kussakin tiimissä työskentelee, sillä yksilöt muodostavat tiimin. Yksilöitä tutkitaan Belbinin tiimiroolitestien sekä haastatteluiden perusteella. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, millaisena tiimien välinen kommunikaatio koetaan kunkin tiimin ja yksilön näkökannalta. Tutkimuksessa kysytään myös, miten yksilön asenne voi vaikuttaa kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa käydään läpi, ovatko kokemukset tiimien välisestä kommunikaatiosta eri tiimien välillä samanlaisia. Kysymysten avulla löydetään uudenlaisia näkökulmia olemassa oleviin teorioihin.

Tutkimus on tapaustutkimus, joka toteutetaan eräässä suuressa kansainvälisessä yrityksessä. Tarkasteltavat tiimit ovat osa suurempaa osastoa, jossa työskentelee noin 100 henkilöä eri maissa ja kaupungeissa. Tarkastelun kohteena olevat tiimit kokevat tutkimuksen aikana organisaatiomuutoksen, jossa yksi näistä tiimeistä siirrettiin kokonaan toiseen organisaatioon. Teoriaosuudessa tarkastellaan, mikä on yksilö, mikä on niin sanotun aidon tiimin määritelmä, mitä haasteita on kommunikaatiossa ja mitä organisaatiomuutos tarkoittaa. Kyseessä on laadullinen tutkimus. Aineiston keruu toteutetaan haastatteluilla ja Belbinin tiimiroolitesteillä. Noin puoli vuotta organisaatiomuutoksen jälkeen toteutetaan vielä toinen haastattelukierros, jossa selvitetään, onko muutoksella ollut vaikutusta, ja onko kommunikaatio pystytty pitämään samalla tasolla kuin ennen muutosta.

2 TEORIATAUSTA

Tässä luvussa esitellään työn teoriataustaa. Tiimien toimintaan organisaatiomuutoksessa liittyy paljon aiheita. Tämän työn kannalta olennaisimmat aiheet on rajattu kuviossa 1 pilven alle. Rajaus on muodostunut tutkimuskysymysten ja työn keskeisten tavoitteiden pohjalta (kappale 3.1.1). Tavoitteena on, että teorian pohjalta voidaan tuoda esiin tarpeeksi erilaisia näkökulmia aiheeseen. Rajauksen pohjalta muodostuu tämän työn teoreettinen viitekehys. Viitekehys sisältää yksilöön ja tiimiin, kommunikaatioon, asenteeseen ja motivaatioon sekä organisaatiomuutokseen liittyvät teoriat. Rajaus jättää ulkopuolelle tiimityöskentelyn, kulttuurierot, kielimuurin, työn kuvan ja kommunikointityökalut.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

2.1 YKSILÖT JA TIIMIT

Tässä kappaleessa käydään läpi teoriatausta yksilön ja tiimin sekä tiimityyppien osalta. Kappaleessa 2.1.1 selvitetään, mikä vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen. Kappaleessa 2.1.2 selvitetään, mikä on tiimin määritelmä eri teorioiden mukaan. Kappaleessa 2.1.3 paneudutaan tiimityyppien teorioihin.

2.1.1 YKSILÖ

Yksilön käyttäytymistä säätelee ihmisen persoonallisuus. Persoonallisuus tekee meistä yksilöitä. Persoonallisuus koostuu ihmisen fyysisistä ja psyykkisistä ominaisuuksista ja luonteenpiirteistä. (Juuti 2006, 90, 92). Eri työtehtävissä vaaditaan erilaisia persoonallisia ominaisuuksia. Ominaisuuksien avulla työntekijät erottuvat toisistaan. Ei voida sanoa, että jokin tietty ominaisuus olisi toista ominaisuutta parempi. Ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään ja miten menestytään työelämässä. (Lämsä & Hautala 2005, 42–43).

Persoonallisuuteen vaikuttaa perimä, sosiaaliset tekijät, kulttuurilliset tekijät sekä tilannetekijät. Sosiaaliin tekijöihin vaikuttaa esimerkiksi vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa. Kulttuurillisiin tekijöihin kuuluvat yhteisöä yhdistävät tekijät, kuten arvot, jotka muovaavat persoonallisuutta. Tilannetekijät, kuten läheisen kuolema, vaikuttavat myös persoonallisuuteen huomattavasti. (Lämsä & Hautala 2005, 44–45.)

Persoonallisuuteen liittyy myös ihmisen tunteet. Tunteet vaikuttavat ihmisten väliseen kanssakäymiseen työyhteisössä. Näitä tunteita ovat esimerkiksi empatia, suru, iloisuus ja onnellisuus. Tunteet voivat vaihdella päivän aikana ja ne ovat läsnä toiminnassamme koko ajan. Työyhteisössä vaaditaan myös erilaisia tunnetaitoja, jotka vaikuttavat vuorovaikutustilanteisiin ja sitä kautta työyhteisön hyvinvointiin. Puhutaan tunneälystä, joka ”viittaa ihmisen henkilökohtaisiin ja tunteisiin liittyviin taitoihin toimia onnistuneesti ympäristössä.” (Lämsä & Hautala 2005, 55–62.)

Dunderfeltin (2001, 72) mukaan yksilöiden vuorovaikutukseen vaikuttaa myös jokaisen oma temperamentti. Temperamentilla tarkoitetaan tapaa reagoida tunteilla. On olemassa kaksi perustemperamenttia: ekstrovertti ja introvertti. Ihmiset jakautuvat jompaankumpaan. Ekst-

rovertti eli ulospäin suuntautunut näyttää tunteensa, elehtii ja on puhelias. Introvertti eli sisäänpäin suuntautunut hillitsee käyttäytymistään ja tunteitaan eikä näytä niitä ulospäin.

2.1.2 TIIMI

Mikä on tiimi? Yksi klassisimmista tiimin määritelmistä on Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmä tiimistä. Heidän mukaansa ”tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tähän määritelmään viitataan useissa lähteissä (Pirnes 2000; Sarala & Sarala 1994). Katzenbachin ja Smithin tiimin määrittelyyn kuuluvat myös seuraavat kohdat:

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

Tässä työssä tiimillä tarkoitetaan lähinnä Katzenbachin ja Smithin määrittelyä ryhmästä. Muissa määritelmässä näkyy myös samoja elementtejä kuin Katzenbachin ja Smithin määritelmässä. Eri määritelmässä samaa on se, että tiimiin kuuluu pieni ryhmä ihmisiä ja että heillä on yhteisesti sovittu tavoite, johon kaikki ovat sitoutuneet. Tämän lisäksi yhteiset toimintatavat ovat tärkeä osa tiimiä. Esimerkiksi Pirnes määrittelee tiimin seuraavasti: ”Tiimi on pysyväluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.” (Pirnes 2000, 103–104).

Shonkin mukaan tiimin muodostaa kaksi tai useampia henkilöitä, joiden on koordinoitava toimintansa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi (Shonk 1994, 11). Juuri yhteinen päämäärä ja edellytetty koordinaatio erottaa tiimin tavallisesta ryhmästä. Tiimi poikkeaa myös tehok-

kuuden kannalta. Paljon on keskusteltu siitä, onko tiimi tehokas työtapana, vai pystyvätkö yksilöt hoitamaan työt tehokkaammin (Katzenbach & Smith 1993). Shonkin mukaan tiimin voima perustuu siihen, että yksittäiset työntekijät kootaan yhteen. Sille annetaan valtuuksia ja resursseja toimia. Näin heidän motivaationsa ja tehokkuutensa kasvaa itsensä toteuttamisen myötä. Useista yksilöistä tiimeissä muodostuu synergiaa. Tiimi nähdään kokonaisuutena tai systeeminä, jota ei voi jakaa pienempiin erillisiin osiin. Eri osat muodostavat synergisen kokonaisuuden, jonka teho on voimakkaampi kuin yksittäisten osien summa. (Syer & Connolly 1996, 9-15).

Tiimin tehokkuuden uskotaan johtuvan siitä, että esimiehet luottavat enemmän työntekijöihinsä ja antavat näille enemmän vapautta. Perinteisesti yritykset ovat organisoitu funktionaalisesti ja hyvin raskaiksi. Yrityksessä on monta hierarkiatasoa, joista ylin on ollut päättävä elin. Tiimiajattelussa päätösvalta on pyritty tuomaan tiimitasolle. Olennainen ero tiimin ja ryhmän välisessä erossa on valtuuksien ja vastuun lisääntyminen. Tätä kautta tiimi on kirjallisuuden mukaan tehokkaampi työskentelytapana kuin tavallinen, esimiehen johtama työryhmä. Valitettavan usein tiimi-sanaa käytetään kuitenkin nimenä työryhmälle – valta ja vastuu ovat edelleen esimiehellä.

Yhtenä tiimiajattelun takana olevana teoriana on Hersey ja Blanchardin teoria siitä, että johtamistapa tulee sovittaa alaisten kypsyystasoon. Alhaisella kypsyystasolla olevia ihmisiä tulee johtaa perinteisellä, komentavalla johtamistyyllillä, kun taas korkean kypsyystason ihmisille pitäisi sallia itseohjautuva johtamistyyli. Tällaista itseohjautuvaa, omat ja yhteisön tavoitteet yhdistävää ihmistä ei tarvitse johtaa. Tällainen työntekijä pyrkii yhdistämään henkilökohtaiset tavoitteensa organisaation tavoitteisiin. Esimiehen tulee olla enemmän katalysaattori kuin motivoija tai valvoja. (Hersey & Blanchard 1975, 195–196.) Organisaatio- ja johtamisteoriat ovat länsimaalais-amerikkalaispainotteisia. Keskeistä on johtaja-alaissuhde. Pirnesin mukaan itämainen ajattelu, jossa johdettavat eivät ole johtajaa varten vaan päinvastoin, sopii paremmin tiimikulttuurin kehittämiseksi. Tiimien käyttöönotto on arvoperusteinen strateginen valinta, joka ei korosta perinteistä, yksilöllistä toimintatapaa. (Pirnes 2000, 22–24.)

Johtamis- ja organisaatiokulttuurin rakennemuutos näkyy johtajien roolien ja pätevyysvaatimuksien muutoksena. Perinteinen autoritääriinen johtaminen muuttuu valtuuttavaksi johtamiseksi. Johtajista tulee kuuntelijoita, valmentajia ja työn ohjaajia. Zenger ym. toteavat perinteiseen johtajuuteen kuuluvan tiedon välittämisen ylhäältä alas ja alhaalta ylös sekä johdon valta tehdä ratkaisuja alaisten puolesta automatisoituvat tai poistuvat kokonaan. Tiimien

valmentaminen ja kehittäminen johtamaan itse itseään muodostuu johtajien tärkeimmäksi ominaisuudeksi. (Pirnes 2000, 57–59.) Vastuun ja valtuuksien siirtäminen alaspäin saattaa olla vaikea ja pitkälinen prosessi. Ylemmän johdon tuki on tiimitymisprosessin kannalta elintärkeää. (Helle 1997, 65–67).

Tiimin koko on myös merkittävä tekijä tiimin määrittelyssä. Kokemus on osoittanut, että tehokkaimpia ovat tiimit, joissa on neljästä kahdeksaan henkilöä. Kirjallisuudessa tähän kokoluokkaan ovat päätyneet esim. Eales-White, Belbin, Sarala & Sarala sekä Spencer & Pruss. Jos tiimissä on liikaa jäseniä, on jäsenten vaikeampi osallistua tiimin toimintaan, on vaikea selvittää tiiminjäsenten tarkoituksenmukaisia tehtävärooleja. Tiimin sisällä saattaa muodostua itsenäisiä alaryhmiä ja tiimin jäsenten kyky aistia tiimin ilmapiiriä heikkenee. Yli kahdeksan hengen tiimien työskentelyssä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot heikentävät tai olennaisesti vähentävät tiimityöskentelyn tehokkuutta ja mielekkyyttä. Yli kahdeksan hengen tiimeistä muodostuu lähinnä erilaisia työryhmiä ja niiden alaryhmiä, jotka eivät täytä tiimityöskentelylle asetettuja vaatimuksia. Nähtävästi 4-8 hengen tiimeiltä voi realistisesti olettaa parasta mahdollista tiimityöskentelyä. (Heikkilä 2002, 31–34.)

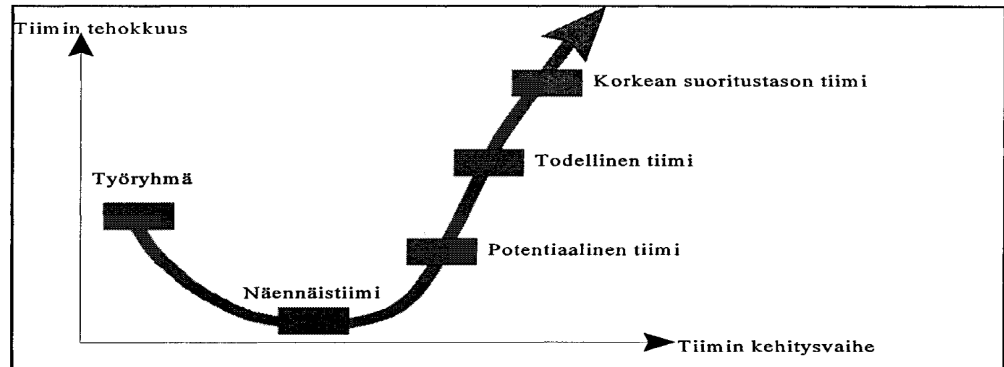
2.1.3 TIIMITYYPIT

Tiimejä voidaan jakaa eri tyypeihin niiden itsenäisyyden asteen mukaan. Shonk jakaa ne ehdottaviin, ongelmanratkaisu, puoli-itsenäisiin ja itseohjautuviin tiimeihin. Samankaltaisen jaon esittävät Aaltonen, Koivula, Pankakoski, Teikari ja Ventä (1996, 10–11). Ehdottavilla tiimeillä, kuten esimerkiksi neuvoo-antavat komiteat ja aloitetiimit, on hyvin vähän itsenäisyyttä. Ne ovat usein väliaikaisia ja työskentelevät tietyn yksittäisen asian parissa. Päätöksenteko tapahtuu yrityksen vakiintuneen hierarkian puitteissa. Ongelmanratkaisutiimeillä on hieman enemmän itsenäisyyttä kuin ehdottavilla. Niiden tehtävänä on määrittää ja tutkia esimerkiksi työhön liittyviä ongelmia ja kehittää ratkaisuja. Ongelmanratkaisutiimeillä on yhteinen työhön liittyvä ongelma. Johto on yhteydessä tiimiin ja saattaa silloin tällöin osallistua tiimipalavereihinkin. Tyypillisiä ongelmanratkaisutiimejä ovat laatupiirit, horisontaaliset tiimit ja koko organisaation erikoistyöryhmät. Puoli-itsenäisillä tiimeillä on huomattava vaikutus niiden oman päivittäisen työn suunnitteluun, organisointiin ja valvontaan. Tällaiset tiimit asettavat osaltaan työyhteisönsä tavoitteita, he tarjoavat mielipiteitään tiimisuunnitelmiin, ratkaisevat

ongelmia ja suosittavat ratkaisuja. Tällaisia tiimejä kannattaa perustaa silloin, kun töiden suorittaminen sujuu parhaiten antamalla työntekijöille huomattavasti toimintavapautta.

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

Tiimejä voidaan jakaa myös kehitysasteen mukaan. Katzenbach ja Smith (1993, 101), (myös Aaltonen ym. 1996 ja Pirnes 2000, 44–49) jakavat tiimin kehityskaaren viiteen eri vaiheeseen; työryhmään, näennäistiimiin, potentiaaliseen tiimiin, todelliseen tiimiin ja korkeatasoiseen tiimiin. Työryhmässä olennaista eivät ole kehittyminen, sitoutuminen ja yhteistyön tuoma lisäarvo. Työryhmän toiminta perustuu sen jäsenten omaamien tietojen, menettelytapojen ja näkökantojen vaihtamiseen. Työryhmän jäsenten tavoitteena on vain sellaisen tiedon vaihtaminen, joka edesauttaa jäseniä vastualueidensa suorittamisessa. Näennäistiimi ei pysty koordinoimaan eri yksilöiden voimavaroja, vaan ryhmän tehokkuus jää vähäiseksi. Näennäistiimi kutsuu itseään tiimiksi, vaikka se ei panosta yhteisiin tavoitteisiin tai kollektiivisten työtulosten saavuttamiseen. Potentiaalinen tiimi on halukas toimimaan yhteistyössä, mutta päämäärät, tavoitteet ja yhteisvastuullisuus ovat vielä epäselviä käsitteitä. Todellisen tiimin tunnuspiirteet täyttyvät, kun kaikki tiimin jäsenistä ovat yhtä paljon sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan. Yhteisvastuullisuus on jokaiselle tuttu käsite. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Korkean suoritustason tiimi on tiimin kehitysvaiheista kypsä. Siinä korkeatasoisten suoritusten lisäksi tiimin jäsenet ovat kiinnostuneita myös henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. (Katzenbach 1993, 123.) Työryhmän kehittyminen korkean suoritustason tiimiksi ei onnistu ilman sen jäsenten täydellistä halua sitoutumiseen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin kehitysvaiheita havainnollistaa kuvio 2.



Kuvio 2. Tiimin kehitysstadiitit Katzenbachin ja Smithin mukaan.

Yksi tapa luokitella tiimejä on myös jaotella niitä kokoonpanon, tehtävän tyypin ja iän mukaan. Tiimi voi olla esimerkiksi kokoonpano, joka suorittaa tasaista ja samankaltaista työtä, mutta se voi olla myös eri osastoilta ja eri hierarkiatasoilta koottu asiantuntijatiimi. Tiimi voi olla ongelmanratkaisutiimi tai se voi olla laatua valvova ryhmä. Jokin tiimi voi tuottaa pelkästään uusia ideoita esimerkiksi tuotekehittämissä. Tiimi voi niin ikään olla monta vuotta kestävä, toisaalta tiimin elinikä saattaa jäädä ainoastaan sille asetetun tehtävän mittaiseksi. Pace ja Faules erittelevät kaksi erityyppistä tiimiä. Työtiimeiksi (work team) kutsutaan sellaisia tiimejä, jotka syntyvät työn tai prosessin tuloksena. Työtiimiin muodostavat työntekijät, jotka vastaavat koko prosessin kulusta, suunnittelusta ja toteutuksesta. Tämän lisäksi työtiimin tehtäviin kuuluu aikataulujen laatimista, tavoitteiden asettamista, palautteen hankkimista ja tiimiin parhaiten kuuluvan kokoonpanon ylläpidosta ja muutoksista. Työtiimi toisin sanoen hoitaa koko työn sisällöstä esiin tulevan prosessin alusta loppuun. Projektitiimit on yleensä luotu suunnittelua ja koordinoimista varten. Projektitiimiin kootaan ihmisiä, joilla on erityisesti kyseessä olevaa tehtävää sopivaa asiantuntijaa. Projektitiimit ovat enemmän ad hoc – tyyppisiä ryhmiä kuin työtiimit, sillä ne eivät välttämättä toteuta varsinaista työtä. (Pace & Faules 1994, 211–212).

Spencer ja Pruss jakavat tiimejä päämäärän ja toiminnan mukaan. Heidän jaottelunsa on havainnollinen ja kuvastaa hyvin erityyppisiä tiimejä. He jakavat tiimit verkko-, isku-, strategia- ja CAT-tiimeihin. *Verkkotiimit* (networking teams) ovat suhteellisen epävirallisia saman tai eri työorganisaation johtajien tai osakkaiden muodostamia tiimejä, joiden jäsenillä on yleensä samanlainen auktoriteettiasema työorganisaatioissaan. Verkkotiimien jäsenet kommunikoivat toistensa kanssa yli osasto- ja yritysrajojen. Tällaisia tiimejä rakennetaan suurissa, erityisesti kansainvälisissä organisaatioissa yhä enemmän. Nämä tiimit syntyvät usein sen seurauksena,

että ihmiset ovat aikaisemmin työskennelleet yhdessä virallisemmassa tiimissä, kenties saman yrityksen sisällä, ja tiimistä lähtemisen jälkeen he säilyttävät kosketuksen toisiinsa.

Iskutiimit (hit teams / quick response teams) muodostetaan jotain tiettyä, yleensä lyhytaikaista tarkoitusta varten. Niitä kuvataan hyvin liikkuviksi tiimeiksi, jotka matkustavat ongelma-alueille, kun tarve vaatii. Saapuessaan paikalle ne muodostavat usein työntekijöiden kanssa paikallisen tiimin. Iskutiimin jäsenet muodostavat paikallisen tiimin ytimiä, joiden tarkoituksena on antaa energiaa ja potkua vanhoille ja väsyneille tiimeille. Iskutiimejä on kehitetty erityisesti liike-elämän tarpeisiin.

Strategiatiimit rakentuvat spesialistien asiantuntemukselle ja jäsenten laajalle kokemukselle alastaan. Niiden tehtävänä on nimensä mukaisesti niin pitkän kuin lyhyenkin tähtäyksen strategioiden laadinta. Aikaisemmin niitä olisi kutsuttu ideapankeiksi, jotka käyttävät yrityksen suunnittelurakenteita ja toimintamalleja lähtökohtinaan. Strategiatiimien jäsenet suunnittelevat ja soveltavat strategioita uusien ideoiden luomiseksi verkkotiimeille tai CAT-tiimeille. Yleensä strategiatiimeillä ei ole valtaa itse päättää kehittämiensä strategioiden toimeenpanosta. Niiden tehtäväksi jää siis yleensä strategioiden suunnittelu ja vaihtoehtoisten lähestymistapojen suosittelu toimeenpanneville tiimeille.

CAT-tiimit (corrective action teams) toimivat ongelmanratkaisutiiminä, joilla on valta panna ratkaisut käytäntöön. Ne ovat toimineet työkaluina kokonaisvaltaisessa johtamisessa (TQM = Total quality management). CAT-tiimeille ongelmia siirtävät yleensä erilaiset työryhmät. Jäsenet CAT-tiimiin etsitään eri alueiden asiantuntijoista ja organisaation johtajista. Tiimi työskentelee vain sen aikaa, että ongelma ratkaistaan. Saman tiimin jäsenet saattavat samanaikaisesti toimia useamman kuin yhden CAT-tiimin jäsenenä. (Spencer & Pruss 1996, 16–17.)

Samantyyppiseen käytännön toteuttamismuodon mukaan tehtyyn luokitteluun ovat päätyneet myös Sarala ja Sarala. He esittelevät tiiminä kahvikerhoa, laatupiiriä, opintopiiriä, itseohjautuvaa työryhmää sekä huipputiimiä. *Kahvikerho*-tyyppinen tiimityö sisältää erilaista keskustelua ja palaverien pitämistä satunnaisissa yhteistyötilanteissa. Tutkijoiden mukaan kahvikerhossa mahdollistuu vapaa kommunikointi ja sillä voi olla työviihtyvyyttä lisäävä vaikutus. Kahvikerhoista saattaa kuitenkin helposti tulla yleisiä viihtymis- ja purnausfoorumeita eikä työn kehittämiseen tähtävää toimintaa. Ennemminkin niissä on kyse sosiaalisesta yhdessäolosta ja viihtymisestä kuin järjestelmällisestä tiimityöstä.

Ideaporukka saa yleensä tehtäväkseen asioiden jatkotyöstämistä, esimerkiksi muistioiden ja kehittämisehdotusten laadintatehtäviä. Virallinen tehtävänanto erottaa ideaporukan kahvi-kerhosta. Ideaporukkaan kerätään myös eri alojen asiantuntijoita ratkaisemaan ongelmia, jolloin pyritään etsimään uusia näkökulmia ja uutta, innovatiivista otetta annettuun tehtävään. Ideaporukan suoritustaso vaihtelee yleensä tehtävän yleisen toimintatilanteen ja ryhmätyökemuksen mukaan. Parhaimmillaan saadaan tuloksia, jotka voidaan liittää organisaation laajempaan kokonaisuuteen. Pahimmillaan ideaporukalla saattaa olla vähäiset ryhmätyötaidot ja pinnallinen, satunnainen ote kehitystyöhönsä.

Laatupiirin toiminnassa mukaan astuu koulutuksen merkitys. Laatupiirin jäsenille opetetaan tavoitteellisen ryhmätyöskentelyn perusvalmiuksia, analysointimenetelmiä ja luovan ongelmanratkaisun tekniikoita eli ”henkisiä työkaluja”. Laatupiirit kokoontuvat säännöllisesti, toiminta on hyvin organisoitua ja osallistuminen vapaaehtoista. Yhdessä työtä tekevät kokoontuvat ratkaisemaan oman työnsä ongelmia ja kehittämään työtään. Laatupiiritoiminta johtaa yleensä työmotivaation kasvuun, kustannussäästöihin ja tuloksiin.

Opintopiireissä opiskellaan pienissä ryhmissä, oppimateriaalia käytetään rajoitetusti, oma opettaja puuttuu; ryhmän vetäjällä, jolla ei ole teoreettista koulutusta, on lähinnä tehtävänään toiminnan organisointi. Opiskelussa käytetään luentoja ja asiantuntijoiden tapaamisia. Ryhmän osallistujilla ei ole teoreettista ryhmätyökoulutusta, mutta heillä on laajasti käytännön kokemusta. Tarkoitus on opetella keskustelemaan, perustelevaan kantansa, ottamaan toiset huomioon ja jakamaan vastuuta. Opintopiireissä opetellaan soveltamaan tietoja jokapäiväiseen työhön ja työtehtäviin.

Itseohjautuvassa työryhmässä työntekijät ovat organisoitu tuotannollisiksi pienryhmiksi, joiden tehtävien laajuus vaihtelee. Esimerkiksi rakennusalalla erilaiset asennusporukat kuten raudoittajat tai laatoittajat ovat itseohjautuvia työryhmiä.

Huipputimissä jäsenet ovat kiinteästi sitoutuneita tiimensä tavoitteisiin, toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimin suoritustaso on erittäin hyvä ja tiimi pystyy jopa ylittämään sille asetetut vaatimukset. (Sarala & Sarala 1996, 164–167.)

Belbin toteaa, että ihmisillä on luontainen taipumus hakeutua toistensa seuraan ja heidän käyttäytymisessään on tiettyjä säännönmukaisuuksia. Jotkut puhuvat paljon, jotkut vähän. Toiset menevät mielellään tilaisuuksiin, joissa on paljon ihmisiä, toiset jättäytyvät mielellään pois. Yksilöt oppivat vähitellen kulkemaan tiettyjä polkuja elämässään ja valitsemaan tiimi-

roolinsakin sen mukaan, että se sopii hyvin yhteen heidän sosiaalisten tarpeiden ja luonteenpiirteiden kanssa. (Belbin 1996, 23–25.) Belbinin tiimiroolijako on osoittautunut laajasti käytetyksi tiiminrakentajien työvälineenä. Tästä syystä tässä työssä tiimirooleja tutkittiin Belbinin tiimiroolimittarin avulla.

2.2 KOMMUNIKAATIO JA SEN HAASTEET

Tässä kappaleessa perehdytään kommunikaatioon eli viestintään liittyviin teorioihin. Kommunikaation haasteita aiheuttavat asenne ja motivaatio, joiden teoriaan perehdytään kappaleessa 2.2.2

2.2.1 KOMMUNIKAATION MÄÄRITELMÄ

Yleensä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta puhuttaessa tarkoitetaan tietoista vuorovaikutusta, kommunikointia eli viestintää. Viestintä on laaja ja vaikeasti määriteltävä ilmiö, joka vaikuttaa kaikkien ihmisten arki- tai työelämässä tavalla tai toisella. Parhaimmillaan viestintä on sitä, että ihmiset keskustelevat keskenään. (Juholin 1999, 12–13). Viestintä mahdollistaa ihmisten välisen yhteistyön. Nykyaikainen teknologia on muuttanut kommunikointia nopeammaksi ja lyhentänyt välimatkaa ihmisten välillä, kuitenkin itse kommunikaatiotapahtuma ei ole juurikaan muuttunut. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 7). Tässä työssä kommunikaatiolla tarkoitetaan ihmisten välistä tietoista vuorovaikutusta.

Pääpiirteissään viestintä eli kommunikaatio voidaan jakaa kolmeen muotoon: kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon sekä sähköiseen ja painettuun viestintään (Åberg 2000, 20). Riippumatta siitä, missä muodossa kommunikaatio tapahtuu, sillä on kuitenkin aina sama tehtävä. Kommunikaation tarkoitus on merkityksen tuottaminen, jakaminen ja tulkinta sekä lähettäjän että vastaanottajan osalta. (Åberg 2006, 85). Viestintä on yksi keino, jolla yhteisö voi saavuttaa tavoitteensa. Viestintä on työyhteisön tärkeimpiä voimavaroja, jota ei tule pitää itsestäänselvytenä, vaan sitä tulee suunnitella, ohjata ja valvoa aivan samalla tavalla kuin muitakin voimavaroja organisaatiossa. (Åberg 2002, 104).

Työyhteisössä viestit kulkevat moneen suuntaan. Työyhteisön viestintä voidaan jakaa viestin lähettäjän ja vastaanottajan aseman sekä viestin suunnan mukaan horisontaaliseen ja verti-

kaaliseen viestintään. Horisontaalisella viestinnällä tarkoitetaan sitä, kun tieto kulkee organisaatiossa samalla hierarkiatasolla työskentelevien välillä. Horisontaalisella viestinnällä on erityisen suuri rooli matalissa organisaatioissa. Vertikaalisella viestinnällä tarkoitetaan tiedon kulkua organisaatiossa eri hierarkiatasoilla työskentelevien kesken. Vertikaalinen viestintä voidaan jakaa ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin suuntautuvaan viestintään. (Peltonen 2000, 22–23.)

Kommunikaatio luo yrityksille ja yhteisöille paljon haasteita. Yksi suurimmista haasteista on tiedon ylitarjonta. Helpot välitystekniikat pitävät tietoa helposti liikkeellä ja tietoa välitetään varmuuden vuoksi suuremmalle joukolle. Tällöin ihmisten huomio ei ehkä kiinnity sanomiin ja niiden sisältämä tiedon arvo ja merkitys laskevat. Ainoastaan perille menneellä, vastaanotetulla ja oikein ymmärretyllä sanomalla on merkitystä. (Siukosaari 1999, 81–82.)

Toisaalta jos tietoa liikkuu liian vähän, voi ilmaantua niin sanottuja uutistyhjiöitä. Niiden täyttämiseen käytetään usein puskaradiota, ja virheellinen tieto leviää ihmiseltä toiselle totena. Haasteen muodostaa myös luottaminen yksisuuntaisen viestinnän toimivuuteen. Tätä kautta on suuri riski erilaisiin väärinymmärryksiin ja virheisiin. Lähettäjä olettaa helposti tietävänsä, kuinka vastaanottaja kuulee viestin ja reagoi siihen. Loppujen lopuksi jokainen meistä kuitenkin vastaanottaa tiedot omien kokemustemme ja tulkintojemme mukaan. Aina pelkkä yksisuuntainen asioista tiedottaminen ei riitä, olisi hyvä keskustella asioista heti ja kysyä, mikäli jotain jää epäselväksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 150–152.)

2.2.2 ASENNE JA MOTIVAATIO

Asenteet ovat melko pysyviä ja ohjaavat ihmisen käyttäytymistä ja toimintaa. Asenteisiin liittyy myös tunteet, jotka voivat vaikuttaa mielipiteisiin myönteisesti tai kielteisesti. Asenteita mitataan mm. mielipidemittauksien avulla, jolloin saadaan kartoitettua suuremman joukon mielipiteitä. (Juuti 2006, 23–26.) Erwinin (2005, 9) mukaan asenteet ohjaavat ihmissuhteiden solmimisessa ja vaikuttavat vuorovaikutukseen ja toisten kohtaamiseen.

Asenne kuvaa yksilön sisäisiä kognitiivisia prosesseja ja vaikuttaa yksilön toimintaan. Asenteet ovat valmiuksia reagoida johonkin myönteisesti tai kielteisesti. Kohde voi olla henkilö, tilanne, asia ja niin edelleen. Asenteet aiheuttavat pysyvyyttä käyttäytymiseen ja ohjaavat yksilön käyttäytymistä. Asenteet muuttuvat hitaammin kuin motivaatio, mutta eivät niin hitaasti

kuin yksilön arvot. (Juuti 2006, s. 23–24). Juutin mukaan asenteet muodostuvat kolmesta komponentista:

- affektiivinen (tunnetasoinen) komponentti
- kognitiivinen (tiedollinen) komponentti
- toimintavalmius.

Affektiivinen komponentti koostuu niistä tunteista, joita henkilöllä on tiettyä kohdetta kohtaan. Tämä ilmaistaan usein joko pitämisenä tai inhona, miellyttävänä tai epämiellyttävänä, hyvänä tai pahana. Affektiivinen komponentti liittyy kohteen arviointiin. Myös rakkauden ja vihan ynnä muiden tällaisten tunteiden ilmaukset kuuluvat tähän. *Kognitiivinen* komponentti koostuu niistä tiedoista, joita henkilöllä on tietystä kohteesta. Tätä asenteiden kognitiivista komponenttia kutsutaan usein mielipiteeksi. Tiedot perustuvat usein aiempiin kokemuksiin, koulussa saatuihin oppeihin, huhuihin, ennakkoluuloihin ynnä muihin. Se, miten henkilö aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa, liittyy *toimintavalmiuteen*. Molemmat edellä mainitut, affektiivinen ja kognitiivinen komponentti, vaikuttavat toimintavalmiuteen. Tämä saattaa näkyä sillä tavalla, että henkilöllä on negatiivinen tunnelataus tiettyä kohdetta kohtaan, hän jopa tiedostamatta kerää kielteistä informaatiota tästä kohteesta ja on valmis käyttäytymään kielteisesti tätä kohdetta kohtaan.

Juutin mukaan ihminen, joka on motivoitunut, on päämäärätietoinen. ”Motiiveja ovat esimerkiksi tarpeet, halu, vietit ja sisäiset yllykkeet”. Kaivolán (2003, 150) mukaan motivoitunut työntekijä luottaa itseensä, on myönteinen ja hänen suorituskynsä on korkea. Motivaatioon liittyviä tarpeita tarkastellaan esimerkiksi Maslow’n tarvehierarkian kautta. Maslow’n tarvehierarkia koostuu viidestä tasosta. Alhaalta ylöspäin ne ovat ihmisen fysiologiset tarpeet kuten ravinto, turvallisuuden tarve, liittymisen ja sosiaalisuuden tarve, arvostuksen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet tulee olla tyydytettynä alimmalta tasolta lähtien ylöspäin, jotta ihminen olisi tyytyväinen ja motivoitunut työntekoon ja itsensä kehittämiseen. (Lämsä & Hautala 2005, 82–83.)

Fredrik Herzberg on esittänyt mallin, jossa työmotivaatioon vaikuttavat tyytyväisyys- eli motivaatiotekijät sekä tyytymättömyys- eli hygieniatekijät. Motivoivat tekijät liittyvät itse työhön ja lisäävät myönteisyyttä sekä työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät lisäävät työtytymättömyyttä ja liittyvät työympäristöön. Motivaatiota voidaan lisätä vaikuttamalla motivaatiotekijöihin, tyytymättömyyttä voidaan poistaa vaikuttamalla hygieniatekijöihin. (Lämsä & Hautala 2005, 84.)

2.3 ORGANISAATIO

Tässä kappaleessa käydään läpi organisaatioon liittyviä teorioita, organisaatiomuotoja sekä organisaatiomuutosta. Kappaleessa 2.3.1 esitellään tyypillisimmät organisaatiomuodot. Kappaleessa 2.3.2 perehdytään organisaatiomuutokseen.

2.3.1 ORGANISAATIOMUODOT

Normaalissa kielenkäytössä organisaatio on sanana jokaiselle tuttu, mutta useimmille sen tarkempi määrittely tuottaa vaikeuksia. Usein organisaatiolla tarkoitetaan järjestäytyneitä ihmisryhmittymiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään. ”Organisaatiot ovat sosiaalisia yksiköjä, joita varta vasten rakennetaan ja jatkuvasti jälleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin pyrkimiseksi.” määrittelee Parsons. Yksi aikamme kuuluisimpiin kuuluvan organisaatiotutkija professori Etzionin mukaan ihminen tekee melkein kaiken toimintansa organisaatiossa. Siksi olisi hyvä olla tietoinen, miten kyseisen organisaation mekanismi toimii. Etzion on luonut kolme kriteeriä organisaatioille:

- Vallan, työn ja viestinnän vastuu. Nämä vastualueet ovat tarkasti suunniteltuja. Tämä helpottaa päämääriin pääsemistä
- Henkilökunnan vaihdettavuus: Organisaatio voi vaihtaa tai järjestää henkilökuntansa tarvittaessa uudelleen.
- Yhden tai useamman valtakeskuksen olemassaolo: Valvoo organisaation yhteistä päämäärää ja pyrkimyksiä sekä tarkkailee ja ohjaa toimintaa. (Rissanen ym. 1996, 12.)

Organisoitumisessa määritellään kunkin työntekijän tehtävät, toimivalta ja vastuu. Esimies-suhteista muodostetaan organisaatiokaavio, josta nähdään kunkin työntekijän asema yrityksessä. (Kinkki & Isokangas, 89.) Kaikilla toiminnallisilla systeemeillä on resurssit, rakenne ja ohjausjärjestelmä. Osat edellyttävät toistensa läsnäoloa. Organisaatio ei siis toimi ilman yhtä näistä. Tuuralan mukaan yhteisön toiminta edellyttää erikoistumista ja resurssien erikoistuminen edellyttää rakenteisuutta. Lisäksi toiminta edellyttää eri osien välistä vuorovaikutusta. On tärkeää, että informaatio kulkee organisaation eri osissa. Rakenteisuus on keino järjestää resurssit tähän vuorovaikutukseen. Tuurala kutsuu tätä *rakentumisen diversiteetiksi*, jossa jokaisella rakenteella ja muodolla on tarkoituksensa. Hyvä esimerkki saadaan luonnosta: Evoluutiossa jokainen kasvi järjestää eri osansa kuten juurensa, runkonsa ja lehtensä sellaiseen muo-

toon, jossa valon ja veden saanti, kasvin koko rakenteen kestävyys ja suhde ympäröiviin kasveihin ja elinoloihin on mahdollisimman tehokasta. Mikään rakenne ei ole absoluuttisen hyvä. Jokaisella kasvilajilla se on erilainen, mutta juuri sitä lajia tehokkaasti palveleva. Samalla tavalla yrityksien organisoitumisen muoto määrittyy toiminnan ja talouden suunnittelun tavasta, jonka on oltava mahdollisimman tehokas ja tuottava suhteessa ympäristöön ja elinoloihin. Organisoituminen estää konflikteja, lisää tehokkuutta, luo ymmärrettävyyttä ja tuo ennustettavuutta käyttäytymiseen.

Tyypillisiä organisaatiomuotoja ovat:

- funktionaalinen organisaatio
- sektoriorganisaatio
- matriisiorganisaatio
- prosessiorganisaatio

Kaikilla eri organisoitumuodoilla on pyritty toiminnan tehokkuuteen. Mikään malli ei ole toista parempi, vaan eri aloilla toimivat organisaatiot hyötyvät erilaisista organisoitumistavoista. Myös yrityksen tuotannon eri kehitysvaiheet tarvitsevat erilaisia tapoja organisoitua. Kun tuotanto toimii toimintaympäristössä, joka on altis nopeisiin muutoksiin, pitää organisaation olla kykeneväinen reagoimaan nopeasti ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Organisaation on oltava siis tehokas ja rakenteellisesti selkeä sekä joustava. Toisaalta taas organisaatio, jossa menestyminen edellyttää kykyä tuottaa korkean teknologian tuotteita tai asiantuntijapalveluja, korostuu tieto, erikoisosaaminen sekä innovaatiot. Tällaisessa kilpailuympäristössä menestyy organisaatio, jolla on kyky tuottaa juuri noita ominaisuuksia ja kanavoida ne tuottavaksi toiminnaksi ja lopulta tuotteeksi. Tieto ja luovuus syntyvät, kun ihmiset ovat keskenään mahdollisimman paljon vuorovaikutuksessa ja työympäristö on avoin ja turvallinen. Yhteistoimintaan haastava organisaatiomalli, jossa informaation liikkuvuuteen on panostettu, olisi paras vaihtoehto tällaiselle yritykselle. (Tuurala 2008.)

2.3.2 ORGANISAATIOMUUTOS

Organisaatiot muuttuvat jatkuvasti passiivisesti ympäristön, yhteiskunnan ja kilpailutilanteen muuttuessa. Jotta organisaatiot pysyvät mukana ympäristötekijöiden muuttuvassa virrassa, tulee organisaatioiden aktiivisesti muuttua. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 11.) Muutosprosessi syntyy, kun organisaation sisäisessä tai ulkoisessa ympäristössä tapahtuu jotain sellaista, missä ympäristön tasapainotila järkkyy. Organisaation on muututtava muuttuvassa

ympäristössä, jotta se selviytyy kilpailussa muiden organisaatioiden kanssa (Vesterinen 2006, 124). Organisaatiomuutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen kokonaisvaltaista uudelleen suuntaamista. Muutokset tapahtuvat aina suhteessa ympäristöönsä. Yksi muutoksen vaihe vaikuttaa aina kokonaisuutena kaikkiin muihin organisaation osiin. (Valkeinen 2007b; Aalto 2007, 7.)

Yleensä muutos koskee. Muutostilanteissa on luovuttava vanhasta ja samalla luotava uutta. Muutoksen keskeisimpiä kasvukipuja aiheuttaa tietämättömyys. Muutosprosessin alussa ei aina tiedetä, mitä muutosprosessi tulee olemaan ja miten se kannattaa toteuttaa. (Aalto 2007, 7.) Organisaatiomuutoksissa joudutaan aina alueelle, jossa kaikkien organisaation jäsenten täytyy omaksua uusia ajatuksia ja opetella toimintatapoja, joiden tehokkuudesta ja toimivuudesta ei voida olla varmoja. Muutos on uuden aloittamista ja se tuottaa epävarmuutta. Siksi on tärkeää huolehtia muutoksen suunnittelusta ja hallinnasta. Organisaatiomuutoksen aikana on osattava käsitellä ja ratkoa epävarmuustekijöitä sekä tuottaa uusia päämääriä ja rakentaa toimintatapoja. Näin saadaan henkilöstö mukaan muutosprosessin toteuttamiseen mahdollisimman vähäisellä voimavarojen kuluttamisella. (Jalava & Uhinki 2007, 52–57.)

Muutoksen tarkoitus kirkastuu usein asteittain. Muutoksen edetessä yksityiskohdat paljastuvat vaihe vaiheelta. Organisaatiomuutokset ovat usein kivusta huolimatta toivottuja tilanteita, jolloin asiat alkavat organisaatiossa kehittyä haluttuun suuntaan. (Aalto 2007, 7.) Helppoa muutosta ei ole olemassa: jokainen organisaation muutosprosessi kohtaa enemmän tai vähemmän ongelmia. Ongelmien määrään muutosprosessin aikana vaikuttaa henkilöstön asennoituminen muutosta kohtaan ja se, kuinka henkilöstö on valmis uudistamaan toimintatapojaan. (Valkeinen 2007a.) Vaikka muutosprosessit ovat erilaisia, niillä on yleensä yksi yhteinen tekijä. Usein muutokset koetaan hyvin negatiivisina henkilöstön näkökulmasta. Muutokset koetaan epävarmoiksi, turvattomiksi ja pelkoa herättäviksi tilanteiksi. (Vesterinen 2006, 124.) Organisaatiomuutos on ajatusten ja mielikuvien muuttamista, jonka jälkeen ne toteutetaan käytännössä (Nummelin 2008, 21).

Organisaatiomuutoksen tarkoitus on kehittää yrityksen toimintaa. Parhaiten menestyvät ne organisaatiot, jotka hyväksyvät muutoksen synnyttämän epävarmuuden ja yrittävät kääntää sen itselleen eduksi. Kun muutoksen tuoma epävarmuus on hyväksytty, muutosta voidaan hyödyntää aktiivisesti ja tarttua sen mukana tuomiin mahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2004, 191, 192.)

Organisaatiomuutoksia on erilaisia. Ne voivat olla koko organisaatiota muuttavia tavoitteellisia hankkeita. Näitä ovat esimerkiksi häiriöttömän toiminnan saavuttaminen, tuottavuuden kasvattaminen tai yrityksen fyysinen muuttaminen toiseen paikkaan. Organisaatiomuutokset voivat olla myös pienempiä, kuten jotakin henkilöstöryhmää tai henkilöitä koskevia muutoksia. (Vesterinen 2006, 124.)

Muutostyypit voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: (Lämsä & Hautala 2005, 184).

1. Proaktiivinen (ennakoiva) muutos
2. Reaktiivinen (reagoiva) muutos
3. Vähittäinen muutos
4. Strateginen muutos

Proaktiivisessa organisaatiomuutoksessa varaudutaan tuleviin muutoksiin. Proaktiivinen organisaatiomuutos on varmistelua tulevaisuuden muutoksia varten. Reaktiivinen muutos on reagointia jo tapahtuneeseen asiaan. Reaktiivinen muutos on yleensä seurausta organisaation ulkoisen ympäristön pakotteista. Vähittäisessä organisaatiomuutoksessa organisaation toimintaa kehitellään vähitellen. Tavoitteena on organisaation suorituskyvyn parantaminen toimintaa tehostamalla ja henkilöstön osaamista kehittämällä. Strateginen muutos koskee koko organisaatiota. Se vaikuttaa koko organisaatioon ja määrittää uudelleen organisaation perustehtävän. (Lämsä & Hautala 2005, 184–185.)

Organisaatiomuutoksessa voidaan erotella muutoksen vaiheet. Tavallisesti näitä vaihteita on viisi:

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoittaminen
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi

Ensimmäinen vaihe, eli muutostarve, syntyy kun organisaatiossa huomataan nykyisen ja halutun toiminnan välillä eroavaisuuksia. Muutos alkaa organisaation sisäisestä tilanteesta ja johdon näkemyksestä. Muutoksen kannalta on positiivista, että muutoksen alkuperäinen lähde on organisaation oma tarve ja johdon halu toiminnan kehittämiseen. Kun muutostarve lähtee organisaatiosta itsestään, muutos on uskottava ja se motivoi ihmisiä työyhteisössä toimimaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Muutosprosessin ja organisaation henkilöstön

kannalta on hyvin tärkeää, että muutostarvetta varten on olemassa aito perustelu. Johdon tulee osata viestiä muutostarve konkreettisesti, henkilöstöä puhuttelevalla tavalla.

Muutosidean hahmottamisella tarkoitetaan uuden toimintatavan kehittelyä. Muutosidean hahmottaminen vaatii henkilöstöltä innovointia ja luovuutta. Tässä vaiheessa otetaan henkilöstö konkreettisesti mukaan muutosprosessin suunnitteluun. Hahmottamisvaiheessa organisaation johdolta edellytetään toimintatapaa, joka mahdollistaa monipuolisen ideoiden esille antamisen. Muutokselle on erityisen edullista, kun viestintä organisaation sisällä on vapaata: ilmapiiri on avoin ja salliva jossa ihmiset voivat pelotta tuoda esiin omia ajatuksiaan. Kun muutosidea on hahmoteltu, voidaan tehdä lähtötilanteen kartoitus. Kartoituksessa tulee aluksi miettiä uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuudet. Lähtötilanteen kartoitus kohdistuu kahteen osaan: ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin sekä organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Yksi muutosprosessin uhkista sijaitsee lähtötilanteen riittämättömässä analysoinnissa. Muutokseen saatetaan rynnätä innokkaasti heti kun muutosidea on saatu hahmotettua, analysoimatta muutostilannetta sen syvemmin.

Kun olosuhteet ja resurssit muutosidealle ovat suotuisat, syntyy muutospäätös. Tässä yhteydessä tehdään myös muutoksen suunnittelu. Muutoksen suunnittelu on konkreettinen ja tarkentava vaihe, jossa muutos ajatellaan toteutettavaksi. Muutosprosessin onnistumisen kannalta on tärkeää, että johto viestii muutossuunnitelman henkilöstölle. Se, miten paljon henkilöstö saa olla mukana muutoksen suunnitteluvaiheessa, edesauttaa henkilöstöä hyväksymään muutoksen ja sitoutumaan siihen.

Muutoksen toteuttaminen on käytännön toimintaa. Toteuttamisvaiheessa toimitaan uuden tilan saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa johto luo halutun suunnan muutokselle. Toteuttamisvaiheessa on tärkeää saada nopeasti tuloksia, joista voidaan viestiä julkisesti. Tällainen toiminta lisää ihmisten motivaatiota ja uskoa muutokseen. Muutoksen onnistuminen vaatii arviointia siitä, miten muutosprosessissa on onnistuttu. Ilman arvioinnista saatuja tietoja on mahdoton sanoa, onko muutoksessa päästy tavoitteisiin. Arviointi kohdistuu muutosprosessiin ja saavutettuihin tuloksiin. (Lämsä & Hautala 2005, 186–189.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen. Ensimmäisessä kappaleessa esitellään tutkimusasetelma tutkimuskysymyksineen. Toisessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen suorittaminen sekä perustellaan tutkimusmenetelmien valinnat.

3.1 TUTKIMUSASETELMA

Tämän kappaleen tavoitteena on selvittää, mitkä ovat opinnäytetyön tavoitteet tutkimuskysymyksiä muodossa. Kappaleessa selvitetään myös tutkimuksen toiminnallinen viitekehys.

3.1.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemyksiä organisaation muutosprosessista kommunikaation kannalta. Opinnäytetyössä halutaan selvittää, miten muutosprosessi on vaikuttanut tiimien väliseen kommunikointiin. Tarkoitus on saada tietoa kommunikaatiosta organisaation muutosprosessissa sekä kehittämissuhteita tulevaisuuden organisaatiomuutosten toteuttamiseen.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa tarkastellaan tiimien välistä kommunikointia ennen organisaatiomuutosta ja sen jälkeen. Tuloksien pohjalta pyritään selvittämään, miten muutosprosessi on vaikuttanut tiimien väliseen kommunikointiin ja miten yksilön asenne ja motivaatio vaikuttavat kommunikaatioon. Yhteenvedossa on tarkoitus esittää kehittämissuhteita kommunikaation tehostamiseen toimipisteiden välillä nyt ja tulevaisuudessa uusissa muutosprosesseissa.

Toimeksiannon ja opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta päätutkimusongelmaksi syntyivät seuraavat kysymykset

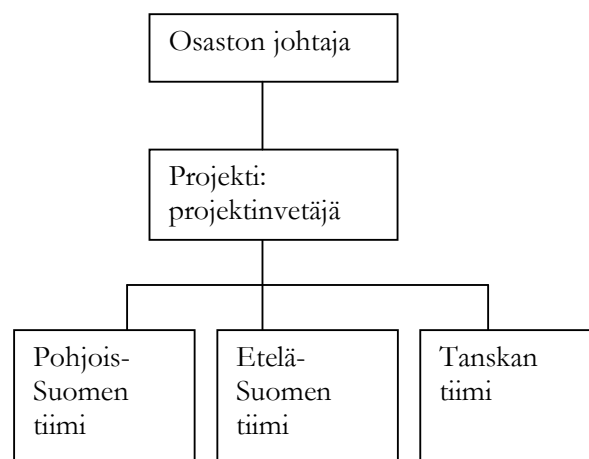
- 1) miten yksilön asenne ja motivaatio vaikuttaa kommunikaatioon
- 2) millä menetelmillä kommunikaatiota voidaan tehostaa eri toimipisteiden välillä

3.1.2 TOIMINNALLINEN VIITEKEHYS

Tutkimusongelman toiminnallinen viitekehys on perinteinen hierarkkinen linjaorganisaatio teknologiateollisuuden vientiyrityksessä. Organisaatiossa naisia on 24 %, suomalaisia 72 %.

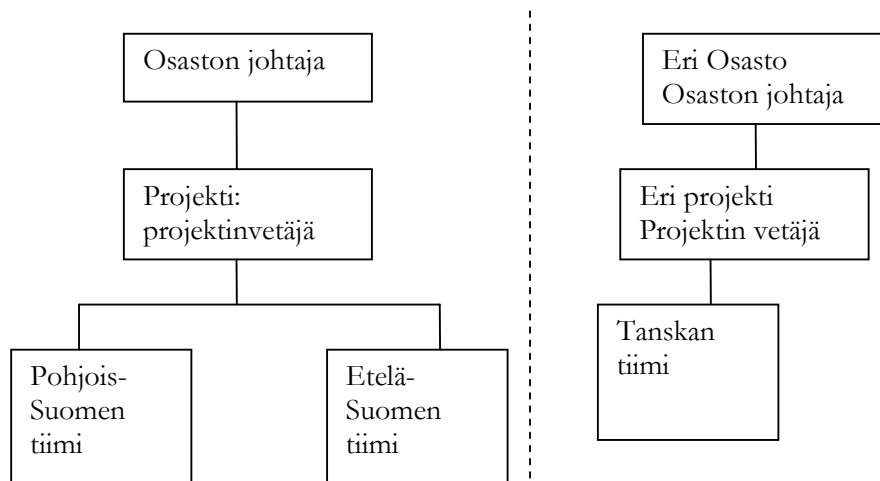
Organisaatio on jakaantunut 3 eri paikkakunnalle, joista kaksi tiimiä sijaitsee kahdella eri Suomen paikkakunnalla ja yksi Tanskassa. Pohjois-Suomen tiimissä työskentelee 8 henkilöä + tiiminvetäjä, Etelä-Suomen tiimissä 5 henkilöä + tiiminvetäjä ja Tanskan tiimissä 6 henkilöä + tiiminvetäjä. Tiimeillä on yhteinen projektinvetäjä ja jokaisella tiimillä on paikallinen tiiminvetäjä.

Tiimien toimintaympäristöinä on pääosin laboratoriotiloja, jonne on rajattu pääsyoikeus. Tällöin usein töitä tehdään vain oman porukan kesken. Tiimien ympärillä ja muualla organisaatiossa on kuitenkin muita tiimejä ja henkilöitä, joiden kanssa ollaan yhteistyössä. Tiimit tekevät samankaltaista työtä samanlaisessa ympäristössä käyttäen samanlaisia mittalaitteita. Tiimit työskentelevät keskenään lähinnä ongelmanratkaisutilanteissa. Tiimien pääasiallinen tehtävä on softakomponentin testaaminen eri ympäristöissä. Työhön liittyy tiettyjen rutiinien toistamista ja työssä täytyy noudattaa tiettyä aikataulua. Hyvin usein työ täytyy suorittaa tiukan aikataulun mukaisesti. Ennen organisaatiomuutosta tiimit olivat saman osaston alla ja työskentelevät samassa projektissa. Kuviosta 3 käy ilmi organisaatiomuoto ennen muutosta.



Kuvio 3: Organisaatio ennen muutosta

Organisaatiomuutoksen jälkeen Tanskan tiimi siirtyi kokonaan eri osaston alle, eri projektiin. Etelä-Suomen tiimi ja Pohjois-Suomen tiimi jatkoivat työskentelyä samassa osastossa saman projektin alla. Molemmissa Suomen tiimeissä tapahtui myös jotain henkilömuutoksia, osa henkilöistä lähti kokonaan pois ja osa vaihtoi tehtäviä tiimin sisällä. Organisaatiomuutoksen jälkeinen tila käy ilmi kuviosta 4.



Kuvio 4: Organisaatio muutoksen jälkeen

Tiimien pääasiallinen tehtävä kuitenkin pysyi samana myös muutoksen jälkeen. Tanskan tiimille on edelleen hyödyksi olla yhteistyössä Suomen tiimien kanssa, sillä heidän päivittäiset tehtävänsä ja työskentelynsä ovat samanlaisia ja he voivat ottaa oppia toistensa toiminnoista ja tavoista. Lisäksi erityistapauksissa Suomen tiimit voivat auttaa Tanskan tiimiä toteuttamaan jonkin kiireellisen tehtävän esimerkiksi aikataulujen niin vaatiessa.

3.2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä kappaleessa perustellaan tutkimusotteen valintaa ja käydään läpi tutkimuksen toteuttamista. Kappaleessa tulee ilmi myös tutkimuksen aikajana.

3.2.1 TUTKIMUSOTTEEN VALINTA

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tiimien välistä kommunikaatiota ennen organisatiomuutosta ja sen jälkeen. Tämänäyttöinen luonne johtaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen tutkimus tähtää ilmiön tai kohteen tarkkaan kuvaukseen ja tarkasteluun. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu erityisen hyvin uuden tiedon keräämiseen ja teorianmuodostukseen. Laadullinen tutkimus sopii hyvin myös deskriptiiviseen eli kuvailevaan tutkimukseen. (Grönfors 1982, 13.) Laadullinen tutkimus tuo tietoa uudelta tutkimusalueelta ja antaa ideoita sekä perustaa uuden teoreettisen viitekehyksen kehittämiseen (Uusitalo 1991, 61–62). Toisaalta teoreettinen viitekehys asettaa tiettyjä hypoteeseja koskien organisatiomuutoksen vaikutuksesta tiimien välisen kommunikaation. Sen suhteen tutkimuksella on hypoteettis-deduktiivista luonnetta, joka soveltuisi hyvin hypoteesien testaamiseen ja teorian tarkastamiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara 1997, 131.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole aineksia teorian testaukseen.

Suurin kriteeri laadulliselle tutkimukselle on tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen subjektiivinen luonne. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan subjektiivista ilmiötä – yksilön kokemuksia tiimien välisestä kommunikaatiosta. Siihen liittyviä tekijöitä on etsittävä yksilöiden kokemusmaailmasta. Kommunikaation kokemisen muodostumista voisi olla hankala tutkia määrällisesti. Tutkimuksessa on myös objektiivisia piirteitä. Toisessa tutkimuskysymyksessä selvitetään sitä, millä menetelmillä kommunikaatiota voidaan tehostaa eri toimipisteiden välillä. Tältä osin tutkimus voisi olla määrällinenkin. Kokonaisuutta ajatellen on päädytty laadulliseen tutkimusotteeseen. Laadullinen tutkimus selvittää merkityksiä, joita tutkittavat antavat esimerkiksi omakohtaiselle viestinnälleen. Kvalitatiivinen tutkimus sen sijaan osoittaa esimerkiksi tilastollisia yhteyksiä; syiden ja merkityksen selvittäminen saattaa jäädä laihaksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997.) Näistä lähtökohdista tutkimuksen otteeksi muodostui kvalitatiivinen tutkimusote.

3.2.2 TUTKIMUSMENETELMIEN VALINTA

Tutkimuksen pääasialliseksi aineistonkeruumenetelmäksi valittiin temahaastattelu. Haastattelu on vuorovaikutteinen keino lisätä tietoa järjestelmällisellä tavalla yhdestä ihmisestä kerrallaan (Tamminen 1993, 98). Hirsjärvi ja Hurme (1995,25) määrittelevät haastattelun ennalta

suunnitelluksi, päämäärähakuisesti toiminnaksi, joka tähtää tiedon keräämiseen. Koska haastattelu on vuorovaikutustilanne, on tietenkin olemassa vaara, että haastattelija vaikuttaa haastateltavaan asenteillaan, odotuksillaan ja ajatuksillaan toivotuista tuloksista. Haastattelijan tulee olla varovainen, ettei kysymyksillään johdattelisi haastateltavaa vastaamaan kysymyksiin tietyllä tavalla. Pelkästään tutkijan käsitys itse haastateltavasta saattaa vaikuttaa ja ohjata haastattelun kulkua tiettyyn suuntaan. (Eskola 1975, 185–187.)

Haastattelun tyyppi vaikuttaa saadun tiedon laadukkuuteen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka poikkeaa avoimesta haastattelusta siitä, että sillä on ennalta määrätty keskustelurunko. Avoin haastattelu on keskustelunomainen, joka saattaa kestää hyvin kauan ja haastatteluita saatetaan toteuttaa useita kertoja. Tutkija jäsentää haastatteluista tulleen tiedon vasta jälkikäteen. Avoin haastattelu soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa oletetaan haastateltavien kokemusten poikkeavan suuresti toisistaan, käsitellään menneisyydessä tapahtuneita asioita ja heikosti tiedostettuja seikkoja. Avointa haastattelua on hyvä käyttää myös silloin, kun haastateltavia on vähän. Strukturoitu haastattelu rajaa alueen tarkastelua hyvin paljon ja soveltuu tutkimuksiin, joissa haastateltavien kokemukset ovat lähellä toisiaan ja tutkimus tähtää tarkan tiedon saamiseen. Strukturoidulla haastattelulla voidaankin testata ennalta asetettuja hypoteeseja. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 18–38.)

Teemahaastattelu on luonnollisin menetelmä tähän tutkimukseen, koska tässä tarkastellaan yksilön subjektiivista kokemusta. Tällaista tietoa olisi vaikea, ellei jopa mahdoton, kerätä esimerkiksi observoimalla. Teemahaastattelu soveltuu hyvin kokemusten ja mielipiteiden keräämiseen. Varsinkin tiimien välisessä kommunikaatiossa keskeistä on kommunikaatiotaapahtuman kokeminen. Teemahaastattelu on sopiva menetelmä, kun tutkitaan heikosti tiedostettuja seikkoja, emotionaalisesti arkoja aiheita ja ilmiöitä, joista haastateltavat eivät välttämättä puhu jokapäiväisissä keskusteluissaan (Hirsjärvi & Hurme 1995, 35–36, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 200–202.) Eri introspektiivisistä tutkimusmenetelmistä valittiin teemahaastattelun, koska tutkimuksessa tarkasteltavat asiat voivat olla suhteellisen vaikeita. Tavoitteena oli saada myös mahdollisimman syvällistä tietoa. Tästä syystä pelkkä haastattelulomake ei olisi tullut kysymykseen. Oli ennalta käsin oletettavaa, että vastausten laatu olisi heikentynyt ja vastausten sisältö olisi jäänyt laihaksi. Teoreettisesta viitekehyksestä nousi esille tiettyjä teemoja, joita halutaan tarkentaa ja tutkia lisää. Tämän takia esimerkiksi avoin haastattelu ei tullut kysymykseen. Näiden perusteiden pohjalta valitsin teemahaastattelun. Teemahaastattelun avulla hain tietoja tutkimuskysymyksiin.

Toiseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin Belbinin tiimiroolitesti. Tiimiroolien avulla voidaan tutkia sitä, millaisista yksilöistä tiimit muodostuvat. Belbin on tutkinut 10 vuotta huipputiimejä, ja tullut siihen tulokseen, että huipputiimiin tarvitaan 9 tyyppiä. Tiimirooleja ei voida kuitenkaan jakaa ulkoisen olemuksen, kuten iän, sukupuolen tai fyysisten ominaisuuksien mukaan. Belbin ehdottaa tiimiroolimittarin käyttöä, jolloin muut ihmiset eivät pääse sosiaalisessa tilanteessa vaikuttamaan vastaajan käyttäytymiseen ja toimintaan. (Belbin 1996, 23–25.)

Belbin nimesi 9 tiimirooliaan kasviksi (plant), resurssien kartoittajaksi (resource investigator), koordinaattoriksi (co-ordinator), muokkaajaksi (shaper), tarkkailevaksi arvioijaksi (monitor evaluator), tiimityöskentelijäksi (teamworker), toimeenpanijaksi (implementor), viimeistelijäksi (completer-finisher) ja specialistiksi (specialist). Belbinin tiimiroolien kuvaukset ja tiimiroolit määrittelevä kyselylomakkeisto on käännetty useille kielille, mutta roolien nimet on jätetty englanninkielisiksi versioiksi, ja niiden yhteydessä käytetään englanninkielisestä versiosta tulleita kirjainlyhenteitä.

Liitteessä 3 roolit on esitelty lyhyesti. Lisäksi on esitelty minkä roolin kanssa kukin toimii parhaiten ja kenen kanssa saattaa olla vaikeuksia. Jokaisella roolilla on lisäksi kielletty ja sallittu heikkoutensa. Kiellettyjä heikkouksia tulisi korjata, mutta sallittujen heikkouksien korjaaminen eliminoi vastaavan vahvuuden. Tällöin on parempi etsiä strategia, jolla selviytyy sallitun heikkouden kanssa. Jokainen rooli on tärkeä tiimin tasapainoisen toiminnan kannalta. Joidenkin tiimin jäsenten tehtävät korostuvat enemmän työn alkuvaiheessa, joidenkin keskivaiheilla ja joidenkin viimeistelyvaiheessa. Jokaisen roolin panos on tärkeä ja yhteisen laadukkaan työn edellytys. Tiimiroolilyksilöt toimivat yhtenä tiiminä, jossa inhimillisiä heikkoja puolia tuetaan ja tiimin jäsenten jo olemassa olevat vahvuudet hyödynnetään mahdollisimman korkealle.

Belbinin tiimiroolimittari erottelee täyttäjänsä yleensä suhteellisen hyvin dominoivaan rooliin sekä toiseksi ja kolmanneksi luontaisimpaan tiimirooliin. Eniten pisteitä saanut rooli on ensisijaisin ja se kuvaa hänen tiimityöskentelyään parhaiten. Toiseksi ja kolmanneksi korkeimmat pistemäärät kuvaavat ensimmäistä tiimiroolia pienempää, mutta potentiaalista toisen ja kolmannen tiimiroolin hallintaa. Jos tiimin koko on pienempi kuin 9 henkeä, joutuvat jotkut henkilöt hoitamaan kahta tai kolmeakin roolia, toisia ja kolmansia tiimirooleja yhdistellen. Tiimiroolit tulee olla jaettu tasapainoisesti tiimin jäsenten kesken, että jokainen rooli on käytössä jollain tavalla. Tiimiroolimittari pisteytysohjeineen on liitteessä 2. On huomioitava, että

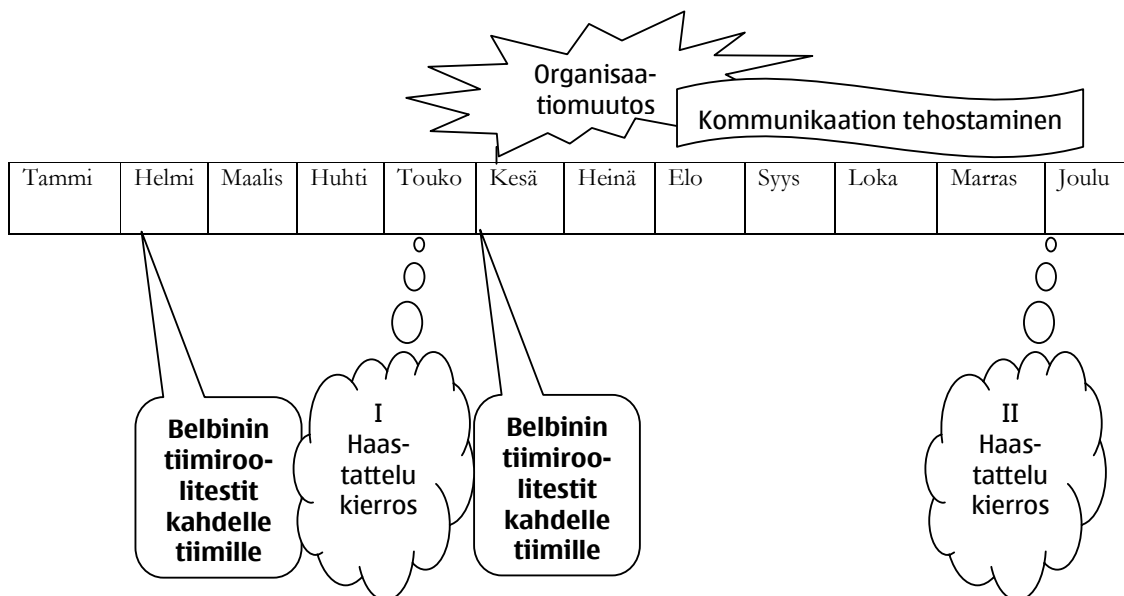
mittari erottelee käytännössä 8 tiimiroolia, spesialistin valikoituessa ryhmästä erikseen omalla tavallaan.

Belbinin mukaan paras tiimi syntyy näistä aineksista: Johtajana yksi koordinaattori tai muokkaaja (ei molempia). Tarvitaan kasvi, joka piristää ideoilla sekä tarkkaileva arvioija, joka pitää yllä rehellisyyttä ja selkeyttä. Lisäksi yksi tai useampi implementoija, tiimityöskentelijä, resursien kartoittaja tai viimeistelijä – jotta asiat tapahtuvat!

Belbin on myös kehittänyt värikoodauksen, jonka avulla erilaiset työtehtävät jaetaan erivärisiksi tehtäviksi. Hän on tutkinut, mitkä tiimiroolit ja värikoodatut työt parhaiten vastaavat toisiaan – eli mitkä tiimiroolit ovat parhaita suorittamaan mitään tehtäviä tiimissä. Värejä ovat sininen, keltainen, valkoinen, vihreä, oranssi, vaaleanpunainen ja harmaa. Värikoodatun työn tutkiminen on vasta alkutekijöissään. Koska työn sisällön ja henkilön sopivuuden mittaaminen ei ole tässä tutkimuksessa pääasiassa, jää Belbinin värikoodauksen analysointi tästä ulkopuolelle.

3.2.3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa on kerrottu tarkemmin haastatteluiden suunnittelusta ja toteutuksesta sekä Belbinin tiimiroolitestien toteutuksesta. Tutkimuksen aikajana käy ilmi kuvioista 5. Kuvasta näkyy milloin Belbinin tiimiroolitestit ja haastattelukierrokset on toteutettu organisaatiomuutokseen nähden. Haastattelukierrosten välissä tehostettiin kommunikaatiota niillä keinoilla, joita ensimmäisellä haastattelukierroksella tuli esille. Näitä tehostamisen keinoja on arvioitu toisella haastattelukierroksella.



Kuvio 5: Tutkimuksen aikajana

Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Haastattelukierroksia toteutettiin kaksi – ensimmäinen kierros tapahtui keväällä 2009 ennen organisaatiomuutosta teemahaastattelulla. Toinen haastattelukierros tapahtui joulukuussa 2009, kun uusi organisaatio oli ollut toiminnassa puoli vuotta.

Haastateltavat tiimit olivat erikokoisia. Ensimmäisessä haastattelukierroksessa haastattelukutsu lähetettiin jokaiselle tiimiläiselle ja tiimien esimiehille. Molemmat Suomen tiimit osallistuvat haastatteluihin kokonaan. Tanskan tiimiläisistä haastatteluun osallistui neljä kuudesta henkilöstä, eli 66 %. Yhteensä haastateltiin 17 työntekijää kolmesta eri tiimistä. Tiimien esimiehistä vain yksi osallistui haastatteluun, joten tunnistettavuuden vuoksi esimiesten mielipiteitä ei voida lainata suoraan. Ensimmäinen haastattelukierros toteutettiin kahden viikon aikana neuvotteluhuoneessa, jonka ovi laitettiin kiinni haastattelun ajaksi. Pohjois-Suomen tiimi pystyttiin haastattelemaan kasvokkain. Etelä-Suomen tiimiä ja Tanskan tiimiä haastattelin puhelimen välityksellä. Kaikki haastattelut saatiin vietyä läpi häiriöittä. Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut kestivät keskimäärin 10 minuuttia. Lyhyin haastatteluista kesti 5 minuuttia ja pisin 15 minuuttia.

Keskustelun ohjaamista varten laadittiin haastattelurunko, jonka teemat johdettiin tutkimuskysymyksistä (ks. liite 1). Tutkimuskysymykset operationaalistettiin pienempiin osasiin. Viimeisin operationalisoinin vaihe tapahtui haastatteluprosessin aikana. Haastattelun suunnittelemisessa apuna käytettiin kohdeorganisaation edustajien kanssa käytyjä keskusteluja sekä aikaisempaa teoreettista kirjallisuutta.

Haastattelu aloitettiin pienellä lämmittelyllä, jossa haastateltavaa pyydettiin kertomaan omin sanoin tiimityöskentelystä oman tiimin kesken. Tämä aukaisi keskustelun erittäin hyvin. Johdatuksen jälkeen seurasi kysymys kommunikoinnista oman tiiminvetäjän kanssa. Sen jälkeen haastateltavaa pyydettiin kertomaan, millä tavalla tiimi kommunikoi kahden muun tiimin tiiminvetäjien kanssa. Tämän jälkeen haastateltava pääsi kertomaan, kuinka kommunikointi sujuu kahden muun tiimin jäsenten (suorittavan portaan) kanssa. Näiden kysymysten jälkeen haastattelun kulkua hieman kevennettiin ja haastateltavalta pyydettiin mielipidettä wikin käytöstä kommunikoinnissa. Lopuksi haastateltava sai kertoa oman mielipiteensä, mikä olisi hyvä keino kommunikoida toisten tiimien kanssa tai mitkä olisivat niitä keinoja joilla kommunikointia voitaisiin parantaa. Sen lisäksi haastateltava sai arvioida kuinka hyvää kommunikointi on tällä hetkellä oman tiimin ja muiden tiimien välillä. Muilla tiimeillä tässä kysymyksessä tarkoitettiin organisaation ulkopuolisia tiimejä.

Toisen kierroksen haastattelurunko pohjautui osittain ensimmäisen kierroksen kysymyksiin, mutta lisäksi jokaiselle laitettiin muutama kysymys liittyen henkilökohtaisiin vastauksiin ensimmäiseltä kierrokselta. Toinen haastattelukierros tehtiin avoimella kyselylomakkeella, joka lähetettiin kaikille ensimmäisen kierroksen osallistujille sähköpostitse. Tässä haastattelukierroksessa perehdyttiin vain pääkysymyksiin: Kuinka organisaatiomuutoksen jälkeen kommunikointi on muuttunut eri tiimeihin nähden ja mitä vaikutusta asenteella on kommunikaation onnistumiseen.

Belbinin tiimiroolitestien toteutus

Belbinin tiimiroolitestit teetettiin kullekin tiimille erikseen keväällä 2009. Pohjois-Suomen tiimille testitilanne pystyttiin järjestämään kasvokkain siten, että ryhmäläiset olivat samassa tilassa. Aluksi käytiin läpi yleistä teoriaa ja taustoja Belbinin tiimirooleista. Sen jälkeen tiimiläisillä oli noin puoli tuntia aikaa tehdä testi ja laskea pisteet. Kun jokaisen tiimirooli oli saatu määritettyä, tiimiläiset asetettiin roolikarttaan, jossa nähtiin, miten eri roolit jakaantuivat tiimiläisten kesken. Tämän jälkeen käytiin tarkemmin läpi kutakin roolia ja ryhmä sai pohtia,

onko oikea henkilö oikeassa roolissa. Lisäksi käytiin läpi Belbinin työn värikoodausjärjestelmää ja kuka henkilö olisi oikea tekemään minkäkinlaista tehtävää tiimissä.

Etelä-Suomen ja Tanskan tiimeille testin tarkoitus esiteltiin puhelinkonferenssissa ja vastaukset pyydettiin sähköpostitse. Tulosten analysoinnin jälkeen tiimeille lähetettiin heidän roolikarttansa sekä lisämateriaalia tiiminvetäjien kautta.

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan Belbinin tiimiroolitestien tuloksista. Sen jälkeiset kappaleet sisältävät haastattelujen tulokset teemoittain. Teemoiksi on tutkimuskysymysten pohjalta valittu tiimien kommunikaatio ennen organisaatiomuutosta, kommunikoinnin tehostamisen keinot, tiimien kommunikaatio organisaatiomuutoksen jälkeen sekä asenteen merkitys.

4.1 TIIMIT BELBINILÄISITTÄIN

Belbinin tiimiroolitestit paljastivat tiimeistä ja tiimiläisistä jotain asioita. Tiimiroolikartat ovat esitelty liitteessä 4. Kaikissa tutkittavissa tiimeissä on saatu kaikki Belbinin roolit käyttöön, kun on otettu huomioon myös tiimiläisten toissijaiset tiimiroolit.

Pohjois-Suomen tiimi on kaikista isoin pääluvultaan. Tiimissä on 8 henkilöä sekä tiiminvetäjä. Tällöin kenenkään ei tarvitse hoitaa yhtä useampaa roolia tiimissä. Etelä-Suomen tiimissä on vain 6 henkilöä, jolloin jotkut henkilöt joutuvat hoitamaan useampia rooleja, jotta tiimi olisi tasapainossa Belbinin teorian mukaan. Samoin Tanskan tiimissä, jossa on vain 7 henkilöä. Sielläkin joku henkilö joutuu hoitamaan kahta roolia.

Tanskan tiimissä melkein kaikki roolit löytyivät tiimiläisten ensimmäisistä roolivaihtoehtoista. Näyttäisi siltä, etteivät Tanskan tiimissä roolit mene kovinkaan pahasti päällekkäin. Molemmissa Suomen tiimeissä taas on useampia ”kilpailijoita” samalle roolille. Tällöin monet joutuvat näissä tiimeissä ottamaan roolin, joka ei ole välttämättä kaikkein luonnollisin tai paras itselle.

Suomen tiimeissä on yhtäläistä se, että suurin osa tiimiläisistä saa korkeimman pistemäärän Toimeenpanijan roolista. Belbinin mukaan näissä tiimeissä on siis todellakin tekemisen meininkiä. Tanskan tiimissä ainoastaan yhdellä oli toimeenpanijan rooli ensimmäisenä vaihtoehtona. Toimeenpanijaa kuvaa se, että hän on vastuuntuntoinen ja ahkera. Hän haluaa työskennellä tarkkoja yksityiskohtia vaativien asioiden kanssa. Nämä ovat tärkeitä ominaisuuksia sen kaltaiselle työlle, jota tiimeissä suoritetaan. Työ on luonteeltaan sellaista, jossa täytyy jakaa toistaa samoja rutiineja ja ottaa huomioon monia yksityiskohtia.

Belbinin mukaan tehokkaimpia ovat tiimit, joissa on kahdeksan henkilöä. Jos tiimissä on liikaa jäseniä, on vaikea selvittää tiiminjäsenten tarkoituksenmukaisia tehtävärooleja. Lisäksi yli kahdeksan hengen tiimeistä muodostuu lähinnä erilaisia työryhmiä ja niiden alaryhmiä. Belbinin teorian mukaan tehokkain olisi täten Pohjois-Suomen tiimi. Toki Tanskan ja Etelä-Suomen tiimeillä on mahdollisuus, mikäli yksilöt ottavat vastuulleen useampia rooleja.

4.2 TIIMIEN KOMMUNIKOINTI ENNEN ORGANISAATIOMUUTOSTA

Tiimien kommunikointia selvitettiin ensimmäisellä haastattelukierroksella. Haastatteluissa selvitettiin kahta rajapintaa: kappaleessa 4.2.1 käydään läpi kunkin tiimin sisäistä kommunikaatiota ja kappaleessa 4.2.2 selviää haastatteluiden tulokset tiimien välisestä kommunikaatiosta.

4.2.1 TIIMIEN SISÄINEN KOMMUNIKAATIO

Jokaisessa tiimissä tuntui kommunikointi toimivan erittäin hyvin oman tiimin sisällä. Kun tiimiläistä pyydettiin kertomaan omin sanoin tiimityöskentelystä oman tiimin kesken, vastaukset olivat melko positiivisia.

Pohjois-Suomen vastauksia:

”Nii, no, päällimmäisenä nyt tulee mieleen se, että ainabi tuolla kovasti ainaki autetaan toista jos on tarve. Se tulee päällimmäisenä joo.”

”Meillähän on varmaan yks parhaita tiimejä mitä oon koskaan nähny Meillä sujuu työskentely aika hyvin vaikka joskus on joillaki vähän huonoja päiviä. Niistä ei puhuta. Niin tota tosi hyvin me saadaan autettua toisiamme ja hommat saadan yhdessä tehtyä loppuun. Olen aika tyytyväinen.”

”Joo, no mun mielestä meillä on ihan poikkeuksellisen hyvä tiimihenki tässä porukassa, ja se varmasti sitte auttaa tähän yleiseen tekemiseen.”

Jotain kehitettävää Pohjois-Suomen tiimi löysi omasta tiimityöskentelystään. Pohjois-Suomen tiimi on jakaantunut fyysisesti kahteen eri laboratoriotilaan, joita tässä työssä kutsutaan ykköslabraksi ja kakkoslabraksi:

”Ongelmia näkkee <ykköslabran> ja <kakkoslabran> välillä, mut se on tiloista kii ku ei meillä oo semmosta paikkaa. Siinä tulee vähä informaatiokatkosta”

”.. Ainaki tuolla <ykköslabrassa> me kommunikoijaa hyvin, mutta kommunikaatio sitte tuonne missä <kakkoslabran> pojat on, niin sinne ei oikeen viestit mene eikä sieltä tuu, minusta se on huono että ollaan kahessa eri paikassa.”

”.. Mutta vois olla vieläkin parempaa. Tarkoitin sillä sitä, että nyt esimerkiksi labrojen välillä esimerkiksi <Ykköslabran> testaus on täysin toisessa labrassa mutta <kakkoslabran> porukka on toisessa labrassa, nin se niitten labrojen välinen kommunikointi ei ole ihan parhaimmalla tasolla, kuitenkin on niinku kaks eri porukka vois sanoa, niitten välillä on jonkunäkönen kuilu. En tiää miksi se on, mutta se on aika jännä, .. Siinä on vähän silleen että, vieläkin on sitä että toisella, toinen porukka tietää jonkun jutun ja toinen porukka ei tiää. Tulee niinku tietoa, mutta ei tule tarpeeksi nopeasti. ”

Etelä-Suomen vastauksista käy ilmi, että muutto yhteiseen tilaan on tuonut helpotusta tiimin sisäiseen kommunikaatioon. Muutto on tapahtunut juuri ennen haastattelua, joten se on hyvin pinnalla vastauksissa:

”Ihan jees toimii, varsinki noitten uusien tilojen myötä ku ollaan kaikki samas tilas niin kaikki onnistuu paljo helpommin ja nopeemmin varsinki. Ihan jees meininki ei mitään, semmosta.”

”No tota tossa niinku testaaajien kesken se niinku toimii erittäin hyvin ku nuo väliseinät purettiin että istutaan kaikki samassa tilassa, siinä tulee suullisesti kaikki tarvittava kommunikoitua. ”

No tässä <Etelä-Suomessa> tää tiimityöskentely on oikeen hyvää. Kyl se, hyvä porukka, ja muutenki tota kyl se toimii, ehkä joku kommunikointi vois olla parempaa mutta kyl se nykyisin ainaki täs <Etelä-Suomessa> toimii ihan hyvin.

”Joo.. meillä on aika tommonen tiivis tiimi loppupeleissä.. aika hyvin nuo roolit on jakautunu tiimissä, ei tarvi tavallaan miettiä sitä mitä tehdään, tekiskö tuo tuon ja minä tän, ja niin eespäin, ku ne menee ihan silleen et sujuvasti automaationa”

Myös Tanskan tiimi oli erittäin tyytyväinen oman tiimensä sisäiseen kommunikointiin.

Tanskan vastauksia:

“Yep, okay, team work I believe is fine, a nice group we have. Different interests but we are all team and things work I think also with that and everybody are pretty satisfied with assignments they got, and the responsibilities. “

“...We just talk to each other. I mean it is very rare that we send an email, and we only do that if someone is perhaps not in the office. So then we need to, yeah, inform them of something, if they come in early in the next day or whatever reason we are not around, that they have the information available.. when we are co-operating third point of content what we face to face, if something needs to be followed up or made more clear, possibly there will be an email to follow.“

“.. team work is what you always try to help each other and try to support each other. And that's a... I think its quite well here in <Denmark> because we are really good to somehow to indicate that okay, I have some job to do right now and then try to answer for your colleagues can you help with this kind of something. And also I think we are quite good in relation when we talk about team work that does somebody have a problem, you always take the time to try to help him to fix that problem or the work he s doing right now. “

4.2.2 TIIMIEN VÄLINEN KOMMUNIKAATIO

Tiimien välisessä kommunikoinnissa tulee ilmi, että työkalu nimeltä ”Kommunikaattori” on hyvin suosittu. Se on ohjelma, jonka avulla voidaan chattailla eli lähettää pikaviestejä toisen käyttäjän kanssa reaaliaikaisesti.

Pohjois-Suomen vastauksista käy ilmi kommunikaattorin merkitys, kun kysytään kommunikoinnista Etelä-Suomen tiimin kanssa. Toisaalta käy myös ilmi, etteivät kaikki kommunikoi Etelä-Suomen tiimin kanssa kuin tarvittaessa.

”No, sillo ku sitä on joka on niin vähäistä. Se on lähinnä sillo ku on ongelmia niin tota kommunikaattorilla ja se sujuu hyvin, koska siellä on osaavaa porukkaa, tietää mistä puhutaan.

”Hyvin, kommunikaattorilla. Ja kaikkien testaajien kanssa, ei pelekästään oman systeemin”

”Mun mielestä ihan hyvin.. ainaki mitä muilta on kuullu, niin ainaki paremmin ku <Tanskan> kanssa.”

”Eipä oo mitään muuten ku sillon jos joku kysyy jotaki niillä olevilla, olevissa testikeisseissä jotaki ongelmia. Mutta muuten en oo heijän kanssa missään tekemisissä”

”<Henkilö A> on ollu ainoa kenen kanssa minä oon kommunikaattorilla keskusteltu tai jotaki heittäny. <Henkilö A>:n kanssa on toiminu hyvin, en minä kyllä muitten kanssa oikeestaan kommunikoi.”

”No mitä itte on kommunikoinu, se on lähinnä kommunikaattorilla <Henkilö B:n> kanssa juteltu ja .. että se on ollu ihan ok ihan silleen niinku hyvä taso, jos on ollu jotain kysyttävää ollu nii se on hoijettu aika nopeasti tai sitte mailitse, siinä niinku minun mielestä ollu mittää ongelmaa siinä ..”

Etelä-Suomen vastauksista käy ilmi samaa kuin Pohjois-Suomen. Myös Etelä-Suomen tiimiläisten mielestä kommunikaattori on eniten käytetty väline.

”Kommunikaattorin kans tai meilitse. Enemmän ehkä kommunikaattorin. Se toimii ainaki sinnepäin hyvin, verrattuna esimerkiksi <Tanskaan>”

”Meillä on varmaan tuo kommunikaattori on pääasiallinen keino ja sit tota on meili ja sit voidaan kans myös soittaa jos on jotain vähän kiireellisempää asiaa. Että mun mielestä se toimii ihan hyvin. Varmaan joka päivä on joku täältä meiltä yhteyksissä sinne <Pohjois-Suomen> suuntaan.

”No <Pohjois-Suomeen> se on minusta ihan hyvällä tasolla. Kommunikaattorilla pääasiassa. Ja puhelimitse sitte.”

No joo, jonku verran ainaki minä.. se on ihan pääasiassa kommunikaattorin kautta et tota silleen sit saadaan asiat niin sanotusti pubki ”

Myös wiki on eräs kommunikoinnin väline. Wikin käyttö ei ole kovin suuressa suosiossa ainakaan suomalaisten mielestä.

*”Noh wikipedia on perusajatuksena aika hyvä, mutta se menee koko ajan sekavammaksi ja se-
kavammaksi. Ite tulee käytettyä sitä liian vähän, myönnän sen suoraan. Lähinnä yritän katella
sieltä niitä ohjeita jos on ongelmia. Mutta ei mulla tule itellä sinne mitään niinku lisäiltyä sen ta-
kia että ne löytys sitte sieltä. Itse käytän liian vähän. Kyllähän se on tosi kätevä työkalu, pitä-
käyttää enemmän.”*

*”heleposti sieltä wikipediasta tarvittavat asiat löytyy jos on tarvetta mutta ei oo niinku minun päi-
vittäisessä käytössä”*

”Meidän työntekköön wikipedia on vähän, no, kankea sanotaan”

Vastauksista käy myös ilmi, että Suomen tiimit kommunikoivat keskenään paremmin tai enemmän kuin Tanskan tiimin kanssa. Kysymykseen ”Kuinka kommunikointi sujuu Tanskan labran kanssa” tuli seuraavia vastauksia Pohjois-Suomen tiimiltä:

*”<Tanskan> kans sitä kommunikointia on vieläki vähemmän ku <Etelä-Suomen> kanssa. Ja
siellä se ei suju aivan niin hyvin ku monesti mennään epäolennaisuuksiin että ei välttämättä pysytä
asiassa. . Ei ole oikeestaan tarvetta, ja sitte ku ei ole varsinaista tarvetta niin ei tule otettua ite ai-
nakaan ybteyttä. Varmaan on vähän liianki vähän jopa.”*

”Tarvittaessa. Yleensä menee <Etelä-Suomen> kanssa niille tieto.”

*”Kommunikaattorilla ylleensä. Se on paljo nopiampi kun pystyy saman tien kirjottamaan. Ei
mielellään <Henkilö D:n> puheluihin vastaa, ku ei saa selevää mitä se höpöttää tanskan mur-
teella, englannin murteella. Ennemmin kommunikaattorilla puhuu tai kirjottaa.”*

”Eipä ole ollu, en minä oo varmaan säbkeöpostia ees läbettäny kellekkään, ei koskaan ole ollu semmosta asiaa”

”Noo, mulla on aika vähän itellä sitä ollu, se on lähinnä mailikeskusteluiden vaihtoa, mailien kautta ,erroreiden kautta että kommunikaattorikusoja on ollu vähemmän”.

Etelä-Suomen vastauksista käy ilmi samoja ajatuksia kuin Pohjois-Suomen vastauksista. Etelä-Suomen tiimiläisten mielestä Tanskan suuntaan kommunikointi ei ole niin helppoa kuin Pohjois-Suomen suuntaan.

”Samaan tyyliin sinnekipään, mut sillä erotuksella että ne ei oo laisinkaan aktiivisia siellä.”

”.. kommunikaattorin kans pelkästään, joskus voidaan jotain meiliä heittää. Sanotaanko ettei oo ollenkaan niin aktiivista kuin mitä sinne <Pohjois-Suomen> suuntaan. Ehkä se on sekä kieli- että kulttuurimuuri että on helpompaa <Pohjois-Suomeen> päin”

”No se meijän <Tanska>. Ei oo, ei voi mitenkään kehua sitä kommunikointiakaan. Minä en tiää mikä siinä on, että on liian vaikea siinä kommunikaattorissa sanna... Se on varmaan kulttuuriero, en minä nyt usko että se kieliero on ku ei siinä tarvis, kyl kaikki sen verran englantia ossaa, ihan perusjutuissa ainaki vois kommunikoida.”

” ..se on aika pientä se heidän yhteydenottonsa..”

Kun haastattelija kysyi syitä kommunikaation vaikeuteen Suomen ja Tanskan välillä, tuli hajanaisia vastauksia. Joku ei koe kommunikaatiota hyödyllisenä, joku syyttää kulttuuri- ja kielieroja.

”Se on vaan jonkunnäkönen huono tapa että ei kommunikoida siitä sitten tai en sitten tiää ei koe-ta sitä hyödylliseksi, en minä osaa sanoa sen paremmin että ihmetelty kyllä ollaan että mikä on kun ei niinken toimi.”

”Kyl me nyt ollaan ainaki yritetty kommunikoida <Tanskan> kanssa ja ollaan avuks ja muuta. Mut kyl mie uskon että siinä on meidänki puolelta varmasti parannettavaa, ei se oo pelkästään yks-suuntanen kommunikoinninpuute siinä. En mina tiää, pääasiat tässä jo tuli, ne on ne kult-

tuuri erot varmaan mitkä pääsyy siinä on että <Tanskaan> on niin buono ja osittain varmaan kielimuuriki. Suomessa tuntuu kommunikointi toimivan.”

Tanskalaisten mielestä taas kommunikointi sujuu hyvin sekä Pohjois-Suomeen että Etelä-Suomeen. Heidänkin mielestään kommunikaattori on hyvä väline.

Question: In your own words, please describe communication with <Southern Finland> laboratory?

“The first way we communicate is with what its called, the communicator so that’s the first one we normally use. “

“..now we use this communicator, and we use it well enough. Also we have nice routines with communicating“

Question: In your own words, please describe communication with <Northern Finland> laboratory?

“we use the communicator again as an entering point and if more discussion , if its more detailed description so on, I can prefer to send an email with the text and again in the end its getting more complicated explanation then again I think it will end up in a live meeting and maybe a teleconf in the same time, try to explain”

“Yeah, we also mostly use communicator to communicate with <Northern Finland> but we are not communicating that often with <Northern Finland> laboratory .. because mostly we are contacting <Northern Finland> for help in certain issues which are not possible to solve by the help of <Southern Finland>.”

Tanskan kannalta vaikuttaisi siltä, ettei kommunikoinnissa ole eroa Pohjois-Suomen ja Etelä-Suomen labrojen välillä. Ei ole eroa, kumpaan tiimiin ollaan ottamassa yhteyttä, vaan asialla itsellään on merkitystä, ei kommunikoinnin kohteella.

“With <Southern Finland> and <Northern Finland> we are doing exactly the same way, we are chatting with each other by using this communicator, and calling each other also and email each other. That’s all.”

“I think that there are many parameters, I mean it depends on what time we are trying to communicate, it depends on the kind of question we ask, and it depends on which person we are trying to com-

communicate, or at least who I am communicating with... But we always tend to use communicator, we have maybe discussions that way."

4.3 KOMMUNIKOINNIN TEHOSTAMISEN KEINOT

Ensimmäisellä haastattelukierroksella kaikilta tiimeiltä kysyttiin, mikä olisi hyvä keino kommunikoida toisten labrojen kanssa ja millä keinoilla kommunikointia voitaisiin parantaa. Pohjois-Suomen vastauksissa tuli ilmi, että yksi keino parantaa edes tiimin sisäistä kommunikointia olisi tuoda koko Pohjois-Suomen tiimi samaan fyysiseen tilaan:

"<ykköslabra> ja <kakkoslabra> pitäis olla samassa tilassa <Pohjois-Suomessa>."

"Ei kai siinä ole muuta ku samaan labraan laittaa. Kyllähän me silloin noita tiloja kateltiin että sinne oikeen välttämättä mahdu, pitäs vaan tiivistää."

Videoneuvottelun mahdollisuutta ehdotettiin muutamaankin otteeseen. Videoneuvottelun avulla saadaan sekä kuva että ääni reaaliaikaisesti kahden tai useamman osallistujan välille.

"Niä, en mätiä, se vois olla tietenkä, joskus kerran kuussa tai kerran puolessa vuodessa vois olla videoneukkari."

"Jos aattellee vaikka, jos olis mahdollista niitä videoneuvotteluja käyttää, niin ne vois olla varmaan hyviä, että vaikka silleen että ne <Projektipäällikön> palaverit ois hyvä jos ne ois jossaki semmissä. Että ne näkis meidät ja että me nähtäs ne, eikä ne ois vaan siellä jossaki pöydän alla tai mötikän takana, josta ei kuulu ku vähän rahinaa."

Yhteisiä infomaileja myös toivottiin. Niiden avulla saataisiin kaikille tiimeille sama tieto.

"Miksei voi tulla semmosia yhteisiä isoja maileja (kaikkien tiimien kesken)? Mihin sitte vois niinku vastata ja siinä ois kaikki sitten yhtä aikaa keskustelussa mukana. Luulis että "niillä" ois joskus jotaki asiaa meillekki, esimerkiksi että meillä ei toimi tämä työkalu. Ja jos ei kiinnostu ne mailit niin laittaa roskeeseen."

Yhteiset tapaamiset kasvokkain sai paljon kannatusta. JobSwapit eli "työn vaihdot" ovat olleet aiemmin hyviä. JobSwapissa henkilö menee fyysisesti vierailulle toiseen tiimiin ja tutustuu toisen tiimiläisen päivittäisiin rutineihin.

"No tapaamiset olis, mun mielestä, se ois paras keino. Aina ku on ollu joskus aikasemmin tapaamisia, niin sen jälkeen kommunikointia on paljo enempi jonku aikaa mutta sitte se aina hii-puu. Koska me ollaan kuitenkin muka samaa projektia edelleen, kyllä meidän pitäis voida nähdä toisiamme enemmän kuin kerran vuodessa tai harvemmin."

"No ehkä vois olla vielä enemmän semmosia yhteisiä happeninkejä, että tutustuis paremmin niihin toisiin. Mutta en sitten tiedä jos ei oo niinku tarvetta olla yhteyksissä, niin onko pakko sitte väkisi-llä yrittää"

"Kyllä noi JobSwapit on kaikista hyödyllisimpiä, mennään sinne toiseen labraan pariks kolmeks päiväks, sen jälkeen tulee yleensä niinku melkosesti uutta tietoa. ... "

"Before we had this thing called JobSwap, and JobSwap is very very good way to communicate with each other "

"Well I always thought that communication is made easier if you have personal contact with the people."

Esimiesten esimerkillä ja opastuksella on myös vaikutusta kommunikaation parantamiseen. Esimiesten tulisi painottaa yhteistyön ja saman päämäärän merkitystä.

"You can only keep it in the same level, if the teams have the same goal. So it has to be kind of im-printed by management that Yes we are working together so we have to co-operate with them."

Jotkut olivat sitä mieltä että nykyinen malli toimii ihan hyvin. Työkalu on tarpeeksi hyvä ja nykyisin ei ole niin paljoa tarvetta kommunikaatiolle kuin aiemmin on ehkä ollut.

"Niin kyllä mä olen henk koht sitä mieltä et toi on aika hyvä toi kommunikaattori kuitenkin, se on aika semmosta, se tulee niin reaaliaikaisesti, joku meili on vähän niinku jääny jalkoihin"

"the way they are today are working quite smoothly, meaning there is not much need for communi-cating as there were before couple of years ago."

"I can not see really right now any area where we can improve. "

Valitettavan paljon kuitenkin tuli vastauksia, joiden mukaan kommunikointia ei pysty enää parantamaan, nimenomaan Suomen ja Tanskan välillä. Rivien välistä voi lukea turhautumista jo vuosia kestäneeseen kuiluun Suomen ja Tanskan välillä.

”No oikeestaan tuohon en mulla liity, ku ei mulla oo heille mittää asiaa. Siis ei mulla oo tarvetta pubua sinne päin. Mulle o aivan sama.”

”No tota, sitä tässä on pobittu viis vuotta jo kohta eikä ratkasuu oo vielä löytyny. En mie tiää se ensimmäinen mikä ois saada työntekijöiden ajattelutavat muuttumaan. Se, siinä on kuitenkin kuilu vielä välissä, <Tanskan> ja <Suomen> välissä.”

”En mää tiää onks siihen mitään keinoa, ku niüst on sanottu niille jo, ei se tunnu auttavan. Kyl se nyt vähän paremmin on siellä nykyään aktiivisena, mut tota ei se enää simmonen ongelma oo mitä se oli tossa jossain vaiheessa. Mut tota, kai ne on noi työkalut ihan hyviä, keksi mitää parannettavaa”

4.4 TIIMIEN VÄLINEN KOMMUNIKOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSEN JÄLKEEN

Organisaatiomuutoksessa Tanskan tiimi siirtyi eri projektiin eri osaston alle. Suomen tiimit jatkoivat työskentelyä samassa osastossa saman projektin alla. Tiimien pääasiallinen tehtävä kuitenkin pysyi samana, joten heidän välinen kommunikointinsa olisi erittäin suotavaa ja tärkeää myös muutoksen jälkeen. Ensimmäisellä haastattelukierroksella esitettyjä kommunikoinnin tehostamisen keinoja otettiin käyttöön puolen vuoden aikana organisaatiomuutoksen jälkeen. Pohjois-Suomessa ”ykköslabra” ja ”kakköslabra” yhdistettiin fyysisesti samaan tilaan. Videoneuvotteluja harjoitettiin Etelä-Suomen ja Pohjois-Suomen yhteisissä palaverissa. Tapaamisia kasvokkain ei pystytty järjestämään muutoksen tarkastelujakson aikana.

Sähköpostihaastattelun vastaukset kertoivat, että Pohjois-Suomessa tiimin sisäinen kommunikointi on parantunut huomattavasti, kun tiimiläiset työskentelevät fyysisesti samassa tilassa:

”Muutto on parantanut tiimin sisäistä kommunikointia ja informaation kulkua oleellisesti, asiat tulevat kaikkien(tiimiläisten) tietoon nopeammin, eikä välttämättä tarvitse mailitse enää kaikkia juttuja ilmoittaa. Eli tää muutto on ollu ehdottomasti hyvä juttu.”

”Parantunut on huomattavasti. Mutta silti välissä tuntuu että jampat ei välitä tietoa tarpeeksi keskenään. Mutta ei ongelmaksi asti ole muodostunut kuin yhden kerran...Mutta koko ajan mennään parempaan suuntaan.”

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että Pohjois-Suomen ja Etelä-Suomen välinen kommunikointi on parantunut molempien tiimien mielestä. Pohjois-Suomen vastauksista voi lukea, kuinka kommunikointi sujuu nykyään Etelä-Suomeen paremmin:

”Yhteisiä palavareita olemme alkaneet pitää tääl hetkellä päivittäin.. Muuten menee paremmin kuin <Tanskan> kanssa.”

”<Etelä-Suomen> kanssa kommunikoin edelleen päivittäin.. yhteisiä paltsuja ei vielä ole montaa ollu, mutta videoneukkarin käyttö jo tässä vaiheessa vaikuttaa hyvältä idealta, kun näkee toisen pään porukat, niin jotenki on helpompaa kommunikoida.”

”Mielestäni kommunikointi on parantunut. Kommunikaattorilla ollaan yhteyksissä lähes päivittäin. Myös palavereita videoneukkarissa on järjestetty.”

”kommuniointia on lähes päivittäin.Yhteiset palavarit on hyviä, varsinki ne video neukkarissa olevat. Mutta on se silti vähä että ne on siellä ja me täällä. Helpompi olis jos kaikkei olis samassa paikassa.”

”<Etelä-Suomen> kanssa kommunikointi on sujuvaa ja jotain kuuluu lähes joka päivä.”

”<Etelä-Suomen> tiimin kanssa ollaan yhteyksissä päivittäin nykyään ja homma pelaa aivan mukavasti.”

Myös Etelä-Suomen vastauksista voi lukea, kuinka kommunikaatio on lisääntynyt. Kommunikaatiota pidetään nykyään hyvin tiiviinä ja monipuolisena.

”Kommunikointi lisääntynyt valtavasti, johtuen tästä organisaatiomuutoksesta Eli hyvin intensiivistä ja päivittäistä on kommunikaatio.. paljon monipuolisempaa ja enemmän varsinaiseen työhön liittyvää kommunikaatiota.”

”Hyvinkin samanlaista, ehkä runsaampaa kuin aikaisemmin. Nykyään kommunikoidaan päivittäin. Minun mielestäni kommunikointi on hyvällä tasolla tällä hetkellä.”

"<Pohjois-Suomen> ja meidän välinen yhteydenpito on lisääntynyt huomattavasti ja se toimii mielestäni hyvin. "

"Yhteiset palaverit ovat parantaneet tiedonkulkua, meetingeissä tulee esille asioita joita ei esim. statusmeleissä tulisi esille. Toisaalta palavereissa käsitellään myös asioita, jotka voitaisiin hoitaa palaverin ulkopuolella. "

Organisaatiomuutoksen jälkeen kommunikointi Tanskan tiimin suuntaan on vähentynyt molemmilla Suomen tiimeillä. Lähes jokainen vastaus kertoi, että kommunikaatiota on nykyään erittäin vähän tai ei ollenkaan.

"Tanskan> kanssa en ole itse missään tekemisissä. Ainoastaan, jos siellä on yleensä tehty joku stupid user error"

"<Tanskan> kanssa kommunikointi on itellä ainakin melko vähäistä, eikä sieltä paljoa kuulu, enkä ite ole ottanut juurikaan yhteyksiä sinnepäin. "

"<Tanskan> kans kommunikointi todella vähäistä. "

"<Tanskasta> en ole kuullu mitään, eikä silti vain yhen mailin olen itekki sinne laittanu. En tosiaan ennenkään niihin ollu tekemisissä."

"<Tanskan> kanssa en testaukseen liittyen ole ollut yhteyksissä laisinkaan."

"Kommunikointia ei juuri ole, itse olen keskustellut <Tanskan> kavereiden kanssa kesälomien jälkeen yhteensä ehkä 4 kertaa."

"Kommunikaatio ollut <Tanskan> kanssa viimeiseen 3kk:een yksi ainut kera, eli se on kuihtunut aivan täysin tällä hetkellä., melko lailla radiobiljaisuus on sinne suuntaan."

"Oikeastaan ei olla ollenkaan tekemisissä <Tanskan> tiimin kanssa. "

"Ei ole oikeastaan ollut mitään kommunikointi sinne suuntaan eikä sieltäkään tänne muuta kuin korkeintaan avunpyyntöjä muutaman kerran."

”Kommunikointi on nykyään hyvin vähäistä. ”

Tanskan tiimin vastauksista käy ilmi, että myös heidän mielestään kommunikointi on vähentynyt. He ovat hieman kärsineet organisaatiomuutoksen aiheuttamasta kommunikaation vähenemisestä. Joidenkin mielestä kommunikointia ei enää ole Pohjois-Suomen tiimin kanssa. Myös kommunikointi Etelä-Suomen tiimin kanssa on vähentynyt.

“Before the organization change, we supported each other. We shared the information about the daily problems etc.... But nowadays if I get problem with <work> I need to struggle alone to solve it.”

“The communication with <Northern Finland> lab is completely stopped.”

“The communication with <Southern Finland> lab is very little. We co-operate only if we in cph are overloaded and need some support from <Southern Finland>”

“Communication with <Southern Finland> is working. We still contact the operators to get hints with complicated <work>. Communication must be done through our leader to their leader. This will always make communication more slow”

“I personally have very little communication with the <Southern Finland> lab since the new organisation took place.. “

Joidenkin Tanskan tiimiläisten mukaan organisaatiomuutos ei ole vaikuttanut lainkaan kommunikointiin. Vaikka kuulutaan eri organisaatioon, tieto ja neuvot silti kulkevat kuten ennenkin. Sitä jopa pidetään edelleen hyödyllisenä.

“I do not feel like there has been any change in our cooperation with <Northern Finland> laboratory, even though now we are belonging to different organisations, when it comes to asking information and advice. I still feel that I can freely contact the appropriate people and ask them questions, without feeling that I am disturbing them.”

“Communication with <Northern Finland> is pretty much the same. We still contact them and exchange hints. It is however difficult to have visibility to the structure change in <Northern Finland>”

"We real like to keep the contact with <Northern Finland> because the have some experience and up front with new <things> we can profit by."

4.5 ASENTEEN MERKITYS

Toisella haastattelukierroksella kysyttiin myös asenteen vaikutuksesta kommunikaation onnistumiseen. Lähes kaikki vastasivat, että asenne vaikuttaa. Useimmista vastauksista saatiin kuva, että varsinkin negatiivinen asenne vaikuttaa ratkaisevasti siihen, onnistuuko kommunikointi ylipäänsä yksilöiden välillä.

"Esim., jos pitää kommunikaattoria oletuksena AINA Avay tilassa niin kyllähän se vaikuttaa kommunikointiin.. Asiat joutuu kierrättämään muitten kautta"

"Jos asenne on alusta lähtien ollu sellainen <Tanskan> suuntaan että ei ne mitään osaa tai opi (esim., tyhmien vikojen takia, että maalaisjärkeäkin saa käyttää!) niin muuttuuko ne asiat niin helposti?"

"Asenne vaikuttaa ratkaisevasti kommunikoinnissa, jos lähtökohtaisesti on jotenkin nihkeät ajatukset yhteydenotosta, niin ei sitä varmaan tule edes tehtyä."

"Asenne vaikuttaa täysin kommunikoinnin onnistumiseen. Negatiivisella asenteella hommasta ei tule mitään eikä kommunikointiin sellaisella asenteella voi oikein ryhtyä. "

*"Jos asenne on perseestä niin ei siitä tule mitään. Jos toista ei kiinnosta niin sen kyllä huomaa ja se tarttu itteenki. Vaikka jos joku on kiukkuinen ja tiuskii niin eipä sen kans ole kovin kiva töitä aina tehdä. Pitäs muistaa se että kun joku joskus tarvii apua niin vastata rauhallisesti asiallisesti vaikka asia olis ittestä kuinka päivän selvä. Jonaki päivänä tulet kuitenkin olemaan se joka kysyy, sitte jos olet ollu m***ku niin kyllä se toinen muistaa sen."*

"Toki se vaikuttaa, ainakin negatiivisella puolella. Jos ei oikein ole innostunut vastapuolen kanssa kommunikoimaan, sen pitää mahdollisimman pienenä. Jos taas juttu luistaa ja on "samalla aaltopituudella" vastapuolen kanssa, niin toki helpommin ottaa yhteyttäkin."

”Vaikuttaahan tuo paljonkin millä asenteella ollaan kulloinkin liikenteessä ja sen huomaa kyllä kysymysten/vastausten tasosta, millainen on oma/vastapuolen asenne/mielentila kulloinkin.”

”Asenneban siinä on ratkaisevana tekijänä, onhan se selvä että <töistä> ilmoitetaan jos muistetaan ja silloinkin se tapabtuu <deadline>-päivänä"-tyylillä, meidän innostus minkäänlaiseen kommunikointiin laskee. ”

”It is very important for my point of view, if people are friendly to me and assist as good the can with different topics, I will prioritize to help this person the other way around if needed. If a person do not have a good attitude, people will try to avoid this person and at the end if will influence his work a negative way, it will be a bad circle. “

”Personal attitude is always important. It is more fun to communicate with a happy person than an angry person.”

Vastauksista tuli myös ilmi, ettei asenne ei aina ratkaisekaan. Kiire on pääsyy kommunikoinnin onnistumiseen.

”Henkilökohtaisesti ei mitenkään, kiire on nykyään pääosassa eli kommunikoidaan kun ehditään ja silloinkin vain tärkeimmät asiat.”

Vastauksissa tuli hienoja esimerkkejä, miten asenteella voitaisiin ratkaista kommunikoinnin haasteita. Tiedon panttaaminen ei auta ketään, ja itselle vähäpätöinen asia saattaa olla toiselle elintärkeä. Henkilökohtainen kontakti myös auttaa omaan asenteeseen toista ihmistä kohtaan.

”Mieluummin pitäisi olla se asenne, että kerrotaan niistäkin asioista joita itse pidetään vähäpätöisinä, toiselle ne saattaa olla tärkeitä työnteon kannalta”.

”Tietoa ei pitäisi pantata vaan jos esim. löytyy ongelma niin heti infoa muille. Kiiressä tekoas infoaminen voi unohtua mutta pitkälti asennekysymys, tieto liikkuu jos niin haluaa.”

”Te ainakin olen huomannu sen, että mitä enemmän on face to face tekemisissä tiettyjen ihmisten kanssa, sitä enemmän ja helpommin tulee ko. ihmistä läbestyttyä communicattorilla / puhelimella / maililla.”

“It can be a bit stressful (I have sometimes felt that way myself) when somebody asks a question you cannot immediately answer, or if they want an answer immediately, especially if you are doing other things and are being interrupted. I think it is important to highlight that it is necessary to be patient when communicating with others, no matter what means of communication one chooses.”

“ The wiki pages are usually the first point of reference before contacting the lab in <Northern Finland> lab directly, so they are very important for our work, which means that it is important to keep them regularly updated. “

4.6 TULOSTEN YHTEENVETO

Haastattelujen tulokset on esitetty teemoittain. Lisäksi kappaleessa 4.1 käytiin läpi lyhyesti Belbinin tiimiroolitestien tulokset. Teemoista nousee esiin näkökulmia, joiden kannalta voidaan pohtia tutkimustuloksia

Tiimien kommunikaatiossa ennen organisaatiomuutosta tuli ilmi se, että jokaisella tiimillä on sisällään hyvä tiimihenki. Tuloksista tulee myös ilmi eri yksilöiden näkemykset sekä asenteen vaikutus. Kommunikoinnin tehostamisen keinoissa tulee ilmi erilaisten työkalujen vaikutus kommunikaatioon. Kappaleessa ”tiimien välinen kommunikaatio organisaatiomuutoksen jälkeen” näkyy selvästi itse organisaatiomuutoksen vaikutus kommunikointiin. Haastattelujen perusteella ne tiimit, jotka jäivät ”vanhaan” organisaatioon, pystyivät jatkamaan kommunikointia samalla tasolla ja heidän välinen kommunikointinsa jopa tehostui. Asenteen vaikutusta on selvää kappaleen 4.5 perusteella.

5 POHDINTA

Tuloksista kävi ilmi, että jokaisella tiimillä on sisällään hyvä tiimihenki. Pohjois-Suomen ja Etelä-Suomen tiimeillä kommunikointi toimii keskenään. Molemmat Suomen tiimit kokevat hankaluuksia Tanskan tiimin kanssa, mutta Tanskan tiimillä ei ole suuria hankaluuksia kumpikaan Suomen tiimin kanssa. Tässä kappaleessa on pohdittu tuloksia eri näkökulmista. Näkökulmiksi on valikoitu yksilön vaikutus, työkalujen vaikutus sekä organisaatiomuutoksen vaikutus tiimiin ja kommunikointiin.

5.1 YKSILÖN VAIKUTUS TIIMIIN JA KOMMUNIKOINTIIN

Tässä kappaleessa käydään läpi yksilön vaikutusta tiimiin ja kommunikointiin. Yksilön vaikutusta pohditaan Belbinin tiimiroolin ja asenteen vaikutuksen kautta.

5.1.1 TIIMIROOLIN VAIKUTUS

Haastattelujen perusteella monien suomalaisten mielestä ongelmia on eniten Tanskan tiimin suuntaan. Belbinin roolikartat jokaisesta tiimistä löytyy liitteestä 4. Belbinin tiimiroolitestien mukaan Tanskan tiimi muodostuu hieman erilalla kuin kumpikaan Suomen tiimeistä. Ensimmäinen suurin osa suomalaista, huolimatta olivatko Etelä- vai Pohjois-Suomen tiimissä, sai ensimmäiseksi tai toiseksi roolikseen Toimeenpanijan roolin. Tanskan tiimiläisillä vain yksi henkilö sai Toimeenpanijan roolin, vaikka otettaisiin huomioon ensimmäiseksi ja toiseksi luonnollisimmat roolit. Belbinin mukaan toimeenpanijan heikkoutena on juuri muutosvastarinta (Liite 3.) Hidas lämpeneminen muutokselle voi osaltaan selittää, miksi organisaatiomuutoksen jälkeen kommunikaatio entisestään heikkeni. Toisaalta toimeenpanijan vahvuutena on se, että hän on vastuuntuntoinen ja ahkera. Toimeenpanija tulee hyvin toimeen lähes kaikkien tiimiroolien kanssa. Ainoastaan toisen toimeenpanijan ja kasvin kanssa saattaa olla vaikeuksia. Tässä näyttää olevan pientä ristiriitaa: jos kerran suurin osa suomalaisista on saanut toimeenpanijan ensimmäiseksi tai toiseksi roolikseen, heillä pitäisi Belbinin mukaan olla vaikeuksia tulla toimeen keskenään. Kuitenkin Suomen tiimit tulevat keskenään paremmin toimeen kuin kumpikaan Suomen tiimi Tanskan tiimin kanssa. Tästä voidaan tulla siihen johto-

päätökseen, että tiimiroolilla ei ole vaikutusta kommunikaation onnistumiseen tai tehostamiseen.

Toinen huomattava ero Belbinin roolitestien mukaan on se, että molemmissa Suomen tiimeissä on useampia ehdokkaita samoille rooleille. Tällöin suomalaiset eivät pääse näissä tiimeissään toteuttamaan luontaisinta rooliaan. Tanskan tiimissä tällaista kilpailua roolien kesken ei esiinny kuin kahden henkilön välillä. Tämä ei välttämättä ole ongelma, mikäli tiimiläiset ovat sisäistäneet roolinsa. Tämän on huomannut eräs haastateltavakin. ” .. *aika hyvin nuo roolit on jakautunu tiimissä, ei tarvi tavallaan miettiä sitä mitä tehdään, tekiskö tuo tuon ja minä tän, ja niin eespäin, ku ne menee ihan silleen et sujuvasti automaationa*”. Toisaalta voidaan olettaa, ettei mahdollinen kilpailu tietystä roolista ole tiedostettua. Todennäköisesti kukin yksilö toimii ryhmässä siinä roolissa, mikä hänelle on luontaisinta juuri siinä ryhmässä. Mikäli tiimin jäsenet vaihtuvat, tulee uusia tai lähtee vanhoja, tasapaino tiimiroolien välillä muuttuu. Tällöin yksilöt saattavat ottaa toisen roolin ryhmässä, kuin minkä aiemmin on tottunut ottamaan.

5.1.2 YKSILÖN ASENTEEN VAIKUTUS

Suhtautumista tiettyyn asiaan tai kohteeseen kutsutaan asenteeksi. Koska varsinkin Tanskan tiimiä kohtaan tapahtuva kommunikointiin liittyvä tunnelataus on ollut paikoin negatiivinen jo ennen muutosta, ei muutostilanteessa esiintynyt juurikaan voimakkaita positiivisia tunnelatauksia. Kun ennen organisaatiomuutosta kysyttiin, kuinka kommunikointia voitaisiin parantaa nimenomaan Suomen ja Tanskan välillä, tuli hyvin paljon kuitenkin vastauksia, joiden mukaan kommunikointia ei pysty enää parantamaan, mitään ei ole enää tehtävissä. Kommenteista voidaan lukea rivien välistä, että yksilön suhtautuminen on jo negatiivinen.

”Mulle o aivan sama. ”

”En mää tiä onks siihen mitään keinoa, ku niist on sanottu niille jo, ei se tunnu auttavan. ”

Vastausten sanoma saattaa johtua valitusta tutkimusmenetelmästä, koska teemahaastattelulla saadaan selville heikosti tiedostettuja seikkoja, emotionaalisesti arkoja aiheita ja ilmiöitä, joista haastateltavat eivät välttämättä puhu jokapäiväisissä keskusteluissaan. Kommenteista myös voidaan lukea, että ajattelutavat eli asenne pitää saada muuttumaan, jotta kommunikointi onnistuisi. *”Ensimmäinen mikä ois saada työntekijöiden ajattelutavat muuttumaan.”* Vastauksista käy myös ilmi, ettei mielellään olla tekemisissä henkilöiden kanssa kielimuurin takia: *”Ei mielellään <Henkilö D:n> pubeluihin vastaa, ku ei saa selevää mitä se höpöttää tanskan murteella*”. Jotkut henki-

löt miettivät, onko kyse kielierosta vai kulttuurierosta, kun kommunikaatio ei tahdo sujua: ”... *Se on varmaan kulttuuriero, en minä nyt usko että se kieliero on ku ei siinä tarvis, kyl kaikki sen verran englantia ossaa, ihan perusjutuissa ainaki vois kommunikoida.*” Haastatteluissa tuli ilmi myös yksilöiden oma kokemus kommunikaatiosta. Vastauksista tulee ilmi, että yksilön huonot päivät vaikuttavat työskentelyyn: ”*Meillä sujuu työskentely aika hyvin vaikka joskus on joillaki vähän huonoja päiviä*”. Joku myös osasi pukea sanoiksi, missä vika piilee. ”*Mut kyl mie uskon että siinä on meidänki puolelta varmasti parannettavaa, ei se oo pelkästään yks-suuntanen kommunikoinninpuute siinä.*”

Näiden vastausten perusteella voidaan olettaa, että kyseessä on toimintavalmiuteen liittyvää asennetta (Juuti 2006, s. 23–24.) Toimintavalmius on sitä, miten henkilö aikoo käyttäytyä tietyssä tilanteessa. Tämä näkyy näissä vastauksissa siten, henkilöillä on negatiivinen tunnelataus Tanskan tiimiä kohtaan. Tämä johtaa siihen, että he jopa tiedostamatta keräävät kielteistä informaatiota tästä kohteesta ja ovat valmiita käyttäytymään kielteisesti tätä kohdetta kohtaan. Juutin mukaan affektiivinen ja kognitiivinen komponentti vaikuttavat toimintavalmiuteen. On täten todennäköistä, että suomalaisilla on aiempia kokemuksia ja ennakkoluuloja työskentelystä Tanskan tiimin kanssa. Heillä voi olla myös negatiivisia tunteita jotain tiettyjä henkilöitä kohtaan, joka vaikeuttaa kommunikoinnin onnistumista. Asenteet muuttuvat hitaammin kuin motivaatio, mutta eivät niin hitaasti kuin yksilön arvot. (Juuti 2006, s. 23–24.) Tämän tutkimuksen valossa on kiistatonta, että yksilöiden asenteella on vaikutus tiimin toimintaan ja kommunikaation onnistumiseen.

5.2 TYÖKALUJEN VAIKUTUS TIIMIEN VÄLISEEN KOMMUNIKAATIOON

Tässä kappaleessa käydään läpi työkalujen vaikutusta tiimien väliseen kommunikointiin. Työkalujen vaikutus käy ilmi haastatteluiden vastauksista. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työkalulla nimeltään kommunikaattori on suuri vaikutus vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon. Kappaleessa 4.2.2 on useita viittauksia kommunikaattoriin, kun kysyttiin tiimien välisestä kommunikaatiosta ennen organisaatiomuutosta. Tässä vastauksista voidaan lukea, että kommunikaatio on ollut vähäistä. ”*No, sillo ku sitä on joka on niin vähäistä. Se on lähinnä sillo ku on ongelmia niin tota kommunikaattorilla ja se sujuu hyvin, koska siellä on osaavaa porukkaa, tietää mistä puhutaan.*” Ilmeisesti kommunikaattorin käyttö on yleistynyt tiimeissä organisaatiomuutoksen myötä. Muutoksen jälkeen joistakin vastauksista voidaan lukea, että kommunikointi on

parantunut, koska yhteyttä pidetään päivittäin: *”Mielestäni kommunikointi on parantunut. Kommunikaattorilla ollaan yhteyksissä lähes päivittäin.”* Näiden tulosten valossa ei kuitenkaan voida suoraan väittää, että kommunikaattorin käyttö olisi merkittävästi tehostanut kommunikaatiota, Näiden tulosten valossa ei kuitenkaan voida suoraan väittää, että kommunikaattorin käyttö olisi merkittävästi tehostanut kommunikaatiota sillä kommunikaattorin käytöstä puhuttiin laajasti jo ennen organisaatiomuutosta. Tämä käy ilmi vastauksista ennen muutosta:

”No <Pohjois-Suomeen> se on minusta ihan hyvällä tasolla. Kommunikaattorilla pääasiassa.”

”Meillä on varmaan tuo kommunikaattori on pääasiallinen.. Että mun mielestä se toimii ihan hyvin. Varmaan joka päivä on joku täältä meiltä yhteyksissä sinne <Pohjois-Suomen> suuntaan.”

Kommunikaattorin käyttöön vaikuttaa merkittävästi myös asenne. Tuloksista käy ilmi, että mikäli kommunikaattoria ei halua käyttää, se vaikuttaa negatiivisesti kommunikointiin. *”Esim., jos pitää kommunikaattoria oletuksena AINA Away tilassa niin kyllähän se vaikuttaa kommunikointiin.. Asiat joutuu kierrättämään muitten kautta”*

Myös sisäistä wikipediaa pidetään eräänä työkaluna tiimien välisessä yhteistyössä. Wikisivujen tulee olla ajan tasalla, jotta siitä olisi hyötyä. Sen avulla sama tieto saadaan jaettua kaikille, ja sen avulla voidaan säilyttää jotain tietoa, mitä tarvitaan usein. Tanskalaisten mielestä sisäinen wikipedia on erinomainen väline ja ensimmäinen paikka mistä tietoa lähdetään yleensä katsomaan *“The wiki pages are usually the first point of reference before contacting the lab in <Northern Finland> lab directly, so they are very important for our work, which means that it is important to keep them regularly updated.”* Suomalaisten vastauksista voi lukea, että wikipedia ei ole ihan niin suosittu eikä mieluisin työkalu kuin esimerkiksi kommunikaattori. *”Meidän työntekoon wikipedia on vähän, no, kankea sanotaan”*. Tämän perusteella voidaan todeta, että wikipedia on hyvä tiedonlähde, mutta sen käyttö pitää saada sujuvammaksi, jotta sen käyttö on kaikille mieluisaa. Toisaalta tämänkaltaiset vastaukset voivat johtua valitusta tutkimusmenetelmästä, koska haastattelun aikana haastattelija on voinut ohjailta haastateltavaa vastaamaan kysymykseen wikipedian käytöstä tietyllä tavalla.

5.3 ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUS TIIMIEN VÄLISEEN KOMMUNIKAATIOON

Tässä kappaleessa käydään läpi organisaatiomuutoksen tiimien väliseen kommunikaatioon sekä pohditaan, miten kommunikaation tehostamisen keinot vaikuttivat tiimien toimintaan

organisaatiomuutoksen jälkeen. Muutoksen laajuus vaikuttaa paljon siihen miten muutos koetaan. Kokemus riippuu myös tilanteesta ja yksilöstä ja jokainen kokee muutoksen omalla tavallaan.

Kun tarkastellaan tiimejä ennen ja jälkeen muutoksen Katzenbachin ja Smithin (1993) teorian mukaan, vaikuttaisi siltä, että ainoastaan Tanskan tiimillä on ylipäänsä ollut mahdollisuus pysyä samassa kehitysasteessa muutoksen yli. Tämä johtuu siitä, että Tanskan tiimi on ainoa, jonka sisällä olevat henkilöt eivät vaihtuneet tai lähteneet pois organisaatiomuutoksen yhteydessä. Tanskan tiimin vastauksista ensimmäisellä haastattelukierroksella tuli ilmi, että tiimiläiset auttavat toisiaan ja he ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään (Kappale 4.2.1). Näiden vastausten perusteella Tanskan tiimi täyttää todellisen tiimin tunnuspiirteet (Kuvio 2).

Molemmissa Suomen tiimeissä oli jonkin verran vaihtuvuutta tiimin sisällä organisaatiomuutoksessa ja tutkimuksen aikana. Tämän perusteella tiimien kehitysasteet ovat väistämättä taantuneet tutkimuksen aikana. Sekä Pohjois- että Etelä-Suomen tiimien vastausten perusteella nämäkin tiimit täyttäisivät todellisen tiimin tunnuspiirteet ennen organisaatiomuutosta. Muutoksen jälkeen tiimit ovat todennäköisimmin taantuneet potentiaalisen tiimin tasolle. Potentiaalinen tiimi on halukas toimimaan yhteistyössä, mutta päämäärät, tavoitteet ja yhteisvastuullisuus ovat vielä epäselviä käsitteitä.

Organisaatiomuutoksen vaikutus tiimien väliseen kommunikointiin tuli selvästi ilmi kappaleessa 4.4. Haastattelujen perusteella ne tiimit, jotka jäivät ”vanhaan” organisaatioon, pystyivät jatkamaan kommunikointia samalla tasolla ja heidän välinen kommunikointinsa jopa tehostui. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltavat saivat ehdottaa kommunikaation tehostamisen keinoja. Haastattelukierrosten välissä otettiin käyttöön muutamia näitä keinoja. Useasta vastauksesta kävi ilmi, että näistä kommunikaation tehostamisen keinoista oli ollut huomattavaa apua. Ensimmäisellä haastattelukierroksella ehdotettiin videoneuvotteluja, yhteisiä infomaileja sekä yhteisiä tapaamisia. Lisäksi esimiesten esimerkki oli tärkeässä asemassa. Tärkeää oli myös se, että kaikki henkilöt olisivat samassa tilassa. (kappale 4.3.) Näitä esitettyjä kommunikoinnin tehostamisen keinoja otettiin käyttöön organisaatiomuutoksen jälkeen. Pohjois-Suomessa ”ykköslabra” ja ”kakkoslabra” yhdistettiin fyysisesti samaan tilaan sekä videoneuvotteluja harjoitettiin Etelä-Suomen ja Pohjois-Suomen yhteisissä palaverissa. Näillä oli selkeästi vaikutusta kommunikoinnin tehostamiseen ainakin Pohjois-Suomen ja Etelä-Suomen tiimien välillä (kappale 4.4).

Huolestuttavaa on kuitenkin se, että kommunikointi Tanskan tiimin ja Suomen tiimien välillä ei ole pysynyt ennallaan organisaatiomuutoksen jälkeen. Etsittyihin kysymyksiin saatiin hyvin yksimielisiä vastauksia, niin jotain hienoisia eroja löytyy. Suomalaiset olivat hyvinkin sitä mieltä, että kommunikaatio Suomen ja Tanskan välillä oli lähes kokonaan loppunut organisaatiomuutoksen myötä. ”<Tanskan> kans kommunikointi todella väbäistä. ” ja ”<Tanskan> kanssa en testaukseen liittyen ole ollut yhteyksissä laisinkaan.” Kaikki tanskalaiset eivät olleet samaa mieltä: jotkut Tanskan tiimiläiset vastasivat, että yhteistyö ei ole muuttunut: “*Communication with <Northern Finland> is pretty much the same. We still contact them and exchange hints.*” Joku tanskalaisista vastasi, että kommunikointi on loppunut kokonaan. “*The communication with <Northern Finland> lab is completely stopped.*” Tuloksista heräsi kysymys, ovatko nämä ihmiset olleet samassa tilanteessa mukana. Tämä voi myös viitata siihen, miten eri yksilöt kokevat kommunikaation. Vaikka osassa vastauksissa on puhuttu kielimuurista ja kulttuurieroista, voidaan olettaa, että suurin syy on yksilöiden eroissa.

Ensimmäisen haastattelukierroksen tuloksista voi nähdä kuinka muutokseen yritettiin asennoitua proaktiivisesti ja ottaa jo tässä vaiheessa kantaa, kuinka kommunikaatio pysyisi jatkossa edes samalla tasolla. Toisella haastattelukierroksella uusi organisaatio oli ollut jo toiminnassa jonkin aikaa ja kommunikaatio ei juuri enää toiminut Suomen ja Tanskan välillä. Suomen ja Tanskan väliseen kommunikointiin ei käytetty mitään erityisiä tehostamisen keinoja haastattelukierrosten välissä. Tämäkin vaikuttaa kommunikaation heikentymiseen. Organisaatiomuutoksessa tiimien yhteinen päämäärä on kadonnut, ja se on todennäköisesti syy siihen, että kommunikaatio Tanskan ja Suomen välillä on heikentynyt. Vaikka tiimit jatkavat samankaltaista työtä, niin eri organisaatioilla voi olla eri missio, eri strategia. Myös organisaatiolla pitäisi olla yhteinen päämäärä, jotta yhteistyö ja kommunikaatio olisivat hedelmällisiä.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yritykset elävät jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa. Organisaatiomuutokset tapahtuvat nopeammin ja aina pitää lähteä kehittämään yhteistyötä erilaisten ja uusien tiimien kanssa. Koskaan kommunikointi ei ole helppoa eikä täydellistä, vaan se vaatii jatkuvaa tarkkailua ja kehittämistä eteenpäin. Tämän työn pohjalta voidaan löytää kehitysehdotuksia tulevaisuuden muutosprosessien läpiviemiseksi.

Tutkimustuloksista nousi esiin kolme keskeisintä ajatusta mitkä auttaisivat kommunikaation tehostamisessa organisaatiomuutoksissa. Se, että ihmiset saavat tavata kasvokkain, tuntuu saavan suurimman painoarvon kommunikoinnin onnistumisessa eri yksiköiden välillä. Kun on luotu jonkinlainen henkilökohtainen kontakti, on aina helpompi ottaa jälkeensä yhteyttä toiseen. On myös hyvä, jos toisen henkilön pääsee tuntemaan vähän syvällisemmin, kuin pelkän nimen ja työtehtävän. Tähän auttaa esimerkiksi juuri Belbinin tiimiroolimittarin kaltainen testi. Kun tiimiläiset tekevät saman testin ja tulokset jaetaan kaikkien kesken, voi oppia toisista ja itsestään paljon uusia asioita. Tämä edellyttää tietenkin, että kaikki sisäistävät omat ja muiden roolit.

Toinen, jonka on nähty huomattavasti auttavan, on videoneuvotteluiden käyttö. Jos ei kasvokkain pääse tapaamaan, on nähty kuitenkin videon välityksellä, eivätkä ihmiset ole vain näkymättömiä ääniä jonkun konferenssipuhelimen takana. ”*Yhteiset palaverit on hyviä, varsinkin ne videoneukkarissa olevat.*”

Kolmas asia, millä voi tehostaa kommunikaatiota, on jokaisen yksilön oma asenne. ”*Negatiivisella asenteella hommasta ei tule mitään eikä kommunikointiin sellaisella asenteella voi oikein ryhtyä.*” Tämä kommentti kiteyttää asenteen vaikutuksen erittäin hyvin. Jokaisen tulisi katsoa peiliin ja pohtia omaa käyttäytymistään. Tässä esimiesten esimerkki ja kannustaminen on varmasti tärkeää. Työelämässä ei ole totuttu jakamaan hymytyttö/poika -patsaita, mutta ehkä joku sen kaltainen huomionosoitus voisi herättää myös niitä negatiivisen asenteen omaavia henkilöitä. Kuten haastatteluista kävi ilmi, niin asenteen olisi hyvä olla semmoinen, että mieluummin kertoo liikaa kuin liian vähän. Tiedon panttaaminen ei auta ketään. Vaikka kiireessä on vaikeampi informoida toisia tehokkaasti, se on vain asenteesta kiinni, jos tieto halutaan saada liikumaan. Ainoastaan perille menneellä, vastaanotetulla ja oikein ymmärretyllä sanomalla on merkitystä. (Siukosaari 1999, 81–82.)

Tiimien toiminnan kehittämiseksi olisi hyödyllistä käydä avointa keskustelua siitä, mitkä ovat niiden toimintaperiaatteita. Esimerkiksi aina pelkkä yksisuuntainen asioista tiedottaminen ei riitä, olisi hyvä keskustella asioista heti ja kysyä, mikäli jotain jää epäselväksi. (Hämäläinen & Maula 2004.) Kysymys on siitä, onko kommunikaatio tarkoituksenmukaista, jos se ei selvästi auta työn suorittamisen tehostamisessa? Tutkimuksen tulosten mukaan asenteen merkitys korostuu tässäkin asiassa. Huonolla asenteella ei kommunikaatiota saada toimimaan, kun taas hyvällä asenteella on suuri merkitys kommunikaation tehostamisessa. Tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa on hyvä ottaa ennakoivasti huomioon myös asenteet. Asenteita voidaan ehkä muuttaa puuttamalla affektiivisiin ja kognitiivisiin komponentteihin. On hyvä käydä avointa keskustelua niistä tunteista, joita henkilöillä on toista tiimiä kohtaan. Henkilöiden tulee saada ilmaista myös inhon tunteet. Lisäksi aiemmat kokemukset, ennakkoluulot ynnä muut tulee käydä läpi koko ryhmän kanssa, jotta negatiiviset tunnelataukset saadaan purettua ja mahdolliset positiiviset tunnelataukset saadaan esiin. Kun affektiiviset ja kognitiiviset komponentit ovat positiivisia, tulee positiivinen toimintavalmius, ja asenne yhteistyöhön on hyvällä mallilla.

6.1 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Tutkimuksen tekeminen on ollut haastavaa, mutta antoisaa ja opettavaista. Joitakin prosessin aikana tehtyjä ratkaisuja on syytä tarkastella kriittisesti vaikka osa ratkaisuista olikin toimivia.

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä tai uskottava. Laadullinen tutkimus ei koskaan tuota täydellistä ymmärrystä asioista, sillä vain raapaistaan tutkittavan ilmiön pintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Tässä tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jolla saatiin kerättyä tietoa monipuolisesti. Osaa haastateltavista pystyttiin haastattelemaan kasvokkain, mutta toisia haastateltiin puhelimen välityksellä. Puhelimen välityksellä ei nähty kehonkieltä, jolloin ei voitu tietää, milloin haastateltava olisi ehkä halunnut kertoa asiasta vielä enemmän. Puhelinhaastatteluiden kestokin oli selvästi lyhyempi kuin kasvokkain tapahtuvien haastatteluiden kesto. Tutkimustulokset ovat uskottavia haastatteluista saatujen tulosten perusteella.

Itse haastattelijaksi toimi haastatteluiden aikaan erään tiimin jäsenenä. Vaikka haastattelijaksi pyrki toimimaan objektiivisesti, on mahdollista, että tämä vaikutti haastateltavien vastauksiin varsinkin niiltä osin kun kysyttiin kommunikoinnin onnistumisesta juuri haastattelijan tiimiä kohtaan. Ehkä jotkut eivät kohteliaisuussyistä uskaltaneet sanoa totuutta, vaan kaunistelivat asiaa, koska haastattelijaksi oli yksi tuon tiimin jäsenistä. Toisaalta voi olla, että haastattelijalle uskallettiin kertoa myös aroista asioista niiden oikeilla nimillä, koska haastattelijaksi oli ennestään tuttu ja luotettava henkilö eikä esimerkiksi esimies. Haastateltavista tuntui, että haastattelijaksi oli ”yksi meistä”. On mahdollista, että haastattelijaksi ohjasi haastattelun kulkua tahtomaansa suuntaan, vaikka tämä ei olisikaan ollut tietoinen valinta. Tulosten luotettavuutta parantaa kuitenkin haastateltavien vastausten yhdenmukaisuus. Tässä tutkimuksessa aineistoa on hankittu sen verran (17 haastateltavaa), että sitä voidaan pitää riittävänä. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 181.) Reliabilitteettia tukee myös se tosiasia, että haastattelut on nauhoitettu, jolloin muutkin kuin haastattelijat voivat analysoida aineistoa ja vertailla havaintojaan.

Toinen haastattelukierros toteutettiin sähköpostilla. Sähköpostilla kysymykset oli mietitty kullekin haastateltavalle etukäteen. Oli vastaajasta kiinni, kuinka hän ymmärsi kysymyksen ja kuinka laajasti hän siihen vastasi. Vastausten jälkeen ei lähetetty enää tarkentavia kysymyksiä, vaan toivottiin, että vastaaja oli nyt kertonut kaiken, mitä sydämellään oli. On mahdollista, että tällaisella sähköpostihaastattelulla ei saatu selvitettyä kaikkea mitä olisi saatu selvitettyä tavallisella haastattelulla. Toisaalta sähköpostihaastattelussa jokaisella oli mahdollisuus miettiä vastauksiaan hieman tarkemmin, joten vastaukset saattoivat olla kattavampia. Sähköpostihaastattelun kysymysten määrä pidettiin pienenä, jolloin vastaamisen kynnyks oli alhainen eikä vienyt paljoa kenenkään aikaa.

Tutkimuksesta puuttui subjektiivinen mittari, jolla olisi voitu arvioida kommunikaation määrää ja laatua ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Tällainen mittari olisi voinut antaa selkeämmän ja määrällisen tiedon kommunikaation tehostamisen keinojen vaikutuksista. Toisaalta kyseessä oli laadullinen tutkimus, jossa objektiivinen arviointi on riittävää.

Belbinin tiimiroolitestit toteutettiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa. Belbinin roolitestihän antaa kullekin yksilölle luontaisimman roolin siinä tiimissä, missä hän kulloinkin toimii. Belbinin roolimittarin antama rooli saattaa vaihdella sen mukaan, millaisia muita tyyppisiä tiimeistä löytyy. Sekä Pohjois- että Etelä-Suomen tiimeissä oli jonkin verran vaihtuvuutta tutkimuksen toteutuksen aikana. Osa henkilöistä vaihtui tai lähti kokonaan tiimistä pois. Tämä on voinut

vaikuttaa tiimien dynamiikkaan siten, että Pohjois- ja Etelä-Suomen osalta Belbinin tiimiroolit eivät pitäneet enää tutkimuksen loppuvaiheessa, eli toisen haastattelukierroksen aikana paikkaansa.

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella tiimien toimintaa organisaatiomuutoksessa kommunikaation ja sen tehostamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli selvittää, miten yksilön asenne vaikuttaa sekä mitä tehostamisen keinoja on ja miten ne toimivat. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin. Tutkimustulosten perusteella pystyttiin osoittamaan, että varsinkin negatiivisella asenteella on suuri vaikutus kommunikaatiotapahtumaan. Lisäksi yhteenvedossa pystyttiin määrittelemään tekijöitä, jotka auttaisivat kommunikaation tehostamisessa tulevaisuuden organisaatiomuutoksissa.

6.2 EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSELLE

Tässä tutkimuksessa tutkittiin tiimejä Belbinin tiimiroolitestin avulla. Olisi mielenkiintoista tutkia vielä tarkemmin, kuinka asenne vaikuttaa eri roolien haltijoilla – onko tietty rooli aina voimakkaammin negatiivisesti suhtautuva kuin toinen. Tämä edellyttää, että ihmiset sisäistävät riittävästi omat ja muiden Belbin – rooleja niin, että voidaan oikeasti hyödyntää niitä tiimityöskentelyssä ja kommunikoinnissa. Olisi mielenkiintoista tutkia myös sitä, mitä tapahtuisi, jos tiimeissä toteutettaisiin harjoitus, jossa jokainen ottaa itselleen ei niin luontevan roolin: vaikuttaisiko tämä yhteistyöhön/tiimitoimintaan?

Myös Belbiniläinen töiden värikoodausjärjestelmä voisi tuoda uutta näkökulmaa asiaan. Värikoodauksella lajitellaan eri tehtävät erivärisiin töihin. Olisi mielenkiintoista tutkia, kohtaavatko Belbinin mukaiset tiimiroolille parhaiten sopivat värikoodatut työt oikeassa elämässä tehtävän ja yksilön kanssa.

Jatkossa voitaisiin myös tutkia, kuinka Katzenbachin tiimityyppi (Kuvio 2) vaikuttaa kommunikaatioon. Olisi mielenkiintoista nähdä myös, miten organisaatiomuutos vaikuttaa tiimityyppeihin, tapahtuuko taantumista, selviääkö joku tietyllä tasolla oleva tiimi paremmin muutoksesta kuin toinen. Myös erilaisten sosiaalisten medioiden käyttöä kommunikaatiossa eri yksikköjen välillä voisi tutkia tarkemmin. Tässä tutkimuksessa on vain sivuttu aihetta eri työkalujen muodossa, kuten kommunikaattorin ja wikipedian. Tutkimusta voisi laajentaa ottamalla huomioon eri työkalujen mahdollisuudet ja vahvuudet.

Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös tiimien yhdistäminen. Miten Suomen kahden paikakunnan tiimit voidaan yhdistää yhdeksi – vai onko edes tarvetta? Toimisiko tällainen multisite-tiimi kokonaisuutena?

Jatkotutkimuksia varten kannattanee kehittää jonkunlainen subjektiivinen mittari jotta voidaan seurata muutoksia haastattelusta toiseen. Esimerkiksi kukin arvioi asteikolla 1-10 kommunikaation määrää ja laatua kunkin tiimin kohdalla ja sama arviointi toisella kierroksella.

LÄHTEET

- Aaltonen, P., Koivula, A., Pankakoski, M., Teikari, V., & Ventä, M., *Tiimistä toimeen. Kuinka kirkastat tiimin tavoitteet ja luot mittariston sekä palautejärjestelmän*. Otaniemi: Teknillinen korkeakoulu, 1996.
- Belbin, R.M., *Team Roles at Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.
- Belbin, R.M., *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- Dunderfelt, T., *Intuitio ja tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys*. Helsinki: Dialogia Oy, 2001.
- Erwin, P., *Asenteet ja niihin vaikuttaminen*. Helsinki: WSOY, 2005.
- Eskola, A., *Sosiologian tutkimusmenetelmät II*. Porvoo: WSOY, 1975.
- Grönfors, M., *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. Porvoo: WSOY, 1982.
- Heikkilä, K., *Tiimit – avain uuden luomiseen*. Helsinki: Talentum Media Oy, 2002.
- Helle, M., *Tuumasta tiimiin*. Helsinki: Edita, 1997.
- Hersey, P., Blanchard, K.H., *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Tapiola: Weilin+Göös, 1975.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., *Teemahaastattelu*. Seitsemäs painos. Helsinki: Yliopistopaino, 1995.
- Hirsjärvi S., Remes, P., Sarjavaara, P., *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä, 1997.
- Hämäläinen V., Maula, H., *Strategiaviestintä*. Helsinki: Infoviestintä Oy, 2004.
- Jalava, U., Uhinki, A., *100 ideaa esimiestyöhön*. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2007.
- Juholin, E., *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Infoviestintä Oy, 1999.
- Juuti, P., *Organisaatiokäyttötyminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 2006.
- Kaivola, T., *Työpaikan ihmisset*. Helsinki: Kirjapaja Oy, 2003.

- Katzenbach J.R., Smith, D.K., *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Jyväskylä: Gummerus, 1993.
- Kinkki, S., Isokangas, J., *Yrityksen perustoiminnot*. Dark Oy. Helsinki: WSOY, 2003.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A., *Yritysviestinnän ABC*. Helsinki: Edita Prima Oy, 2002.
- Lanning, H., Roiha, M., Salminen, A., *Matkaopas muutokseen*. Hämeenlinna: Kauppakaari Oyj, 1999.
- Lämsä, A., Hautala, T., *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy, 2005.
- Nummelin, T., *Stressi haastaa työkyvyn*. Juva: WSOY, 2008.
- Pace, R.W., Faules, D.F., *Organizational communication*. Kolmas painos. New Jersey: Prentice-Hall, 1994.
- Pirnes, U., *Kehittyvät tiimit*. Tampere: Tammer-Paino Oy, 2000.
- Rissanen, R., Sääski, K., Vornanen, J., *Uudistuvat organisaatiot*. Kuopio: Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu, 1996.
- Sarala, U., Sarala, A., *Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Toinen painos. Tampere: Tammer-paino, 1996.
- Shonk, J.F., *Tiimipohjaiset organisaatiot*. Helsinki: Rastor, 1996.
- Siukosaari, A., *Yhteisviestinnän opas*. Helsinki: Tietosanoma Oy, 1999.
- Spencer, J., Pruss, A., *Managing your team. How to Organise People for Maximum results*. London: Judy Piatkus Publishers, 1996.
- Sydänmaanlakka, P., *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy, 2004.
- Syer, J., Connolly, C., *How Teamwork Works. The dynamics of effective team development*. London: McGraw-Hill, 1996.
- Tamminen, R., *Tiedettä tekemään*. Jyväskylä: Gummerus, 1993.
- Uusitalo, H., *Tiede tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan*. Porvoo : WSOY, 1991.

Vesterinen, P., *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WSOY, 2006.

Åberg, L., *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Infoviestintä Oy, 2000.

Åberg, L., *Esimiehen viestintäopas*. Helsinki: Infoviestintä Oy, 2002.

Åberg, L., *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Helsinki: Infoviestintä Oy, 2006.

Internet aineistot:

Aalto, P., Valtiokonttori: Viesti muutoksessa – opas johdolle ja esimiehille. Valtiokonttori, Kaiku-palvelut, 2007. Luettu 28.12.2009. Saatavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?contentid=21640>

Peltonen, M., Organisaation sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Tutkimus organisaatioon heikommin ja vahvimmin sitoutuneiden viestintäkäsityksistä. Yhteisöviestinnän pro gradu – tutkielma. Viestintätieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä. 2000. Luettu 28.12.2009. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/12950>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A., KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.

Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarasto. 2006. Luettu 9.5.2010. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Tuurala, T., Yrityksen prosessit., 2008. Luettu 28.12.2009. Saatavissa:

<http://www.kotiposti.net/tuurala/>.

Valkeinen, T., Suomen kuntaliitto: Muutosjohtaminen, 2007a. Luettu 28.12.2009.. Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1%3B29%3B348%3B84961%3B85395

Valkeinen, T., Suomen kuntaliitto: Muutoksen vaiheet, 2007b. Luettu 28.12.2009. Saatavissa:

http://www.kunnat.net/k_peruslistasivu.asp?path=1;29;348;84961;85395;109431;106096

LIITE 1

Ensimmäisen haastattelukierroksen kysymykset

Kerro omin sanoin tiimityöskentelystänne oman tiimin kesken.

Kuinka kommunikointe oman tiiminvetäjän kanssa?

Kuinka kommunikointi sujuu muiden tiiminvetäjien kanssa?

Kerro kuinka kommunikointi sujuu xx labran kanssa?

Kerro kuinka kommunikointi sujuu yy labran kanssa?

Mitä mieltä olet wikipedian käytöstä?

Mikä olisi sinun mielestäsi hyvä keino kommunikoida toisten labrojen kanssa?

Mikä tai mitkä olisivat sinun mielestäsi niitä keinoja, joilla kommunikointia voitaisiin parantaa?

Arvioi kuinka hyvää kommunikointi on sinun mielestäsi oman tiimisi ja muiden tiimien välillä.

LIITE 2

Belbinin tiimiroolimitari ja koodausohjeet (Belbin 1997, 147-152)

Ohje: Mittari on jaettu seitsemään osioon (I-VII), joissa jokaisessa on 8 kohtaa. ***Jaa jokaiseen osioon yhteensä 10 pistettä oman valintasi mukaisesti siten***, että eniten sinun käyttäytymistäsi kuvaava väittämä saa eniten pisteitä, toiseksi eniten pisteitä saa sinua toiseksi eniten kuvaava väittämä ja niin edelleen, ***kuitenkin niin että pistemäärät yhteen laskien summaksi tulee 10 pistettä per osio.***

Pisteet voi siis halutessaan jakaa useammankin väittämän kesken. On myös mahdollista, että löydät vain yhden sinua kuvaavan väittämän per osio, tällöin sille tulee antaa 10 pistettä.

I. Mielestäni tukisin tiimin toimintaa parhaiten näillä ominaisuuksillani:

- 1.1 Näen nopeasti uusia mahdollisuuksia ja otan niistä kiinni
- 1.2 Työskentelen sujuvasti hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa
- 1.3 Ideoiden keksiminen on toinen luontoni
- 1.4 Pystyn havaitsemaan ihmisissä piilevän erilaisen kyvykkyyden ja saamaan käyttöön sellaiset kyvykkyydet, joilla on merkitystä ja jotka ovat arvokkaita tiimin päämäärien saavuttamisessa
- 1.5 Henkilökohtainen tehokkuuteni perustuu paljolti siihen, että toteutan asiat alusta loppuun
- 1.6 Olen valmis joutumaan väliaikaisesti muiden epäsuosioonkin, jos se loppujen lopuksi johtaa kannattaviin tuloksiin
- 1.7 Olen nopea havaitsemaan, mikä minulle tutussa tilanteessa todennäköisimmin toimisi
- 1.8 Voin tarjota järkeviä vaihtoehtoisia toimintamalleja olematta ennakkoluuloinen tai puolueellinen

II. Mahdollinen heikkouteni tiimityössä olisi lähinnä se, että..

- 2.1 minua häiritsee, jos kokoukset eivät ole hyvin organisoituja, kontrolloituja tai yleensä hyvin johdettuja
- 2.2 olisin liian suopea sellaisia tiimin jäseniä kohtaan, joiden näkökulmat ovat päteviä ja perusteltuja, mutta jotka eivät riittävästi ole päässeet julki
- 2.3 puhun paljon, kun tiimi käy käsiksi uusiin ideoihin

- 2.4 objektiivinen suhtautumistapani asioihin vaikeuttaa innokasta ja vaivatonta liittymistä kollegojeni näkemyksiin
- 2.5 saatan vaikuttaa toisten silmissä tehokkaalta, voimakkaalta ja autoritaariselta, jos tarve on todella saada jotain tehdyksi
- 2.6 huomaan vaikeaksi johtaa toisia edestäpäin, koska aistin herkästi tiimin jäsenten mielialat ja tiimin ilmapiiriin
- 2.7 olen taipuvainen uppoutumaan mieleeni tulviviin ideoihin niin paljon, että saatan pudota kärryiltä siitä, mitä tapahtuu
- 2.8 kollegani katsovat minun tarpeettomasti murehtivan yksityiskohtia ja joittenkin asioiden mahdollista pieleen menoa

III. Kun työskentelen projektissa muiden ihmisten kanssa,

- 3.1 kykenen vaikuttamaan ihmisiin painostamatta heitä
 - 3.2 yleinen valppauteni yleensä estää huolimattomuusvirheiden ja laiminlyöntien syntymisen
 - 3.3 olen valmis vaatimaan toimintaa varmistaakseni, ettei kokouksessa hukata aikaa eikä menetetä päämääräsuuntautuneisuutta
 - 3.4 minuun voi luottaa siinä, että tuen kaikkea omaperäistä ja omintakeista
 - 3.5 olen aina valmis tukemaan hyviä ehdotuksia, jos ne tukevat yleistä mielipidettä ja yleisiä mielenkiinnon kohteita.
 - 3.6 olen innokas etsimään uusimpia ideoita ja kehityksen tuloksia.
 - 3.7 uskon, että muut tiimin jäsenet arvostavat viileän tyyntä arviointikykyäni
 - 3.8 minuun voi luottaa siinä, että kaikki olennainen työ on organisoitu
- Yhteensä (tulee olla 10)

IV. Tiimityössä minua kuvaa erityisesti se, että

- 4.1 minulla on hiljainen halu oppia tuntemaan kollegani paremmin
- 4.2 en ole haluton haastamaan toisten mielipiteitä tiukempaan tarkasteluun tai pitämään itse kiinni vähemmistön kannasta
- 4.3 mietin yleensä vastaväitteitä, joilla voi osoittaa hataria ehdotuksia vääräksi
- 4.4 uskon itselläni olevan kykyjä saada asiat rullaamaan, kun suunnitelma on aika panna käytäntöön
- 4.5 välttelen yleensä itsestänselvyyksiä ja päädynkin usein yllättäviin tuloksiin
- 4.6 tuon ripauksen täydellisyyttä jokaiseen tekemääni tiimin tehtävään

- 4.7 olen valmis käyttämään varsinaisen tiimin ulkopuolella olevia kontakteja
- 4.8 koska olen kiinnostunut kaikista näkökulmista, en epäröi päättää kantaani, kun päätös täytyy tehdä

V. Saan tyydytystä työstä, koska

- 5.1 nautin tilanteiden analysoinnista ja kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen punnitsemisesta
- 5.2 olen kiinnostunut löytämään ongelmiin käytännön ratkaisuja
- 5.3 haluan uskoa edistäväni hyviä työsuhteita ihmisten välillä
- 5.4 voin vaikuttaa voimakkaasti päätöksiin
- 5.5 voin tavata ihmisiä, joilla on jotakin uutta tarjottavanaan.
- 5.6 saan tiimin jäsenet sopimaan ja olemaan samaa mieltä tarpeellisista toimintatavoista
- 5.7 olen elementissäni, kun saan panostaa tehtävään koko huomiokykyäni
- 5.8 haluan löytää alueen, joka laajentaa kuvittelukykyäni

VI. Jos minulle yhtäkkiä annettaisiin vaikea työ, joka on tehtävä hyvin lyhyessä ajassa ja minulle vieraiden ihmisten kanssa,

- 6.1 haluaisin vetäytyä jonnekin miettimään keinoja päästä umpikujasta mieluummin kuin ryhtyisin suunnittelemaan strategiaa tehtävän hoitamiseksi
- 6.2 olisin valmis työskentelemään esimerkiksi positiivisinta asennetta osoittavan yksilön kanssa riippumatta siitä, kuinka vaikea hän on työparina
- 6.3 etsisin jonkin tavan rajata tehtävää määrittelemällä, mitä eri työntekijät parhaiten osaisivat tehdä
- 6.4 luontainen ajantajuni ja tietoisuuteni asioiden kiireellisyydestä varmistaisi, että emme jäisi aikataulustamme jälkeen
- 6.5 uskoisin pysyväni tyynenä ja rauhallisena ja pystyväni ajattelemaan selkeästi
- 6.6 säilyttäisin päämäärän muuttumattomana paineista huolimatta
- 6.7 uskoisin ottavani positiivisesti johdon käsiini jos tuntisin, että työntekijät eivät edisty tehtävässään
- 6.8 avaisin keskustelun erilaisista näkökulmista herätelläkseni ihmisissä uusia ajatuksia ja saadakseni heissä jotakin liikkeelle.

VII. Kun tiimityössä kohdataan kaikkia tiimin jäseniä koskevia ongelmia,

- 7.1 näytän helposti kärsimättömyyteni niille, jotka ovat kehityksessä jarruina

LIITE 3

Belbinin tiimiroolit

Kasvi, ”Plant” (PL)

- luova, mielikuvituksellinen, omaperäinen, nero, älykäs
- keksii ratkaisuja vaikeisiin ongelmiin
- löytää uusia tapoja tehdä asioita
- mielellään pohtii yksikseen, annettava tilaa, pitää itsenäisestä työstä
- Ei pelkää haastaa yleisesti hyväksytyjä normeja
- saattaa unohtaa käytännön tosiseikat, epäkäytännöllinen
- *”joka ongelmaan on ratkaisu”*
- *”ei saa häiritä, nero työssä”*
- toimii hyvin yhteistyössä koordinaattorin, resurssien kartoittajan ja tiimityöskentelijän kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia tarkkailevan arvioijan, toimeenpanijan, muokkaajan ja toisen kasvin kanssa
- Sallittu heikkous: Uppoutuu ideoihin ja unohtaa käytännön rajoitteet.
- Kielletty heikkous: Juuttuu liiaksi omaan ideaan, ei hyväksy muita

Resurssien kartoittaja, Resource investigator (RI)

- ulospäin suuntautunut, innostuva ja utelias
- luo kontakteja, etsii mahdollisuuksia
- Näkee kokonaisuuden

- Luo kaikille intoa uusia ideoita kohtaan
- pitää ryhmän ajan tasalla
- tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa, neuvottelukykyinen
- mielenkiinto voi herpaantua helposti, ailahteleva
- *“ei kannata keksiä pyörää uudelleen”*
- *“tämä on uusinta uutta, sovellammeko?”*
- toimii hyvin yhteistyössä muokkaajan, toimeenpanijan ja tiimityöskentelijän kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia viimeistelijän kanssa
- Sallittu heikkous: Kiinnostus lopahtaa, kun ensi- innostus on mennyt ohitse
- Kielletty heikkous: Jättää sovitut asiat tekemättä

Koordinaattori, Co-ordinator (CO)

- tavoitteellinen, ennakkoluuloton, tasainen
- jämäkkä, itsevarma, rauhallinen
- etsii jäsenten vahvuuksia, jakaa töitä (ei erinomaisen älykäs eikä luoval)
- Hyvä evaluimaan eri vaihtoehtoja, hyvä organisoimaan aktiviteetteja
- Tykkää kokeilla uusia ideoita
- kykenee saamaan voimavarat esiin
- saattaa olla haluton tekemään itse
- *“jaetaanpa tehtävät kunkin kykyjen mukaan”*
- *“onko kenelläkään mitään lisättävää?”*

- toimii hyvin yhteistyössä kasvin, tiimityöskentelijän, toimeenpanijan ja tarkkailevan arvioijan kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia muokkaajan kanssa
- Sallittu heikkous: Laiska, kun joku muu voisi tehdä työn (delegoi työn parhaiten osaavalle!)
- Kielletty heikkous: Ottaa kunnian työstä, jonka ryhmä on tehnyt

Muokkaaja, Shaper (SH)

- energinen, impulsiivinen, tehokas, voimakastahtoinen, dynaaminen
- suuntautuu saavutuksiin
- Saa ihmiset ja hommat liikkeelle
- innostaa mukaan
- vastustaa tehottomuutta, kärsimätön, esteiden raivaaja
- saattaa turhautua ja ärsyyntyä helposti
- *“ei saa jäädä tuleen makaamaan”*
- *“tehdäänpä nyt, niin saadaan valmiiksi”*
- toimii hyvin yhteistyössä resurssien kartoittajan kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia koordinaattorin, kasvin ja tiimityöskentelijän kanssa
- Sallittu heikkous: Hermostuu ja turhautuu helposti
- Kielletty heikkous: Ei osaa korjata tilannetta huumorilla ja anteeksipyyntöillä

Tarkkaileva arvioija, Monitor Evaluator (ME)

- objektiivinen, ei innostu helposti, kriittinen, puolueeton

- Kerää tietoa ja muotoilee sen ymmärrettävään muotoon
- Tekee asiat mieluummin hitaasti kerralla oikein kuin nopeasti ”melkein” oikein
- arvioi suunnitelmia ja työskentelytapoja
- etsii riskejä, varoittaa vaarasta
- Kuuntelee kärsivällisesti ennen kuin tekee päätöksen ja osaa valita parhaan ehdotuksen puolueettomasti
- voi olla ylikriittinen
- *“tässä on se vaara, että...”*
- *“hiljaa hyvä tulee”*
- toimii hyvin yhteistyössä koordinaattorin ja toimeenpanijan kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia kasvin, viimeistelijän ja toisen tarkkailevan arvioijan kanssa
- Sallittu heikkous:Epäilee järjestelmällisesti kaikkea (löytää virheet!)
- Kielletty heikkous: Ei usko mihinkään, kyynikko

Tiimityöskentelijä, Teamworker (TW)i

- hiljainen diplomaatti =hengen luoja
- kannustaa, tukee, sovittelee, joustaa,
- aistii ilmapiirin, herkkä, sosiaalinen
- luo kahdenvälisiä suhteita
- Saattaa omata voimakkaan mielipiteen siitä, miten tiimiä tulisi johtaa
- saattaa olla huono päättäjä
- *“jos se sopii sinulle, se käy minullekin”*

- *"jospa ei riideltäisi?"*
- toimii hyvin yhteistyössä kasvin, resurssien kartoittajan, koordinaattorin ja toisen tiimiyöskentelijän kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia muokkaajan kanssa
- Sallittu heikkous: Ei osaa tehdä päätöksiä tiukassa tilanteessa
- Kielletty heikkous: Välttää painetilanteita

Toimeenpanija, Implementer (IMP)

- vastuuntuntoinen ja ahkera
- käytännöllinen, realistinen
- Haluaa työskennellä tarkkoja yksityiskohtia vaativien asioiden kanssa
- Hyvä faktojen ja ”käppyröiden” kanssa
- tuottaa käytännön toimivat toteutukset
- organisoi toimintaa
- saattaa hitaasti lämmitä uudelle, perinteisiin päätyjä
- *“mahdottomuuksia toimitetaan välittömästi, ihmeet vievät hieman kauemmin”*
- *“kääritään hihat ja ryhdytään toimeen”*
- toimii hyvin yhteistyössä resurssien kartoittajan, koordinaattorin, tarkkailevan arvioijan ja viimeistelijän kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia kasvin ja toisen toimeenpanijan kanssa
- Sallittu heikkous: Hidas lämpenemään uusille asioille
- Kielletty heikkous: Muutoksen vastustaminen

Viimeistelijä, Completer-Finisher (CF)

- huolellinen ja (turhan)tarkka
- hyvä paineensietokyky. Sitkeä
- Hyvä tekemään järjestelmällistä ja tarkkaa työtä
- Haluaa toteuttaa hommat ajallaan, budjetissa ja speksien mukaan
- varmistaa laadun ja yksityiskohdat
- huolehtii tärkeysjärjestyksestä
- voi olla täydellisydentavoittelija
- ”*vain täydellinen on riittävän hyvää*”
- ”*onko tämä varmasti tarkistettu*”
- toimii hyvin yhteistyössä toimeenpanijan kanssa
- saattaa kokea hankaluuksia resurssien kartoittajan ja tarkkailevan arvioijan kanssa
- Sallittu heikkous:Tavoittelee aina täydellisyyttä
- Kielletty heikkous:Täydellisyydestä tulee pakkomielle

Spesialisti, Specialist (S)

- määrätietoinen
- itseohjautuva
- antaumuksellinen
- omaa harvinaislaatuista tietoa ja taitoa
- Syväallinen asiantuntemus

- kapea-alainen
- *“tässä työssä et ikinä lakkaa oppimasta”*
- *“on parempi tietää paljon jostakin, kuin vähän kaikesta”*
- Sallittu heikkous: Kerää tietoa tiedon vuoksi
- Kielletty heikkous: Ei välitä muusta kuin omasta alueestaan

Huom. Specialistin roolia ei Belbinin tiimiroolimittari suoraan anna kenellekään. Joissain tapauksissa viimeistelijä muuttuu specialistiksi.

LIITE 4

Roolikartat

Tanskan tiimi, Helmikuu 2009.

Jonatan: Implementer (highest), Team worker (2nd highest), Completer-Finisher (3rd highest)

Viveka: Team worker (highest), Resource Investigator (2nd highest), Plant (3rd highest)

Sebastian: Co-coordinator (highest), Shaper (2nd highest), Implementer (3rd highest)

Anders: Shaper (highest), Completer-Finisher (2nd highest), Monitor Evaluator (3rd highest)

Johnny: Resource investigator (highest), Shaper (2nd highest), Implementer (3rd highest)

Fredrik: Completer-Finisher (highest), Shaper (2nd highest), Implementer (3rd highest)

Jens: Completer-Finisher (highest), Monitor evaluator (2nd highest), Implementer (3rd highest)

Plant Viveka	Resource Investigator Johnny	Shaper Anders
Coordinator Sebastian	Specialist (Fredrik/Jens)	Team worker Viveka
Implementer Jonatan	Monitor evaluator Jens	Completer-finisher Fredrik

Etelä-Suomen tiimi, helmikuu 2009.

Aulis: Tarkkaileva arvioija(1), Resurssien kartoittaja(2), Tiimityöskentelijä(3)

Raisa: Viimeistelijä(1), Tiimityöskentelijä(2), Koordinaattori(3)

Jouko: Toimeenpanija(1), Koordinaattori(2), Muokkaaja(3)

Jaakko: Toimeenpanija(1), Tarkkaileva arvioija(2), Viimeistelijä(3)

Jarno: Toimeenpanija(1), Tarkkaileva arvioija(2), Kasvi(3)

Veikko: Toimeenpanija(1), Tiimityöskentelijä(2), Resurssien kartoittaja(3)

Kasvi Jarno	Resurssien kartoittaja Aulis	Muokkaaja Jouko
Koordinaattori Jouko	Spesialisti (Raisa)	Tiimityöskentelijä Veikko
Toimeenpanija Jaakko	Tarkkaileva arvioija Aulis	Viimeistelijä Raisa

Pohjois-Suomen tiimi, kesäkuu 2009.

Taneli: Tiimityöskentelijä (1), Toimeenpanija (2), Viimeistelijä (3)

Raimo: Koordinaattori (1), Toimeenpanija, Muokkaaja, Tarkkaileva arvioija (2)

Petteri: Toimeenpanija (1), Koordinaattori (2), Resurssien kartoittaja (3)

Maria: Muokkaaja (1), Viimeistelijä (2), Toimeenpanija (3)

Tapio: Tarkkaileva arvioija (1), Toimeenpanija, Muokkaaja (2)

Esko: Toimeenpanija (1), Muokkaaja (2), Koordinaattori (3)

Joonas: Toimeenpanija (1), Viimeistelijä (2), Resurssien kartoittaja, tiimityöskentelijä (3)

Seppo: Tiimityöskentelijä (1), Toimeenpanija, Koordinaattori (2), Kasvi (3)

Kasvi Seppo	Resurssien kartoittaja Petteri	Muokkaaja Maria
Koordinaattori Raimo	Spesialisti (Joonas/Maria)	Tiimityöskentelijä Taneli
Toimeenpanija Esko	Tarkkaileva arvioija Tapio	Viimeistelijä Joonas