

Tampereen ammattikorkeakoulu
Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Haapaniemi Anne

Kehittämishanke

Opettajatiimin johtaminen

Vuorovaikutuksen merkitys tiimin toimivuuteen

Työn ohjaajat Pekka Kalli, Jukka Kurenniemi

Tampere 10/2011

Tampereen ammattikorkeakoulu

Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Opettajankoulutuksen kehittämishanke

Haapaniemi Anne

Opettajiimien johtaminen, vuorovaikutuksen merkitys tiimin toimivuuteen

31 sivua + 2 liitesivua

Lokakuu 2011

Työn ohjaajat Pekka Kalli ja Jukka Kurenniemi

TIIVISTELMÄ

Aloittaessasi opetustyössä runsas pari vuotta sitten, tunsin itseni kuin Liisaksi Ihmemaassa. Tulin yksityiseltä sektorilta ja olin tottunut tekemään työtä organisaatiossa, jossa toimi hyvin työhönsä koulutetut esimiehet. Opettajaorganisaatio on asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen on haasteellista. Aloitin tiimissä, jonka jäsenet olivat hajallaan ympäri Pirkanmaata. Jokainen opettaja toimi omassa työssään melko yksin. Tiimitapaamisia oli noin kerran kuukaudessa. Vuorovaikutuksen ylläpitäminen oli haasteellista ja sana tiimi vilahteli kuitenkin usein keskusteluissa.

Hanketyöni tarkoituksena oli selvittää, millainen oli haastateltavien näkemys toimivasta vuorovaikutuksesta tiimissä ja miten sana tiimi ymmärrettiin? Minkä merkityksen sana tiimi sai sisällöllisesti? Ymmärrettiinkö tiimin toiminnan tavoitteet? Uskottiinko tiimiin?

Pienimuotoista tutkielmaani varten haastattelin harkinnanvaraisesti neljää opetuslalla työskentelevää henkilöä, joilla oli kokemusta tiimityöstä. Sukupuolijakauma oli yksi mies ja kolme naista. Työkokemus tiimissä vaihteli kolmesta kuukaudesta viiteentoista vuoteen. Tiimien koko oli vaihdellut vuosien varrella, tuntiopettajat olivat tulleet ja menneet. Osaan tiimin jäsenistä ei kukaan ollut saanut kunnolla kontaktia. Tiimit olivat joutuneet toimimaan projektinomaisesti. Tämä johtui pääasiassa opettajien määräaikaista työsuhteista. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Aineisto analysoitiin teoriasidonnaisen sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.

Tutkimustulosten mukaan haastateltavat ymmärsivät tiimikäsitteen sanana, mutta eivät olleet sisäistäneet, mitä toiminta tiimissä oikeastaan oli. Vuorovaikutuksen merkityksen he ymmärsivät ihmisten väliseksi kanssakäymiseksi, jossa kuunneltiin ja kunnioitettiin mielipiteitä. Tutkimuksen tuloksista selviää myös, että johtaminen ei ollut tasapuolista eikä kannustavaa. Johtamisen työkaluja ei juuri käytetty eikä tehtyjä päätöksiä kirjattu pöytäkirjaan systemaattisesti.

Asiasanat: tiimi, ryhmä, vuorovaikutus, ilmapiiri, avoimuus, yhteistyö, johtaminen

Sisällysluettelo

	SISÄLLYSLUETTELO.....	3
1	JOHDANTO	4
2	TIIMIN NYKYTILANNE	5
	2.1 TIIMI JA RYHMÄN EROAVUUDET	5
	2.2 TEORIAN MERKITYS VUOROVAIKUTUSKÄSITTEEN YMMÄRTÄMISESSÄ	8
	2.3 VUOROVAIKUTUS JA JOHTAMINEN TIIMISSÄ.....	13
3	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	17
	3.1 AINEISTONKERUU	18
	3.2 TUTKIMUSKOHDE	19
	3.3 AINEISTOANALYYSI.....	20
4	TULOKSET	21
	4.1 TIIMIN JÄSENYYS.....	21
	4.2 VUOROVAIKUTUSTILANTEIDEN TUNNUSMERKIT.....	22
	4.3 JOHDETAANKO TIIMIÄ?	24
5	YHTEENVETO	27
	5.1 KESKEISET TULOKSET	27
	5.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS.....	29
6	LÄHTEET	30
7	LIITTEET	32
	7.1 LIITE 1: HAASTATELUKYSYMYKSET	32
	7.2 LIITE 2: KOEHAASTATELUKYSYMYKSET	33

1 Johdanto

Tiimin toiminta on ollut minulle aina jotenkin mysteeri. Puhutaan paljon tiimeistä ja niiden toiminnasta. Tiimi koetaan tärkeänä ryhmänä ja tapana johtaa työntekijöitä. Omat kokemukseni vuosien varrelta tiimeistä eivät tue niiden kaikkivoipaisuutta. Nykytehtävässänikin opettajana olen tiimin jäsen ja tiimin kokoonpanoa on jo tämän kahden vuoden aikana muutettu moneen kertaan. Opettajatyötoverini ovat tavallaan usean tiimin jäseniä, mutta yksi tiimi on kotitiimi. Tässä työssäni tarkastelen tiimiä ja käytän myös omia kokemuksiani tarkasteluni lähtökohtina. Nykytyössäni olen opettajatiimin jäsen ja edellisessä työssäni johdin viidentoista vuoden ajan erilaisia ryhmiä ja tiimejä. Minulle oli luontevaa tehdä tämä hanketyöni opettajien johtamisen näkökulmaa tutkien. Kaikki toiminta, niin opettajien kuin muidenkin työtätekevien, kulminoituu työelämässä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja ihmisten johtamiseen. Myöskään en ryhtynyt mihinkään erilliseen kehittämishankkeeseen, sillä tätä opiskelua ei koulussani resursoida. Teen opiskelun omalla ajallani. Näin päädyin pienimuotoiseen opettajien johtamiseen ja vuorovaikutusta pohtivaan tutkimushankkeeseen.

Useat meistä kuuluvat työtehtäviensä takia moneen tiimiin. Yksi tiimi on ikään kuin ”kotitiimi”. Se on yleensä tiimi, jota johtaa oma lähiesimies. Tämän lisäksi saatamme kuulua esimerkiksi projektiryhmiin, erilaisiin ad-hoc – työryhmiin, omaan kotitiimimme johonkin alaryhmään ja eri asiantuntijoista muodostuvaan pysyvään asiantuntijaryhmään. Vaikka ryhmät ovat keskenänsä hyvinkin erilaisia, pätevät hyvän ryhmän toimintaan ja hyvänä ryhmän jäsenenä toimimiseen samat perusasiat kaikenlaisissa ryhmissä (Rasila & Pitkonen 2009, 9).

Hyvä vuorovaikutus tiimissä on tuloksellisen johtamisen sekä viihtyvyyden kannalta tärkein lähtökohta. Tiimin jäsenten luottamus toisiinsa ja usko kaikkien jäsenten hyvään tahtoon päästä kulloisinkin päämääriin, mittaa tiimin uskottavuutta. Jokainen tiimi kehittää itselleen oman toimintateorian. Postmodernille ajalle on tyypillistä monen erilaisen katsantokannan samanaikainen olemassaolo. Tätä taustaa vasten voidaan ajatella, että jokainen organisaatio, tiimi jne. kehittää sen omasta todellisuudesta nousevan toimintateorian, jonka varassa se kykenee tarkastelemaan kehittymistään realistisesti. Jokaisen työyhteisön ja tiimin, samoin kuin yksityisen ihmisen, on

päivittäin etsittävä ymmärtävää otetta tekemisilleen. Kun yksilö pyrkii tätä todellisuutta lähestymään, hän joutuu katselemaan asioita holistisesti ja peräti subjektiivisesti. (Holistisuuskäsitteen voisi selittää yksinkertaisesti niin, että ihmisen tarpeisiin, elämään ja vaikeuksiin on aina olemassa monta tarkastelunäkökulmaa). Hänestä alkaa tuntua kuin ns. objektiivinen todellisuus olisi vain ulkoa annettu tai vaadittu. Sitä on vaikea tavoittaa niiden, jotka ovat kokeneet jatkuvasti muuttuvia vuorovaikutusprosesseja.

Tiimissä työskentelyn aikana alkaa useimmista tuntua, että todellisuus muotoutuu hetkittäin vuorovaikutustilanteissa (Heikkilä - Laakso & Heikkilä 1997, 270). Tulevaisuuden ongelmat ratkaistaan erilaisuutta rakentavasti hyväksikäyttävillä tiimeillä, ei yksin ja menneen ajan toimintatavoilla (Heikkilä - Laakso ym. 1997, 254).

Pohdin tässä työssäni vuorovaikutuksen merkitystä tiimityöskentelyssä. Mitä vuorovaikutus merkitsee opettajatiimin johtamisessa ja päätöksenteossa? Onko itseohjautuvan tiimin menestymisen taustalla toimiva vuorovaikutus? Kysyn haastateltaviltani näkemystään, mitä he ymmärtävät itseohjautuvalla tiimillä?

2 Tiimin nykytilanne

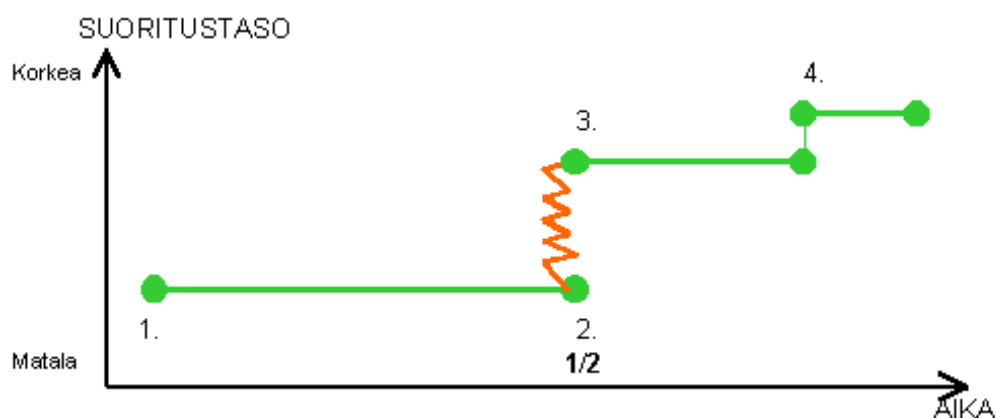
2.1 Tiimi ja ryhmän eroavuudet

Tiimityö ja sen toiminta on minulle jossain määrin mysteeri. Olen miettinyt asiaa vuosien varrella ja kysynyt itseltäni miksi? En muista, että olisin kokenut milloinkaan olleeni toimivan tiimin jäsen aidosti. Olen myös tullut tulokseen, että ei ole olemassa toimivaa tiimiä. Olen toiminut erilaisissa ryhmissä, joista ryhmän jäsenten puheessa on muotoutunut tiimisana. Jokainen ihminen haluaa kuulua ryhmään ja tuntee itsensä siinä hyväksytyksi. Mutta toiminta ryhmässä tai tiimissä ei ole yhdensuuntaista. Ryhmän

jäsen itse vaikuttaa omalta osaltaan ryhmän toimintaan mm. vuorovaikutustaitojensa avulla ja kautta.

Tiimin johtamismalli vaikuttaa moneen asiaan tiimissä. Se määrittelee ilmapiirin. Onko ilmapiiri avoin ja kannustava? Onko luotu luottamuksen ilmapiiri vai epäilläkö kaikkia? Sitoudutaanko päätöksiin ja toisaalta viedäänkö päätökset sovitusti käytäntöön? Voidaanko ryhmässä ottaa esille ristiriidat ja osataanko hoitaa asioita niitä henkilöimättä? Pitäisikö kuitenkin lähteä tarkastelemaan asiaa näkökulmasta, mikä olisi toimivan tiimin tunnusmerkki?

Tiimi voi tarkoittaa mitä tahansa työskentelyryhmää. Kun kuulee sanan tiimi, ei se kerro vielä millaisesta ja minkä tasoisesta ryhmästä on kysymys. Ihmislaji pystyy muita lajeja paremmin omaksumaan tietoa, taitoja ja tapoja muilta yksilöiltä. Yhteiselämä lajitovereiden kanssa tarjoaa meille sen, mitä yleensä pidämme inhimillisenä. Olemme syntyjämme valmiita vastaanottamaan kulttuurin ja liittymään ihmisjoukkoon. Olemme osallisia monenlaisissa ryhmämuodosteissa, joiden tarkkarajainen erottaminen toisistaan on mahdotonta (Kopakkala 2005, 28). On tärkeää erottaa ryhmä ja tiimi toisistaan. Kirjassaan Porukka, jengi, tiimi Kopakkala määrittelee ja perustelee näiden kahden käsitteen eroa. Hän johdattelee käsitettä ryhmä käsitteeseen tiimi.



KUVIO 1. Korjatun version Tuckmanin 5-vaihemallista on esittänyt Connie Gersick (The Punctuated-Equilibrium Model):

Gersickin korjattu malli Tuckmanin 5-vaihemallista, joka on kuviossa 1., kertoo ryhmän kehittymisen eri vaiheet. Kuvio 1. pyrkii selittämään ryhmän ja tiimin eroja ja näin auttaa ymmärtämään niitä. Malli erottaa ryhmän kehittämisestä neljä vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin suunta ja ryhmärakenteet. Toisessa vaiheessa ryhmä kohtaa ensimmäisen kriisinsä, jonka seurauksena ryhmä muuttuu avoimemmaksi ja arvioi tilanteensa uudelleen. Kolmannessa vaiheessa ryhmä luo uuden tasapainon ja uudet suunnitelmat ja lopuksi neljännessä vaiheessa toiminnan lopussa ryhmä yltää korkeimpaan mahdolliseen potentiaaliin (Kopakkala 2005, 52-53). Tutkimuksessaan Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa Maija Vähämäki kuvaa ryhmän kehittymistä ja kehitysvaiheiden haasteita (Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2010, 34-46). Omassa opiskelussamme täällä TAOKK:ssakin olemme toimineet alusta asti ryhmässä. Mielestäni kuviossa 1. kuvattu malli kuvaa hyvin myös oman ryhmäni kehittymisen vaiheita.

Onko ryhmä käsitteenä sama kuin tiimi? Erottaako jokin ne toisistaan vai voidaanko molempia käyttää merkitsemään samaa työskentelytapaa? Antaako tiimin johtamistapa merkityksen tiimisanalle? Onko ryhmän johtaminen samanlaista kuin tiimin? Löytyykö tästä se ero tiimin ja ryhmän välillä? Tiimi-innostus pyyhkäisi yli länsimaisen työelämän 1990 luvun alussa. Tästä johtunee, että monet meistä kuuluvat vähintään yhteen tai useampaan tiimiin. Käsitettä on käytetty vapaasti ja sen vuoksi käsitteenä ryhmän ja tiimin ero on hämärtynyt.

”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” totesivat Katzenbach ja Smith vuonna 1993 (Kopakkala 2005, 39). Omaehtoinen yhteisvastuullinen sitoutuminen yhteiseen tavoitteeseen erottaa tiimin ryhmästä. Myös ryhmällä on tavoite tai päämäärä, mutta tiimillä tietoisin sitoutumisen aste on korkeampi (Kopakkala 2005, 39). Kopakkala pyrkii täsmentämään tiimin ja ryhmän välistä eroa tekstissään. Tiimi on ryhmää selkeämmin määritelty kokoonpano. ”Jäsenten

riippuvuus toisistaan on tekijä, joka erottaa ryhmän ja tiimin toisistaan; kaikkia ei voida pitää tiimeinä” (Ruohotie, Honka 1999, 101).

Tiimi itsessään on mielenkiintoinen ilmiö. Sosiaalinen taito tai sosiaalinen älykkyys on ihmisen hankkima opittu kyky, joka on sisäistynyt ihmisen persoonallisuuteen. Sosiaalinen älykkyys sai kehittyessään positiivisia vuorovaikutuksellisia muotoja. Ihmisen vuorovaikutustaidot perustuvatkin aivojen kehittyneisyyteen (Kauppila 2005, 21). Mielenkiintoinen väittämä, josta voisi vetää sen johtopäätöksen, että vuorovaikutustaitoja voi oppia. Vuorovaikutustaidot ja aivojen kehittyneisyys väittämästä voisi myös päätellä, että vuorovaikutustaidot kehittyvät ihmisellä iän myötä automaattisestikin. Toimivan tiimin yksi tärkeimpiä ominaisuuksia näyttäisi olevan ilmapiiri, jossa on avoin vuorovaikutus. Mitä on avoin vuorovaikutus ja kuinka se näkyy tiimin toiminnassa?

2.2 Teorian merkitys vuorovaikutuskäsitteen ymmärtämisessä

Sana ja käsite vuorovaikutus vilahtelee ihmisten välisessä keskustelussa tavan takaa arjen eri tilanteissa. Puhumme paljon vuorovaikutustaitojen sekä sosiaalisten taitojen tarpeellisuudesta. Pohdimme ihmisistä ympärillämme, onko jollakin hyvät vai huonot sosiaaliset taidot. Ympäristö niin kotona kuin koulussakin asettaa meille vaatimuksia tulla toimeen ihmisten kanssa. Kuinka pitkälle ihmisen tarvitsee mennä vuorovaikutussuhteissaan, selvitäkseen työpaikan sosiaalisista tilanteista? Ymmärrämmekö kaikki vuorovaikutuskäsitteen samalla lailla? Entä sosiaaliset taidot tai ihmisen sosiaalisuuden, käsittelemmekö näitä käsitteitä samaa tarkoittavassa merkityksessä naapurimme kanssa? Tuskinpa, sillä arjen keskusteluissa sanat ovat vain sanoja ja käsitteet jäävät pinnallisiksi. Asenteemme kanssaihmiseen vaikuttaa, miten haluamme ymmärtää esimerkiksi työtoverimme vuorovaikutustaidot. Elämme yhä edelleen kilpailuyhteiskunnassa. Kilpailu tunkee kaikkialta elämäämme. Lapsemme koetetaan totuttaa päiväkodissa, koulussa, opiskelussa ja myöhemmin työelämässä kilpailemaan milloin mistäkin. Kilpailua pidetään yleisesti hyvänä tapana esimerkiksi kehittää taitojaan. Tästä voisi ottaa esimerkiksi vaikka Sibeliuksen viulukilpailun? Onko

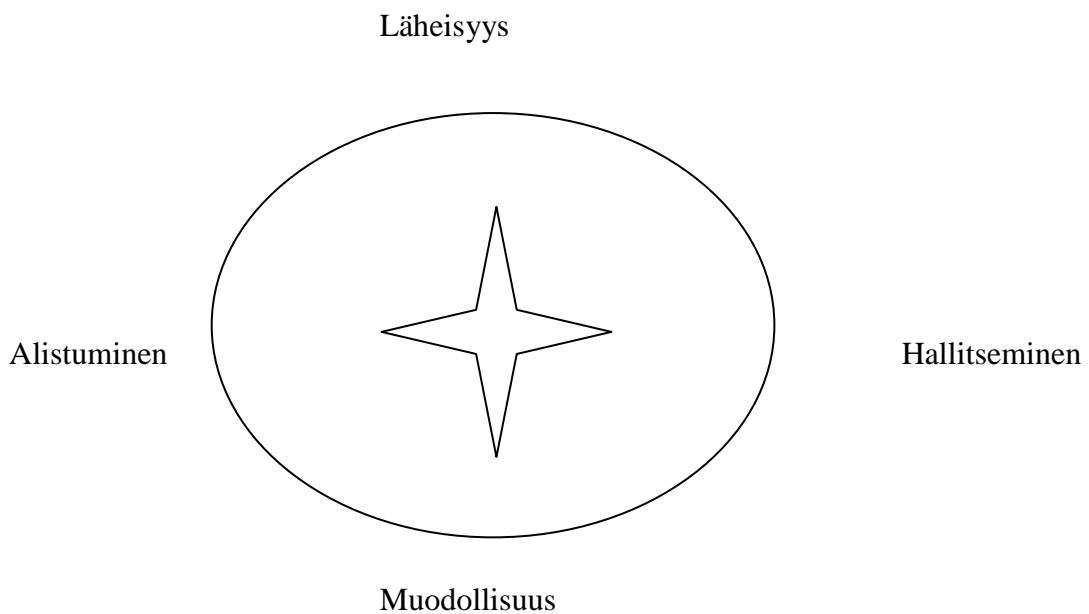
näyttää, että kilpailussa soittaneet olisivat oikeasti kehittyneet taidoissaan? Vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen vaikutuksen ymmärtäminen ihmisen käyttäytymisessä esimerkiksi tiimissään, auttaa tiimin johtajaa ohjaamaan ja johtamaan tiimiänsä tuloksekkaasti. Organisaatioiden heikko lenkki on johtajien ja esimiesten luultua huonompi ihmismielen ymmärrys. Se vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen että hyvinvointiin työssä.

”Monien tutkintojen vaatimukseen on kuulunut vuorovaikutustaitojen opettaminen, mutta opetuksen sisältö on muodostunut melko kirjavasta asioiden joukosta. Hyvin usein opetuksessa vuorovaikutustaitoja ei ankkuroida mihinkään teoriaan tai oppimiskäsitykseen ja tulokset jäävät epämääräisiksi tai puutteellisiksi” toteaa Reijo A. Kauppila (2005) kirjassaan Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Tänä päivänä vuorovaikutustaidot ovat varsin ratkaisevassa roolissa ihmisen arjen selviytymisessä. Palveluyhteiskunnassamme, jossa elämme, on persoonallisilla ominaisuuksilla iso merkitys. Oletko sosiaalinen ja vuorovaikutteinen henkilö? Tämän kysymyksen kuulee ja näkee kaikkialla mm. regrytointi-ilmoituksissa. Mitä tämä oikein tarkoittaa? Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot kohottavat työntekijän kompetenssia eli pätevyyttä alallaan. Ne mahdollistavat korkeatasoisen palveluvuorovaikutuksen ja luovat yhteenkuuluvuutta ihmisten välille. Vuorovaikutustaitoja pidetään itsestään selvinä asioina, ikään kuin jokainen oppisi ne luontaisesti, kuten kävelyn ja kielen. Vuorovaikutustaitoja ei opita luontaisesti vaan niitä on opetettava ja opeteltava (Kauppila 2005, 13).

Vuorovaikutuksessa on tärkeää ymmärtää ilmeiden ja eleiden merkitys sekä äänen paino. Sanat, joita käytämme, ovat merkityksellisiä viestimme ymmärtämisessä. Kannatan lämpimästi ajatusta, että johtamistaidot otetaan opetusaineeksi niin yliopisto kuin alempiinkin korkeakoulututkintoihin. Tämä toisi pikkuhiljaa opettajienkin työelämäosaamiseen mukaan teorian esimerkiksi vuorovaikutus- ja sosiaalisista taidoista. Työyhteisön jäsenten välillä ei saa olla katkenneita vuorovaikutussuhteita. Ne estävät yhteisen työn suorittamista ja saavat aikaan yhteisössä varomista ja mutkikkaita viestien välittämiskuvioita (Nousiainen, Piekkari 2007, 21). Teorian avulla on helpompi ymmärtää ihmisen käyttäytymistä. Tiimityöskentelyä helpottaisi huomattavasti, mikäli tiimin jäsenet saisi valita niin, että jokainen jäsen olisi opiskellut vuorovaikutustaitoja.

Kauppilan (2005) mukaan ihmistä on tutkittu erilaisista teoreettisista lähtökohdista käsin. Timothy Learyn (1957) ja hänen teoriansa sijoittuu vuorovaikutusteorioiden joukossa behavioristiseen traditioon (Kauppila 2005, 42). Leary määrittelee interpersoonallisen eli ihmisten välisen vuorovaikutuksen siten, että käyttäytyminen, joka on avoimesti ja tietoisesti suhteessa toiseen, on interpersoonallista. Ihminen on ainutlaatuinen sosiaalinen olento, joka kasvaa ja kehittyy yhteydessä muihin ihmisiin (Kauppila 2005,43). Tämän tyyppinen käyttäytyminen on avoimesti ja tietoisesti suhteutettu toisen ihmisen läsnäoloon. Wahlsterin mukaan taas ihmisen vuorovaikutusta toisten kanssa ohjaavat minä-intressit ja ihmisten käsitys oikeudenmukaisuudesta. Ihmisen kehittämät normit antavat sekä mahdollisuuksia vuorovaikutukselle että rajaavat ja ohjaavat ihmisen vuorovaikutusta toisten kanssa (Kauppila 2005, 43)

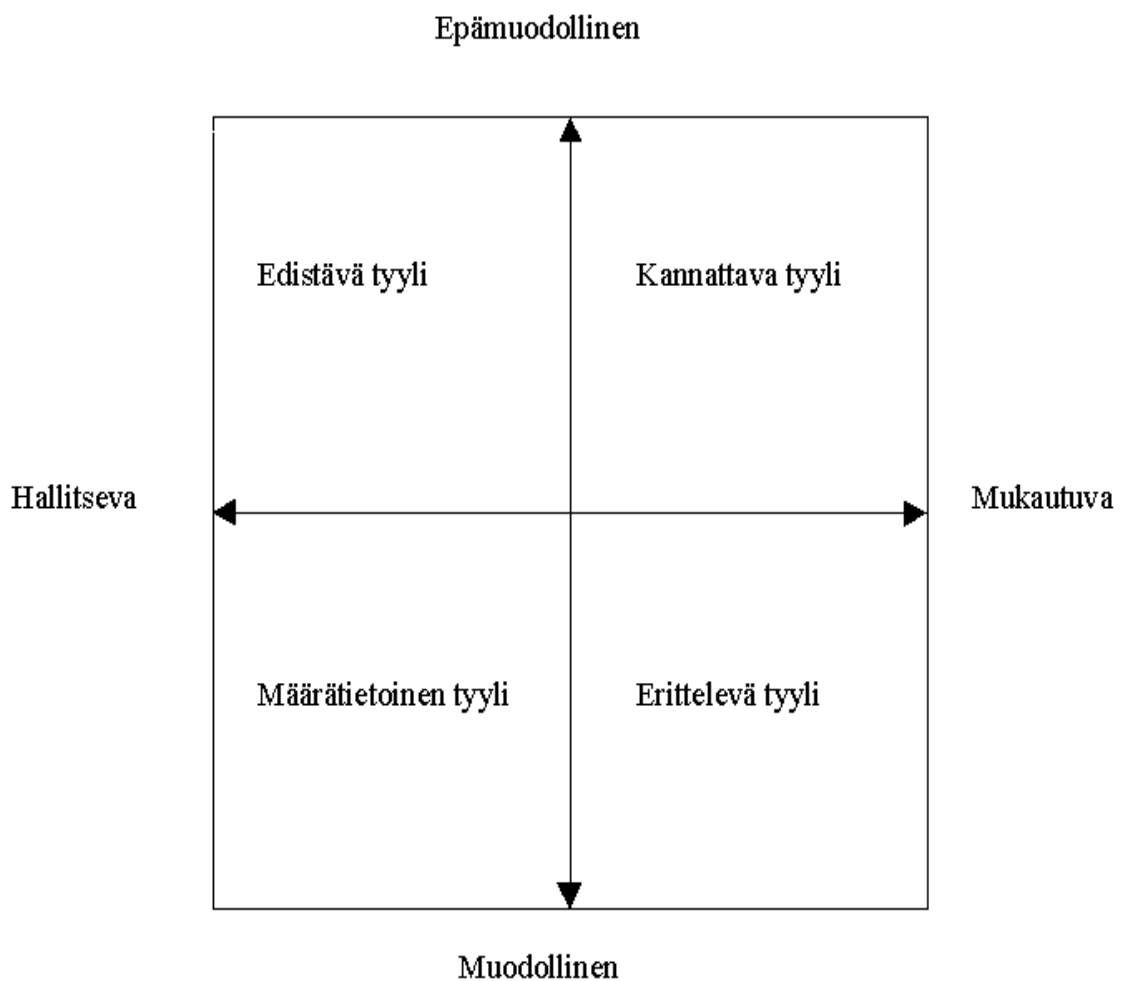
Triandisin malli



KUVIO 2. Triandis (1977) määrittelee vuorovaikutuksen perusmuodoiksi hallitseminen-alistuminen ja läheisyys-muodollisuus.

Vuorovaikutuksen perusyksiköksi tutkijat Kauppilan (2005) mukaan määrittelevät sosiaalisen episodin. Episodi on konkreettinen tai abstraktinen, ja siihen liittyy sekä uusi todellinen tilanne että entinen sisäistynyt representaation toimintatapa. Representaatio tarkoittaa tietokokonaisuuksia, joita voidaan kutsua sisäisiksi malleiksi. Sisäisiä malleja nimitetään myös skeemoiksi. Tässä yhteydessä ei saa unohtaa Sigmund Freudin ajattelua. Hänen mielestään ihmisen perusmotiiveja ovat viha ja rakkaus ja ne näkyvät vuorovaikutuksessa.

Vertailun vuoksi ote tarkasteltavaksi käyttäytymisprofiilista, jonka kehitti professori Andrew Ahlgren Timothy Learyn tutkimusten perusteella 1970-luvun alussa.. Suomeen soveltuvaan muotoon sen muunsi Oy Integro Finland Ab.



KUVIO 3. Peili™ Käyttäytymisprofiili (Oy Integro Finland Ab).

Oy Integro Finland Ab:n käyttäytymisprofiili on väline, joka tunnistaa henkilön sosiaalisen tyylin kahdessa ulottuvuudessa: hallitsevuudessa ja muodollisuudessa. Profiilissa nämä ulottuvuudet asetetaan yhteen, jolloin käyttäytymisprofiilista tulee ilmi neljä erilaista peruskäyttäytymistyyliä. Käyttäytymistyyli muodostuvat adjektiiviparien perusteella, jotka henkilön itse valitsevat viisi henkilöä täyttävät adjektiivilomakkeeseen. Käyttäytymisprofiilinvuorolla henkilön on mahdollista saada käsitys siitä, millaisena muut hänet näkevät (Oy Integro Finland Ab) (Liite 1 – Peili™ täyttäminen). Ihmisen käyttäytymistä voidaan kuvata jäävuoren huippuna, sillä vain pieni osa ihmisestä näkyy pinnalle. Kaikissa ihmisissä on osa-alueita, jotka eivät ole suoraan havaittavissa – esimerkiksi ajatukset, tunteet, tarpeet, motiivit, asenteet ja elämänarvot. Sosiaalisen tyylin mallissa käsitellään ainoastaan niitä tietoja, jotka ihmisestä näkyvät pinnalle eli jäävuoren huippua, joka on havaittava käyttäytyminen.

Timothy Learyn (1957) luoma ihmisten sosiaalisten piirteiden malli ja sosiaalisen persoonallisuuden teoria ovat ensimmäiset teoriat, jotka ovat olleet pohjana Peili™ -käyttäytymisprofiilin kehittämisessä. Leary kuvaa persoonallisuuden sosiaalista puolta ja osoittaa, kuinka persoonallisuutta voidaan kuvata vain muutamalla peruskäsitteellä. Learyn mukaan ihminen pyrkii käyttäytymisellään tasapainottamaan tunteitaan ja säilyttämään minänsä sosiaalisissa tilanteissa tiettyjen sosiaalisten sopeutumis- ja selviytymistyylien avulla. Tyyli vaikuttaa siihen, millaisiin tilanteisiin ihminen hakeutuu ja miten hän saa toiset ihmiset suhtautumaan itseensä. Nämä tyylit ovat ihmisellä suhteellisen pysyviä.

Temperamentti on puolestaan osa ihmisen persoonallisuutta, ja se on toinen Peili™ -käyttäytymisprofiilin taustateoria. Yksilön käyttäytymiseen heijastuva temperamentti säätelee erityisesti aktiivisuutta, mutta myös tunteiden tasapainoisuutta (Pulkkinen 1984, 203). Temperamentti tarkoittaa ihmisen tyyliä tai tapaa, jolla hän suuntaa käyttäytymistään ja reagoi sosiaalisiin tilanteisiin. Temperamentti ei kerro Keltikangas-Järvisen (2000, 71) mukaan, mitä ihminen tekee eikä miksi hän tekee, vaan sen, miten

hän tekee – siis käyttäytymistyyliin. Temperamentti näkyy ihmisestä ulospäin, joten ihmiset puhuvat usein temperamenttipiirteistä muita ihmisiä kuvatessaan. Temperamentti on luonteenomainen tapa reagoida yksilön ulkopuolelta tai hänen sisältään tuleviin ärsykkeisiin. Temperamentti on se persoonallisuutemme osa, joka läheisemmin liittyy fyysiseen rakenteeseemme ja biologisiin toimintoihimme (Dunderfelt 1998, 19). Tilanteessa, jossa on kiire, saattaa oma temperamenttimme yllättää meidät. Silloin ulkoiset ja opitut käyttäytymismallit murenevat ja toimimme ehkä itsellekin yllättävästi (Dunderfelt 1998,19). Kansanomaisesti voisi sanoa, että suustamme pääsee sammakoita, joita on vaikea ottaa takaisin. Vuorovaikutustilanteiden hallinnassa erityisesti johtamisen näkökulmaa tarkastellessa, on tärkeää ymmärtää ihmisen käyttäytymismalleja. Niiden teorit auttavat johtamaan tilanteita esimerkiksi temperamentiltaan räiskyvän henkilön osalta oikean suuntaisesti.

2.3 Vuorovaikutus ja johtaminen tiimissä

Leppänen (2011) toteaa tuoreen väitöskirjansa (Kolmas pyörä: työ, oppiminen ja kiire 2011) tutkimustiivistelmässä seuraavasti. Työelämän kaksi keskeistä tunnuspiirrettä ovat kiire sekä jatkuva oppimisen ja kehittymisen vaatimukset. Vapaat ja epämuodolliset vuorovaikutustilanteet, kuten työyhteisön kahvihetket, ovat olennaisen tärkeitä myös oppimisen kannalta. Epäviralliset juttutuokiot edistävät luottamuksen rakentumista.

Juttutuokioissa opitaan toisten käyttäytymistä ja tunneilmaisuja. ”Yhdessä ajatteleva on jokaisen oman ajattelun ja toisten ajattelun välistä yhteyttä. Oma oppiminen, omakohtainen suhde opittavaan asiaan, saa apua toisilta ja rakentuu yhteydessä toisiin. Tuollainen suhde on uutta luova” (Laine, Malinen 2009, 57). Luovuus on erilaisten käsitteiden yhdistelmä. Luovat ideat syntyvät käsitteiden yhteentörmäyksessä (Johansson 2005, 99). Eleet, ilmeet ja reagointi ovat tärkeä osa tulkintaa vuorovaikutustilanteissa. Joku ihminen vaikuttaa aina vihaiselta. Vaikutelma syntyy vain siksi, että henkilön perusilme voi olla totinen. Hän ilmaisee asiat varsin painokkaasti ja tunteella. Sama henkilö voi olla mietteissään vihaisen näköinen, vaikka

ei sitä oikeasti ole. Tunteet näkyvät ilmeistä, mutta ei välttämättä temperamentti. Intensiivisyys eli tunteiden osoittamisen voimakkuus saattaa aktiivisuuden yhteydessä kääntyä aggressiivisuudeksi. Kokonaan eri asia on, että intensiivinen aikuinen saatetaan nähdä hyökkäävänä ja aggressiivisena, vaikka hänen käytöksessään ei olisi merkkejä kummastakaan. Hän ilmaisee vain itseään voimakkaasti. Erityisesti ihminen, jonka oma intensiivisyys on matala, tekee toisen ihmisen intensiivisyydestä tällaisen tulkinnan ja saattaa työpaikalla jopa pelätä hyvin intensiivistä ihmistä (Keltikangas - Järvinen 2010, 260).

Mitä enemmän ja kauemmin olemme tekemisissä toistemme kanssa esimerkiksi samassa tiimissä, sitä paremmin opimme tulkitsemaan toistemme ilmeitä ja kehon kieltä.

Tunteiden tunnistaminen ja nimeäminen on itsetutkistelun mielenkiintoinen haaste. Tunteiden havaitseminen on itsetarkkailua ja itsehavainnointia, ja se vahvistaa itsetuntemusta. Tunteiden oppiminen tietoisesti ei riitä tunnetaitojen omaksumiseen, vaan tunnetaitojen oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Tunteet opitaan tunteilla. Tunteiden kannalta ongelmallisissa tilanteissa on yleensä valittavana monenlaisia reagointitapoja ja tunteita, joista jotkut auttavat eteenpäin ja toiset ovat täysin toimimattomia. Stressaavissa tilanteissa tunteita on säädeltävä, etteivät voimakkaat tunteet johtaisi tilanteen ratkaisemisen kannalta huonoon käyttäytymiseen. Tunnetaitojen harjoittamisen mahdollisuuksia tulee päivittäin vastaan erilaisissa vuorovaikutustilanteissa esimerkiksi tiimityöskentelyssä ja sen eri vaiheissa. Johtamisen kannalta on tärkeää oppia tulkitsemaan ilmeitä ja eleitä. On osattava erottaa asia ilmeen takaa. Tiimin vetäjän herkkyys vuorovaikutustilanteissa tulkita tiimin jäseniä oikein, vaikuttaa tiimin jäsenten välisiin suhteisiin ratkaisevasti. Puheessa käytetty äänensävy, voimakkuus myös vaikuttaa tulkintaan vuorovaikutustilanteessa. Täysin neutraalin tunnetilan mahdollisuus onkin kyseenalaistettu voimakkaasti. Tunnetun neurologin Antono Damasion (2007) mukaan ihminen on aina jonkinlaisessa emotionaalisessa tilassa. Tätä tilaa hän kutsuu taustatunteeksi. Taustatunne vaikuttaa ihmisen mieleen, käyttäytymiseen ja sosiaaliseen kyvykkyyteen. Aiheesta on tuore väitöskirja, jonka on tehnyt Teija Waaramaa-Mäki-Kulmala (Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2010, 60–

67). Työpaikoilla on jatkuva kilpailutilanne, vaikka työntekijät eivät kilpailusanaa käyttäisikään. Tämä pätee myös opettajatyöyhteisöihin.

Avoin vuorovaikutus tiimissä voi näkyä tiedonjakamisessa. Väitöskirjassaan Tiedon jakaminen tiimityössä (2010) Minna Janhonen toteaa, että tasapainoisesta tiedon jakamisesta huolehtiminen on tiimin toiminnan tärkeimpiä tehtäviä, jotta tiimi ei erakoidu tai menetä identiteettiään (Sundström ym.,1990,130). Edelleen Janhonen (2010) kirjoittaa, että tiedon jakamisen tasapainon tärkeyttä korostavat tutkimukset ovat nostaneet esille sekä hiljaisen ja julkilausutun tiedon (Johannessen ym., 2001) että yksikön sisäisen ja ulkoisen toiminnan (Ancona & Bresman, 2007). Tärkein tiedon jakamisen prosessi on Janhosen mukaan sosialisatioprosessi. Hänen mukaansa sosiaalipsykologinen traditio määrittelee sosialisatiion prosessiksi, jossa yksilö omaksuu ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita sen jäsenenä toimimiseen tarvitaan (esim. Louis,1980). Edellisen perusteella opettajatiimin toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta on tärkeää tiedonjakaminen.

Vastaavasti sosiaalisen tiedon käsittelyn näkökulman mukaan aktiivinen vuorovaikutus on välttämätön ehto sille, että työt tulevat tehdyksi (Salancik & Pfeffer, 1978). Erityisen tärkeää tämä on tiimityössä, jossa jäseniä velvoittaa tiimin yhteinen päämäärä (Janhonen 2010, 76). Luottamus niin yhteisen päämäärän saavuttamiseen kuin tiimin jäseniin on avoimen toimivan vuorovaikutuksen peruskivi. Ilman luottamusta ei synny aitoa yhteistyötä. Vuorovaikutustilanteissa kohtaamme toisen ihmisen ja silloin meidän tulee olla kiinnostunut toisesta ihmisestä.

Tiedonjakamisessa onnistumisen mahdollisuus kasvaa, kun omaamme hyvät alais- ja työyhteisötaidot. Näitä ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky, halukkuus muutokseen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä työtaidot. Alaistaidoista yksi tärkeimmistä on vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen esimieheen. Työpaikan vuorovaikutustilanteet määrittävät, miten yksittäinen työntekijä pystyy vaikuttamaan työhönsä. Taitava työntekijä osaa priodisoida työnsä ja ottaa vastuuta omasta jaksamisestaan. Erityisesti opettajan työssä on tärkeää osata tehdä oleelliset työt ja rajata oma vapaa aika itselle. Hyvät alaistaidot auttavat myös esimiestä johtamaan tiimiään. On tärkeää, että tiimillä on yhteinen kieli, vaikka sen jäsenten tuleekin olla välillä

erimieltä. Kielteiset tuntemukset vaikuttavat estävästi hyvän vuorovaikutuksen syntymistä ja kehittymistä.

Tiimin jäsen ei uskalla kertoa näkemyksiään palavereissa, sillä hän ei luota itseensä. Ilmaisutaito voi olla hakusassa sekä suullisessa että kirjallisessa ilmaisutilanteessa. Esiintymisjännitys, ujous, sosiaalinen jännittäminen ja viestintäarkuus kuvaavat kaikki erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä kielteisiä tuntemuksia. Monelle keskipisteenä oleminen aiheuttaa ylimääräistä hermostumista ja keskittyminen asiaan heikkenee. Henkilö ei keskity sanottavaansa vaan miettii, mitä muut ajattelevat, sanonko jotain ihan hölmöä. Niinivaara & Karhunen (2010) tutkimuseloitteessaan Kohtaamisia rajapinnoilla: vuorovaikutus puhumista jännittävien koulutuksessa keskittyvät lähinnä opiskelijoiden tilanteeseen. Tätä aihepiiriä voi laajentaa sellaisenaan esimerkiksi tiimin työskentelyyn ja siinä tapahtuviin vuorovaikutustilanteisiin. Tiimin vetäjä on avainasemassa, että tiiminjäsenet huomioidaan tasapuolisesti.

Väitöskirjassaan Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä Anu Sivonen (2007) toteaa tiiminjohtajan keskeisiksi ominaisuuksiksi aktiivisuuden viestinnässä ja tiimin jäsenten aktivoimisen osallistumaan vuorovaikutukseen, tekemään yhteistyötä ja jakamaan tietoa keskenänsä. Sivonen keskittyy väitöksessään hajautettuihin tiimeihin, mutta samat keskeiset ominaisuudet pätevät johtamiseen mihin tahansa tiimeissä. Asiantuntijatiimeissä tiedon jakaminen on haasteellista ja siinä johtamisella on iso merkitys. Julkisella sektorilla opettajat ovat tyypillinen asiantuntijatiimi ja heidän johtaminen on haasteellista. ”Esimiehen tehtävä on luoda motivaatiota ja mahdollisuuksia alaisten taitojen soveltamiselle ja tukea kehittyvien työtehtävien vaatimaa jatkuvaa oppimista. Esimiesten tehtäväksi jää vähentää tai poistaa sosiaalisia ja työhön liittyviä ongelmia, jotka tiimityön myötä ovat yleistymässä” (Ruohotie 2000, 276).

”Miten tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä tiimin toimintaan?” kysyy Minna Janhonen väitöskirjassaan Tiedon jakaminen tiimityössä (2010). Tutkimuksessaan Janhonen päätyy näkemykseen, että tiimin sisäinen ja ulkoinen sosiaalinen verkostorakenne on yhteydessä tiimin toimintaan tarkasteltaessa laatua, oikeudenmukaisuutta, suoriutumista ja tiedon hallinnan kysymyksiä. Tiimi, jota Janhonen osoittaa väitöskirjassaan (2010), että tiimityöhön sisältyy työntekijöiden

välisen demokratian elementti, jossa hiljaisen tiedon siirtäminen näyttelee tärkeää osaa. Uudistuvan työn erityispiirteille on ominaista, että työyhteisöt, johtamistavat, työn organisointi ja työaikajärjestelyt muuttuvat. Tätä taustaa vasten ryhmä- ja tiimityö sekä itsenäinen ja itseohjautuva työ lisääntyvät samalla, kun organisaatiot madaltuvat (Manninen 2009,17).

3 Tutkimustehtävä

Vuorovaikutteinen tiimi ja toimiva vuorovaikutus ihmisten välillä työyhteisössä vilahtelee keskusteluissa. Kuinka haastateltavat ymmärtävät tiimikäsitteen ja ovatko he mielestään tiiminsä täysimääräisiä jäseniä? Kokevatko tiimiläiset olevansa johdettuja vai ovatko itseohjautuvia vai onko johtaminen impulsiivista? Viedäänkö tehtyjä päätöksiä käytäntöön ja seurataanko tuloksia?

Minua kiinnostaa niin aikaisemmassa johtamistyössäni kuin itse nykyisin tiimin jäsenenä toimivana saadut kokemukset. Kun keskustelee yksittäisten jäsenten kanssa, kuulee aivan erilaisia kommentteja toimivasta tiimistä ja tiimin ilmapiiristä. Ulospäin ollaan avoimessa ilmapiirissä, mutta kuitenkin yksittäinen jäsen kokee tilanteen päinvastoin. Tutkimukseni pyrkii selvittämään, mitä on tutkittavien mielestä toimiva, ilmapiiriltään avoin, kuunteleva ja keskusteleva vuorovaikutteinen tiimityö? Tutkimukseni myös pohtii hyvän johtamisen merkitystä tiimin toimintaan. Samalla myös vastauksista voi päätellä, kokevatko he tiiminsä toimivan vuorovaikutteisessa avoimessa ilmapiirissä.

Kirjassaan Tutki ja kirjoita Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara määrittelevät laadullisen tutkimuksen kirjallisen kuvauksen ”juoneltaan eteneväksi kertomukseksi” (Alasuutari 1993b,30) . ”Kirjoittamisen tärkeyttä tutkimusprosessissa osoittaa sekin, että laadullisen tutkimuksen edustaja (mm. Alasuutari 1993a,241;Charmaz 1995,42-47) korostavat huolellisen tutkimuspäiväkirjan ja kenttämuistiinpanojen merkitystä” (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, 245). Tutkimusprosessissa en ole pystynyt pitämään huolellista päiväkirjaa, mutta olen tehnyt matkan varrella runsaasti muistiinpanoja. Muistiinpanot koostuvat irrallisista lauseista, omasta kokemuksestani muistamistani tapahtumista sekä

lukemistani kirjoista, tutkimuksista ja artikkeleista. Vuosien saatossa minua on aina kiinnostanut ristiriita työelämässä, miksi ihmisten on niin vaikea tulla toimeen työpaikallaan? Miksi vuorovaikutus ei sittenkään toimi niin kuin kirjoissa sanotaan? Onko syy johtamistaidoissa ja metodeissa? Seuraavassa kerron menetelmästä, jolla koetan hiukan raottaa tutkimustehtävääni.

3.1 Aineistonkeruu

”Ihmiset asettavat kysymyksiä ja tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta ja sillä ymmärryksellä, joka heillä on. Samaa asiaa voidaan siis kuvata monin tavoin” (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2003, 151). Tähän lauseeseen kiteytyy mielestäni kokonaisuudessaan vuorovaikutustaitojen haaste. Aloittaessani tehdä kysymyksiä haastatteluja varten, oli mielessäni yksi kysymys – olenko itse asenteellinen tiimityöskentelyä kohtaan? Tutki ja kirjoita kirjassaan Hirsjärvi ym. (2003,156) kertoo, että kvalitatiivista tutkimusta voidaan verrata väripalettiin. Tällä hän tarkoittaa sitä, että jokainen tutkija tekee omannäköisensä tutkimuksen ja toteuttaa sen haluamallaan tavalla. Objektivisuuden kyseenalaistaa myös Tuomi & Sarajärvi kirjassaan Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (2006, 98). He toteavat, että kaikkiaan aineistolähtöinen tutkimus on erittäin vaikeaa toteuttaa jo sen vuoksi, että ajatus itse havaintojenkin teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate. Takana on ajatus siitä, että ei ole olemassa objektivisia havaintoja sinällään, vaan mm. jo käytetyt käsitteet, tutkimusasetelma, menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Tämä rauhoitti minut, sillä lopputulokseen jossain määrin vaikuttaa oma asenteeni.

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmä oli haastattelu. Haastattelun toteutin teemahaastatteluna. Minulla oli kysymykset valmiiksi kirjoitettuna, mutta en pitäytynyt tiukasti niissä. Olin etukäteen ajatellut teemat, joissa koetin pitäytyä.

Pyrin laatimaan kysymykset niin, että saisin vastauksia aiheista tiimin määritelmä, johtaminen, ilmapiiri ja vuorovaikutus. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teema haastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu

(Hirsjärvi ym. 2003, 195). Ennen varsinaisia haastatteluja tein yhden koehaastattelun. Litteroin kysymykset ja vastaukset. Koehaastattelun tarkoitus oli saada selville, kuinka haastateltavat osaavat vastata kysymyksiin? Oliko kysymysten asettelu sellainen, että saisin helposti mielipiteitä haastateltavilta? Pysin myös tekemään kysymykset niin, ettei vastauksista tulisi liian pitkiä. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Testihaastattelun tulos vastasi kysymyksiini hyvin ja sain haastateltavan vastaamaan napakasti kysymyksiini. Koehaastattelun jälkeen korjailin kysymyksiä ja uudelleen järjestin ne teemoittain. Myös varmistin, että kysymykset olisivat loogisia.

Haastattelut toteutin kevään 2011 aikana ja litteroin ne samantien. Litteroitua tekstiä tuli kokonaisuudessaan yhdeksän sivua. Litterointi on aikaa vievää, kun vastaukset ovat puhekielellä. Jotkut sanat haastateltavat sanoivat niin epäselvästi, että sanoista oli välillä vaikea saada selvää. Vastauksia ei minun tarvinnut väkisin lyhentää vaan kirjoitin ne sellaisenaan. Haastattelutilanteessa sain myöskin taustainformaatiota alkukeskustelujen aikana.

3.2 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteeksi valitsin neljä henkilöä. Halusin joukkoon sukupuolijakaumaa. Onnistuin saamaan yhden miehen ja kolme naista. Kaikki haastateltavat ovat opettajia ja työsuhteessa. Tutkimusjoukosta vain yhdellä on vakituinen virka. Viranhaltija on miespuolinen. Muilla on määräaikainen työsuhte. Tutkimusjoukko on neljä opettajaa. Haastateltavat ovat ikäjärjestyksessä mies 60 vuotta. Hänellä on vakituinen virka ja hän on ollut työsuhteessa 15 vuotta. Nainen 41 vuotta. Hänellä on määräaikainen työsuhte, joka vaihtelee kuudesta kuukaudesta vuoteen. Hän on ollut työsuhteessa kahdeksan vuotta. Nainen 38 vuotta. Hänellä on määräaikainen työsuhte aina vuosi kerrallaan. Hänen työsuhte on kestänyt kolme vuotta. Nainen 28 vuotta. Nyt hänellä on vuoden määräaikaisuus ja hän on ollut vasta kolme kuukautta työssä. Yksi haastateltavista on tiiminvetäjä. Tiiminvetäjällä ei ole esimiesasemaa, joka johtamisen kannalta on äärimmäisen hankalaa. Tiiminvetäjä ei ole kenenkään haastattelemieni tiiminvetäjä. Tutkittavien anonymiteetti säilyy, sillä olen käyttänyt menetelmänä harkinnanvaraista

otantaa. Haastateltavat olen valinnut 100 henkilön joukosta eikä vastauksista pääse kiinni, mistä tiimeistä he mahdollisesti ovat tai mitä koulua he edustavat. Alussa harkitsin oman tiimini jäsenten haastattelua, mutta siitä olisi tullut aikaavievä kierros byrokratiassa. En mahdollisesti olisi myöskään saanut rehellisiä vastauksia. Oman tiimini jäsenet olisivat ehkä joutuneet kiusalliseen tilanteeseen. Tutkimuskohteessani oli eri ikäisiä ja heillä oli työkokemusta aivan vasta-aloittaneesta pitkään työsuhteessa olleeseen. Kohdejoukko suhtautui positiivisesti haastatteluihin ja he vastasivat mielellään. Minulle jäi vaikutelma, että vastaukset olivat aitoja ja rehellisiä.

Haastateltavat yksilöin tässä tutkimuksessani seuraavasti M60, N41, N38 ja N28.

3.3 Aineistoanalyysi

Aineiston analysointi tehtiin laadullista menetelmää käyttäen. Analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysimenetelmä on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisten tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin (Tuomi & Sarajärvi 2006, 93). Aineisto teemoitettiin jo kysymysvaiheessa kolmeen teemaan: Tiimin määritelmä, vuorovaikutus ja johtaminen. Luin vastauksia useaan kertaan. Pidin vastauksia pöydällä rinnakkain ja luin peräkkäin saman kysymyksen vastauksen. Analysoin vastauksia kysymys kysymykseltä löytääkseni yhtäläisyydet ja erilaisuudet. Palasin välillä tutkimukseni teoriaosuuteen varmistaakseni, että teoria tukisi haastattelun tuloksia.

4 Tulokset

Seuraavassa tulokset osiossa käyn läpi tutkimuksen tuloksia kysymyksittäin. Pyrin esittelemään tutkimuskysymysten vastausten avulla johtamisen merkitystä toimivaan vuorovaikutukseen tiimissä.

Suorat lainaukset on merkitty sitaateilla. Sulkumerkkeihin on laitettu tutkijan mahdolliset täsmennykset. Mikäli vastauksista on poistettu osia, ovat ne merkitty kolmella pisteellä.

4.1 Tiimin jäsenyys

Haastattelu aloitettiin kysymällä sanasta tiimi, mitä se kertoo heille? Vastauksissa tuli yhtäläisyyksiä, mutta jo jonkin verran hajontaakin. Tiimi ymmärrettiin kaikissa vastauksissa joukoksi ihmisiä. Myöskin oltiin yhtämieltä siitä, että näiden ihmisten tarkoitus on työskennellä yhdessä. Yhdessä vastauksessa ainoastaan tuotiin yhdessä työskentelyyn sitoutuminen esille. Yksi väittäjä oli myös, että sanaa tiimi käytetään paljon väärissä yhteyksissä.

”Tiimi on joukko ihmisiä, joilla on jotain annettavaa toisilleen, esim. yhteisten tavoitteiden kautta. Tiimin tulee olla sitoutunut tekemään työtä yhdessä.” N38

”...kaikenlaisia kokoonpanoja sanotaan tiimeiksi...”. N41

Haastateltavat kokivat olevansa jäseniä tiimissään. He käsittelivät kysymystä hyvin eri tavoin. Yksi vastaajista ymmärsi kysymyksen niin, että kysyttiin lähinnä sitä, kokiko hän olevansa oman työtiiminsä jäsen. Toinen ymmärsi tiimin tässä yhteydessä laajemmin. Hän vastasi kysymykseen kuuluvansa useampaan tiimiin. Haastateltava ei pohtinut sitä, tuntee ko hän yhteenkuuluvuutta tiimissään.

”Kyllä, koen kuuluvani useampaankin tiimiin: työtiimi, harrastustiimit jne.” N28

”Joo kyllä, mut mut joskus tuntuu, et olen täysin ulkopuolella. En jaksakaan keskittyä ja ärsyttää.” N41

4.2 Vuorovaikutustilanteiden tunnusmerkit

Haastattelujen mukaan kaikille oli yhteistä toisen kuuntelu ja vuorovaikutustilanteessa tulee olla vähintään kaksi osapuolta. Edelleen vuorovaikutustilanteessa voi olla isompikin joukko. Haastateltavat myös olivat yksimielisiä toisen kuuntelemisen tärkeydestä. Heille oli tuttua keskustella vuorovaikutusteemasta.

”Vuorovaikutus on mun mielestä kahden tai useamman ihmisen välistä kommunikaatiota, joko sanallista tai sanatonta. Siinä on tärkeää, että syntyy ns. vuorovaikutussuhde, jossa vuorovaikutustilanteessa toimivat ihmiset toimivat sekä ”vastaanottajina” että ”lähettäjinä”. Vuorovaikutuksessa tärkeää on siis myös toisen kuuntelu.” N28

”Se on kahden tai useamman ihmisen välistä keskustelua...Juttelu ei saa olla vain toisen puhetta.” N41

Hyvän vuorovaikutuksen elementeistä tiimissä oltiin hyvin yhdensuuntaisia. Kaikki toivat tärkeimpänä asiana esille hyvän avoimen ilmapiirin ja luvan olla oma itsensä. Haastateltavat tuntuivat teoriassa tietävän, mitä hyvä vuorovaikutus on. Tässä yksi lainaus, joka on hyvin kattava otos vastauksista.

”Hyvä ja toimiva vuorovaikutus syntyy tiimissä, kun ilmapiiri on avoin. Se sallii erilaisuudet ja eriävät mielipiteet. Tiimissä saa ilmaista asioita omalla persoonallaan. Tiimiä johdetaan ja tarkoitan tällä, et tiimin vetäjältä saa tarvittaessa ohjeita ja neuvoja. Tiiminvetäjä myös tarvittaessa määrää suunnan. Tiimin jäseniä kuullaan aidosti.” M60

Oman äänensä kuuluviin saanti tiimissä koettiin yksimielisesti tärkeäksi. Jokainen haastateltava piti tärkeänä, että häntä kuunneltaisiin. Eikä pelkästään kuunneltaisi vaan kuullaan. Kysymyksen taustalta kuuluu tarve, olet olemassa ja olet tärkeä. Sinulla on merkitystä tässä työyhteisössä ja kuulut meidän tiimiin.

”Jotta kaikkien mielipiteet tulisivat esille ja työyhteisö toimisi demokraattisesti.” N38

”...ja oot tärkeä osa tätä porukkaa...” N41

Haastateltavat pohtivat kyllä saavansa puheenvuoron, mutta jääkö asia vain puheeksi.

”No saa, kun vaan ottaa vuoron, mutta mitä sä oikeesti sillä tarkoitat? Jos sä tarkoitat, että kaikkien mielipiteet joteski huomioidaan niin sit ei.” N41

”Ollaan kyllä aika puheliasta porukkaa:) (laita siihen hymiö). Kyllä mä uskon, että kaikki rohkenevat ilmaista mielipiteensä ja heitä kuunnellaan.” N38

”...kyllä mua kuullaan, sillä puhun, kun on asiaa...” M60

Tasapuolisen ilmapiirin määrittelemisen tiimissä paljastaa haasteen. Haastateltavat eivät selvästikään luottaneet siihen, vaikka tiimissä kaikkia pyrittiin kohtelevaan tasapuolisesti, että ilmapiiri olisi tasapuolinen.

”Meidän tiiminvetäjä seurustelee vain parin tyypin kanssa ja me muut ei oikein tiedetä, missä mennään...” N41

”Tasapuolinen ilmapiiri tarkoittaa mun mielestä, että kaikkia pyritään kohtelevaan tasapuolisesti. Tosin sen toteutuminen ei silti aina merkitse, että ilmapiiri olisi tasapuolinen.” N38

Oman tiimin ilmapiiristä haastateltavat eivät antaneet kovin hyvää arvosanaa. He eivät kokeneet kohtelua tasapuoliseksi eikä ilmapiiriä avoimeksi. Miespuolista jäsentä asia ei häirinnyt. Tämä on mielenkiintoista. Ilmaan jäi kysymys, mahtaako johtua siitä, että vain hänellä kaikista haastatelluista on vakituinen virka. Mikä merkitys on, että ei tarvitse miettiä työn jatkuvuutta, kun on viranhaltija?

”En ole pohtinut ilmapiirin olemusta omassa tiimissäni. Sillä ei ole minulle mitään merkitystä.” M60

”...tiimipalaveriin mennessä jo on mulla turhautunut olo...” N38

4.3 Johdetaanko tiimiä?

Johtamiseen liittyviä kysymyksiä oli puolet kaikista haastattelukysymyksistä. Kuinka haastateltavat kokevat, että heidän tiimiänsä johdetaan. Kaikista vastauksista kuultaa läpi, etteivät tiimin jäsenet koe heitä johdettavan. Teoriassa heillä on vastausten mukaan johtaja, mutta käytäntö näyttää toista. Johtajuus on hukassa.

”Kyllä ja ei. Teoriassa esimerkiksi työtiimillämme on tiiminvetäjä, mutta käytäntö on toista. Tällä hetkellä ”vastuunkantajaa” ei ole.” N41

”...Ei todellakaan johdeta, tiiminvetäjä ei edes tuu paikanpäälle...” N38

”Tiimimme vetäjä on niin kiireinen.” M60

Tiimeistä itseohjautuvuus oli hukassa. Käsite kyllä tiedettiin, mutta täsmällistä määritettä ei osannut kukaan haastateltava kertoa. Vuorovaikutuksen näkökulmasta itseohjautuvuus toisi ison haasteen tiimin toimivuudelle. Tiimin itseohjautuvuuteen oli kaikilla haastateltavilla näkemys. Toisaalta kuitenkin haastateltavat eivät suoranaisesti uskoneet itseohjautuvuuteen. Heillä ei myöskään tuntunut olevan kokemusta itseohjautuvassa tiimissä toimimisesta. Kysymykseen mitä haastateltavat ymmärtävät itseohjautuvalla tiimillä, he vastasivat näin:

”...Teoriassa se kait on sitä, että me ollaan ymmärretty tavoitteemme ja mennään sitä kohti...” N41

”Voiko olla olemassa täysin itseohjautuvia tiimejä? No, joka tapauksessa itseohjautuvuus tarkoittaa mun mielestä henkilökohtaista vastuunkantoa ja tavoitteisiin pyrkimistä ja niiden seuranta. Tällöin tiimin tavoitteiden tulisi kuitenkin olla hyvin selkeät.” N28

Itseohjautuvan tiimin jäseniä ei kukaan uskonut olevansa vakuuttavasti. Vastaukset olivat hapuilevia ja epävarmoja.

”Itseohjautuvat tiimit ovat varmasti tyypillisiä asiantuntijatyössä niin kuin omalla työpaikallanikin. Usein itseohjautuvassakin tiimissä muodostuu mun mielestä ”johtohahmoja”, jotka vievät asioita ja keskustelua eteenpäin, vaikka tiimiin ei olisikaan valittu erikseen vetäjää.” N28

”Väkisinkin meistä tulee itseohjautuvia, ku vetäjä ei vaivaudu paikanpäälle. Oikeasti en ihan osaa selittää, mitä on itseohjautuva. Ohjataanks me itseämme oikeaan suuntaan – en tiää? N41

Johtamisen merkitys oli käsitteenä vaikea haastateltaville määritellä. Toisaalta odotetaan johtamista, mutta mitä se tarkoittaisi minun kohdallani? Tämän kysymyksen avulla pääsee pohtimaan, mitä haastateltavat ymmärtävät johtamisella ja onko sillä ylipäättään mitään merkitystä lopputulokseen. Mietittiinpä lopputuloksena sitten itse työn tulosta, laatua, vuorovaikutuksen toimintaa tiimissä tai ilmapiiriä, oli tähän ilmeisen vaikea haastateltavien vastata eikä kattavaa vastausta tullut keneltäkään. Tässä seuraavassa lainauksessa on ehkä parhaiten vedetty yhteen johtamisen merkitys.

”Huh, tämä on aika laaja kysymys. Hmm.. hmm..johtaminen on mun mielestä ikään kuin väline, jolla tavoitteet voidaan saavuttaa. Tiimissä johtaminen tuodaan ”käytännön tasolle” (näyttää käsillä sitaatteja), johdetaan siis arkista toimintaa.” N28

Johtamisen näkökulmasta päätösten dokumentointi, aikataulut ja seuranta ovat äärimmäisen tärkeitä. Mikäli tätä ei tehdä, kaikki tekeminen vesittyy ja jää liikaa yksilön asenteen ja tahdon varaan. Tärkeä johtamisen väline, pöytäkirja, ei ole käytössä sillä tavalla kuin pitäisi. Osa haastatelluista ei edes tiennyt, pidetäänkö pöytäkirjaa ja seurataanko esimerkiksi keskeneräisten asioiden etenemistä.

”Ei mun tietääkseni.” N28

”Pöytäkirja on vain asiat toteava, mutta sinne ei kirjata rästiin jääviä - pöytäkirjamme ei toimi.” N41

Tekemättömien tehtävien ja aikataulujen kirjaukset jäivät tekemättä. Kukaan ei vaatinut niitä kirjaamaan ylös. Asiat ja ideat jäivät osin puheesteelle.

”Ei kirjata, usein ne unohtuvat kokonaan eikä niihin palata seuraavassa kokouksessa.” N41

”Osittain kyllä. Tässä tietysti voisi olla jämäkämpi.” N38

”Ei juuri kirjata, mutta en ole kiinnittänyt siihen mitään huomiota. Hoidan omat hommani joka tapauksessa.” M60

Päätösten seuranta – onko systemaattista? Kysymykseen tuli kaikilta lyhyet vastaukset ja sisältö oli yksiselitteinen ei. Tässä yksi esimerkki.

”Ei ole oikeastaan ollenkaan. Tämä harmittaa.” N41

Tiiminvetäjän kyky organisoida lukukauden asiat kyseenalaistettiin. Pälllekkäisyyksiä tuntuu olevan paljon ja eniten tiiminvetäjät näyttäisivät syyllistyvän poissaoloihin. Tosiaalta ymmärrettiin tiimivettäjiä ja oltiin siinä käsityksessä, että heitä ei ole juurikaan koulutettu johtamaan tiimejensä. Paikalla on sitten varahenkilö, joka ei asemansa vuoksi pysty muuta kuin läpikäymään ja toteamaan esityslistan. Mitä tiimipalaverin jälkeen tapahtuu sovituille asioille, näyttäisi tämän tutkimuksen valossa, että pääsääntöisesti ei juuri mitään.

”Eivät, vaikka päivät on varattu etukäteen, mutta tiiminvetäjämme ei itse hallitse aikaansa eikä kalenteria. Hän määrää muille opetustunteja tiimipäivien päälle. Itse hän on poissa ja laittaa vaan sähköpostilla asioita. Huono juttu.” N41

”Meillä on aika pieni tiimi, joten pääsääntöisesti kaikki ovat paikalla. Tosin omat ”kokoukset” (laita kokoukset lainausmerkkeihin) on usein yhdistetty muihin kokouksiin ja siksi kokouskäytäntö tuntuu vähän epäselvältä. ”Yhteen hiileen puhaltaminen” (laita yhteen hiileen puhaltamiseen sitaatit) edellyttää, että kaikki ovat mukana suunnittelemassa tiimin toimintaa ja tavoitteita.” N31

5 Yhteenveto

Tämän pienimuotoisen tutkimuksen tavoite oli selvittää, minkälaista on toimiva vuorovaikutus tiimissä? Miten johtaminen nähdään osana tiimin toimivaa vuorovaikutusta? Tulokseen pyrin pääsemään kolmen teeman kautta. Asetetut kysymykset antoivat vastauksia, kuinka haastateltavat ymmärsivät tiimiin? Kokivatko he olevansa tiimissä vai ryhmässä? Heiltä ei tätä näin suoraan kysytty, mutta tulos voidaan päätellä vastauksista. Keskeistä tiimin toiminnan kannalta on myös, tunteeo tiimin jäsenet aidosti olevansa tiiminjäseniä vai ovatko he mielestään ulkopuolella? Edelleen selvitettiin vuorovaikutusta itse käsitteenä sekä kuinka vuorovaikutus koettiin itse kunkin tiimissä? Viimeisenä teimana oli johtaminen ja siinä kysymysten avulla pyrittiin samaan selville kokevatko haastateltavat, että heidän tiimiänsä johdetaan? Toisaalta tiimin johtamiseen liittyy oleellisesti itseohjautuvuus. Tätä kysyttiin haastateltavilta kahdellakin tavalla. Ensin mitä he ymmärtävät itseohjautuvuudella ja toiseksi kokevatko he olevansa itseohjautuvassa tiimissä? Pohdintaosion jaan kolmeen teemaan tiimi, vuorovaikutus ja johtajuus keskeiset tulokset otsakkeen alla.

5.1 Keskeiset tulokset

Tiimityöskentely on nimenä monelle tuttu, mutta mitä se asiallisesti pitää sisällään, ei välttämättä ollut jokaiselle selvä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää tiimin jäsentä. Jäsenet toimivat eri tiimeissä. Näyttäisi siltä, että kaikki neljä ymmärsivät pääpiirteissään, mikä on tiimi. Kaikille haastatelluille oli selvää, että tiimissä ihmisten tulisi työskennellä yhdessä. Tiimimääritteen yksi tärkeimpiä elementtejä, yhdessä työskentelyyn sitoutuminen, näytti olevan selvä vain yhdelle haastatelluista. Kysymykseen tiimin jäsenyydestä ja kuinka sen kokee, vastauksena tuli hajontaa kolme vastaan yksi. Näin muotoiltu kysymys ymmärrettiin lähinnä kahdella tavalla. Yksi käsitteli jäsenyyttään laajemmin ja kolme vastaajista juuri niin kuin tutkija oli ajatellut. He pohtivat tuntevatko kuuluvansa nimenomaan omaan tiimiinsä. Eivät siis tuntisi olevansa ulkopuolisia vaan tekevänsä työtä yhdessä tiiminsä kanssa.

Tuloksista voi päätellä, että tiimi sanana on hyvin tuttu. Haastatelluista kuitenkin vain yksi toi esille toimivansa oikein tiimissä, oli sitoutunut tiimin toimintaan. Muut haastateltavat eivät oikein tienneet rooliaan eikä jäsenyyttään tiimissä. Tulos korreloi suoraan tiimin johtamiseen, johon palaan pohdintaosion lopussa.

Vuorovaikutuksen merkitys tiimin toiminnassa tulee mielestäni hyvin tutkimuksen tuloksissa esille. Haastateltavat ymmärtävät hyvin, mitä on vuorovaikutus. Vastauksista selviää myös odotukset toimivan vuorovaikutuksen suhteen. Se voidaan päätellä vastauksista. Tutkija kysyi tarkoituksella, saavatko kaikki äänensä kuuluviin? Tämä kysymys avaa tiimin johtamiskulttuuria. Osaako johtaja hyödyntää tiimin voimavarat ja pääseekö hiljaisemmatkin mukaan? Onko johtamiskäytäntö tasapuolinen ja kannustava? Tuloksista voi päätellä, että johtamisessa on runsaasti haasteita. Tiimin jäsenistä vain yksi, jolla oli virka, ei tuonut haasteita selkeästi esille. Toisaalta hän ei myöskään selvästi korostanut kaiken olevan kunnossa.

Tutkimuksessa puolet kysymyksistä oli laadittu siten, että niistä olisi helppoa tulkita johtajuuden tasoa tutkittavien tiimeissä. Tiimitoiminnassa itseohjautuvuus on hyvä kysymys selvittämään, onko tiimi jonkun johdossa vai voiko tiimissä joku tai jotkut vahvat jäsenet viedä tiimiä haluamaansa suuntaan. Tässä tutkimuksen tulos on, että tiimejä ei johdeta vaan siellä on vahvoja jäseniä, jotka ovat ottaneet vetäjän roolin. Tämä on erittäin haasteellista toimintastrategian kannalta. Organisaatiossa on syntynyt varjo-organisaatioita ja varjojohtamiskulttuuri. Tämäntyyppinen toiminta kylvää epäluottamusta ja eripuraa jäsenten välille.

Kysyttäessä pöytäkirjasta, dokumentoinnista ja ylipäätään sovittujen asioiden seurannasta näiden vastausten tulos tukee aiemmin kerrottua. Johtaminen on hukassa pääsääntöisesti. Tiimit eivät puhalla yhteen hiileen. Tästä on kuvaava esimerkki yhden vastaajan osalta, kun hän pyytää laittamaan haastattelussa vastauksensa sitaatteihin. Tutkimuksen tulokset tukevat tässä työssä esitettyjä taustatietoja ja ovat hyvin samansuuntaisia keskenään. Johtaminen on haasteellisessa tilanteessa ja tiimin jäsenten rooli on hukassa. Korjausliikkeitä tulisi tehdä nopeasti, sillä johtaminen on tärkeässä avainasemassa osana toimivaa vuorovaikutusta tiimissä. Tämän tutkimuksen tulokset tukevat kysymystä, miksi ihmisten on työpaikoilla nykyisin niin vaikea tulla toimeen?

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aikana minulla oli vaikeuksia rajata aihetta, sillä vuosien kokemus ihmisten johtamisesta ja näiden tässä tutkimieni ilmiöiden tuttuus arjesta hankaloitti objektiivisuuttani. Otanta oli myös hyvin pieni, mutta toisaalta sen luotettavuutta mielestäni lisäsi, että haastateltavat olivat eri tiimeistä ja tämä työni on tarkoitettukin hyvin pienimuotoiseksi. En siis tutkinut pelkästään yhtä johdettavaa tiimiä. Patton (2002) muistuttaa laadullisen tutkimuksen kontekstisidonnaisuudesta ja varoittaa yleistämään tuloksia. Hirsjärvi ym. (2003,278) pitää tärkeänä menetelmällisen objektiivisuuden kriteerinä, että toinen tutkija voi samoista lähtökohdista toistaa tutkimuksen. Tämä kriteeri täyttyy tässä tutkimuksessa. Tutkimukseni oli hyvin pieni pedagoginen tutkielma, mutta työni aihe on kiehtonut minua aina eri yhteyksissä. Uuden työni opettajana myötä näkökulmani on jonkin verran muuttunut, mutta perusasiat ovat samat johtamisen kannalta.

Haastateltavista minulle tuttuja oli vain yksi, muiden kanssa en juuri työssäni ole tekemisissä. Ketään heistä en tunne entisen työsuhteeni perusteella. Lähdekirjallisuudessa on pari vähän vanhempaa kirjaa, mutta kokemukseni perusteella tiedän, että käyttämäni tieto on tälläkin hetkellä relevanttia. Vuorovaikutus, tiimit ja niiden johtaminen on kiehtova aihepiiri. Teoriassa tiedämme, kuinka meidän tulisi toimia, että ristiriidat voitaisiin minimoida. Tutkimukseni tuloksia ei pidä yleistää, kuten laadullisen pienen tutkimuksen tulosta yleensäkin.

6 Lähteet

Dunderfelt, T.1998. Henkilökemia. Yhteistyö erilaisten ihmisten välillä. 2. painos. Juva: Kirjapainoyksikkö.

Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turku: Painosalama Oy.

Hirsjärvi,S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 6.-9. painos. Helsinki: Tammi.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsingin Yliopisto. Yleisen Valtio-opin laitos. Väitöskirja. Tampere:Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2010.

Johansson, F. 2005. Medici-Ilmiö. Huippuoivalluksia alojen välimaastossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauppila, R. A. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Keltikangas-Järvinen, L. 2000. Tunne itsesi, suomalainen. Helsinki:WSOY.

Keltikangas-Järvinen, L. 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. 2. painos. Helsinki:WSOY.

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

Korjattu versio Tuckmannin 5-vaihemallista. Viitattu 6.6.2011.

<http://myy.helia.fi/~heita/jryhmat.htm>

Kostiainen, E. & Gerlander, M. 2009. Vuorovaikutus opettajaksi opiskelevien asiantuntijuudessa. Artikkelit. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 6-25.

Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä; Työ, oppiminen, kiire. Kiireen yhteys työssäoppimiseen. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Laine, T. ja Malinen, A. 2009. Elävä peilisali. Aikuista pedagogiikkaa oppimassa. 1. painos. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Manninen, O. (toim.). Työelämäosaamisen käsikirja. Hyvinvoivat osaajat luovat menestyksen. 2. painos. Tampere: Domus Print Oy.

Niinivaara, J. & Karhunen, S. 2010. Kohtaamisia rajapinnoilla: Vuorovaikutus puhumista jännittävien koulutuksessa. Tutkimusseloste. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010, 25-33.

Nousiainen, L., Piekkari, U. 2007. Osallistuva oppilas – yhteisöllinen koulu. Koulun kehittämisen kansio 2007. OPM.

Oy Integro Finland Ab. Viitattu 6.6.2011. <http://www.peiliconsulting.com/fi/>.

Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sivonen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioiminen hajautetuissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Waaramaa-Mäki-Kulmala, T. 2009. Emootiot äänessä. Tunneilmaisun akustiset ominaisuudet ja vastaanotto. Artikkel. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2009, 60 – 67.

Vähämäki, M. 2010. Hierarkiasta jaettuun johtajuuteen: Vuorovaikutuksen haasteet vertikaalisissa ja horisontaalisissa työpaikan suhteissa. Artikkel. Prologi. Puheviestinnän vuosikirja 2010, 34 - 46.

7 Liitteet

7.1 Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustatiedot

Mies/nainen: yksi mies ja kolme naista

Ikä 60, 41, 38, 28.

Elämäntilanne: työsuhteessa kyllä /ei. Kyllä kaikki

- 1. Mitä sinulle kertoo sana tiimi?**
- 2. Koetko olevasi yksi tiimin jäsen? Perustele vastauksesi, vastasitpa kyllä tai ei**
- 3. Mitä ymmärrät sanalla vuorovaikutus?**
- 4. Mistä elementeistä koostuu hyvä vuorovaikutus tiimissä?**
- 5. Miksi on tärkeää saada äänensä kuuluviin?**
- 6. Saako jokainen äänensä kuuluviin?**
- 7. Millainen on mielestäsi tasapuolinen ilmapiiri tiimityöskentelyssä?**
- 8. Miten luonnehtisit oman tiimisi ilmapiiriä?**
- 9. Miten tiimiäsi johdetaan?**
- 10. Mitä ymmärrät itseohjautuvalla tiimillä?**
- 11. Oletteko itseohjautuva tiimi? Perustele vastauksesi.**
- 12. Mikä on johtamisen merkitys tiimissä?**
- 13. Pidetäänkö pöytäkirjaa tiimisi kokouksista?**
- 14. Kirjataanko tekemättömät tehtävät ja tehdään uudet aikataulut?**
- 15. Päätösten seuranta – onko systemaattista?**
- 16. Osallistuvatko kaikki kokouksiin? Miksi tärkeää?**

7.2 Liite 2: Koehaastattelukysymykset

TOIMIVAN VUOROVAIKUTUKSEN MERKITYS TIIMITYÖSKENTELYSÄ

Taustatiedot

Nainen

Ikä 38

Työsuhteessa Kyllä

- 1. Mitä ymmärrät sanalla vuorovaikutus**
- 2. Mitä sinulle kertoo sana tiimi?**
- 3. Koetko olevasi yksi tiimin jäsen? Perustele vastauksesi, vastasitpa kyllä tai ei.**
- 4. Johdetaanko tiimiäsi? Perustele vastauksesi.**
- 5. Oletteko itseohjautuva tiimi? Perustele vastauksesi.**
- 6. Mitä ymmärrät itseohjautuvalla tiimillä?**
- 7. Onko tiimityöskentelyssä tasapuolinen/tasavertainen ilmapiiri?**
- 8. Saako jokainen äänensä kuuluviin?**
- 9. Miksi on tärkeää saada äänensä kuuluviin?**
- 10. Entä hiljaiset, kuinka heidät mielestäni pitäisi saada mukaan**
- 11. Johtamisen merkitys tiimissä?**
- 12. Mitä on johtaminen mielestäsi?**
- 13. Pidetäänkö pöytäkirjaa tiimisi kokouksista?**
- 14. Kirjataan tekemättömät tehtävät ja tehdään uudet aikataulut?**
- 15. Päätösten seuranta – onko systemaattista?**
- 16. Osallistuvatko kaikki kokouksiin? Miksi tärkeää?**