

Senja Raatikainen

OPINTOSIHTTEERITIIMIN
TEHTÄVIEN UUELLEEN
ORGANISOINTI ETELÄ-SAVON
AMMATTIOPISTOSSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2012
Tekijä(t) Senja Raatikainen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous
Nimeke Opintosihteeritiimin tehtävien uudelleen organisointi Etelä-Savon ammattiopistossa		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli Etelä-Savon ammattiopiston nuorten koulutuksen opintosihteeritiimin töiden uudelleen organisointi. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada selville: Minkälaisia kehittämiskohteita on opintosihteeritiimissä ja miten yhteistyö ja yhteiset toimintatavat saadaan toimimaan sujuvasti. Teoreettinen viitekehys käsitteli tiimiä, asiantuntijuutta, yhteistyötä ja muutoksen vaikutuksia tiimiin ja sen jäseniin.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää. Tutkimuksen toteutin kyselylomakkeen muodossa. Tutkimuksen toteutin teoreettisen viitekehysten pohjalta muotoillulla kyselylomakkeella. Kysymykset käsittelivät opintosihteeriteiden työtehtäviä, ajan käyttöä, tiimin sisäistä yhteistyötä ja vastuunjakoa sekä muutoksen vaikutuksia tiimin jäseniin. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja aihetta täydentäviä lisäkysymyksiä oli vapaasti kommentoitavassa muodossa.</p> <p>Tulokset analysoin tekstinä ja excel-ohjelmaa apuna käyttäen erilaisilla tuloksia selventävillä graafisilla kuvilla ja taulukoilla. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että kehitettävää on erityisesti koko oppilaitoksen arviointikäytänteiden yhdenmukaistamisessa opintosihteeriteiden työn kannalta. Huomiota tulisi kiinnittää työn kuormittavuuteen ruuhkahuippuina sekä tiimin sisäisen yhteistyön lisäämiseen ja toimivan varallaolojärjestelmä toteuttamiseen. Tutkimus osoitti tiimin koostumuksen olevan ryhmätilanne- ja muutostilanneroolien osalta vailla luovia ja idearikkaita roolihenkilöitä. Roolitilanteet kuitenkin muuttuvat usein organisaation muutoksien mukana ja tulevaisuus voi tuoda enemmän luovuutta myös tämän tiimin jäseniin.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Tiimi, muutos, osaaminen		
Sivumäärä 54 + 11	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn200839320
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Savon ammattiopisto

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 14 May 2012
Author(s) Raatikainen Senja	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis The reorganisation of study secretaries' tasks at South Savo Vocational College		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to evaluate the reorganisation of secretarial duties within Student Services Team at South Savo Vocational College. The aim was to find out the areas of development as well as types of developmental processes needed in the team, and the ways in which co-operation and common practices are shared and carried out in the future. The theoretical framework of this study focuses on the team, process expertise, co-operation and the effects of organisational changes on the members of the team.</p> <p>As a research method was used both qualitative and quantitative approaches. The research itself was conducted through a questionnaire. The themes that were addressed to (in the questionnaire) included; the various tasks that the study secretaries perform, time management, co-operation and sharing responsibilities within the team. The questions were both multiple choice questions and open-ended questions, where respondents were able to make further comments.</p> <p>The responses I analysed using an Excel spreadsheet, clarifying graphs and diagrams as well as a text. The results of this study indicate that further development is needed, specifically concerning the harmonization of school assessment practices, in order to facilitate the study secretaries' work. Additionally, what should also be taken into consideration is the increased co-operation within Student Services Team, the increasing work load during busy times, and setting a rota for substitutes in motion. Furthermore, the research showed that, in terms of teamwork skills and team members' adaptability to change, the Student Services Team is clearly in need of individuals who are (more) creative and have fresh, new ideas. Due to organisational change, the roles and tasks of the team members are, however, subject to change, and thus the future will possibly bring more creativity into our team.</p>		
Subject headings, (keywords) Team, chance, capabilities		
Pages 54 + 11	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:mamk-opinn200839320
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by South Savo Vocational College	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TIIMI.....	2
2.1	Tiimityön tarkoitus	2
2.2	Tiimin syntymisen vaiheet.....	3
2.3	Ryhmätilanneroolit	7
2.4	Tiimitoiminnan lisääminen ja kehittäminen	9
2.5	Toiminnan ja tuloksen mittarit.....	12
2.6	Tiimityön tarve ja asiakaslähtöisyys.....	13
3	OSAAMINEN JA YHTEISTYÖ.....	15
3.1	Osaaminen organisaatiotasolla	15
3.2	Tiimin osaaminen	16
3.3	Yksilön osaaminen.....	17
3.4	Yhteistyö.....	19
4	MUUTOKSEEN SOPEUTUMINEN	24
4.1	Muutosvastarinta.....	25
4.2	Muutostilanteen roolit.....	26
4.3	Pelissäännöt.....	31
4.4	Tiedon ja luovan älykkyyden hyödyntäminen.....	31
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	33
5.1	Etelä-Savon ammattiopiston nuorten koulutuksen opintosihteeritiimi.....	34
5.2	Tutkimusmenetelmät	35
5.3	Aineiston hankinta	37
6	OPINTOSIHTeerITIIMIKYSELYN TULOKSET	37
6.1	Taustatiedot.....	38
6.2	Työtehtävät ja ajankäyttö.....	39
6.3	Tiimin sisäinen yhteistyö ja vastuunjako.....	43
6.4	Muutoksen vaikutukset.....	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET	49
8	PÄÄTÄNTÖ	53
	LÄHTEET JA LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheen sain työpaikaltani Etelä-Savon ammattiopistosta, jossa työskentelen opintosihteerin tehtävissä Otavankadun toimipisteessä. Viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa 1.8.2009 yhdistyi Pieksämäen ammatti- ja aikuisopisto Etelä-Savon ammattiopistoon, jota hallinnoi Etelä-Savon Koulutus Oy. Muutos on toteutettu vähin erin vuodesta 2009, ja tällä hetkellä toimimme kokonaan uuden moniportaisemman organisaatiomallin mukaan.

Opinnäytetyön aihe on opintosihteerien tehtävien uudelleen organisointi Etelä-Savon ammattiopistossa. Tutkimustavoitteenani on, mitä kehittämiskohteita opintosihteerien työ vaatii ja miten yhteistyön tarpeellisuus koetaan. Työssäni tarkastelen asiaa nuorten koulutuksen opintosihteerien näkökulmasta.

Muutoksia tiimin kokoonpanossa on tapahtunut eläkkeelle siirtymisen ja toimintayksiköiden lakkauttamisen myötä. Toimimme tällä hetkellä pienemmillä resursseilla henkilömäärän ja tilojen suhteen. Myös tiimin kokoonpano on muuttunut pienemmäksi asiantuntijatiimiksi ja toiminta on muuttunut tiimin sisällä yhteisvastuulliseksi. Tiimikoordinaattori toimii koollekutsujana ja tiedottajana tiimin sisälle sekä tiimistä ulospäin olematta sen enempää vastuullinen kuin muutkaan tiimin jäsenet..

Teoreettisen viitekehyksen aihealueet ovat tiimi, asiantuntijuus ja yhteistyö sekä muutoksen haasteet. Tällä hetkellä opintosihteeritiimin toiminta vaatii työnjaon selkeyttämistä ja toimintatapojen kehittämistä yhdenmukaisempaan suuntaan. Pohdintaa vaatii myös yhteistyön lisääminen ja toimivan varahenkilöjärjestelmän luominen tiimiin. Tavoitteena on saada toimiva opintosihteerien tiimi oppilaitokseemme, yhdenmukaistamalla toimintaa ja lisäämällä yhteistyötä. Opintosihteerit työskentelevät kukin omalla vastualueellaan ja ovat myös yhteisvastuussa koko tiimin toiminnasta.

Tutkimuksen toteutan kvalitatiivisena ja kvantitatiivisena lomakekyselynä kahdeksalle eri yksiköissä työskentelevälle opintosihteerille Pieksämäellä ja Mikkelissä. Kyselyllä pyrin saamaan tietoa muuttuvassa organisaatiossa opintosihteerien työn kehittämiskohteista, yhteistyön tarpeesta sekä organisaatiotasolla että omassa tiimissämme ja varallaolon sujumisesta kitkattomasti tiimissämme.

2 TIIMI

Johtaminen organisaatioissa on muuttunut johtavasta tavasta delegoivaksi. Tiimeistä on tullut suosittuja toimintamalleja organisaatioissa. Tiimityössä jäsenet täydentävät toistensa taitoja ja työntekijöiden osaaminen tulee paremmin yrityksen käyttöön. Yhteistyö tiimeissä lisää joustavuutta ja muutoksiinkin suhtaudutaan myönteisemmin kuin yksilöinä työskenneltäessä. Itseohjautuvuus ja kyky tehdä päätöksiä lisääntyvät ja työ tuntuu mielekkäämmältä ja motivoivammalta tiimissä työskennellessä.

Aina ei tiimityö kuitenkaan suju ongelmitta. Totutuista tavoista on vaikea luopua ja uusia toimintatapoja ei haluta omaksua. Johdon tulisi myös kuunnella ja keskustella yhteisistä tavoitteista sekä huolehtia työhön opastuksesta ja ohjauksesta. (Spiik 1999, 33, 54.)

Organisaatiotasolla kehitys on mahdollistanut joustavaa yhteistyötä toteuttavan mallin. Organisaatioiden rakennetta on madallettu monitaitoisiksi itseohjautuviksi tiimeiksi. Tunnusomaista tiimeille on avoin tiedonkulku ja osaamiseen perustuvat päätökset sekä joustava käyttäytyminen ja ohjaava johtajuus (Hannus 1994, Senge 1999, Isoheranen 2005, 65.)

2.1 Tiimityön tarkoitus

Spiikin mukaan (1999, 29 – 30) tiimi on pidemmän määritelmän mukaan ryhmä ihmisiä, jotka organisoituvat suhteellisen pysyväksi ryhmäksi itseohjautuvasti toimimaan sovittun päämäärän ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehtävän ja tarkoituksen mukaan tiimit voivat olla erilaisia sekä koostumukseltaan, vastuualueiltaan että kestoiltaan. Tiimityön tavoite Spiikin (2004, 11) mukaan on toimivien ratkaisujen löytäminen ajatusten vaihdon ja keskustelujen avulla.

Tiimit jaotellaan kolmenlaisiin tiimeihin vastualueen mukaan. Perustiimeissä kaikki tiimin jäsenet toimivat yhdessä ja vastaavat kokonaisuudesta tai osakokonaisuudesta yhteisesti. Oman vastualueen tiimeissä taas jokaisella tiimin jäsenellä on oma vastualueensa, mutta koko prosessin toimivuudesta vastataan yhdessä selkeiden pelisääntöjen tai hyvän me-hengen pohjalta. Ohjaus- ja johtotiimit perustetaan yleensä vetämään suurempaa kokonaisuutta ja sen jäseniä voidaan vaihdella tarpeen mukaan.

Yli kymmenen hengen tiimeihin kannattaa perustaa pieni ryhmä edustamaan koko tiimiä. Kokemusten mukaan suuremmassa ryhmässä itsekritiikki kasvaa ja jäsenet harkitsevat sanomisiaan eri tavalla kuin pienemmässä ryhmässä. Tämä vaikuttaa mielipiteiden ja kokemusten vaihtoon ja sitä kautta toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Tilanteet määrittelevät tiimin toiminnan ja työskentelytavat kuhunkin organisaatioon sopiviksi. (Spiik 2004, 50 – 58.)

Virtanen (2005) on viitannut Robbinsin ja Finleyn (2000) mukaan tiimin määrittelyyn olevan joukon ihmisiä tekemässä toistensa kanssa jotain yhdessä. Työyhteisössä oleva tiimi ei saa olla liian iso, koska sen hallinta vaikeutuu. Siinä tulee kuitenkin olla vähintään kaksi jäsentä. Aito tiimiälykkyys on ennen kaikkea vuorovaikutustaitojen hallintaa. Tiimiälykkyys synnyttää yhteiselle visiolle halun ja imun tavoitteen saavuttamiseksi. Edelleen tiimin tulee ratkaista ongelmia ja kunnioittaa jäsenten erilaisuutta. Tiimityössä ratkaistaan ongelmia, joskus vaativiakin, näin aikaansaadaan merkittäviä ja edistäviä palvelu- ja tuoteinnovaatioita työyhteisöön. Menestyksellisen tiimityön syntyyn vaikuttavat oleellisesti yhteinen selkeä päämäärä ja hyvän tiimihengen luominen. (Virtanen 2005, 147 – 148.)

Organisaatiossa on kova ja pehmeä puoli eli asiat ja ihmiset. Tuloksen ratkaisevat kovat-puolella asiat, joita on kaikki konkreettiset asiat kuten työympäristö ja -välineet. Yhden ihmisen näkökulmasta asiat-puolella on varsinainen ammattitaito koulutuksen ja kokemuksen kautta. Tiimityöskentely voi monipuolistaa jäsentensä ammattitaitoa lisäten moniammatillisuutta. Toinen tulokseen vaikuttava tekijä on pehmeät-puolella ihmiset, kuten erilaisiin tunteisiin liittyvät seikat, ihmissuhteet ja asenteet sekä oman työn arvostus. Tunnepuolella motivaatio on tärkeä tekijä laadun suhteen. Tunnealueella tyydytetään parhaimmillaan muitakin kuin vain taloudellisia tarpeita. Yhteisvastuullisesti työtä tehdessä lisätään turvallisuudentunnetta ja tyydytetään arvostuksen tarvetta sekä sosiaalisia tarpeita. (Spiik 1999, 30 – 33.) Suuria muutoksia yksilön kannalta tulee myös kehittyvän tekniikan ja tietotekniikan sekä kasvavien vastualueiden myötä (Spiik 2004, 12).

2.2 Tiimin syntymisen vaiheet

Toiseen ihmiseen liittyminen on merkitykseltään tärkeää koko elämän ajan. Kokemukset ja ikäkauden haasteet muovaavat myöhemmin liittymisen tarvetta. Itsenäisyy-

den saavuttaminen on toinen elämään merkitystä antava asia. Tämä ristiriita toiseen liittymisen ja riittävän itsenäisyyden säilyttämisen välillä voidaan toivottavasti nähdä uusina ja kehittyvinä ratkaisuin. Reagointi sosiaalisissa suhteissa eri ihmisiin on erilaista. Yhteisössä suhtautumiseen vaikuttaa olennaisesti statuksen tuoma rooli. Halu miellyttää sosiaalisesti ja liittyä ryhmään turvallisesti, määrää käyttäytymistä vuorovaikutustilanteissa. Ihmisten keskinäisiin suhteisiin roolit antavat vastavuoroisia käyttäytymiskokonaisuuksia tuoden kanssakäymiseen ennakoitavuutta ja ymmärrettävyyttä. Kolpakkalan (2005) mukaan roolien omaksuminen omaksi sisältää neljä toisiaan seuraavaa vaihetta. (Kolpakla 2005, 54 – 58.)

I vaihe: Alkava ryhmä. Ihmisillä on erilaisia odotuksia ja mielikuvia uudesta ryhmästä. Ihmiset ovat keskenään erilaisessa asemassa ryhmässä johtuen muun muassa aiemmista kokemuksista ryhmissä ja kokoontumisten tarkoituksesta sekä omasta tulevasta roolista. Osallistujat saavuttavat ryhmän ensimmäisen vaiheen ollessaan vapaaehtoisesti halukkaita liittymään ryhmään ja sille asetettuihin tavoitteisiin sekä ovat selkeän perusteen mukaan ryhmässä ja että ryhmällä toteutuu riittävästi myös johtamistehtävä. (Kolpakkala 2005, 59 – 62.)

Kolpakkalan (2005) mukaan ihmiselle uusi ryhmä merkitsee haastetta tarkkaillen, opetellen ja harjoitellen uusia roolisuhteita rakentaessaan. Ryhmiin liittymisen halu ja toimintatapoihin sopeutuminen ovat ihmiselle luontaisia käyttäytymistapoja. Ensikeskustelujen aihealueet ovat yleisellä tasolla kaikille tuttuja asioita. Ryhmän alkujännityksestä päästään ryhtymällä ryhmätyöhön. Alussa osallistujien kiinnostuksen painopiste ja vuorovaikutus sekä liittymisen tunteet kohdistuvat ainoastaan ryhmän ohjaajaan. Ryhmää kohtaan liittymistunteet tulevat vasta toissijaisesti. Ohjaajan ammattitaitoa arvioidaan ja hänen myönteisiä ja kielteisiä ilmauksiaan tarkkaillaan. Nämä havainnot muovaavat ryhmään osallistuvien käyttäytymistä sekä ryhmässä syntyvää kulttuuria. Osallistujat etsivät ohjaajalta viitteitä olla oikealla tavalla ryhmässä ja samaistuvat hänen malliinsa. (mts. 63 – 64.)

Alussa erillisyyt, tunteiden ja ajatusten erilaisuus suuntautuu ryhmän ulkopuolisiin. Rajanveto sisäpuolisten ja ulkopuolisten välillä ei ole kovinkaan selkeää. Osallistujilla onkin tarve tulla hyväksytyksi ryhmään ilman mitään erityistä roolia. Samalla myös osallistuja itse arvio kelpaako hänelle ryhmä ja sen vetäjä. Uudessa innostuneessa hieman ”heppoisessa” tilassa roolit ovat muotoutumatta ja omaa erikoislaatuisuutta

tuodaan esille. Alussa ohjaajan rooli on vahvempi kuin muiden jäsenten ja hän tuntee olevansa vastuussa alun onnistumisesta. Jokaisessa ryhmässä yleensä on muutama haastava osallistuja, joiden käyttäytymisen taustalla voi olla aiemmat ehkä kielteiset ryhmäkokemukset. Tällainen käytös voi kuitenkin heijastaa tarvetta liittyä ryhmään, erityisesti vetäjään. Hankalasti käyttäytyvä jäsen voi ryhmän edistyessä muuttaa käyttäytymistään erityisen sitoutuneeksi. Ohjaajan tulee olla pitkämielinen, vahva ja määrätietoinen ryhmän alkuvaiheessa. Ensimmäinen vaihe ryhmässä on saavutettu, kun jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään ja hyväksyvät muut jäsenet ja vetäjän. (Kolpakkala 2005, 65 – 66.)

II vaihe: Rakentuva ryhmä. Toisessa vaiheessa vuorovaikutus lisääntyy jäsenten kesken. Tutustuttaessa paremmin ryhmäläisten kesken, liittymistunteet siirtyvät vetäjästä muihin ryhmän jäseniin. Aiemmin ryhmän ulkopuolelle kohdistuneet erillisyydentunteet siirtyvät nyt ryhmän sisälle muodostaen samalla tavalla ajattelevien jäsenten kesken muutaman hengen pienryhmiä. Ryhmän vetäjääkin kohtaan voidaan tuntea ärtymystä. Ihmisen tutustuminen alkaa yksitellen ihmisiin ja hän alkaa tuntea liittoutumisen kautta olonsa turvallisemmaksi. Tässä vaiheessa ryhmä alkaa tiedostaa rajansa ulkopuolisiin ja sille muodostuu omat tottumukset, säännöt ja kulttuuri. Pienryhmien kesken alkaa syntyä jännitteitä ja yhteishenki alkaa kadota. Ohjaajan tasapuolisuutta epäillään ja hän joutuu kritiikin kohteeksi. Ohjaajan tulee kuitenkin pysyä rauhallisena ja ottaa kritiikki vastaan muutoin se kohdistuu johonkin ryhmässä olevaan jäseneseen. Kriittisyys on ryhmän kannalta luottamuksen osoitus ohjaajaa kohtaa ja kohtuuton kritiikki täytyy osata ohjaajan perustella. Ohjaajan tulee saada pienryhmät keskenään aktiiviseen yhteistyöhön, jolloin alaryhmien rajat alkavat hälvetä ja ryhmä tuntee turvallisuuden tunteen lisääntyvän. (Kolpakkala 2005, 67 – 71.)

Syntipukki-ilmiö syntyy, kun johtajuus ei toteudu ryhmässä. Ryhmä, joka ei voi kritisoida esimiestään turvallisesti, etsii syntipukin yksilöllisen erilaisuuden perusteella jostain sopivasta jäsenestä purkaakseen ärtymystään siihen. Olemassa on kaksi johtajatyyppeä, jotka altistavat syntipukki-ilmiön syntyyn. Ensimmäinen on esimies, joka ei kestä arvostelua ja turvautuu antamaan sanktioita arvostelijoilleen. Toinen on esimies, jota suojellaan jostain hänen elämäntilanteeseensa johtuvasta syystä. Konflikteja aiheuttaa myös esimies, joka kuuluu johonkin alaryhmään eikä hänen tasapuolisuuteensa uskota. (Kolpakkala 2005, 71 – 75.)

III vaihe: Tiivis ryhmä. Alaryhmät lisäävät yhteistyötään muiden alaryhmien kesken. Ohjaajan rooli on aktivoida yhteistyötä ja saada jäsenet arvostamaan toistensa työtä. Ryhmien välinen epäluottamus ja kilpailu hälvenevät ja ryhmän jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi. Yhteydenpito työroolien ulkopuolellakin lisääntyy ja se koetaan tärkeäksi. Alaryhmien merkitys hälvenee ja ryhmä alkaa tuntua omalta kokonaisuudelta. Ryhmä alkaa pitää itseään erinomaisena yhtenäisenä porukkana ulkopuolisia ryhmiä ärsyttävällä tavalla. Tosin erilaisuutta ja osaamista ei kuitenkaan ole tuotu vielä esiin ja näin ollen luovuus ja tehokkuus eivät ole parhaimmillaan. (Kolpakkala 2005, 75 – 77.)

Psykologi Irving Janis tiivistää ryhmäajattelun käsitteen edustavan tiiviin ryhmän jäsenen kantaa, joka on muovautunut jäsenten mielipiteistä ja he olettavat sen olevan ryhmän yleinen mielipide. Tästä voi seurata päätöksiä, jotka ovat kaikkien jäsenten mielestä huonoja jopa vaarallisia. Näin eri vaihtoehdot ja vastakkain ajattelu jäävät havaitsematta huomion kiinnittyessä yhteistä päätöstä tukeviin seikkoihin. Ryhmäajattelua voidaan ehkäistä esitettävillä vastaväitteillä ja tärkeissä päätöksissä kysymällä ulkopuolisten asiantuntijoiden mielipidettä. Tehottomuudesta syytettäessä ryhmän jäseniä tiivistää uhka kohdistaa ärtymyksensä ryhmän yhteiseen ulkopuoliseen kohteeseen yhdistäen ryhmää entisestään tasapuolisesti uhkaavassa tilanteessa. (Kolpakkala 2005, 77-80.)

Työntekijöiltä odotetaan monenlaisia taitoja. Työn hallinta ja sosiaalinen tuki ovat riippuvaisia toisistaan; mitä vähäisempää on työnhallinta, sitä enemmän tarvitsemme sosiaalista tukea ja päinvastoin. Luovuus ja verkostoituminen eivät toteudu tiiviissä ryhmässä parhaalla mahdollisella tavalla. Omat näkemykset haudataan heti alkuunsa sovun ylläpitämiseksi. Sitoutuminen kyseenalaistetaan, haluanko tehdä juuri tätä. Tässä vaiheessa ohjaajan tehtävä on jäsenten erilaisuuden korostaminen tietojen ja taitojen suhteen. Ohjaajan on kyettävä murtamaan ryhmän samanmielisyyttä rakentavassa mielessä ja kannustettavaa jäsenten erityisosaamista. Ulkopuolisiin kohdistuvaa ärtymystä tulee käsitellä avoimesti lisäämällä yhteistyötä ja tutustumalla heidän toimintaansa. (Kolpakkala 2005, 80 – 81.)

IV vaihe: Luova ryhmä eli tiimi. Ryhmä tuntee turvallisuutta ja erimielisyyksiäkin uskalletaan tuoda paremmin julki. Myös yksilöiden erilaisuus aletaan hyväksyä osana ryhmän elämäntulkua. Muutoinkin ilmapiiri ryhmässä on itsekriittisempi ja avoi-

mempi eikä ulkopuolelle suuntautuvat ärtymyksen ja erillisyydentunteen purkaukset ole enää tuntemuksissa päällimmäisinä. Ryhmä alkaa huomioida jo viestejä ulkopuolelta. Tässä vaiheessa yhteenotot ja näkemykset toimivat uusien oivallusten tuottajina. Ohjaajan rooli ei ole enää niin painottunut, vaan ryhmän jäsenet tietävät kuka missäkin tilanteessa on vahvimmillaan. Ryhmän tulisi tässä vaiheessa saada uusia kehittäviä haasteita ja tehtäviä. Ryhmä tulee jo toimeen ulkopuolisten kanssa eikä jäsenten poistuminen ja uusien jäsenien tuleminen enää johda taantumaan eli aikaisempaan vaiheeseen. Ryhmä alkaa toimia tavoitehakuisemmin ja itseohjautuvammin toimien perustelujen sopimusten ja tavoitteiden mukaan. Oma näkemys toimintatavoista voi johtaa luovuuden ja tuotteliaisuuden muodossa perimmäisiin tavoitteisiin. (Kolpakkala 2005, 81 – 83.)

Ryhmä voi myös siirtyä kolmosvaiheesta sellaiseen vaiheeseen, jossa ohjaajan liittymistunteet kohdistuvat ryhmässä eritavoin sisä- ja ulkopiiriläisiin. Sisäpiiriläiset hän näkee onnistujina ja kyvykkäinä, kun taas ulkopiiriläiset jäävät varjoon, minkä he myös aistivat loukkaantuneina. Tämä johtaa sisä- ja ulkopiiriläisten vuorovaikutuksen vähenemiseen ja ärtymykseen oman ryhmän sisällä. Ryhmänvetäjän toimintaan tällainen suosikkijärjestelmän syntyminen tuo kolmannen vaiheen kaltaisen suhteen sellaisiin jäseniin, joiden kanssa hän on muutoinkin enemmän tekemisissä. Ryhmänvetäjä ei aina havaitse sisäpiirin syntyä ja tilanne aiheuttaa toiminnassa tyytymättömyyttä sekä toimintakyvyn ja joustavuuden vähenemistä. Ryhmän ohjaajan tulisi korjata tilanne antamalla aikaa ja huomiota sekä arvostusta ulkopiiriläisille luottamuksen ja tasapuolisen vuorovaikutuksen saamiseksi ryhmään. (Kolpakkala 2005, 83 – 85.)

2.3 Ryhmätilanneroolit

Tiimiälykyys käynnistyy tunnistamalla tiimin jäsenten käyttäytymistavat. Virtanen (2005, 148) kirjoittaa käyttäytymistavoista ryhmätilanteissa Robbinsin ja Finleyn mukaan seuraavasti: Perusolottuvuuksia on neljää eri tyyppiä. Yhteen näistä ideaalityypeistä kuuluvat ajattelevat *analyttikot*, jotka ovat perfektionisteja ja käyttäytyvät tiukassa paikassa varovaisesti. Toiseen tyyppiin taas kuuluvat *ystävälliset*, jotka ovat hyviä koordinoijia ja vahvoja inhimillisten ja sosiaalisten verkostojen hallinnassa. Kolmanteen tyyppiin kuuluvat *päätäväiset*, joiden vahvuus on tavoitteellisuus ja pyrkiminen tuloksiin. Neljäs tyyppi on tulevaisuuteen katsovat luovat ja ideaalirikkaat *itsensä ilmaisijat*. Jokaista neljää käyttäytymissuuntaa edustavaa jäsentä on käytän-

nössä usein mahdoton saada kulloiseenkin tiimiin. Tärkeää on oivaltaa toimia kunkin käyttäytyjätyypin kanssa eri tavoin ja eri strategiaa käyttäen. (Virtanen 2005, 148 - 149.)

Ihmiset ovat erilaisia ja eri henkilöiden roolit muodostavat työryhmän toisiaan täydentävistä rooleista. Työryhmän toimivuuden kannalta jäsenten tulisi olla erilaisia asioita osaavia. Kolpakkalan (2005) esittää Ruth Meredith Belbinin tutkimuksen mukaan toimivan tiimin edellyttävän seuraavat kahdeksan tiimiroolia. (Kolpakkala 2005, 109.)

Nerokas 1) *keksijä*, joka on mietiskelevä ja älykäs. Toisaalta hän voi olla myös epäkäytännöllinen. 2) *tiedustelija* on uutta etsivä ja kokeileva. Hän on utelias ja neuvottelukykyinen, mutta toisaalta voi olla ailahtelevainen. 3) *tekijä* on käytännöllinen organisaattori. Hän pitääytyy perinteissä ja on myös ahkera. 4) *takoja* on esteet raivaava ja vauhdittava. Hänen luonteenpiirteitään on voimakastahtoisuus ja dynaamisuus. Heikkouksia on kärsimättömyys ja kireys. Tiimirooli 5) *viimeistelijä* tarkastaa yksityiskohdat. Hänen luonteensa on tunnollinen ja sitkeä, toisinaan turhankin tarkka. 6) *arvioija* analysoi ongelmia. Hän toimii kriittisesti ja puolueettomasti, mutta voi olla turhan varovainen. Sovitteleva 7) *diplomaatti* on hyvän ilmapiirin luoja. Hänen luonteenpiirteitä ovat herkkyys ja sosiaalisuus. Heikkoutena voi olla, ettei hän ole tarpeeksi päättäväinen. 8) Resursseja valvova *kokoaja* kokoaa. Hänen luonteenpiirteensä on rauhallinen ja itsevarma, mutta ei kovinkaan luova. (Kolpakkala 2005, 109 – 110.)

Belbinin mukaan tiimin jäsen on näistä vaihtoehdoista yhtä tai kahta roolia edustava. Roolin toteutumiseen vaikuttaa henkilön luonteen piirteet ja tiimin tarpeet. Tiimirooli-luokitus perustuu tiimin tarpeeseen toimia eri rooleja toteuttavassa ryhmässä. Rooliteoria lähtee ensinnäkin siitä piirteestä, että henkilö valitsee roolinsa ja toimii sen mukaisesti. Näin ihminen näkee henkilön subjektina, joka voi toimia toisellakin tapaa. Toisekseen se liittyy yksilöiden toiminnan järjestelmällisesti toisiinsa rajaten ryhmän ja yhteisön aitoa toimintaa. Roolin määritelmä korostaa ja mahdollistaa ihmisen taitoa valita aktiivisesti roolinsa ja olla omassa toiminnassaan kohteena. Samoin se auttaa näkemään riippuvuuden toisista ihmisistä. Rooliteorioihin ihastutaan, kun huomataan niiden tarkoitus opettaa uusia toimintatapoja eikä muuttaa kenenkään persoonallisuutta tai luonnetta. (Kolpakkala 2005, 110.)

Virallinen rooli muotoutuu asiantuntijuuden tai ryhmän antaman roolin perusteella. Epävirallinen rooli taas muotoutuu persoonallisista piirteistä, tavoista ja ryhmässä käyttäytymisestä. On tilanteita joissa persoonat eivät tule toimeen keskenään. Persoonaan kohdistuva asenne voi estää viestin perille menon. Tällöin tarvitaan sosiaalista osaamista hyvän keskustelun aikaan saamiseksi. Selkeät ja yhteensopivat roolit toimivat hyvin ryhmän yhteistyössä. (Isoherranen 2005, 41.)

Oman haasteensa tiimiin tuovat hankalat jäsenet. Tällaiset jäsenet tuhoavat positiivisen energian ja tiimiälykkyyden muilta tiimin jäseniltä ja aikaa myöten tämä voi myrkyttää tiimin hengen. Hankaluus voi johtua tiimin jäsenten keskinäisestä kilpailusta, tyrannimaisesta tiimin vetämisestä tai epäselvästä tiimin tehtävästä. Tiimin vetäjältä vaaditaankin rakentavaa ja luottamuksellista suhtautumista tiimin toimintaan. Luottamusta tulee ruokkia oppimista jakaen. Tiimillä tulee olla selkeä tehtävä ja tehtävään sitoutuneet henkilöt sekä tiimityön perustana luottamus ja toisilta oppiminen. (Virtanen 2005, 149 – 150.) Perussääntöjen luominen työryhmien hallintaan helpottaa ristiriitojen käsittelyä. Ristiriitojen käsitteleminen oikeassa paikassa avoimesti ja heti auttaa purkamaan tilannetta. Pitäytymällä puolueettomasti faktoissa, ristiriidoista tulee tuottavia ja persoonattomia. Kaiken kaikkiaan prosessista voidaan tehdä opettava kokemus. (Toimiva tiimi 2005, 78 – 83.)

2.4 Tiimitoiminnan lisääminen ja kehittäminen

Tiimityöskentelyä voidaan lisätä sisäisesti ja ulkoisesti huomioiden organisaation ja jäsenten omat valmiudet. Tärkeimpinä mittareina käytetään tiimin tuloksia ja järkevyyttä sekä motivoivuutta. Tiimityöskentelyä laajennettaessa tulisi myös huolehtia työhön opastuksesta, mikä usein laiminlyödään. Perusammattitaidon edellyttämällä aloilla voidaan tehtäviä vaihtaa eli työtä kierrättää. Työn laaja-alaistaminen on tiimin jäsenen oman asiantuntijuuden lisäämistä omassa tehtävässään. Lisäksi tiimin jäsen voivat opetella jonkin muun rinnakkaistehtävän varahenkilönä toimimiseen tiimin toiminnan sujumiseksi kaikissa tilanteissa. (Spiik 1999, 44 – 46.)

Useimpia ihmisiä motivoi kehittyminen ja uuden oppiminen koko elämän ajan. Vastuun laajentaminen, moniammatillisuus ja työvaiheiden yhdistäminen mielekkäiksi kokonaisuuksiksi sekä tiimin sisäinen työnkierto ja laaja-alaistaminen lisäävät tiimin järkevää toimintaa. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun vastuu, vapaus ja valtuudet

ovat sopusoinnussa keskenään tiimin ja vapauden antajan kesken ja tiedetään missä vaiheessa ollaan menossa. (Spiik 1999, 46, 48.)

Kirjallisuutta tutkiessa tehokas työryhmä on sitoutunut ja osaava pyrkiessään yhteiseen päämäärään. Organisaatiot haluavat työryhmältä parempaa luovuutta ja tuottavuutta. Yksilöt haluavat olla työryhmän jäseniä eivät pelkästään alaisia. (Toimiva tiimi 2005, 29.)

Työryhmän tulosten jakaminen yhteisesti synnyttää sitoutumisen tunteen työryhmässä. Anne Donnellon mukaan aidon sitoutumisen paljastaa ryhmän jäsenten käyttämän kielen analysointi. Puhuvatko jäsenet tekemisistään passiiviseen äänen sävyyn kolmannessa persoonassa vai puhuvatko he työryhmästä minä- vaiko me-muodossa. Varoittavaa on myös käyttää ihmisistä eriytyvää kieltä esimerkiksi, ”johto haluaa meidän tekevän”. Donnello antaa ohjeita työryhmän kielenkäytön tarkasteluun ja auttaa näin itsensä ymmärtämiseen paremmin. Sitoutuneisuus heikkenee yleensä ihmisten määrän lisääntyessä työryhmässä. Asiantuntijoiden mukaan tehokkuus vähenee yli kahdenkymmenen jäsenen ryhmissä ja on sopivin korkeintaan kymmenen osallistujan ryhmissä. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa samassa paikassa työskentely henkilökohtaisen kanssakäymisen kautta keskustelemalla kasvotusten. Koko työryhmän palkitseminen ryhmänsioiden perusteella luo myös sitoutuneisuutta. (Toimiva tiimi 2005, 30 – 33.)

Työryhmän suunnittelussa Katzenbach ja Smith ehdottavat kolmen eri osaamisen löytämistä. Ensimmäinen näistä on *tekninen osaaminen*, joka perustuu asiakkaiden ymmärtämiseen ja uusien keinojen suunnitteluun asiakkaiden saamiseksi. Toinen osaamisalue on *ongelmanratkaisukyky*. Pystytäänkö ratkaisemaan monimuotoisia ja vaikeita kokonaisuuksia vai pystytäänkö suoriutumaan vain tavanomaisista työtehtävistä. Kolmas osaamisalue on *ihmissuhdetaidot*. Pystytäänkö tekemään oma osuus teknisen osaamisen pohjalta yhteisen tavoitteen ja yhteisosaamisen muodossa työryhmän menestymisen eteen. Kyvykkäät suunnittelijat ja markkinoijat löytävät työryhminä ristiriitojen kautta hyvien ideoiden vastakkain asettelulla parhaan idean yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Toimiva tiimi 2005, 33 – 34.)

Työryhmällä tulee olla tarkoitus ja yhteinen visio yhteisen työn tarkoitusperästä. Johto voi olla alussa suunnannäyttäjä siitä, mitä työryhmältä odottaa. Parhaat työryhmät suunnittelevat ja tutkivat käyttämällä paljon aikaa ja vaivaa sopivaan yksilölliseen ja

yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Tavoite täytyy olla mitattavissa ja saavutettavissa oleva. Tavoitteen tulisi vaatia tasapuolisesti ponnistuksia kaikilta ryhmän jäseniltä. Yhtiön tavoitteena tulee olla asettaa työryhmälle innovatiivisen kasvun tavoitteet sekä budjetti päämäärän saavuttamiseksi. Laajasti hyväksytty ja selkeästi laadittu tavoite vapauttaa näin ryhmän jäsenet luovuuteen ja kokeilemaan uusia tapoja. Yhteinen tavoite on tiedostaa asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja lopputulos. Myös jaettu yhteistyö eri työryhmien välillä voi saavuttaa yhdistetyn yhteisen tavoitteen molemmille osapuolille. Esimerkiksi kilpailevien maa- ja rautatiekuljetusten yhdistäminen parhaan vaihtoehdon saamiseksi tuo tehokkuutta toimintaan kilpailijan kanssa jaettujen määriteltujen tavoitteiden ja strategian pohjan muodossa. Perusedellytys tehokkaassa työryhmässä on sitoutuminen ja osaaminen yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. (Toimiva tiimi 2005, 35 – 37.)

Elämästä selviytyminen on tasapainoilua vaatien työtä ja tahtoa muiden huomioimisessa. Tarvitaan itsensä arvostamista ja positiivista suhtautumista muihin sekä kärsivällisyyttä ja rohkeutta ottaa oma paikka tiimissä. Lisäksi on pysyttävä jämäkästi omassa kannassa pelkäämättä riskien ottoa. Osalla ihmisistä on alitajunnassa omaaloitteisuutta jarruttavia kokemuksia esimerkiksi muiden kuullen vertailusta silloin, kun on jäänyt huonoimmaksi, näistä tilanteista on voinut jäädä elinikäisiä traumoja. Tämä on menneisyyttä ja vaikka menneisyys vaikuttaa, on meillä itsellämme tekojen, ajatusten ja tunteiden vapaus valinnoissamme. (Spiik 1999, 50 – 52.)

Menestyvässä tiimissä jäsenet pitävät enemmän toisistaan kuin sellaisessa tiimissä, jossa menestystä ei ole. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tiimi toimisi tehokkaasti. Miellyttävä ilmapiiri saattaa aiheuttaa tehottomuutta juuri erimielisyyksiä välttelevässä toiminnan muodossa. Tiimillä on oltava jatkuvaa erillistä kehittämistoimintaa kulloiseenkin tarpeeseen. Toimintaa kannattaa seurata kokoontumalla säännöllisiin arviointipäiviin noin neljä kertaa vuodessa jossain mukavassa paikassa poissa työpaikalta. (Kolpakkala 2005, 205.) Jäsenten on uskallettava antaa palautetta toisilleen ja ottaa myös kritiikkiä vastaan. Tällä tavalla tiimityö voi saavuttaa korkean tason. (Spiik 2004, 253.)

Tiimin toiminta tarvitsee pelisääntöjä. Sekava työskentely aiheuttaa töiden teossa päällekkäisyyttä ja sitä kautta ylimääräistä työtä sekä henkistä painetta muistaa kaikki tehtävät tehdä unohtamatta. Työskentely mitoitettujen ja määriteltujen henkilöresurs-

sien puitteissa on järkevää ja tehokasta. Tiimin jäsenten tulee tuoda erimielisyydet pelisäännöistä yhteisiin muutoksista sovittaviin tiimipalaverihin. Hyvä tiimi tekee työt yhteisesti sovitulla tavalla. Palaverit ja vuorovaikutus ovat tärkeitä pelisääntöihin vaikuttavia tekijöitä. Tiimipalaverit voivat olla joko säännöllisesti toistuvia toimintaa ohjaavia ja tulevia tapahtumia ennakoivia tai tarpeen vaatiessa koolle kutsuttuja tilannekohtaisia palavereja nopeiden muutosten ja ongelmatilanteiden käsittelyä varten. (Spiik 1999, 61 – 63.)

Sovitun tavoitteen voi usein saavuttaa sataprosenttisesti samassa ajassa ja samalla energialla kuin keskitasoisenkin suorituksen. Näin tekijän työtyytyväisyys lisääntyy ja hän voi kehittyä ammatissaan parantaen samalla tiimin laatutasoa. (Spiik 1999, 64.)

2.5 Toiminnan ja tuloksen mittarit

Tulosparannuksia syntyy kaikkien mukana olemisella lisääntyvässä ajatus-, yhteis- ja kehitystyössä. Kannustaminen ja palautteiden antaminen kuuluu jokaisen johto- ja esimiestehtävissä olevan ammattitaitoon. Tämä on opittavissa oleva taito. Pelkät mittareiden antamat palautteet eivät riitä vaan ihmiselle on annettava inhimillisistä palautetta ja kannustusta. Tällä on vaikutusta ihmisen omanarvontunteeseen, itseluottamukseen ja sosiaalisiin tarpeisiin. Tekeminen pelkästään ilman mittausta ja palautetta turhauttaa työntekijän. (Spiik 1999, 66.)

Vastuullinen ja menestyksekkäs työryhmä keskittyy suoritukseensa asetettujen tavoitteiden ja sovittujen keinojen puitteissa. Tavoitteet ja vastuullisuus vaatii edistystä mittaavien mittareiden luomista. Suorituksen mittaamisen tulee olla yhteydessä tavoitteeseen. Työryhmän jäsenien tulee ymmärtää liiketoiminnan kokonaisuuden vaikutus tavoitteiden saavuttamiseen. (Toimiva tiimi 2005, 43-44.)

Palvelutiimeissä toimintaa mitataan taloudellisella tuloksella. Taloudellinen tulos kertoo menneisyydestä ja tulevaisuutta ajatellen on tiimeissä tapahtuvia muutoksia osattava mitata. Lähtökohtaisesti mittareita rakennetaan asiakkaiden tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Asiakastyytyväisyys, palvelun taso ja sujuvuus sekä järjestys ja siisteys sekä markkinatilanne kilpailevilla yrityksillä että tiimityöskentelyn tulos tuotannon aloilla ovat mitattavia kokonaisuuksia asiat-puolella. Palvelualoilla ihmiset-puoli on ratkaisevampi. Näistä palvelun laatu on tärkein. Esimerkiksi toimistotiimi voi tehdä

sisäisen palvelun asiakkaiden kanssa mittarit parille kolmelle oman työn kannalta tärkeälle alueelle. Lomakkeet jaetaan aluksi useammin ja myöhemmin muutaman kerran vuodessa. Tuloksia tarkastellaan palavereissa ja sovitaan kehittämistoimenpiteistä. Molemminpuolinen keskustelu voidaan käydä korjattavista asioista ja omista odotuksista. (Spiik 1999, 70 – 73.)

2.6 Tiimityön tarve ja asiakaslähtöisyys

Tiukasti ohjattu organisaatio on hidas ja jäykkä nykyisessä muuttuvassa maailmassa. Päätöksiä tehdään usein liian korkealla tasolla, jossa ei useinkaan ole tuntumaa todellisuudesta. Uudenlaisia tarpeita nousee myös organisaation sisältä. Nykyisin koulutetut, itse ajattelevat ja luovat ihmiset kokevat liian rajoittavaksi käskevän organisaation motivoitumisen kannalta. (Spiik 1999, 79.)

Kolpakkalan (2005) mukaan ryhmän jäsenillä on kahdenlaista toimintaa. Ensimmäinen on työpaikan määräämä virallinen perustehtävä. Tässä ryhmän jäsenten toimintaa pyritään kontrolloimaan monien järjestelmien avulla. Toinen toimintakokonaisuus on ihmisen tarpeisiin perustuva sosiaalinen ulottuvuus. Tämä koostuu ihmisen omasta elämästä ja tarpeesta olla pätevä ja tunnustettu yhteisönsä jäsenenä. Vuorovaikutteisuus muiden jäsenten kanssa kehittää ihmistä luovempaan ja iloa tuottavampaan suuntaan. Keskinäisen merkityksen kannalta ryhmän tehtävät ovat parhaimmillaan sopuinnussa keskenään. (Kolpakkala 2005, 18.)

Itseohjautuvat tiimit muodostavat tiimiorganisaation ja niiden toiminta on joustavaa ja kehittyvää. Tiimissä työskentely on kokonaisvaltaista alusta loppuun. Työ koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja itsensä valvonnasta sekä tehtävien vastuun kantamisesta. Organisaation tavoitteet ja ihmisten henkiset voimavarat sovitetaan yhteen ja hyödynnetään paremmin tällä tavoin. Tiimityöskentely kehittää tuottavuutta ja kannattavuutta ihmisten panostaessa osaamiseensa ja vaikuttamalla aktiivisemmin toistensa tekemiseen. Tiimeillä itsellään on vastuu laadusta ja myös ryhmänä pystytään reagoimaan ympäristön muutoksiin entistä joustavammin. Positiivinen me-henki lisää työ-moraalia ja motivaatiota sekä vähentää poissaoloja. Henkisesti hyvinvoiva ihminen voi paremmin myös fyysisesti. (Spiik 1999, 79 – 80.)

Lisäarvoa tuottaa palveluketjujen eri työvaiheet. Koulujen on lain mukaan suoritettava itsearviointia. Eri prosesseista dokumentoidaan itsearviointia käytettävää materiaalia. Erilaisia prosesseja ovat opetustapahtuma, opetussuunnitelman tekeminen, oppilasarviointi, toimiston toimivuus ja niin edelleen. Koulut arvioivat säännöllisesti toimintaansa suunnittelemansa ja määrittelemänsä prosessin ja siitä muodostuvan prosessikuvauksen avulla. Parannusta saadaan karsimalla palveluketjusta sellaiset vaiheet, jotka eivät tuota lisäarvoa syntyvien kustannusten tahdissa. (Spiik 1999, 84.)

Asiakas on organisaation todellinen työnantaja. Kokonaisvastuu kuuluu jokaisen kantaa huolimatta omasta erityisvastuualueestaan. Asiakkaan tarpeista tulevat tehtävät, tavoitteet ja aikataulut, jotka organisaatio tarvitsee elääkseen ja siksi asiakkaat on pidettävä jatkuvasti tyytyväisinä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että puhelimiin vastataan ja kerrotaan miten asia viedään eteenpäin. (Spiik 1999, 87 – 88.)

Ammattiin valmistavissa kouluissa opiskelija voidaan nähdä tuotteena ja työelämä sitä kautta työnantajana. Näin löytyy kehittämistarpeita opetustyöhön, yhteistyöhön ja opiskelijoihin suhtautumiseen. Asiakasajattelun perusidea on: Asiakas on työnantaja. Työssä yhteenkuuluvuuden tunne tulee toiset huomioon ottavalla asenteella. Olemme ihmisiä emme koneita. (Spiik 1999, 89 – 90.)

Työlle voi antaa osan sielustaan, mutta liikaa antaessaan tulee ongelmia. Työ ei kuitenkaan omista meitä, se on osa organisaation kokonaisuutta. Tiimillä on vastattavanaan tehtävä ja sen lisäksi jäsentensä inhimillisten tarpeiden tyydyttäminen. Esimerkiksi liian itseohjautuvassa tiimissä unohdetaan organisaation pelisäännöt aiheuttaen ongelmia asiakkaiden palvelemiseen. Tällainen tilanne voi syntyä, jos tiimin jäsenet lähtevät tauolle yhtä aikaa ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen hidastuu tai jää toissijaiseksi tehtäväksi. Kokonaisvaltainen itseohjautuvuus ei riitä vaan tiimit tarvitsevat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ammattitaitoista johtamista (Järvinen 2008, 58). Muistettava on että teemme työtä tiettyjen pelisääntöjen puitteissa saaden siitä sovittun korvauksen. On muistettava, että asiakas on tärkein. Tärkein tehtävä on pitää huolta omasta vastuualueesta ja tehtävistä siten, että prosessi pyörii kitkattomasti ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Käytännön tilanteissa ongelmia tuskin tulee asenteiden ollessa kohdallaan. Tiimityössä tiimin tehtävä on usein tärkeämpi kuin yksittäisen jäsenen tarpeiden tyydyttäminen. (Spiik 1999, 99 - 101.)

3 OSAAMINEN JA YHTEISTYÖ

Tällä vuosituhanella yhteiskunta ja työelämä ovat monimutkaistuneet ja muuttuneet nopeassa tahdissa. Koko alaa hallitsevaa asiantuntijaa ei enää ole vaan asiantuntijuus perustuu yhteiseen osaamiseen ja tiedon jakamiseen sekä hiljaisen tiedon siirtämiseen toisille organisaatioissa. (Helakorpi 2001, 4.) Työelämän perustaidot muodostavat elinikäisen oppimisen kivijalan. Työnteossa on siirrytty yksilö- ja yksin tekemisestä tiimi- ja ryhmätöihin. (Ojala 2001, 28.) Tiimityöskentelyyn siirryttäessä varsinaiset työtehtävät eivät paljonkaan muutu (Spiik 2004, 12). Asiat ovat nykyään laajempia ja monista tekijöistä muodostuvia nopeasti muuttuvia kokonaisuuksia. Oppimistarve kasvaa koko ajan muuttuvilla työmarkkinoilla lyhentyneiden ja tilapäisten työsuhteiden myötä. Ammattitaidon ja työkyvyn ylläpidosta vastuu on siirtynyt yksilölle itselleen. (Ojala 2001, 7, 28.)

3.1 Osaaminen organisaatiotasolla

Asiantuntijat ja organisaatiot hallitsevat kokonaisuutta toimintaympäristössään tiedon hallinnan ja verkosto-osaamisen avulla. Muutostilanteissa tarvitaan innovatiivisuutta ja reagoitiherkkyyttä toimia rohkeasti sekä kiinnostusta kouluttautua uutta osaamista varten. Tietoyhteiskunta on asettanut koululle monia haasteita. Koulujen on aika varustautua henkiseen ja sosiaaliseen puoleen, myös modernit laitteet ja verkostot ovat osa kehitystä. Ihmisystävälliset ja tulostavoitteiltaan uudet ja motivoivat tavat toimia olisi löydettävä opettajien ja opiskelijoiden jaksamisen ja innostamisen välineiksi. Asiantuntijaorganisaation perusta ovat innovatiivisesti toimivat tiimit. (Helakorpi 2001, 4, 59.)

Työmarkkinat ovat muuttuneet ja kykyä hypätä uusiin tehtäviin tarvitaan jatkuvasti. Ihmisten täytyy olla koko ajan halukkaita oppimaan uutta ja on myös osattava ennakoita etukäteen muutosta. Perusedellytys on hankkia tiedot ajoissa jo haasteisiin valmistautuessa. Ikärakenteen muuttuminen merkitsee nuoremman väestön vähenemistä ja vanhemman väestön lisääntymistä. Pitääksemme osaajaresurssit ajan tasalla tarvitsemme jatkossa enemmän kokeneemman väestön ammattitaitoa ja osaamista. Tähän tarvitsemme sekä uudelleen koulutusta että lisäkoulutusta erilaisille oppijaryhmille erilaisiin tarpeisiin. (Ojala 2001, 11 – 12.)

Suorituskykyisessä organisaatiossa kehittäminen on pysyvä ja johdonmukainen sekä suunnitelmallinen toimintatapa. Organisatorisen oppimisen kannalta vertailukehittäminen on nykyisin sisäistetty merkittävänä toimintamuotona. Vertailukehittämisessä opitaan vastavuoroisesti toisilta työyhteisöiltä ja kumppanuus auttaa työyhteisöjen väliseen konkreettiseen verkostoitumiseen. Kehittämistä tulee myös kehittää uudistamalla tilintekovastuullisesti toimintaa. Toimintatapa tulee määritellä ja suunnitella sekä johdonmukaisesti soveltaa asianmukaisuutta arvioiden ja kohdistuen johtopäätösten valossa parantamistoimenpiteet kehittämistyöhön. (Virtanen 2005, 161 – 162.)

3.2 Tiimin osaaminen

Hyvässä tiimissä ymmärretään ihmisten ja ammattitaitojen erilaisuus toisiaan täydentävinä taitoina. Tarvitaan sekä hallitsevia että mukautuvia tiimin jäseniä. Hallitsevat ovat nopeita ja tekevät paljon ja nopeita päätöksiä sekä ovat rohkeampia riskinottajia, kun vastaavasti mukautuvat tekevät harkitsevia ja laadukkaita päätöksiä. Tasapuolisesti ja rehellisesti keskustellen saadaan paras lopputulos. (Spiik 1999, 94.)

Ihmiset voidaan jakaa tiimissä myös ihmiskeskeisiin ja asiakeskeisiin työntekijöihin. Ihmiskeskeiset työskentelevät mielellään yhteistyössä tiimissä. Asiakeskeiset taas työskentelevät asiallisesti ja harkiten pelisääntöjä ja kirjallisia ohjeita noudattaen. Tiimissä kaikenlainen erilaisuus voidaan kääntää rikkaudeksi hyväksymällä rakentavalla tavalla ihmisten vahvuudet ja heikkoudet arvoja kunnioittaen. Ihmisten mukaan saamiseksi tiimityöskentelyyn voidaan käyttää ihmissuhdekoulutusta, jossa erilaisuutta käsitellään hallitusti ja positiivisesti. (Spiik 1999, 94 – 96.)

Helakorpi (2001) esittää Heikkilä-Laakson ja Heikkilän (1997) mukaan tiimin tulokellisuuden vaikuttavan yhteistyöosaamisen ja monitaitoisuuden. Tiimin tehokkuuden edellytys on monipuolinen jopa vastakkainen osaaminen ja erilaisten toimintatapojen hyväksyminen eri tilanteissa. Tiimin jäsenten erilaisuus tulisi opetella hyödyntämään rakentavalla tavalla. (Helakorpi 1999, 31 – 32.)

Tämän päivän osaamiseen kuuluu oleellisesti vuorovaikutustaidot ympäristön ja muiden osaajien kanssa. Ryhmässä on enemmän osaamista kuin on sen jäsenten yhteenlaskettu osaaminen. Tämä edellyttää kuitenkin hyvää yhteistyötä eri osapuolten kanssa. Osaaminen on monitahoista eikä sitä voida arvioida ja mitata kouluosaamisen mää-

rällä. Merkittävää osaamista saadaan hiljaisen tiedon muuttuessa kapseloituneen tiedon kanssa osaksi uutta täsmätietoa. (Ojala 2001, 26.)

3.3 Yksilön osaaminen

Ihminen viettää työssä suuren osan elämästään ja työtehtävässä viihtyminen on tärkeää. Työtehtävään tyytymätön työntekijä tai työnantaja voi löytää työntekijälle oikean tien työtehtävän vaihtamiseen tai kokonaan uuteen työtehtävään esimerkiksi kehityskeskustelujen ja soveltuvuustestien avulla. Tänä päivänä uraa vaihdetaan yhä helpommin ja työikäisillä ehtii olla useita työpaikkoja työhistoriansa aikana. Tämä edellyttää osaajalta oman asiantuntijuuden ja koulutuksen osaamisen jatkuvaa huoltamista ja ylläpitämistä sekä uusien taitojen hankkimista. Osaaja oppii opintien avulla omaa tietoaan toisille ja luoden uutta tietoa muiden osaajien kanssa. (Ojala 2001, 8 – 9.) Henkilöstön ja tiimien oppimista ja vuorovaikutusta korostetaan oppivassa organisaatiossa (Virtanen 2005, 54).

Toistaiseksi elinikäinen oppiminen kohdistuu aikuisiin ihmisiin ja työikäisten oppimisen haasteisiin. Kuitenkin koulun toivotaan antavan valmiudet ja perustan elinikäiseen oppimiseen. Koulun jälkeen alkaa jatkuvan oppimisen aika, jolloin motivoitunut asenne oppimiseen auttaa muutoksiin sopeutumisessa ja pitää aivot vireinä sekä lisää ihmisen aktiivisuutta koko elämän ajan. Positiivinen asenne oppimiseen kehittää ja ylläpitää omaa ammattitaitoa sekä vastuunottamista omasta työstä ja elämästä. Toisilta oppiminen ja toisten kanssa oppiminen kehittää työyhteisöä ja samalla muita yhteisöjä sekä ennen kaikkea itseä ihmisenä. (Ojala 2001, 19.) ”Ihmisten mielet eivät ole erillisiä, vaan voimme monella tavalla oppia hitsaamaan ja valamaan älyllisiä prosesseja toinen toisiimme” (Hakkarainen 2005, 7). Saksassa tehdyn tutkimuksen mukaan haastava ja vastuullinen työ suojaa dementoitumiselta vanhuusiässä. Älyllisen kunnon tärkein keino on pitää aivoja haasteellisessa käytössä. (Ojala 2011, 119, 146.)

Tuottavuus on noussut merkittäväksi toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi työelämässä. Elinikäisen oppimisen ohella myös peruskoulutustason tulee olla riittävän korkea. Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja eri asiakasryhmien välisten riippuvuuksien tunnistaminen edellyttää yleisosaamista ja riittävää pohjakoulutusta sekä teoreettisia perusvalmiuksia. Ammatillisesti kouluttautumaton jää helposti työttömäksi ja näin peruskoulutuksen puuttuminen vaikuttaa työllistymiseen. Tieto korvautuu uudella yhä no-

peammin ja nykyisin suurin osa uudesta tiedosta on etsittävässä tietokoneelta. Yritykset ja työyhteisöt joutuvat panostamaan yhä enemmän henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen, koska osaamiseen panostaminen on vähintään yhtä tuottavaa kuin uusiin laitteisiin panostaminen. Ammattitaidon päivittämisen täytyy olla osana elämässä ja osana työssä. Paras työmarkkinaturva on ammattitaito ja osaaminen. Työkykyä voidaan ylläpitää jatkuvan oppimisen kautta. (Ojala 2001, 12 – 15, 16.)

Spiik (1999, 55) määrittelee ajattelun ja luovuuden raaka-aineeksi tiedon. Tulosta tehdään tiedolla. Pelkkä motivaatio ei riitä, jos puuttuu ammattitaito ja osaaminen. Sisäisen tiedottamisen tulisikin olla avointa ja suoraa kaikissa organisaatioissa. Samoin Ojalan (2001, 15) mukaan tärkein työväline on ihmisen pää ja sen raaka-aine on tieto. Tiedon hallinnassa on osattava käyttää tietotekniikkaa ja hallittua ihmisverkostoa. Uutta tietoa saadaan tuotettua yhdistämällä uudella luovalla tavalla erilaisten verkosto-osaajien oleellisia oivalluksia.

Henkinen paine voi olla hyväksikin. Paineen alla voi ihmisen oma-aloitteisuus kasvaa ja tuottaa uusia ideoita. Tuska aktivoi sisimmät tunteet liikkeelle ja aivoissamme oleva mekaaninen tieto rikkoutuu tunteen tuottaman energian voimasta stimuloiden yksittäiset tiedot törmäilemään toisiinsa saaden aikaan uutta tietoa. (Spiik 1999, 52 – 53.)

Ojala (2001) määrittää koulussa opitun tiedon täsmätiedoksi ja elämän kokemuksen ja asioiden tuntuman kautta opitun tiedon hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto syntyy muodollisen kirjallisuuden muuttuessa asiantuntijuuden kehityksen prosessissa epämuodolliseksi henkilökohtaiseksi tiedoksi järjestäytyen niiden ongelmien ympärille, joita asiantuntija työssään selvittää (Hakkarainen 2005, 5). Kontaktit ja verkostot sisältävät sekä täsmä- että hiljaista tietoa. Koulutieto niin sanotusti kapseloituu ja jää passiiviseksi tiedoksi ilman sisäistämistä aivojen syövereihin. Kapseloitunut tieto voidaan hyödyntää ongelmanratkaisutilanteessa joko itsekseen tai ryhmässä pohtien ja soveltaen hiljaisen tiedon avulla konkreettiseksi osaamiseksi. (Ojala 2001, 25 – 26.)

Myös Helakorven (1999, 30, 32) mukaan asiantuntijuutta tavoiteltaessa ei ”kouluoppiminen” riitä vaan jokaisen työntekijän tulisi opiskella uutta ja kehittää itseään jatkuvasti. Hiljainen tieto eli äänetön taito syntyy pitkäaikaisessa käytössä toimivaksi muotoutuneesta käytänteestä. Se on asiantuntijuutta sopivalla tavalla täydentävää tietoa.

Osaamistarpeita tarvitaan elämän eri rooleissa. Työn lisäksi osaamisvaatimuksia edellyttää myös perhe ja harrastukset sekä eri elämän piiriin kuuluvat asiat. Työkyvyn ja perushyvinvoinnin kannalta tärkeitä ja keskeisiä ovat työroolin osaamisvaatimukset. (Ojala 2001, 26.)

Oppimisen tutkija Hakkarainen pohtii osaamisakatemia (2005) herättämiä ajatuksia oppimisen psykologian näkökulmasta. Hänen käsityksensä mukaan nopeasti muuttuvassa maailmassa tulisi luoda järjestelmä, jossa työssä yksilöllinen ja kollektiivinen oppiminen tunnustettaisiin. Suomessa ja Euroopassa on siirrytty teollistuneesta yhteiskunnasta tietoyhteiskuntaa ja nyt voidaan puhua jo innovaatioyhteiskunnasta. Olemme siirtyneet koulutuksen ja työssäolon väliseen vuorottelevaan ympäristöön. Työelämässä siirrytään kaikissa ikäluokissa työtehtävästä ja työpaikasta toiseen välillä kouluttautuen ja välillä palaten takaisin työhön. (Hakkarainen 2005, 1.)

Työikäisen väestön selviytymisstrategia onkin elinikäinen oppiminen. Hakkaraisella on omakohtaisia kokemuksia nuorena opintojen keskeyttämisestä ja oppimisen innostuksen löytymisestä uudelleen vasta sorvin ääressä. Hän kiteyttää ne kolmeen oppimisen näkökulmaan. Käytännön asiantuntijuus ei tule muodollisen koulutuksen kautta, vaan se tulee työelämässä ongelmaratkaisutilanteissa. Tarvittavaan osaamiseen saadaan asiantuntijuutta verkostoyhteyksissä eri asiantuntijoilta. Tietoa luodaan vertauskuvainnollisesti synnyttäen uutta tietoa ja uusia oivalluksia sekä uusia sosiaalisia käytänteitä arkipäivän prosesseissa muuttuvan ympäristön tarpeisiin. Yksilö voi luoda uutta tietoa prosessissa, jossa työyhteisö on mukana. (Hakkarainen 2005, 1 – 4.)

3.4 Yhteistyö

Tiimien yhteistoiminta perustuu nykyisin yhteiseen tietämiseen ja yhdessä ajattelemiseen sekä jatkuvaan uudistumiseen ja työtapojen kehittämiseen. Tavoiteltavaa on, että henkilöstön taidot ja luova ajattelu huomioidaan työssä. Kehityksen suunnan tulisi olla asiakaskeskeistä ja hallinnon osallistuvaa sekä toiminnan tuottavaa ja laadukasta. Yrityksen kannalta parhaaseen tulokseen päästään sitoutumalla omassa roolissa toimimaan motivoituneesti yhteisen päämäärän ja toimintatapojen hyväksi. Yksilöön kohdistuva paine kevenee tiimityössä ja liikkumavaraa on enemmän työrooleissa kuin yksin toimimisessa. (Helakorpi 2001, 5, 22, 26, 32.)

Muuttuvissa tilanteissa tiimin hyvä henki vaikuttaa siihen miten tehtävät ja vastuut asettuvat paikoilleen. Tehtävien ja vastuiden jakamista voidaan käsitellä järjestelmällisesti. Tehtäville voidaan määritellä päävastuullinen tekijä, joka on tehtävän asiantuntija ja kehittäjä. Samaan tehtävään voidaan nimetä myös osavastuullinen tekijä, joka on opastettu tehtävään ja hallitsee sen tarvittaessa. Lisäksi voidaan vielä nimetä kolmas tekijä, joka suoriutuu tiukassa tilanteessa tehtävästä ja voidaan kutsua apuun tarvittaessa. Edelleen voidaan nimetä neljäs tekijä, joka on motivoitunut ja kiinnostunut laajentamaan omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan ja jota voidaan jossakin vaiheessa tarvita. Työnvaihto eli työnkierto voi toimia sellaisilla aloilla, joilla on edellytyksenä sama perusammattitaito. (Spiik 1999, 40 – 42, 45.)

Tiimitoiminta on laadukasta kun toimitaan yhteisymmärryksessä suunnitelmallisesti ja toimitaan selkeiden toimintamallien mukaan tehokkaasti oikeaan suuntaan. Riittävästi ajateltu ja keskusteltu säästää resursseja ja näin päästään samaan päämäärään ja yhteisiin tavoitteisiin tiimin jäsenten kesken. (Spiik 1999, 58 – 61.)

Kehittymistä ja muutoksia tarvitsemme sekä yksityisissä että julkisissa organisaatioissa. Yhteiskunnan muuttuvissa olosuhteissa tarvitaan tiimityöskentelyä ja yhteistyötä hallitsemaan muuttuvat tarpeet. Muutosten hallitsemiseen tarvitsemme jonkinlaista organisoitumista. Kaaoksessakin voi olla looginen järjestys. Ihmisen alitajunta ohjaillee toimintaa tiedostamatta samansuuntaisesti yhteen hiileen puhaltaen, vaikkei mitään käskyä olisi tullutkaan. Tiimin hyvä henki ja innostuneisuus auttavat asioiden valmistamisessa. (Spiik 1999, 74 – 76.)

Spiik kuvailee (1999, 80 – 84) kuinka tiimiorganisaatio on kuin joukkuepeli. Pelisääntöjen puitteissa toimitaan kaikkien eduksi. Peliä ei keskeytetä vaan pelataan loppuun ja pohditaan jälkikäteen epäselvyydet ja epäonnistumiset. Nykyisessä yhteiskunnassamme organisaatio ja tiimit elävät jatkuvassa muutoksessa. Tiimityöskentely sopii ja mukautuu paremmin asiakkaiden tämän päivän tarpeisiin ja jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin. Tiimi on osa prosessia, jonka tehtävänä on omalta osaltaan vastata sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeisiin ja jatkuvaan kehittämiseen järkevästi ja kustannustehokkaasti sovitun laadun mukaisesti. Kokonaisuuden toimivuuteen ja tuloksen syntymiseen vaikuttaa tiimin sisäinen ja tiimien välinen yhteistyö sekä asiakastytyvyyden kunnossa pitäminen.

Tiimityön kehittämisen osaaminen on merkittävä työyhteisön kilpailutekijä nyt ja tulevaisuudessa. Tiiminvetäjän tulee tuntea hyvin tiiminsä jäsenet ja tiimin johtamisessa tärkeä elementti on kokonaisuuden hallinta. Haasteita voitetaan helpommin positiivisella tiimihengellä unohtamatta huumorin merkitystä positiivisen tiimihengen syntyyn. Sisäisen hengen luomiseen voi minä-kielen asemesta käyttää me-kieltä. Kaikkien tulee sitoutua tiimin tulokselliseen toimintaan tekemällä eettisesti kestäviä ratkaisuja ja ottamalla vastuuta tilinteosta. Hyvä tiiminvetäjä hyväksyy tappion ja kannustaa myös tappion hetkellä. Hyvä tiiminvetäjä luo perustan menestykselle paikantamalla oikeat energiset ja muutoksia aikaan saavat henkilöt tiimistä. (Virtanen 2005, 157 – 159.)

Tiimin vahva me-henki luo positiivisen asenteen tiimin toisiin jäseniin ja tehtävää työtä kohtaan. Sosiaalisuus on yksi ihmisen perustarpeista. Vuorovaikutus ja yhteistyö vahvistavat me-henkeä, kun jäsenten suhteet ovat avoimet ja yhteistyö vuorovaikutteista. (Spiik 1999, 93.)

Rytikangas (2011) kannustaa elämään tässä hetkessä. Tietoinen läsnäolo kasvattaa ja kehittää ihmistä sekä vuorovaikutustaitoja. Tehokas ja menestyvä organisaatio ja tiimi ovat yhtä kuin kommunikaation laatu ja määrä organisaatiossa ja sidosryhmien kanssa. (Rytikangas 2011, 16 – 17, 60.)

Keskeistä tiimityöskentelyssä on sosiaalinen vastuu. Tiimin jäsenet valvovat oman toiminnan lisäksi yhteisvastuullisesti kaikkien työn laatua. Koulutus ja työhön opastus parantavat puutteellista ammattitaitoa. Tiimin muiden jäsenten tulee antaa palautetta sellaiselle, jonka asenteessa on vikaa. Jokainen pystyy yhteistyöhön tiimin hyväksi niin halutessaan. Tiimin hyvä henki luo hyvää luonnostaan. Käyttäytymistä ja asennetta voi muuttaa, vaikkei asia tuntuisikaan joka tilanteessa luontevalta. Tärkeintä on että pidetään kiinni sovitusta laadusta, aikatauluista ja pelisäännöistä. (Spiik 1999, 96 – 99.)

Yhteisen hyvän huomioiminen edistää ihmisen työelämässä menestymistä. Toivo ja onnellisuuden tavoittelu motivoivat yhteisen hyvän tavoitteluun. Onnelliseksi voi tulla tunnistamalla oman ainutlaatuisuuden ja yhdistämällä ympäröivän sosiaalisen verkoston osaksi itseään. Heijastaako työyhteisön onnellisuus hyvää ja antaako se hyvinvoiville työyhteisön yksilöille terveen sielun, kysyy Csikszentmihalyi. (Virtanen 2005, 64.)

Työyhteisön ”Hyvä imu” -ilmiöön päästään kun työ imaisee virran tavoin ihmisen mukaansa. Ihminen on täysin työnsä lumoissa. ”Hyvän imun työyhteisöä” vahvistavia strategioita on Csikszentmihalyin mukaan kahdeksan. (Virtanen 2005, 65.)

Yksi niistä on työn tavoitteellisuus. Tähän päästään kun työtä tehdään päämäärätavoitteisesti ja koko työntekoprosessista tehdään kiinnostava. Yhteinen tavoite saa aikaan helposti hyvän yhteishengen. Yhteistyö, tavoitteellisuus ja yhteishenki toimivat tällöin saumattomasti. (Virtanen 2005, 65.)

Toinen strategiaa vahvistava asia on työstä saatu välitön palaute. Työ koetaan tärkeäksi, kun joku on kiinnostunut työntekijän tekemisistä. Työntekijä voi itsearvioida aikaa myöten omaa työsuoritustaan ja verrata sitä johonkin malliin poikkeaman arvioimiseksi. (Virtanen 2005, 66 – 67.)

Kolmanneksi työn vaativuustason tulee olla omaa osaamista mielekkäällä tavalla kannustavaa. Työn osaamisen ja onnistumisen kokeminen edellyttää vaativuustasolla asteikon ylä-rekisterissä liikkumista – osaamisen huipputasoa. Alisuorittaminen taas turhauttaa ja liian vaativa työ voi osaamisen puuttuessa pudottaa korkealtakin. Työ sisältää aina myös vähemmän houkuttelevia tehtäviä, joiden tekemistä yritetään torjua erilaisin syin. Jokaiseen työhön kuitenkin sisältyy sellaisia elementtejä mitkä eivät ole houkuttelevia eivätkä mielekkään tuntuksia. (Virtanen 2005, 67 – 68.)

Neljänneksi korkeatasoinen työsuoritus vaatii intensiivistä keskittymistä työhön. Nauttiessaan työstään ihminen unohtaa ympäristönsä ja on ikään kuin tietämätön ympärillä tapahtuvista asioista. Tavallaan on mukana, muttei omaan asiaan keskittymiseltään olekaan tiedostanut ympärillään käytyä keskustelua. (Virtanen 2005, 68.)

Viidenneksi strategian vahvuudeksi intensiivisessä työhön keskittymisessä häviää osittain ajantaju. Jotkut kokevat työnautintoa tehdessään työtä yöllä. Työaikalaki kuitenkin asettaa rajat työn tekemiselle sovituissa raameissa. Monet luovissa ja johtavissa tehtävissä työskentelevät henkilöt tekevät työtä tai ainakin työstävät työasioitaan ajankohdasta riippumatta. (Virtanen 2005, 68 – 69.)

Kuudes strategian vahvuus on työn ja työprosessin sekä tuloksen kokonaisvaltainen hallinta. Työntekijän on tärkeää kokea työn, sen tuloksen ja työprosessin kulun hallin-

ta kokonaisuudessaan. Työn tavoitteet tulee tiedostaa ja tunnistaa. (Virtanen 2005, 69.)

Seitsemäs strategian vahvuus on työajan ja vapaa-ajan eroavuus. Työstä nauttivan ihmisen työn ja vapaa-ajan ero tuntuu häilyvältä. Tämä ilmiö on usein johto- ja asiantuntijatehtävissä olevilla. Monissa ammateissa työ on työpaikalla tehtävää eikä työ- ja vapaa-aika sekoitu keskenään. Tosin on ammatteja, joissa ajatukset prosessoivat tulevaa työtehtävää jo vapaa-ajalla. (Virtanen 2005 69 – 70.)

Kahdeksas vahvuus strategiassa on negatiivisen itsekeskeisyyden tuhoaminen. Työn tuottaman nautinnon myötä työntekijän itsetunto kasvaa eikä hänen tarvitse enää kehua osaamisellaan. Kaikki tietävät hänen osaavan ja suoriutuvan työstään hyvin ja näin poistuu negatiivinen itsekeskeisyys. Hyväksyttävää toimintaa ei ole toisten avulla kannusten hankkiminen ja muiden latistaminen. (Virtanen 2005, 70.)

Onnellisuutta tuovan työn imu edellyttää käytännössä jatkuvaa oppimisen periaatetta. Pysyminen onnellisuutta tuovassa ”imussa” edellyttää uuden oppimista koko ajan ja haastavien työtehtävien kokonaisuuksien hallintaa. Ihminen tylsistyy työtehtävien monotonisista toistoista. Siksi organisaation tulisikin tunnistaa ihmisen osaaminen työssä ja palkita työntekijä vaativimmilla työtehtävillä. Hyvä johtaja tarjoaa uusia haasteita menestyville työntekijöille. Vastuullinen johtaja tuntee alaisensa ja aistii työyhteisönsä ilmapiirin ja havainnoi työyhteisön toimivuuden työympäristöä kehittämällä. Johdon tulisikin keskittyä edistämään työntekijöiden vuorovaikutusta ja yhteispeliä. (Virtanen 2005, 70 – 71.)

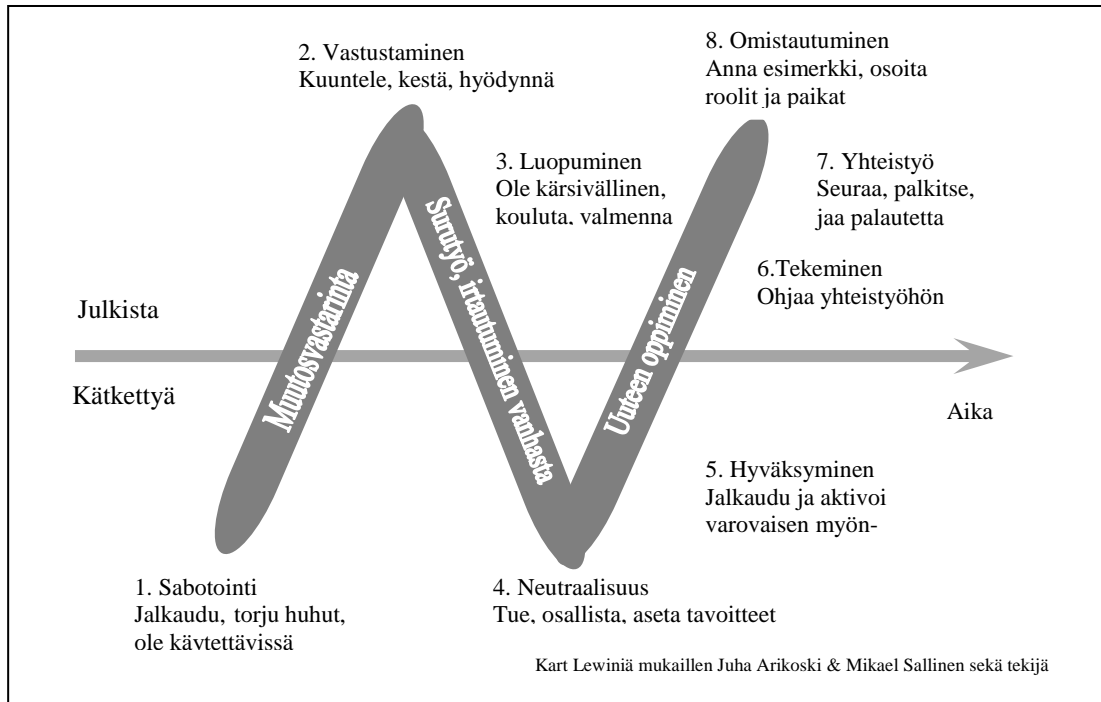
Työyhteisöllä tulee olla yhteinen arvopohja ja työyhteisön tulee tunnistaa arvonsa toimien niiden mukaan. Kunkin ihmisen arvopohjan muotoutumiseen vaikuttaa sosiaalisen perimän ja henkilökohtaisen kokemusten lisäksi koulutustausta. Työyhteisön toimintaa ohjaavat periaatteet ja arvot muodostavat työyhteisön eettisen arvopohjan. Lisäksi on myös erilasia ammattikuntiin kuuluvia etiikan käsitteitä, kuten eri ammatteihin kuuluvat valat. (Virtanen 2005, 77 – 79.)

4 MUUTOKSEEN SOPEUTUMINEN

Muuttuvassa maailmassa menestyminen edellyttää jatkuvaa uudistumista. Johdon tulisi nähdä asiat syvästi ja laajasti tiedostaen ja halliten ennakkoon organisaatiotasolla nopeasti muuttuvat tilanteet. (Spiik 1999, 53.) Oppivassa organisaatiossa muutos pitäisi hahmottaa pysyväksi olotilaksi ja johdon tulisi viisaasti aikaansaada ja käsitteellistää muutos, ettei muutosväsymys iskisi. Kehittäminen on koettava osana normaalia toimintaa. Pintamuutokset ja näennäinen kehittäminen eivät ole merkitykseltään eivätkä onnistumiseltaan uskottavia ja vaarana on organisaation joutuminen negatiiviseen kierteseen. (Virtanen 2005, 162 – 163.) Jatkuva evoluutio on tullut organisaation jäsenten elämään riippumatta asemasta organisaatiossa (Mattila 2007, 203).

Työelämän uudet piirteet tuntuvat työntekijöissä epävarmoina tuntemuksina. Taustaa analysoitaessa huomaa työsuhteiden luonteen muuttuneen vähin erin epävakaammiksi. Mattilan (2007) konsultointi- ja tutkimustilanteissa haastattelemat organisaation jäsenet näkivät tilanteen vaikeissa muutoksissa johtuneen eri todellisuuksissa olemisesta. Ylin johto koki, etteivät keskijohto ja esimiehet toimineet tarpeeksi ponnekkaina ja ammattitaitoisina kehitysaloitteiden alullepanossa. Keskijohdon ja esimiesten mielestä taas johto antoi heikosti informaatiota linjauksista ja toimintaohjeista sekä jatkuvasti muuttuvista painopisteistä. Alemman portaan henkilöstö taas syytteli hapuilevaa ja kiireistä johtoa ja esimiehiä ongelmista. Yhteistä säveltä ei löytynyt, koska kaikki organisaation ryhmät elivät eri todellisuuksissa. (Mattila 2007, 17 – 18.)

Muutos etenee polveillen sitoutumisen ja motivoitumisen tasoilla (kuva 1). Kaikki muutokset eivät suinkaan johda voittoon. Jäsenet organisaatiossa tekevät omat johtopäätöksensä joko tiedostaen tai tiedostamattaan panos-tuotossuhteesta.



KUVA 1. Muutoksen synnyttämä aaltoliike ja esimiestehtävät (Mattila 2007, 19)

Vähän ponnisteluja ja uhrauksia vaativa muutos voi tuottaessaan suuren hyödyn saada nopean hyväksynnän. Menetysten tuntuessa suurilta hyötyyn verrattuna on suhtautuminen muutokseen luontaisesti torjuvampaa. Suuret vaatimukset ja hyödyt yhdistyessään asettavat organisaation ongelmalliseen tilanteeseen. Vähäiset vaatimukset ja lupaukset taas eivät kiinnosta tarpeeksi organisaatiotasolla. (Mattila 2007, 19.)

4.1 Muutosvastarinta

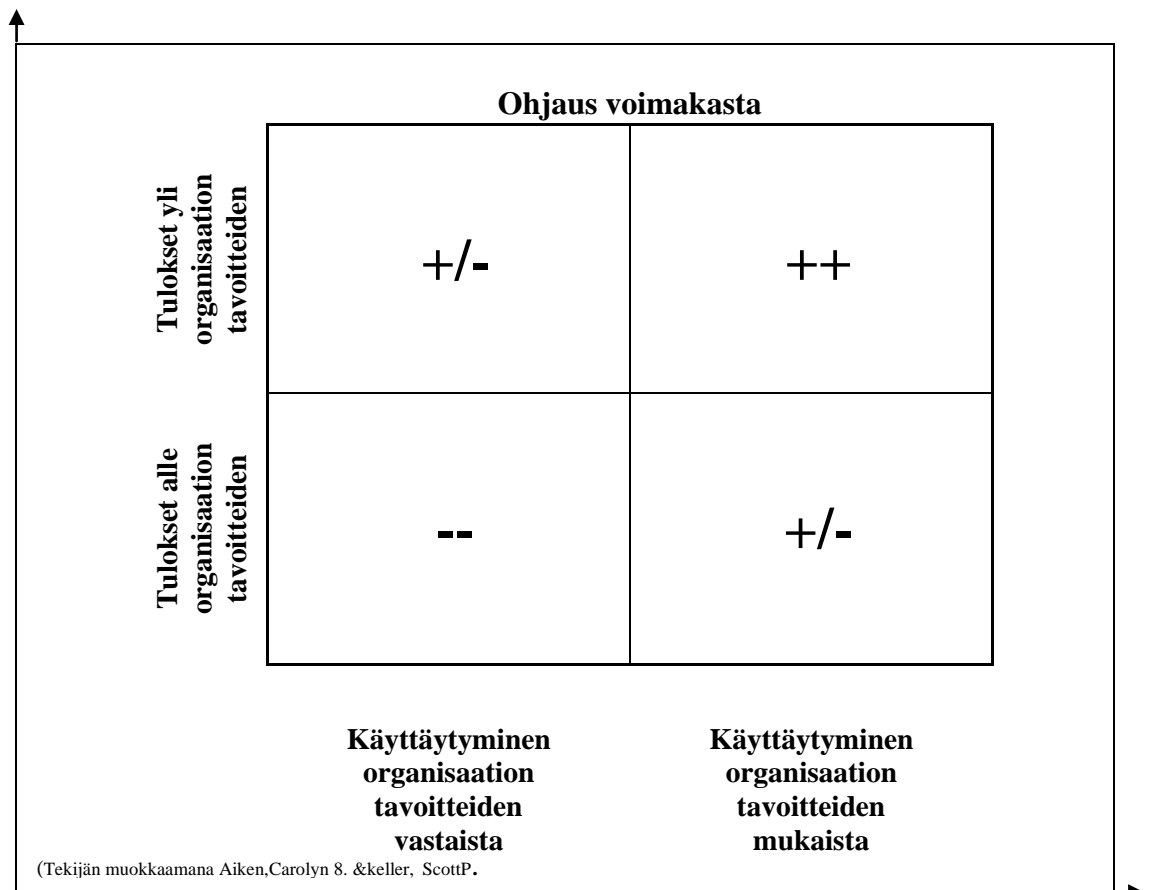
Käsitteenä muutosvastarinta on organisaation tasolla ruohonjuuritason syyllistämistä johdon epäonnistuneista kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden toteutuksesta. Toisaalta muutosvastarintaan liittyviä myyttejä käytetään usein sen kummemmin asiaan tutustumatta. Organisaation eri tasoilla muutosvastarinta syntyy erilaisista syistä. (Mattila 2007, 20.)

Tarkemmin arvioitaessa on kuitenkin huomattu lähinnä huippua olevan johtotason olevan pahimmin vastahangassa muutostilanteessa. Johtotasolta muutoksen uhka voi viedä jo saavutettuja etuja ja uralla etenemisen mahdollisuuksia. Keskijohdon vastarinta on puolestaan ymmärrettävää organisaatorakenteen madaltamiseen liittyvän väliportaan tehtävien vähenemisen takia. Alempi työnjohto taas usein tukee muutosta

välittäen ruohonjuuritason kriittisiäkin kuulumisia päätöksentekijöiden käyttöön. Tämä asiantuntijajoukon halu päätöksenteon vaikuttamiseen käsitetään usein väärin vastarinnaksi, vaikka tarkoitus onkin rakentavassa mielessä vaikuttaa. Työntekijäportaassa on suuri joukko muutoksen vastustajia, koska heillä on alan parhain asiantuntemus ja he eivät saa ääntää kuuluviin missään vaiheessa muutoksen valmistelussa. Työtekijäporras otetaan yleensä muutokseen mukaan vasta sitten, kun johtotaso on jo päättänyt toimenpiteistä. (Mattila 2007, 20 – 21.)

4.2 Muutostilanteen roolit

Organisaatiossa omaksumme rooleja tietoisesti ja tiedostamatta. Seuraava nelikenttä esittää (kuva 2) toiminnan tuloksen ja norminmukaisen käyttäytymisen vaikutusta muutoksessa. Muutostilanteessa työyhteisön jäsenten erot toimintatyyleissä ennemminkin kasvavat kuin vähenevät. (Mattila 2007, 69 - 71.)



KUVA 2. Organisaatioiden tulostavoitteiden ja käyttäytymisen vaikutus muutostilanteessa (Mattila 2007, 70)

Oikea yläkulma kuvaa ihannetilaa organisaation kannalta. Oikea alakulma taas tarvitsee ohjaavaa ja huolehtivaa johtamista. Vasen alakulma vaatii huomattavaa panostusta

tavoitteiden ja säännösten selventämiseksi sekä motivaation lisäämistä tai muutosta henkilöstön suhteen. Vasen yläkulma taas kuvastaa haitallisen käyttäytymisen vaikutusta muutoksessa vaalien johdon puuttumista tilanteeseen tuloksen turvaamiseksi. (Mattila 2007, 69 – 70.)

Muutostilanteessa johto odottaa ja toivoo henkilöstöltä automaattista aktiivisuutta toiminnassaan. Kaikkien toimintakyky ei kuitenkaan säily edes entisellä tasolla, vaan lamaantumisen ja passivoitumisen näkyvät uudessa tilanteessa. Muutosvastarinta ja kapina ilmenevät tavoittamattomissa joko avoimena tai heikosti peiteltyinä kaikista johdon ja hallinnoinnin toimenpiteistä huolimatta. Roolien tunnistaminen auttaa selventämään käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Mattila (2007) jakaa roolit muutostilanteessa viiteen päätyyppiin; *aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit*. Toimintatyylin ja johtamisotteen mukaan heidät voidaan kuvata eri rooleissa. Toisaalta kukaan ei edusta puhtaasti vain yhtä roolia vaan roolit voivat vaihdella tilanteiden mukaan. Tärkeää on, ettei johto lukitse rooleja vain yhteen tyyliin sopivaksi toimittomaksi tapaukseksi. Vastahanka aiheuttaa vastahankaa. (Mattila 2007, 71 – 72.)

Aktivistit ovat muutostilanteessa vastuullisia toiminnan kannattavuudesta ja muutoksen johtamisesta. Aktivistit ovat innostuneita ja motivoituneita kehittämään uutta sekä lisäämään omaa ammattitaitoaan korkeatasoisen vastikkeen saamiseksi. Tyypillisimmillään aktivistit korostavat nykyisen ja tulevan eroa entiseen saaden muutoksen tarpeen näyttämään välttämättömältä. He myös alleviivaavat henkilöstön kehittämistarpeita. (Mattila 2007, 72 – 73.)

Kyseessä ei välttämättä ole luonnollinen valinta vaan hyvä johtamistapa kasvattaa muutosaktivisteja termin ”empowerment” -ilmiön toteuttamiseksi eli suomeksi voimauttamiseksi. Käytännössä aktivistin tunnistaminen on tärkeää projektien kantavien voimien tunnistamiseksi. Muutosaktivistin rooli ei edellytä mitään poikkeuksellisia ominaisuuksia vaan hän voi olla tavallinen työnsuorittaja epävarmoine tunteineen uudessa tilanteessa. Usko omaan kykyyn kasvaa tiukoissa tilanteissa edistäen uudenlaisen osaamisen kehittymistä. (Mattila 2007, 73.)

Aktivistit odottavat kollegoiltaan ja alaisiltaan omaa vastuuta ja hyvää suoriutumista. Aktivistien nostama muutoskyvyn tärkeys voi lietsoa lähityöyhteisössä vastarintaa ja konflikteja. Tällöin on johdon syytä puuttua tilanteeseen, ettei hitaampia vieroiteta

liiksi uudistusaloitteista. Toisaalta tämä voi auttaa tunnistamaan organisaation muita jäseniä huomaamaan omat muutosvastaiset asenteet ja edistää itsetutkiskelua muutostilanteessa. (Mattila 2007, 74 – 75.)

Aktivistit ovat vauhtisokeita, mutta puutteistaan huolimatta esimiehen tärkein voimavara. Johdon tulisi tunnistaa aktivistien motiivi ja sitoutumisen kohteet. Vahvasta sitoutumisesta huolimatta aktivistien ensisijainen sitoutuminen voi olla kestoaltaan ammatillisen identiteetin verran, esimerkiksi projektipäällikkönä toimiminen. Aktivistit toivovat kehittymistä ja uudenlaisia työn sisältöjä ja koulutusmahdollisuuksia edetä urallaan. Mattilan (2007) kokemuksen mukaan aktivisti on eräänlainen projektiluonne. Hiominen ja viimeistely jätetään usein organisaation muille jäsenille. Tähän rooliin tarvitaan vastuunsa kantavia seurailijoita. (Mattila 2007, 72 – 76.)

Organisaation muutoksessa *seurailijat* ovat aktivisteja astetta varovaisempia. Uudishankkeiden alussa he asettuvat tarkkailijan rooliin ja yleensä muodostavat enemmistön organisaatiossa. Seurailijat edustavat työpaikkansa maalaisjärkeä ja ovat yleensä perustoiminnan voimavara. Tämä enemmistö tarvitsee todisteita ja perusteluja uuden toimintamallin toimivuudesta käytännössä ennen kuin hyväksyy sen. Alkukankeuden jälkeen seurailijoiden usko muutoksen pysyvyyteen ja onnistumiseen alkaa lisääntyä ja lopulta heidän sitoutumisensa kestää moniakkin vastoinkäymisiä. Alun passiivisuus voidaan tulkita niin, ettei tulossa ole mitään suuria ristiriitoja eikä se myöskään merkitse sen enempää vastarintaa. (Mattila 2007, 78 – 79.)

Seurailijoille tyypillistä on lähityöyhteisöön voimakas kiintyminen ja sitoutuminen jopa samaistuminen ja uhrautuminen yhteisen hyvän eteen. Johdon tulisikin tunnistaa merkityksellisen perustyön tärkeys ja arvostaa enemmistön työpanosta ja persoonallisuksien eroja palkitsemalla myös heitä eikä pelkästään yksittäisiä aktivisteja. Seurailijat jäävät muutostilanteessa usein innostuneiden aktivistien ja äänekkäiden epäilijöiden varjoon, jolloin organisaation avoimiin tehtäviin hakeminen uhkaa muodostua hiljaisempia syrjäyttäväksi prosessiksi. (Mattila 2007, 79.)

Organisaation muutoksiin seurailijoita varautuneemmin suhtautuvat jäsenet ovat *epäilijöitä* joko huonojen omien tai lähipiirin kokemusten vuoksi. Organisaatiossa pitkän kokemuksen saavuttaneet ja tunnustusta saaneet jäsenet omaksuvat yleensä epäilijän ja kyynikon roolin. Seurailijoiden tavoin myös epäilijät ovat lojaaleja organisaatiotaan

kohtaan. Varautuneisuus purkautuu heillä lähinnä epäilyjen ja pelkojen lietsomisena. (Mattila 2007, 80.)

Aiemmissa vaiheissa koetut pettymykset saavat aikaan kyynisyyttä. Johdon suuria lupaavat puheet jäävät usein puheen tasolle ja synnyttävät epäuskoa. Ongelmaksi koetaan kehityksen hitaus ja turhautuminen. Epäilijät kyseenalaistavat uuden mallin, jos se ei ole sopusoinnussa edellisen toiminnan arvojen kanssa. Johto ei voi perustelua kieltääkään, koska arvot eivät ole määrättävissä suoraan vaan ne muodostuvat pitkien hiljaisten neuvottelujen kautta. Epäilijöiden epävarmuus uudistusaloitteiden etenemisessä hidastaa toteutuksen kehitystä ja uudistuksen hyväksymistä. Ongelmista avoimesti keskustelemalla ja vakuuttamalla sopeudutaan tilanteeseen helpommin ja nopeammin kuin pakottamalla eteenpäin. (Mattila 2007, 80 – 82.)

Oppositio näkee kielteisemmin muutoksen kuin epäilijät. Harvalukuisempi oppositio puhuu usein koko joukon puolesta yksimielisesti kätkien yksittäisten jäsenten näkökannat ryhmän näkemysten taakse. Kritiikki voi olla voimakasta ja yksimielistä karsien yksilöllisen aloitekyvyn ja heijastaen muutosvastarintaa. Sitkeästi muutosta vastustava oppositio muodostaa eräänlaisen puolustautuvan kehän, jonka toimijat kuitenkin pitävät itseään työpaikan parasta ajattelevina pitäytyessään vanhoissa säännöissä. (Mattila 2007, 82.)

Tällainen muutosta vastustava käytös voi käydä maltillisemmalle enemmistölle rasakaaksi toimia yhteisön hyväksi. Tulokseton vastarinta ylikuormittaa työyhteisöä eikä johda mihinkään. Tässä tilanteessa ryhmä voi alkaa vaatia joko opposition sopeutumisesta uuteen tilanteeseen tai pyytää työnantajaa apuun tilanteen ratkaisemiseksi työyhteisön parhaaksi. On muistettava, ettei muutos hyvälläkään johtamisella miellytä aina kaikkia. Kehittämistyön aikana tai takia usein hakeudutaan pois organisaatiosta, jonka seurauksena vaihtuvuus voi puhdistaa ilmaa eikä sen torjuminen ole kenellekään eduksi. (Mattila 2007, 82 – 83.)

Opportunistit terminä herättää kielteisiä tunteita. Muutosprosessissa opportunistin rooli kuvaa välinpitämätöntä oman edun tavoittelijaa. Opportunistit yleensä lisääntyvät kivuttaessa hierarkiassa ylöspäin. Oma etua tavoitellaan pelurin ja juonittelijan elkein suhtautuen joustavasti jopa jatkuviin muutoksiinkin. Tämä aiheuttaa usein oman aseman puolustamisen kilpailutilanteessa, jossa taistellaan vallasta riskejä kaihtamatta.

Työntekijät tuomitsevat opportunistin epärealistisena toimintana. Rankasti saneeratusta organisaatiossa työntekijät kokevat työnantajansa unohtaneen yhteen hiileen puhaltamisen ja jättäneen muun henkilöstön selviytymään yksin. Kriisiorganisaatiossa työssä jaksaminen ja usko tulevaisuuteen koetaan epävarmoina, jolloin moni työntekijä tuntee hätää jäädessään yksin ilman sosiaalista tukea. Tällöin ammattitaitoisen muutostoiminnan onkin tarjottava edellytykset tukea työntekijöitään vaikeassa tilanteessa. (Mattila 2007, 84 – 85.)

Arkipäivässä opportunisti-nimitystä voidaan myös käyttää aktiivisista ja ideoivista henkilöistä ikään kuin leimaten heidät oman edun tavoittelijoiksi muiden kustannuksella. Näissä tilanteissa hiljaisemmat kokevat jääneensä aiheettomasti ulkopuoliseksi. Toisaalta tällä ei välttämättä ole mitään tekemistä juonittelun ja epäeettisyyden kanssa. (Mattila 2007, 85.)

Tavallisimmat konfliktit Mattilan (2007, 86) mukaan syntyvät seurailijoiden ja aktivistien sekä epäilijöiden ja aktivistien välille opportunistien takia. Johdolle opportunistit ovat houkuttelevia kumppaneita. Kuitenkin luottamuskulttuurin rikkoutuminen käynnistyy lyhyen aikavälin tuloksissa ja siksi pelaamisen kulttuuria täytyisi ehkäistä lisäämällä läpinäkyvyyttä ja sisäisiä rekrytointia sekä nimityksiä.

Mattilan (2007, 86) mukaan muutosroolien suhde tavallisimmillaan on 10 – 15 % aktivisteja, 40 % seurailijoita, 35 – 40 % epäilijöitä, 10 % oppositiota ja noin prosentin verran opportunisteja. Muutoksen onnistumiseen vaikuttaa työskentelyedellytysten ja palkitsemisen huomioiminen aktivistien lisäksi myös seurailijoiden suhteen. Epäilijät tulisi myös houkutella seurailijoiden joukkoon. Oppositio taas voi olla vaikeasti käännytettävissä. Muutostilanteessa organisaatioiden erilaiset tarinat johtavat toisenlaisiin roolimoduuttuksiin. Mitä pidempi on sama hierarkia, sitä enemmän on epäilijöitä verrattuna aktivisteihin ja seurailijoihin. Monien yritysten menestyminen muutoksessa johtuu myönteisempien roolien enemmistöstä. Kehittämisen kannalta hyvä suhde olisi noin 70 % aktivisteja ja seurailijoita. Huomioitava on tavoitteiden ja tuloksen kannalta, ettei kukaan toimija pidemmän ajan kuluessa pitäydy pelkästään yhdessä roolissa vaan tilanteen muuttuvat. Äänekkäimmät kriitikot ovat ajan kuluessa sitoutuneimpia työntekijöitä. He ovat ammattitaitoisia ja omaavat paljon hiljaista tietoa, mistä johtuen epäilyt kehityssuunnan vaihdosta huolettavat. Johdon tulisikin huomioida epäilijät

ottamalla heidät mukaan uudistusten suunnitteluun ja toteutukseen. (Mattila 2007, 86 – 90.)

4.3 Pelisäännöt

Johdon tulisi olla selvillä organisaation pelisäännöistä. Keskustelu ja kuuntelu ovat tärkeitä vuorovaikutuksen keinoja johdon ja tiimien välillä. Organisaatiotoiminta on ihmisen aivoissa olevia toimintamalleja ja siitä paperille piirretty kuva on vain keskustelun ja ymmärtämisen symbolinen apuväline. Pelisääntöjä tarvitaan mukautumiseen muuttuviin ja uusiin tilanteisiin. Toimintatapojen muutos vie aikaa eikä se tapahdu napin painalluksella. Ensin on opittava uudella tavalla ajattelemaan ja sen jälkeen toimimaan. Usein vanhasta mallista pois oppiminen onkin vaikeampaa kuin kokonaan uuden mallin oppiminen. (Spiik 1999, 56.)

Organisaation rutiineista ja vanhoista toimintatavoista poisoppiminen käytännön tasolla ei tapahdu kivuttomasti. Samoin yksilötason asiantuntijat joutuvat tarkistamaan työskentelytapojaan asiakaskeskeisessä ja verkostossa työskentelevässä tiimissä. (Isoherranen 2005, 66.)

4.4 Tiedon ja luovan älykkyyden hyödyntäminen

Organisaatiossa uuden tiedon ja uusien toimintamallien sekä ulkopuolelta tulevien impulssien saaminen on kehittämistyössä merkittävää. Tiedon tulisi olla ennakoivaa tietoa esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Toiseksi tiedon tulisi olla kokemuksesta jo organisaatiossa ollutta tietoa, jota voidaan suhteuttaa uuden tiedon kanssa. Kolmanneksi organisaatiossa tulee olla prosessitietoa. Organisaation tulee muodostaa osaamisen tueksi säännönmukaisia prosesseja toimintatavoista ja hyvistä rutiineista. Tiedon hankinta ja prosessointi sekä yhdisteleminen ja hyödyntäminen ovat Jane McKenzien ja Cristine van Winkelen version mukaan yksinkertaistettuna seuraavanlaiset neljä kokonaisuutta. (Virtanen 2005, 164 – 165.)

Organisaatiolla tulee olla kyky aktiiviseen *tiedonkeruuseen* ja informaation tuottamiseen. *Tiedon prosessointiin* vaikuttaa miten tiedonvälittäjät tuovat tietoa työyhteisöön. Tietoa usein on, mutta sen saaminen ymmärrettävään ja sovellettavaan muotoon suunnittelutyön tueksi yhteenvetojen ja tilastotaulukoiden muodossa on usein ongelmallis-

ta. *Uuden tiedon yhdistäminen jo olemassa olevaan tietoon* tarkoituksenmukaisiksi kokonaisuuksiksi on usein ongelmallista yhteensopivuuseroavuuksien vuoksi. Siksi samaan tulokseen pääseminen samasta ilmiöstä on syytä varmistaa eri tavoin kerätyn tiedon ja aineiston avulla. *Uuden tietämyksen saaminen palvelutuotteiksi* toimii sosiaalisesti vastuussa olevilla työyhteisöillä tavoitteellisesti tarpeeseen perustuen. Menestyvä yritys rakentaa palveluja kysyntään perustuen. (Virtanen 2005, 165 – 166.)

Aivojen ollessa aktiivisessa käytössä lisääntyy mielenvireys ja henkinen hyvinvointi. Yksilö taas passivoituu pitkään jatkuneessa rutiinistyössä. Organisaatio sekä yksilö hyötyvät suunnittelun ja päätösvallan lisäämisestä. Osaamista ja tervettä harkintaa meillä on yksityiselämässämme päätösten teossa, joten johdon ja esimiesten on tärkeää antaa sopivasti tilaa itsenäiselle ajattelulle ja päätöksenteolle sekä henkilökohtaisesti että tiimitasolla. Totutusta toimintamallista pidetään kiinni eikä omaa toimintaa helposti kyseenalaisteta. Muuttuvassa maailmassa tekniikka kehittyy ja ammattitaitovaatimukset kasvavat muuttuviin ihmisten tarpeisiin. Tilaa on annettava lisääntyvän älykkyyden ja luovuuden kasvamiseen ja kehittymiseen askel kerrallaan. (Spiik 1999, 53 – 55.)

Uuden vastustajia ovat useimmiten vanhat alan asiantuntijat ja alan ammattilaiset. Heidän ajatusmaailmansa on kapea alaisempi ja he eivät kyseenalaista vanhaa toimintatapaansa, koska se on vanhassa organisaatiokulttuurissa opittua eikä siitä haluta luopua. Tiimityö on itsenäistä työskentelyä sekä vastuun ja vapauksien saamista. Sallimalla ja kannustamalla kokeilemaan, nopeutetaan muutosta, moittiminen taas hidastaa tai jopa lamaannuttaa oma-aloitteisuuden. (Spiik 1999, 48 – 50.)

Virtanen (2005, 167) viittaa, kuinka Cris Argyris (2004) on puhunut puolustuksellisesta uuden vastustamisesta ja vuorovaikutuksen katkeamisesta sekä vastarinnasta oppimisen suurimpana vihollisena, jota on kaikissa organisaatioissa ja kaikilla organisaatiotasoilla. Johdon tulisikin kääntää puolustuksellisuus tuottavaksi päättely- ja ajatuskaavaksi. Tämä tuottaisi oppimista edistäviä, ajantasaisia vaihtoehtoja, luotettavaa tietoa ja ennakkoluulottomuutta innovaatioina.

Siirtyminen tiimityöhön edellyttää uusien asioiden oppimista myös asenteiden ja arvojen on oltava kohdallaan. Usein ensin tiimityöskentely toteutetaan asiat-puolen kautta ilman riittävää opastusta ja ohjausta. Tiimille annetaan nimi ja sille määritellään vas-

tuualue, tehtävät, tavoitteet sekä pelisäännöt ja tämän jälkeen sen odotetaan toimivan itseohjautuvasti. Myös organisaation ja johdon tulisi olla kiinnostunut kuuntelemaan tiimin näkemyksiä yhteisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimin on sisäistettävä nämä kuuluviksi yhteen organisaation ja johdon näkemysten kanssa ja uusien taitojen oppimisen myötä myös itseohjautuvuus lisääntyy. (Spiik 1999, 33.)

Teoriassa voimme määritellä tiimille ihannetason, jossa kaikki asiat sujuvat suunnitellusti. Tiimityöskentelyyn siirtyminen suoraan ihannetasolle on kuitenkin epärealistinen kuvitelma. Muutoksen toteuttamisen vaikeus havaitaan nopeasti siirtymävaiheessa. Paljon opittavaa on myös tunnepuolella ihmissuhteissa, asenteissa ja arvoissa. (Spiik 1999, 34 – 35.)

Määrittelyn voi tarvittaessa tehdä esimies, joka huomioi riittävästi organisaation ja muiden tiimien tarpeita. Tiimin organisoituminen etenee ja kehittyy pienin askelin. Jotkut tehtävät on ongelmattomia sopia, toiset taas tuottavat ongelmia. Aitoon sitoutumiseen päästään kun ei käytetä väkisin määrittelyä, vaan sovitaan asioista keskustelemalla. (Spiik 1999, 42 – 43.)

Tietoyhteiskunnan perustaito on tietotekniikka. Tietotekniikan käyttötaito suo osallistumisen ja valinnan vapauden mahdollisuuden jokaiselle. Nykyisin tehdään tiimityötä ja tiimityön onnistumiseen vaikuttaa osaamisen laajeneminen ja monitaitoisuus. Työyhteisölle ja ihmisille monitaitoisuus tuo joustavuutta esimerkiksi pystyen tekemään naapurinkin työt tarvittaessa. (Ojala 2001, 15.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimustani varten lähetin lomakekyselyn Etelä-Savon ammattiopiston nuorten koulutuksen opintosihteereille kartoittaakseni opintosihteeritiimin kehittämiskohteita ja yhteistyön toimivuutta. Tutkimuksen kohteena olivat kaikki tiimin opintosihteerit itseäni lukuun ottamatta. Tässä luvussa kuvailen tutkimustavoitteita ja tutkimusmenetelmiä sekä aineiston analysointitapoja.

5.1 Etelä-Savon ammattiopiston nuorten koulutuksen opintosihteritiimi

Etelä-Savon ammattiopisto on monialainen toisen asteen ammatillista opetusta antava oppilaitos. Koulutusta ja koulutuspalveluja toteutetaan kolmella eri paikkakunnalla Mikkeliissä, Pieksämäellä ja Juvalla. (Esedu 2012a.) Etelä-Savon ammattiopisto on muotoutunut nykyiseen muotoonsa eri oppilaitoksista viimeisimpien vuosikymmenten aikana (liite 1). Kaksi viimeisintä yhdistymistä on tapahtunut viiden viimeisen vuoden aikana. Yksi näistä yhdistymisistä oli, kun Mikkelin ammattiopisto ja Mikkelin aikuiskoulutuskeskus yhdistyivät vuonna 2007 ja toimivat aluksi Etelä-Savon koulutuksen kuntayhtymän alaisuudessa (tilastokeskus 2007). Viimeisin yhdistyminen tapahtui 1.8.2009 Pieksämäen ammattiopiston kanssa, joka toimi silloin Keski-Savon oppimiskeskuksen kuntayhtymän alaisuudessa. Yhdistymisen yhteydessä Etelä-Savon kuntayhtymältä siirtyi ammatillisen ja ammatillisen aikuiskoulutuksen järjestämistehtävä Etelä-Savon Koulutus Oy:lle, ja opetusta annetaan tällä hetkellä yhdessä oppilaitoksessa eli Etelä-Savon ammattiopistossa. (Esedu 2012d.)

Koulutusta tarjoavia toimintayksiköitä on kaikkiaan kymmenen, joista seitsemän Mikkeliissä, kaksi Pieksämäellä ja yksi Juvalla. Koulutusta on tarjolla seitsemältä koulutusosalta eri ammatillisiin perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoihin ja lisäksi monenlaisiin lisä- ja täydennyskoulutuksiin nuorille sekä aikuisille. (Esedu 2012c.) Vuosittainen opiskelijamäärä on lähes 8 000 opiskelijaa, joista oppilaitosmuotoisessa koulutuksessa on noin 2 700 ja aikuiskoulutuksessa noin 5 000 opiskelijaa. Oppilaitoksella on henkilökuntaa noin 520, joista opetustehtävissä noin 300. (Esedu 2012a.)

Viimeisimmässä organisaatiomuutoksessa organisaatiosta (liite 2) tuli moniportaisempi ja laaja-alaisempi kuin aikaisempi organisaatio. Etelä-Savon Koulutus Oy:n omistaa neljä eri kuntaa: Mikkelin ja Pieksämäen kaupungit sekä Juvan ja Ristiinan kunnat. (Esedu 2012d.) Osakeyhtiöllä on toimitusjohtaja, osaamisjohtaja, aikuiskoulutusjohtaja ja hallinto- ja talousjohtaja sekä yleiset linjaukset määrittävä kymmenen jäsenen hallitus ja operatiivista johtamista hoitava seitsemästä jäsenestä koostuva johtoryhmä (jory). Etelä-Savon ammattiopistolla on kaksi eri alan rehtoria ja neljä aiemmin mainittua palvelujen johtajaa ja heidän alaisuudessaan kaksitoista koulutuspäällikköä sekä kehittämispäällikkö. Aikuis- ja hallintopalveluissa on kuusi eri palvelujen päällikköä ja yksi yritysasiainmies. (Esedu 2012d)

Henkilöstö on jaettu koulutus- ja ammattialoittain eri tiimeihin. Jokaisella tiimillä on tiimikoordinaattori, joka toimii lähinnä koollekutsujana ja tiedottajana tiimiin päin ja tiimistä ulospäin, muttei ole sen enempää vastuussa toiminnasta kuin muutenkaan tiiminsä jäsenet.

Osaamispalvelujen alaisuudessa toimii opiskelijapalvelut, johon opintosihteeritiimi kuuluu (liite2). Nuorten koulutuksen opintosihtereitä on kaikkiaan tällä hetkellä yhdeksän, johon myös opinnäytetyöntekijä itse kuuluu tutkijana, muttei ole osallisena tutkittavassa aineistossa.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät ymmärretään pehmeämpinä menetelminä kvantitatiivisiin eli tilastollisiin menetelmiin verrattuna. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan nähdä laadukkaampana ja kuvaavampana verrattuna kvantitatiiviseen tieteellisempään tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen toimintamahdollisuudet pohjautuvat paljolti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimusta voidaan tehdä asianomaiseen ongelmaan sopivalla joko kvalitatiivisella tai kvantitatiivisellä menetelmällä. (Eskola ja Suoranta 1998, 13 – 14.) Omaan tutkimukseeni käytin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä kyselylomakkeen muodossa.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen aineisto on pääasiassa eri muodoin saatua tekstiä tai puhetta. Tutkijan pyrkiessä säilyttämään tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se on, puhutaan pyrkimyksestä tavoittaa tutkittavien oma näkökulma eli naturalistinen ote. Objektiivisuudesta puhutaan, kun tutkija ei sekoita omia näkökantojaan tutkimuskohteeseen. Ihannetavoite on, että objektiivisuus syntyy kaiken subjektivisuuden tiedostamisesta eli tunnustetaan tutkimukselliset suhteet erilaisiin olennaisiin asioihin. Harkinnanvaraisessa otannassa tutkitaan pientä määrää tapauksia, jossa laatu on aineiston tieteellisenä kriteerinä eikä määrä. Harkinnanvaraisen näytteen käsitteellistämisen kattavuudella tutkija pyrkii antamaan yksityiskohtaisen ja tarkan kuvan yhteiskunnallisesti ja historiallisesti tutkittavasta kohteesta. Harkinnanvaraisessa näytteessä aineisto hankitaan teoreettisin perustein ohjatusti, esimerkiksi tutkitaan vain elinikäisiä oppijoita eikä kaikkia kansa-

laisia. Laadullisessa tutkimuksessa on ennemminkin kyse näytteestä, kuin täysin satunnaisesta tilastollisesta otantamenetelmästä. (Eskola & Suoranta 1998, 15 – 18.)

Tutkijan tärkein tavoite laadullisen tutkimuksen luovassa prosessissa on lisätä inhimillistä ymmärtämistä. Tutkijan oivaltava tulkinta synnyttää uutta tietoa ja ymmärrystä teorian ja empirian vuorottelevan keskustelun kautta muodostaen uuden ymmärrettävän kokonaisuuden. Käytettyjä kielikuvia kvantitatiivisen tutkimuksen analysointi- ja tutkimusvaiheesta onkin kuvaavasti nimitetty ”palapeli ja ”tilkkutäkki” -kielikuvilla. (Syrjäläinen ym. 2007, 8 – 9.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä

Tieteellinen tutkimus syntyy todennäköisyyden päättelystä. Klassinen todennäköisyys on suotuisten todennäköisyyksien määrä kaikista tapauksista. Todennäköisyys on yhtä suuri tai suurempi kuin 0 ja pienempi tai suurimmillaan 1. Esimerkiksi kyselylomakkeella kysyttiin viidellä eri aikakaudella työssäoloaika (liite 4, 1) Esedussa, jolloin kahdeksasta vastaajasta neljään eri aikakauteen (0 – 5, 6 - 10, 11 – 15, 16 – 20) osui kuhunkin yhden vastaajan työssäoloaika ja yhteen (yli 20) vuotta oli merkinnyt neljä vastaajaa kuuluvansa. Tässä tapauksessa sillä oli enemmänkin laadullinen merkitys, onko viihdytty työssä samalla työnantajalla. Näistä kuitenkin voidaan todennäköisyydet laskea siten, että 0 – 5 vuoteen vastaajia kaikista oli $1/8 = 0,125$ ja samoin kolme muuta saman määrän vastauksia saaneista saavat luvun 0,125, kun taas yli 20 vuotta oleilla on luku $4/8 = 0,50$ eli todennäköisyydet ovat näissä tapauksissa neljällä 12,5 % ja 50 % yhteensä 100 %. (Metsämuuronen 2002, 6, 13 – 14, 17 ja Luku 6, Opintosih-teeritiimin tulokset, s. 38.)

Hypoteesin avulla päättelemme onko aineisto uskottavaa. Hypoteesin testaus antaa virhepäätelmälle tietyn todennäköisyyden. Nolla hypoteesi tarkoittaa, että siitä ollaan päätelmien valossa valmiita luopumaa eikä kahden asian välillä ole yhteyttä tai ei ole eroa. Vastahypoteesilla etsimme vastausta väittelemme, joka perustuu aihepiirin aiempiin tutkimuksiin tai tieteellisiin teorioihin. (Metsämuuronen 2002, 27 – 28.)

5.3 Aineiston hankinta

Tutkimusaineistoni hankin lähettämällä lomakekyselyn Etelä-Savon ammattiopistossa kahdeksalle nuorten koulutuksen opintosihteerille. Kysymykset olivat pääasiassa kvantitatiivisia eli määrällisiä kysymyksiä ja niitä täydentävinä kysymyksinä oli kvalitatiivisia eli laadullisia kysymyksiä. Tutkimustani varten lähetin lomakekyselyn ja saateen (liite 3) sekä sähköpostissa että sisäpostissa ja lisäksi sisäpostin mukana myös palautuskirjekuoren opintosihteeereille Mikkeliin ja Pieksämäelle. Vastaajilla oli mahdollisuus täyttää lomake sähköisesti ja palauttaa lähettämässäni kirjekuoressa tai vaihtoehtoisesti sähköpostin välityksellä. Kyselyllä pyrin kartoittamaan opintosihteeereiden tehtävien kehittämiskohteita ja yhteistyön tarpeellisuutta muuttuvassa organisaatiossa. Kyselyyn vastasivat kaikki kahdeksan opintosihteeria eli vastausprosentti oli 100. Tutkimukseni toteutin käyttäen kyselyssä kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia monivalintakysymyksiä sekä lisäksi joissakin kysymyksissä tarkentavia vapaan sanan kysymyksiä (liite 4).

Kyselyn vastauksista olen laatinut yhteenvedot ja analysoinut vastauksia. Laadullisten tulosten analysoinnin pyrin järjestämään sellaiseen muotoon, ettei kenenkään henkilöllisyys paljastuisi. Kysymyksistä riippuen yritän havainnollistaa tuloksia graafisten kuvien ja taulukoiden avulla (liite 5).

6 OPINTOSIHTEEERTIIMIKYSELYN TULOKSET

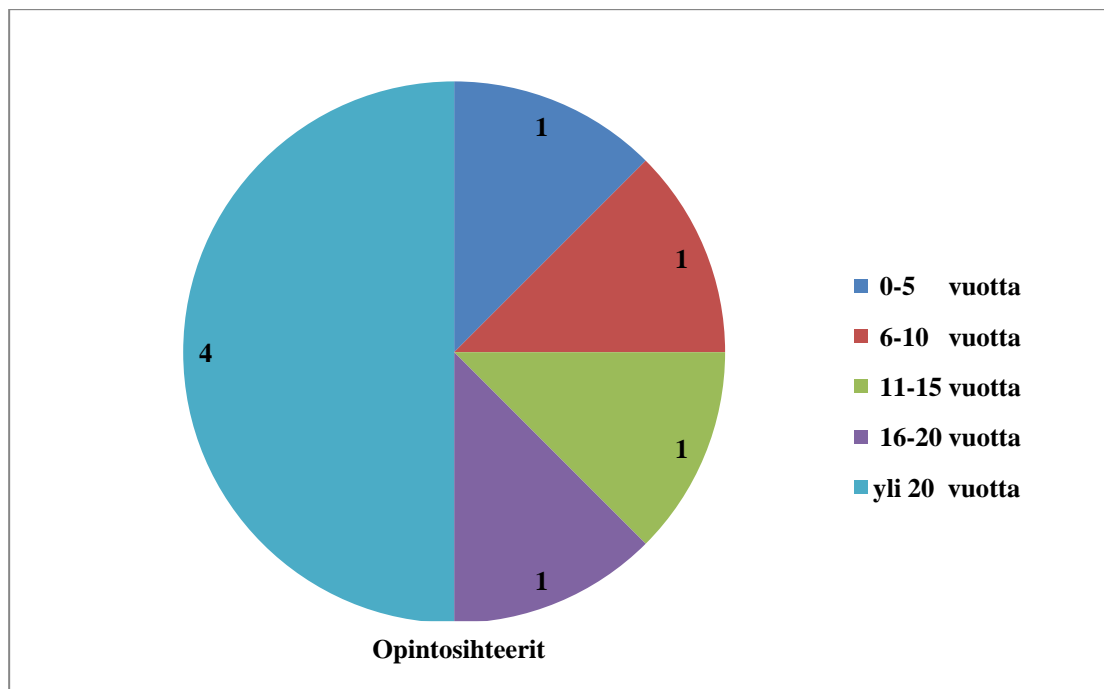
Opintosihteeritiimi on yksi tärkeä osa oppilaitosorganisaatiossamme. Tämän tiimin jäsenet ovat tekemisissä suoraan opiskelijoiden, opettajien ja muiden asiakkaiden sekä sidos- ja yhteyshenkilöiden kanssa. Opintotoimisto palvelee jokaisessa toimipisteessä joko kokopäiväisesti tai muutamina päivinä viikossa. Opintosihteeereiden pääasiallinen työtehtävä on opiskelijahallinto. Opintosihteeereiden työtehtäviin kuuluu lisäksi opiskelijoiden neuvontaa ja ohjausta, yhteistyötä opinto-ohjaajien ja opettajien kanssa sekä osallistumista kehittämistoimintaan erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Pienemmissä toimintayksiköissä opintosihteeereiden työnkuva on monenlaisista työtehtävistä koostuvaa, ja pääasiallinen työtehtävä voikin muodostua myös taloushallinnon tehtävistä. Opintotoimistot ovat tärkeitä informatiivisia keskuksia oppilaitoksissa muodostaen pohjan koulutuksen tukipalvelujen menestyvälle toiminnalle.

6.1 Taustatiedot

Monia yhdistymisiä kokenut nykyinen organisaatio on toiminut pääasiassa ”vanhoilla” työntekijöillään. Opintosihteerintyö on asiantuntijatyötä, eikä tilapäistyövoimaa paljonkaan voida käyttää. Työssäoloaikaa kysyttäessä on tarkoitus selvittää, ovatko organisaatiomuutokset ja -yhdistymiset vaikuttaneet opintosihteerien työssäoloaikaan ja vaihtuvuuteen.

Työssäoloaika

Etelä-Savon ammattiopistossa ja niissä oppilaitoksissa, jotka yhdistymisten (liite 1) kautta toimivat nykyisessä oppilaitoksessa ovat työssäolovuodet jakautuneet kuvan 3 mukaisesti.



KUVA 3. Opintosihteerien työssäoloaika ”samassa” työpaikassa

Työ on siis jatkunut organisaatioiden yhdistymisten jälkeen uusimuotoisessa organisaatiossa keskeytyksettä. Näistä opintosihteeristä puolet on työskennellyt työssäolovuosina mitattuna yli 20 vuotta. Toinen puoli opintosihteerit jakautui tasaisesti neljälle muulle työssäolon aikajaksolle.

6.2 Työtehtävät ja ajankäyttö

Opintosihtereiden tavanomaisin työtehtävä on opintotoimistopalvelut. Kunkin opintosihteerin oman vastualueen opiskelijahallinnon lisäksi tehtäviin kuuluu opiskelijoiden ja muiden asiakkaiden palveleminen sekä yhteistyö opinto-ohjaajien, opettajien ja muun henkilöstön kanssa. Kussakin toimintayksikössä toimii ainakin yksi opintosihteerin joko kokoaikaisesti tai kahdessa eri toimintayksiköissä ennalta sovittuina päivinä viikossa. Otavankadun toimipiste on keskeisin ja siinä toimii neljä opintosihteeria. Kahden opintosihteerin työnkuva on tavanomaisesta poikkeava: toinen on opiskelijahallinto-ohjelman pääkäyttäjä ja ohjelman kouluttaja työyhteisössä ja toinen on yhteisvalinnasta ja opiskelijoita koskevasta asiakirjahallinnosta sekä arkistoinnista vastaava. Muutamissa yksiköissä opintosihteerin toimenkuvaan kuuluu myös taloushallintoon kuuluvia tehtäviä. Pieksämäki on kokonaisuudessaan opiskelijahallinnon osalta yhden opintosihteerin vastuualuetta. Pieksämäellä toimivan opintosihteerin toimenkuvaan kuuluu monenlaisia tehtäväalueita: opiskelijahallinto-ohjelma, yhteisvalinta, opintotoimistopalvelut sekä asiakirjahallinto ja arkistointi. Opiskelijamäärä vastuualueena on yhden opintosihteerin kannalta katsottuna keskimääräistä suurempi.

Pääasiallinen työtehtävä

Kuusi opintosihteeria oli merkinnyt opintotoimistopalvelut pääasialliseksi työtehtäväkseen. Kaksi näistä on merkinnyt pääasialliseksi kaksi tai useampia työtehtäviä. Molemmat ovat merkinneet taloushallinnon ja toinen lisäksi yhteishaun, opiskelijahallinto-ohjelman ja asiakirjahallinnon sekä arkistoinnin. Ainoaksi pääasialliseksi työtehtäväksi on merkinnyt yksi opintosihteerin opiskelijahallinto-ohjelman ja yksi yhteishaun.

Vastualueen opiskelijamäärä

Kunkin opintosihteerin vastualueen opiskelijamäärät vaihtelivat sadan jaksoissa mitattuna, (alle 100, 100 – 199, 200 – 299, 300 – 399, 400 tai yli) sadasta yli neljään sataan. Keskimääräinen opiskelijamäärä vaihteli 300 – 399 välillä. Niillä opintosihtereillä, joilla oli paljon muitakin tehtäviä, olivat myös vähäisimmät opiskelijamäärät. Opiskelijahallinto-ohjelman pääkäyttäjä ja yhteishausta vastaava ovat tietenkin kaikkien opiskelijoiden eli yli neljänsadan opiskelijan opintosihtereitä. Yksi opintosihtee-

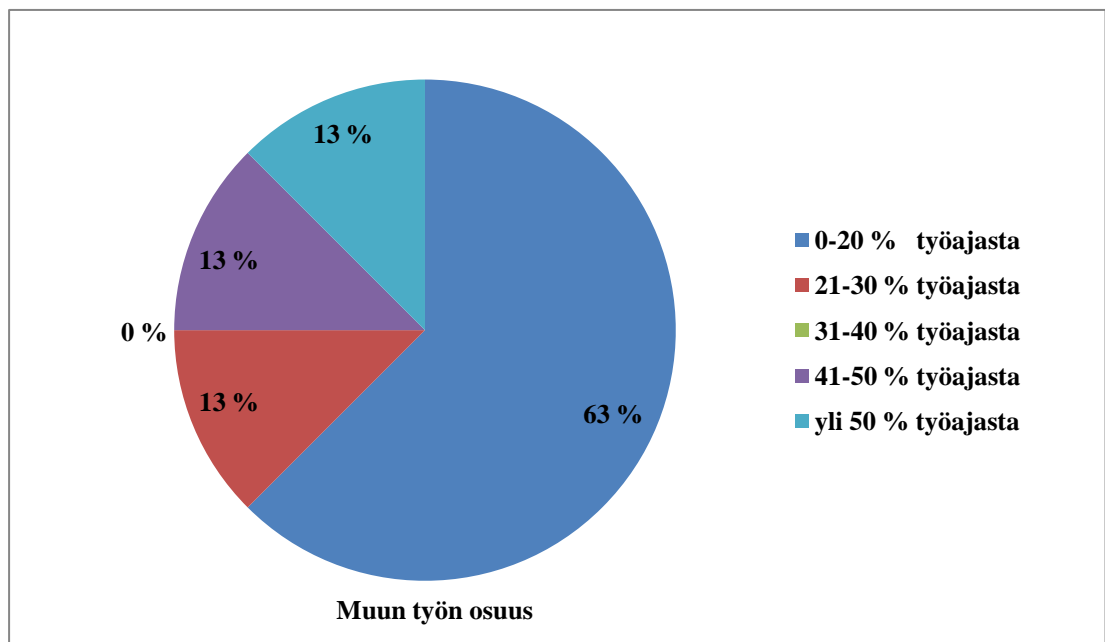
ri oli merkinnyt pääasialliseksi työtehtäväksi kaikki lukuun ottamatta taloushallinnon tehtäviä ja hänen opiskelijamääränsäkin on yli neljäsataa.

Työtyytyväisyys

Työnkuvaan tyytyväisyyttä mitattaessa opintosihtereiden mielipiteitä oli laidasta laitaan neljästä tyytyväisyysvaihtoehdosta (erittäin tyytyväinen, kohtalaisen tyytyväinen, melko tyytyväinen, täysin tyytymätön). Työnkuvaansa on erittäin tyytyväisiä kaksi vastaajaa. Suurin osa eli viisi vastaajaa on kohtalaisen tyytyväisiä ja yksi täysin tyytymätön.

Työajan kuormittavuus

Opintosihtereiden työtehtävät muodostuvat lähinnä opiskelijoihin liittyvistä asioista. Pienemmissä toimintayksiköissä työnkuvaan kuuluu muitakin tehtävä-alueita kuin opiskelija-asiat. Opiskelija-asioita sivuavissa erityisissä asiantuntijatehtävissä on myös muun työn osuus suurempi kuin tavanomaisilla opintosihtereillä (kuva 4).



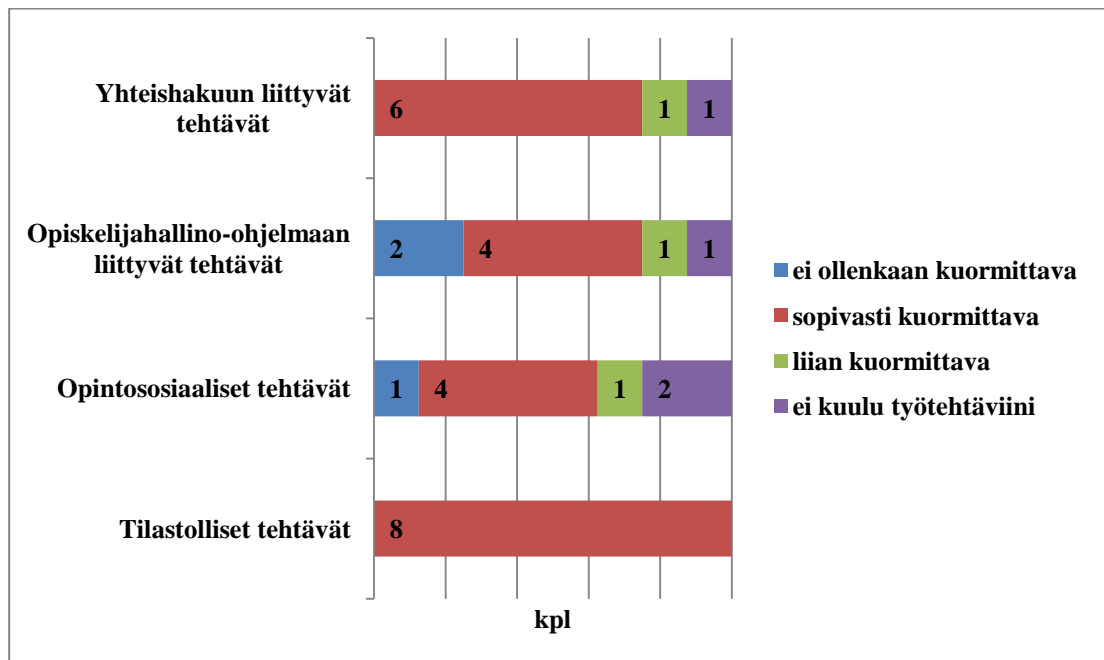
KUVA 4. Opintosihtereiden työajasta muun kuin opiskelija-asioiden osuus

Opiskelijapalvelutehtävissä lähes kahdella kolmesta on muun kuin opiskelija-asioiden osuus työajasta on 0 – 20 % välillä. Kahdella opintosihtereillä, joilla on muitakin tehtäviä vastuullaan, muun työn osuudet ovat asteikoilla 21 – 30 % ja 41 – 50 %. Yhdellä

opintosihteerillä muun työn osuus on yli 50 %, jonka pääasiallisia tehtäviä ovat sekä opiskelija-asioihin että taloushallintoon liittyvät tehtävät.

Työtehtävien kuormittavuus

Opintosihteereiden työn kuormittavuutta mitattiin neljällä eri vaihtoehtoisella arvioinnilla neljästä eri työtehtävästä (kuva 5). Viimeisen kysymyksen jälkeen jokainen sai lisätä jonkun mielestään tärkeän työtehtävän ja arvioida sen samanlaisella neljän arvioinnin asteikolla. Kysymyssarjan lopussa oli vielä tilaa kommentoida aiheeseen liittyen vapaasti.



KUVA 5. Neljän työtehtävän kuormittavuus

Kysytyt tehtäväalueet olivat enemmistön mielestä sopivasti kuormittavia. Yhteishakuun, opiskelijahallintoon ja opintososiaalisiin tehtäviin oli kuhunkin yksi liian kuormittava vastaus. Opiskelijahallintoon liittyvät tehtävät eivät kahden mielestä olleet ollenkaan kuormittavia, samoin kuin yhden mielestä opintososiaaliset tehtävät eivät olleet kuormittavia. Tilastolliset tehtävät kaikki kokivat sopivasti kuormittaviksi.

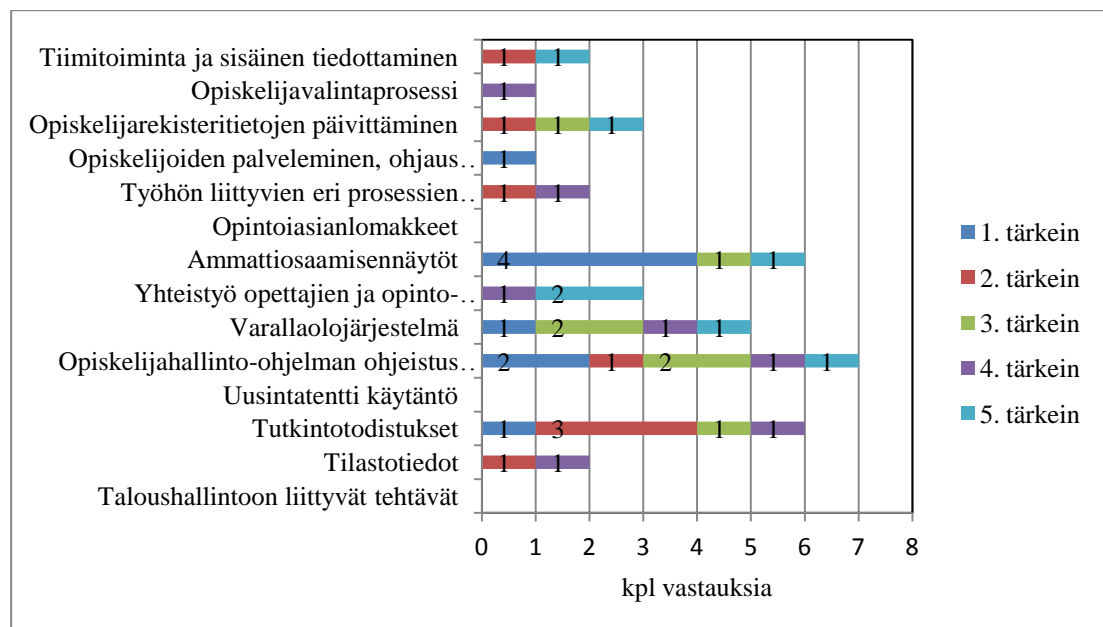
Työnkuorittavuutta saivat vastaajat halutessaan arvioida, ”Muut, mitkä?”-kysymyksen. Yksittäisiä arviointeja oli taloushallintoon, toukokuun todistusten tekkoon, asiakaspalveluun ja sekalaisiin tehtäviin, opintolinjatietojen ilmoittamiseen Kelaan ja alakohtaisiin kyselyihin, asiakirja- ja kokoushallintoon ja viranhaltijapäätök-

siin. Kuhunkin oli yksi arviointi. Näistä sopivasti kuormittaviksi koettiin kaikki muut, paitsi todistusten teko toukokuussa, mikä koettiin liian kuormittavaksi.

Vapaita kommentointeja oli seuraavasti: *”Töiden ruuhkahuippuja: lukuvuoden alku ja päättäminen, töiden kuormittavuus lisääntyy huomattavasti. Erityisesti toukokuussa”* ja *”Tehtäväkuva liian laaja, ei ehdi keskittyä ja paneutua asioihin”* sekä *”Työn kuormittavuutta lisäävät muut työtehtävät, joita ei voi ruuhkahuippuinakaan siirtää muiden tehtäväksi”*.

Tehtäväalueiden kehittämiskohteet

Opintosihteeritiimin tehtävät jaoteltiin kyselyssä neljäntoista vaihtoehtoiseen kehittämiskohteeseen. Näistä viisi tärkeintä kehittämiskohdetta opintosihteerit numeroivat tärkeysjärjestyksessä (kuva 6). Lisäksi kysymyksen lopussa oli vapaata tilaa kirjoittaa kehittämisehdotuksia opintosihteerin tehtäviin. Yksi vastaaja oli nimennyt kaksi kohdetta tärkeimmäksi ja nimennyt myös toisen ja kolmannen kehittämiskohteen, muttei neljättä ja viidettä. Tästä johtuen tärkeimpiä kohteita on kahdeksalta vastaajalta yhdeksän ja neljänsiä ja viidettä kehittämiskohteita vain seitsemän.



KUVA 6. Kahdeksan opintosihteerin viisi tärkeintä kehittämiskohdetta

Puolet opintosihteeereistä nimesi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi ammattiosaamisnäytöt. Kaksi vastaajaa nimesi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi opiskelijahal-

linto-ohjelman ohjeistuksen ja käytön. Useimpien muidenkin mielestä se oli viiden tärkeimmän kehittämiskohteen joukossa. Yhden vastaajan mielestä tutkintotodistukset olivat tärkein kehittämiskohde ja kolmen vastaajan mielestä toiseksi tärkein sekä kahden muun vastaajan mielestä viiden tärkeimmän kehittämiskohteen joukossa. Yksi vastaaja nimesi taas tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi opiskelijoiden palvelemisen ja ohjauksen.

Vastaajien omia ehdotuksia kehittämiskohteisiin oli seuraavanlaisia: ”*Varahenkilöjärjestelmä luotava*”. ”*Kokouskäytännön kehittäminen, kokouksia huomattavasti useammin, tiedon välittämiseksi ja uusintamiseksi*”. ”*Johtamisjärjestelmän kehittäminen*”. ”*Työprosessit toimiviksi, esim. opiskelija keskeytys-eroproessit alkavat olla hyvin monimutkaisia, liian työllistäviä ja asiakasnäkökulmasta hitaita*”. ”*Lukujärjestysten tekoaiheessa opiskelijaryhmien ruokailutietojen välittyminen ao. toimipisteiden ruokapalveluihin suoraan lukujärjestyksistä säästäisi monen henkilön työaika (koulutuspäälliköt, ryhmänohjaajat, ruokapalveluhenkilöstö, opintosihiteerit)*”. ”*Työssäoppimiseen liittyvien ruokarahojen maksamiskäytännöissä tutkittava Priimus-ohjelman hyväksikäyttö, nykyinen manuaalinen käytäntö mahdollistaa myös ruokarahan tuplamaksamisen*”. ”*Kevään/joulun todistusten ruuhkahuippuina voitava jättää muu työ varajärjestelmälle*”.

6.3 Tiimin sisäinen yhteistyö ja vastuunjako

Tiimitoiminta on yhteistyötä. Toiminnan toimivuuden ja sujuvuuden kannalta yhteiset pelisäännöt ja hyvä tiimihenki ovat tärkeitä tekijöitä. Hyvä tuottaa hyvää luonnostaan. Tiimin sisäisten yhteydenottojen ja tiimikokoontumisten sekä vertaistuen tärkeyttä mitattaessa saadaan selville miten tyytyväisiä tiimin jäsenet ovat yhteistyöhön.

Tiimitoiminnassa on jokaisella oma vastuualueensa, mutta myös yhteisvastuu koko tiimin toiminnasta. Varallaolo on yhteisen vastuun ottamista toimivasta tiimitoiminnasta. Varahenkilön nimeämisen vaikutusta pyrittiin selvittämään vertaamalla tyytyväisyyttä varallaolon toimivuuteen (taulukko 1) vastakkainasettelulla. Ryhmätilanne-roolien kattavuus ja tiimin vaiheen toteaminen taas kertovat sen hetkisen tilanteen tiimin koostumuksesta ja tiimin vaiheen tilasta.

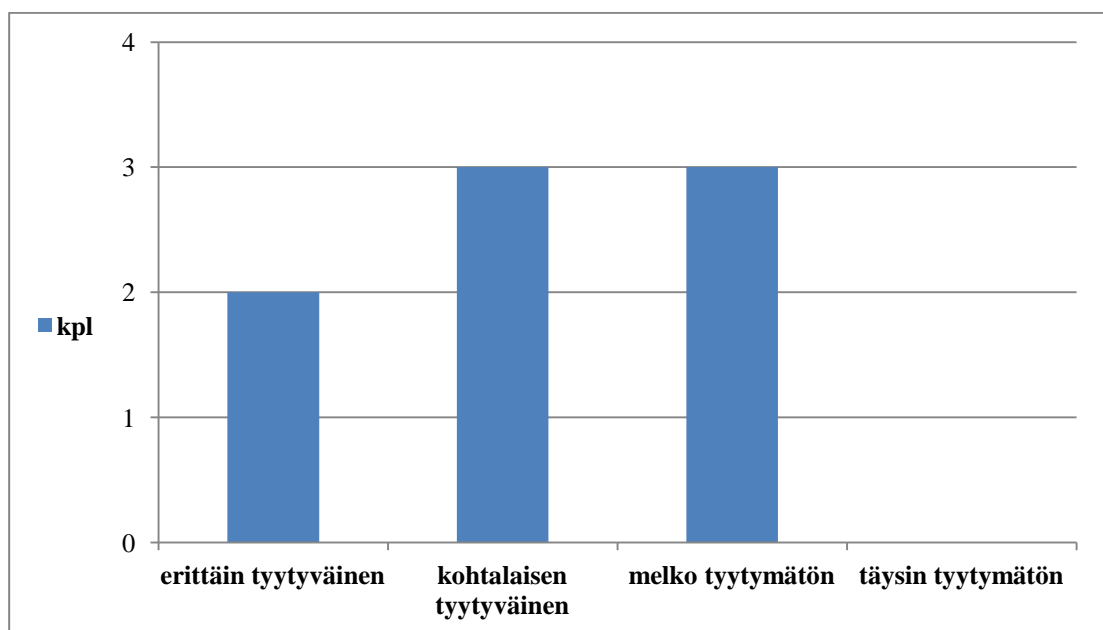
Yhteydenotot tiimin sisällä ja tiimikokoontumisten tarpeellisuus

Yhteydessä muihin tiimin jäseniin neljästä vaihtoehdosta ilmoitti viisi opintosihteeriä olevansa useita kertoja päivässä, yksi ilmoitti olevansa kerran päivässä ja yksi viikottain sekä yksi harvemmin kuin kerran viikossa. Pääasiallinen yhteydenottoväline kolmesta vaihtoehdosta oli neljällä henkilökohtaisesti ja kolmella puhelimitse sekä kolmella sähköpostitse. Pääasiallisten yhteydenottojen määrän ollessa yhteensä kymmenen kahdeksalta vastaajalta selittyy sillä, että yksi vastaaja ilmoitti kaikki kolme yhteydenottovälinettä pääasiallisiksi.

Tiimikokoontumiskertojen tarpeellisuus opintosihteereiden mielestä oli neljästä eri vaihtoehdosta (liian usein, sopivasti, harvoin, liian harvoin) seuraavasti: viisi vastaajaa ilmoitti tiimien kokoontuvan sopivasti, kaksi harvoin ja yksi liian harvoin. Tiimi kokoontumisten tarpeellisuuden ilmoitti neljästä vaihtoehdosta (erittäin tarpeellinen, kohtalaisen tarpeellinen, melko tarpeellinen, ei ollenkaan tarpeellinen) seitsemän opintosihteeriä erittäin tarpeelliseksi ja yksi kohtalaisen tarpeelliseksi.

Vertaistuen tarve

Opintosihteereiden tarvetta työyhteisössä saatuun vertaistukeen selvitettiin neljällä vaihtoehdoisella tyytyväisyyttä kuvaavalla vaihtoehdolla (kuva 7).



KUVA 7. Tyytyväisyys työyhteisön vertaistukeen

Kaksi opintosihtööriä oli erittäin tyytyväisiä ja kolme kohtalaisen tyytyväisiä sekä kolme ilmoitti olevansa melko tyytymättömiä. Täysin tyytymättömiä ei ollut ollenkaan.

Varallaolojärjestelmän toimivuus ja varahenkilön nimeäminen

Varallaolojärjestelmän ja nimetyn varahenkilön yhteyttä vastaajan tyytyväisyyteen verrattiin (taulukko 1) vastakkainasettelun avulla. Varallaolojärjestelmän toimivuutta kysyttiin neljällä eri vaihtoehdolla ja varahenkilö nimeämistä kolmella eri vaihtoehdolla.

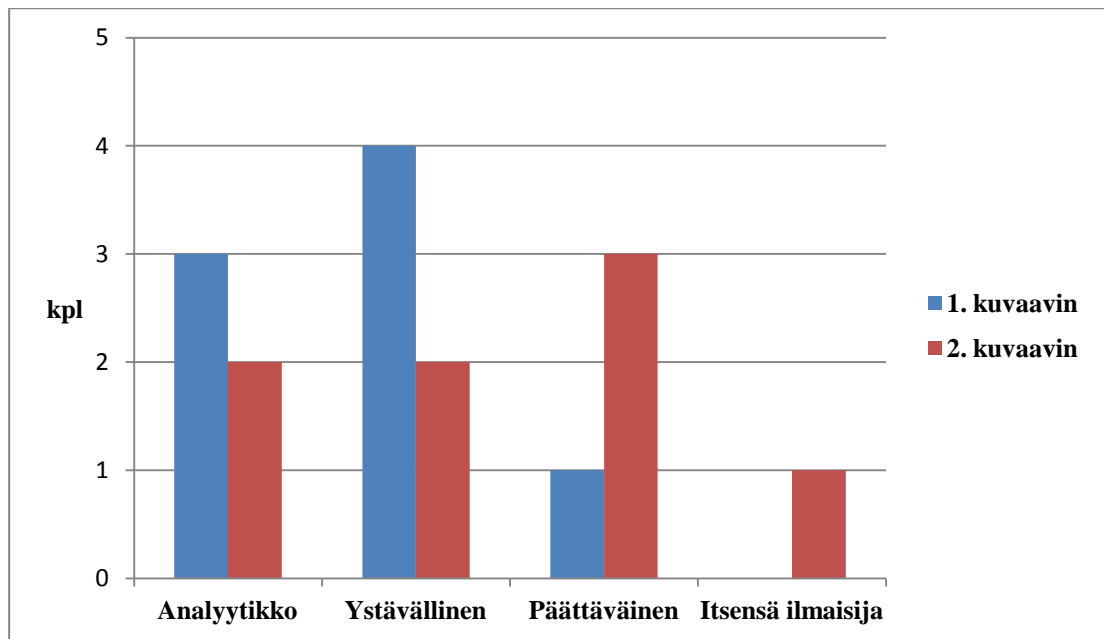
TAULUKKO 1. Nimetyn varahenkilön vaikutus varallaolon toimivuuteen

Kysymykset	hyvin	kohtalaisesti	tydyttävästi	heikosti
Toimiiko varallaolojärjestelmä kohdallasi?	Vastaaja 1 Vastaaja 2 Vastaaja 3	Vastaaja 4	Vastaaja 5	Vastaaja 6 Vastaaja 7 Vastaaja 8
	kyllä	ei	tilanteen mukaan	
Onko sinulla nimetty varahenkilö?	Vastaaja 1 Vastaaja 2	Vastaaja 6 Vastaaja 7 Vastaaja 8	Vastaaja 3 Vastaaja 4 Vastaaja 5	

Taulukkoon on merkitty saman henkilön vastaukset niin kuin todellisuudessa sama henkilö on vastannut molempiin kysymyksiin. Näin pystyttiin vertaamaan, onko varahenkilön nimeämisellä yhteyttä varallaolon toimivuuteen. Taulukosta voi nähdä varallaolon toimivan hyvin niillä, joilla on nimetty varahenkilö. Vastaavasti varallaolon koki toimivan heikosti ne, joilla ei ole nimettyä varahenkilöä.

Ryhmätilanneroolit

Opintosihtereitä itseä eniten ja toiseksi eniten muistuttavat ryhmätilanneroolit jakautuivat kuvan 8 mukaisesti.



KUVA 8. Ensimmäiseksi ja toiseksi kuvaavimmat ryhmätilanneroolit

Opintosihteereistä puolet nimesi itsensä eniten kuvaavimman roolin olevan ystävällinen ja kolme määritteli itsensä kuuluvaksi analyttikko-rooliin. Toiseksi kuvaavimmaksi rooliksi useimmat nimesivät päättäväisen ja vain yksi määritteli toiseksi kuvaavimman roolin olevan itsensä ilmaisijan.

Tiimin eri vaiheet

Tiimit rakentuvat vaihe vaiheelta. Tiimien neljä vaihetta ovat määrittelyn mukaan: alkava ryhmä, rakentuva ryhmä, tiivis ryhmä ja luova ryhmä eli tiimi. Opintosihteereiden omasta näkökulmastaan tiimin vaiheet jakoutuivat kolmen eri vaiheen kesken. Kolmen opintosihteerin mielestä tiimi oli rakentuvassa vaiheessa, ja kolmen mielestä tiiviissä ryhmän vaiheessa. Kahden mielipide oli, että tiimi on luova ryhmä eli tiimi, joka toimii jo tiimin viimeisessä vaiheessa.

6.4 Muutoksen vaikutukset

Muutos koetaan vaiheittain ja opintosihteereiden erilaiset käsitykset muutosvaiheesta pyrittiin kartoittamaan kolmesta eri tunnetilasta kysymällä omaa tämän hetkistä tuntemusta muutostilanteesta. Muutoksen vaikutuksia eri osa-alueilla sekä niiden positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia pyrittiin myös selvittämään kahden viime vuoden ajal-

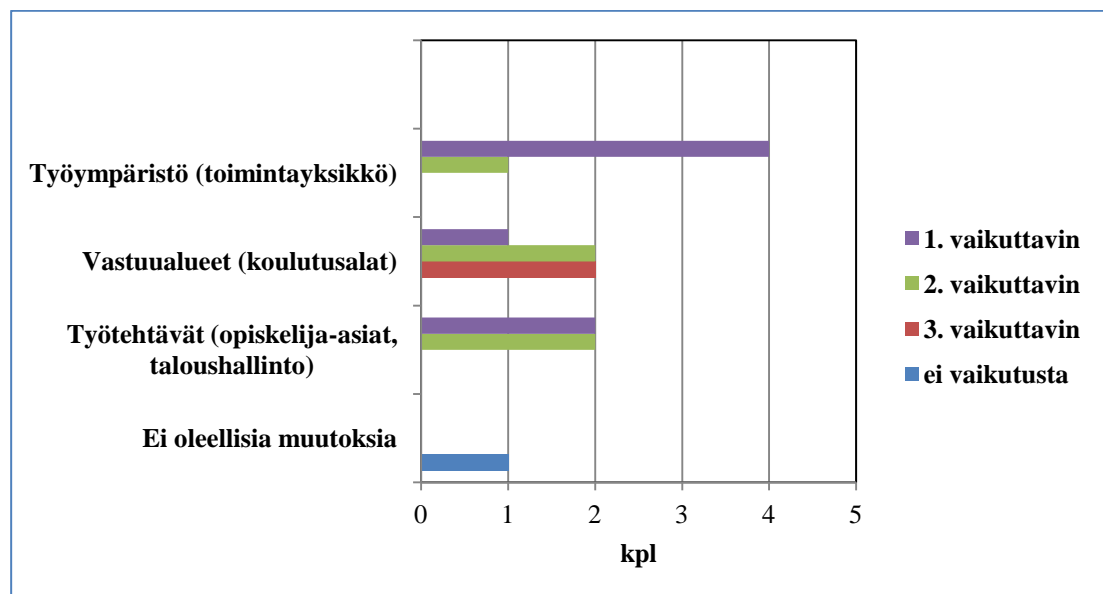
ta. Muutosrooleilla pyrittiin tunnistamaan muutoksen aiheuttama rooli kaikilla tiimin jäsenillä. Roolien tulisi olla enimmäkseen positiivisia.

Muutostilanteen vaiheet

Muutos jaotellaan käsitteinä kolmeen eri vaiheeseen: 1. muutosvastarinta, 2. surutyö, vanhasta luopuminen, 3. uuteen oppiminen. Muutostilanteen vaiheen opintosihteerit määrittivät oman tuntemuksen perusteella. Kaksi koki olevansa surutyö-vaiheessa ja kuusi koki olevansa uuden oppimisen -vaiheessa.

Muutoksen vaikuttavimmat alueet

Kahden viimeisimmän vuoden aikana työhön vaikuttavista muutoksista opintosihteerit numeroivat kolme vaikuttavinta muutosta. Vaikuttavin muutos merkittiin 1:llä, seuraavaksi vaikuttavin 2:lla ja siitä seuraava 3:lla (kuva 9). Mahdollisuus oli myös kommentoida muutoksen positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia vapaasti.



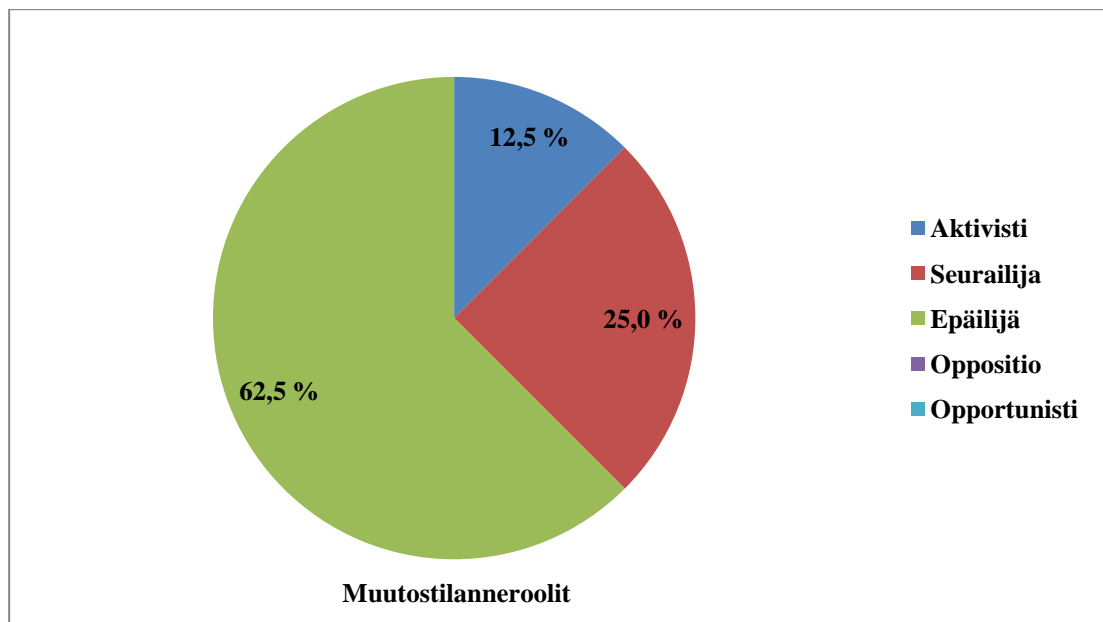
KUVA 9. Työtehtävien vaikuttavimmat muutokset

Työympäristö on useilla opintosihteeereillä eniten muuttunut asia. Työtehtävät ja vastuualueetkin olivat jossain määrin muuttuneet. Yhdellä vastaajalla ei ollut oleellisia muutoksia kahden viime vuoden aikana tapahtunut laisinkaan. Vapaita kommentteja positiivisista ja negatiivisista muutoksen vaikutuksista oli seuraavasti: *”Positiivista se, että muutoksiin on sopeutunut paremmin kuin osasin odottaa ja hyvillä työtovereilla*

on ollut suuri osuus tähän. Negatiivista lähinnä tiedon kulun huonontuminen sekä esimiehiä monessa portaassa”. ”Uudet asiat, uudet ihmiset positiivista”. ”Työtehtäviä tulee lisää, entisiä ei häviä, Kuormittavuus lisääntyy”. ”Toimintayksikön muuttaminen on ollut negatiivinen asia joka vaikuttaa jokapäiväiseen elämään”. ”Positiivista: Nyt saa keskittyä pelkästään nuorisoasteen töihin, aikuiskoulutuksen sijaistamista lukuun ottamatta. Haastavuutta lisää Priimuksen pääkäyttäjäys, mutta antoisan mielenkiintoisella tavalla. Negatiivista: Työaika ei aina riitä suuren työmäärän tekemiseen”.

Muutostilanteen roolityypit

Muutostilanneroleja on viittä eri tyyppiä. Opintosihteerit määrittivät itselleen yhden eniten itseä muistuttava roolin (kuva 10).



KUVA 10. Opintosihteerien muutostilanteen roolijakauma

Kahdeksasta opintosihteereistä viisi määritteli itsensä epäilijäksi muutostilanteessa. Vastuullisia seurailijoita oli kaksi ja yksi aktivisti. Vastahakoiseksi oppositioksi ei kukaan määritellyt itseään eikä myöskään välinpitämättömäksi opportunistiksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Elämme muuttuvassa maailmassa vaihtaen työpaikkaa ja ammattia usein verrattuna aiempiin vuosikymmeniin. Nykyinen oppilaitoksemme on kokenut monia yhdistymisiä ja organisaatiokuvioita ennen nykyistä muotoaan (liite 1). Yhdistymisten kautta erilaisten oppilaitosten toimintatapojen yhteensovittaminen, on tuonut monille työntekijöille uusia haasteita. Useimmat opintosihtereistä ovat kokeneet tämän saman kulkien mukana muutoksesta toiseen ja sopeutuen aina uuteen tilanteeseen. Työssäoloajasta päätellen (kuva 3) työ opintosihteerinä tavallaan ”samalla” työnantajalla koetaan kuitenkin todennäköisesti kiinnostavana ja mielekkäänä muutoksista huolimatta.

Monien toimintayksiköiden opintosihteerit ovat ainoita yksikössään ja äkillinen poisolo kiireisenä aikana voi hankaloittaa toimintaa tuntuvasti. Samoin henkilöt, jotka tekevät erityistä asiantuntijuutta vaativaa työtä ovat ainoita osaajia työyhteisössään. Varallaolon kokevat heikosti toimivan selvästi ne, joille ei varahenkilöä ole nimetty ja vastaavasti varallaolon toimivuuteen ovat hyvin tyytyväisiä ne, joilla on nimetty varahenkilö (taulukko 1). Nimetyn varahenkilön merkitys on ilmeinen. Varallaoljärjestelmän luominen ja tehtävään perehdyttäminen olisi varallaolon toimivuuden kannalta kaikissa tilanteissa tärkeää toteuttaa tiimitoiminnan sujuvuuden turvaamiseksi.

Opintosihtereiden työ on kausiluontoista, vaikkakin työtä on kaikkina vuoden aikoina riittävästi. Hiljaisimpina aikoina voidaan tehdä sellaisia töitä, jotka eivät ole päivämääräsidonnaisia. Opintosihtereiden työssä on vuoden sisällä muutamia ruuhkahuippuja. Yksi niistä on kesällä yhteishaun valintaprosessin yhteydessä, jolloin tiettyinä aikoina on oltava useita opintosihtereitä töissä, vaikka opiskelijat ja opettajat ovat jo lomalla. Syksyllä koulujen alkaminen tuo melkoisen ruuhkahuipun asiakaspalveluun ja opiskelijatietojen päivittämiseen opiskelijahallinto-ohjelmaan. Kuormittavin aika on kuitenkin toukokuussa, jolloin normaalin työn lisänä on tutkinnoista ja muista koulutuksista valmistuvat ja muut syksyn aloitukseen valmistavat tehtävät. Muitakin pienempiä ruuhkahuippuja on vuoden sisällä silloin tällöin.

Kaikilla opintosihtereillä on monia eriäviä työtehtäviä, joita ei taas toisilla ole. Työmäärien arvioiminen on näin ollen hankalaa opiskelijamääriä vertaamalla (s. 390). Kehittämis ehdotuksissa oli myös toivottu helpotusta todistusten ruuhkahuippuun. Oliko mahdollista saada helpotusta toukokuun todistusten tekovaiheeseen, vaatimalla

selkeitä pelisääntöjä ja että niitä myös noudatettaisiin valmistuvien arviointitietojen osalta. Ongelmahan on yleensä se, ettei tietoja tule opintosihiteereille ajoissa. Jotkut kokivat työtehtävälueiden laajentumisen myötä työn kuormittavuuden lisääntyneen tuntuvasti. Toimintatavat monimutkaistuvat ja perustehtävän ympärille alkaa kerääntyä lankakerämäisesti työmäärää lisäävinä työtehtävinä yhtä jos toistakin joko lakisääteistä tai oppilaitoksen omia ohjeistuksia ja säännöksiä. Työntekijän on kuitenkin selvitävä niistä samassa ajassa kuin ennenkin, mikä taas aiheuttaa paineita työntekijälle. Missä vaiheessa työntekijä voi ilmaista, ettei hän ehdi kaikkea tehdä. Tämä aiheuttaa monesti työntekijälle ristiriitaisen tunteen, miten käy, jos kieltäydyn tekemästä kaikkea vaadittavaa. Noudattamalla työaikoja ja pitämällä huolen siitä, että on muutakin elämää kuin työ, ihminen jaksaa paremmin. Elämällä tässä hetkessä murehtimatta menneitä ja miettimättä tulevia ihminen toimii tehokkaimmin ja tuottoisammin (Rytikangas 2011, 16 – 17). Aineistosta kuitenkin havaitsee selvästi yhden vastaajan, jonka tehtävälue ja työmäärä vaikuttavat todella suurilta. Kahden oppilaitoksen yhdistymisen seurauksena erilaiset tavat toimia tulisi tulevaisuudessa yhdenmukaistaa toimintatapojen ja työn määrän suhteen.

Neljä opintosihiteereistä työskentelee samassa yksikössä ja yksi pari kaksin ja kolme opintosihiteeriä aivan yksin. Vertaistuen saaminen ja antaminen on tietenkin helpompaa fyysisesti samassa toimipisteessä työskenteleville. Kaksikin vielä pohtii asioita kysyen toisilta apua tarvittaessa, mutta yksin toimipisteissä työskentelevät jäävät helposti vaille vertaistukea. Tiimikokoontumiset koettiin erittäin tarpeellisina, ainoastaan yksi koki sen kohtalaisen tarpeellisena (s. 44). Kolme ilmoitti olevansa melko tyytymättömiä vertaistuen saamiseen (kuva 7). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että nämä ovat ne aiemmin mainitut kolme yksin työskentelevää. Joillakin opintosihiteeritiimin jäsenillä on omaa erikoisosaamista vaativia tehtäviä, jolloin omasta työyhteisöstä ei välttämättä löydy heidän osaamisalueen tukijoita. Tulisiko vertaistukea saada tarvittaessa oman työyhteisön ulkopuolelta esimerkiksi tutustumalla muiden oppilaitosten toimintatapoihin. Tiimikokoontumiset koettiin erittäin tarpeellisiksi melkein kaikkien osalta. Tiimikokoontumiset ovat tärkeitä vertaistuen ja kehittämistoiminnankin kannalta. Kehittämistä kaivattiin eri tehtävälueista erityisesti ammattiosaamisen näyttöihin. Useimmilla opintosihiteereillä tämä oli ensimmäisellä sijalla kehittämiskohteissa. Toiseksi tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nimettiin opiskelijahallinto-ohjelman ohjeistus ja käyttö sekä kolmanneksi tärkeimmäksi koettiin tutkintotodistukset ja muita kehittämiskohteita oli vielä opiskelijoiden palveleminen ja ohjaus. (kuva 6.)

Menestyminen muuttuvassa maailmassa edellyttää jatkuvaa uudistumista. Muutos tulisi kuitenkin hyväksyä jatkuvana olotilana. Monien opintosuhteiden kohdalla on ollut monenlaisia muutoksia viime vuosina ja ne koetaan erilaisina positiivisina sekä negatiivisina tuntemuksina (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Positiiviset ja negatiiviset vaikutukset

Positiiviset vaikutukset	Negatiiviset vaikutukset
Muutokseen sopeutuminen tapahtunut odotettua paremmin – hyvät työtoverit vaikuttaneet sopeutumiseen	Tiedonkulku huonontunut – vaikuttaa moniportainen esimies organisaatio
Uudet asiat ja uudet ihmiset positiivisia asioita	Työn kuormittavuus lisääntynyt - työtehtäviä tulee lisää, eikä entisiä vähene
Pelkästään nuorisosaasteen töihin keskittyminen positiivista (aiemmin myös aikuiskoulutus), lukuun ottamatta aikuiskoulutuksen sijaistamista	Toimintayksikön muuttumisen vaikutus koetaan jokapäiväistä elämää rasittavana muutoksena
Opiskelijaohjelman pääkäyttäjänä toimiminen tuo positiivista haastetta	Aika ei riitä kaiken työmäärän tekemiseen

Muutoksesta on löydetty monia positiivisia asioita. Oma asenne on keskeinen tekijä muutokseen sopeutumisessa. Uudet työkaverit ja uudet tehtävät on koettu positiivisina asioina. Tehtävien rajaaminen nuorisokoulutuksen osalle on myös auttanut keskittymään työhön paremmin.

Muutos tuo myös negatiivisia asioita mukanaan. Moniportaisemman organisaation tiedonkulku on huonontunut entisestään. Täytyisi olla aikaa selailta hallituksen ja johdoryhmän sekä muiden saatavissa olevien pöytäkirjojen ja tiedotteiden päätöksiä. Informaatiotulva on tänä päivänä niin suurta, että vapaaehtoisiksi koetut asiat usein jäävät unohduksiin.

Tiimin sisäinen työnjako ja sijaistaminen edellyttää usein toimipisteen vaihtamista tutusta toimipisteestä jopa toiselle paikkakunnalle. Se vaatii työntekijältä melkoista sopeutumista pitkiä työmatkoineen. Vaihtoehtoja ei työnantajan puolelta useinkaan tarjota. Työmäärien kuormittavuus ja ajan riittämättömyys koetaan useamman opintosihteerin kohdalla ongelmana, johon pitäisi saada parannusta.

Mattila (2005) jakaa muutostilanteen roolit viiteen pääryhmään (kuva 10). Kukaan ei edusta vain yhtä roolia vaan roolit voivat vaihdella tilanteiden mukaan. Roolien tunnistaminen edistää ymmärtämään käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. (Mattila 2005,71 – 72.)

Ryhmätilanneroolien jakautuminen tiimimme jäsenten kesken, vaikuttaa kolmen roolin suhteen melko tasapainoiselta, mutta neljännen roolin puuttuminen melkein kokonaan askarruttaa. Miten toimii tiimin ideointi ja luovuus tulevaisuudessa.

Tiimi rakentuu neljästä eri vaiheesta: alkava ryhmä, rakentuva ryhmä, tiivis ryhmä ja luova ryhmä eli tiimi. Mielipiteiden hajonta tiimimme eri vaiheista voi selittyä organisaatiossa eri aikoina koetuista yhdistymisistä ja muutoksista. Jotkut opintosihteereistä ovat olleet samassa työpisteessä samoja töitä tehden useita vuosia ja joidenkin toimipaikat, vastualueet ja työtehtävät ovat muuttuneet viime aikoina melkoisesti (kuva 9).

Opintosihteeritiimin koostumusta tarkasteltaessa huomaa muutostilanneroolien määrittelyn johtuvan osin pitkästä organisaation hierarkiasta ja eri aikoina koetuista muutoksista. Tiimin kannalta katsottuna roolit muodostavat melko kattavan kokonaisuuden. Keskimääräisessä tiimissä kuitenkin enemmistö on seurailijoita (40 %) ja epäilijöitä (35 – 40 %), eli tiimimme seurailijat ja epäilijät ovat vain noin puolet keskimääräisestä (kuva 10). Aiemmin käsitellyissä ryhmätilanneroleissa ei pääasiallisesti itsensä ilmaisija -rooliin kukaan nimennyt itseään, vain yksi nimesi toissijaiseksi rooliksi itsensä ilmaisijan. Luonteenpiirteinä itsensä ilmaisija ja aktivisti voisivat edustaa

mielestäni samaa ihmistä. Tämän kokoisessa tiimissä yhden aktivistin olemassaolo on hyvä tiimiroolien kokonaisuuden kannalta. Aktivistia lähinnä olevia seurailijoita voisi tiimin koostumuksen kannalta olla enemmän. Tutkimusten mukaan myönteisten (aktivistien ja seurailijoiden) roolien enemmistö (70 %) on hyvä suhde yrityksen kehittämisen kannalta (s. 30). Kyselyn tulos osoittaa tiimimme myönteisten roolien osuuden olevan vain 37,5 %. Onneksi tilanteet ja roolit muuttuvat. Tulevaisuudessa tulisi tiimitoiminnan kehitystyöhön kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Vastausten analysointi lähti liikkeelle puhtaalta pöydältä. Hypoteesittomuus tarkoittaa, ettei ennakkotietoja tutkimuksen tuloksista ole saatavilla. Tutkimuksellisia toimenpiteitä ei voi rajata aikaisempiin kokemuksiin. (Eskola ja Suoranta 1998, 19 - 20). Tässä tapauksessa voidaan puhua harkinnanvaraisesta otannasta, jossa aineisto hankitaan ohjatusti Etelä-Savon ammattiopiston nuorten koulutuksen opintosihtereiltä.

Luotettavuuden kannalta tämän kyselyn tulokset ovat luotettavia. Kyselyn vastausprosentti oli 100 ja näin ollen voidaan puhua kokonaistutkimuksesta. Tiimiimme kuitenkin kuuluu tutkija itse, jolloin luotettavuutta voidaan verrata 8/9:ään eli luotettavuus olisi 88,9 prosenttia.

8 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia opintosihteritiimin kehittämiskohteita ja yhteistyön tarvetta sekä toimintatapojen yhtenäistämistä nykyisessä tiimissämme. Tutkimukseni toteutin kyselyn avulla, johon käytin myös kirjallisuutta hyväkseni. Mielestäni saavutin tavoitteeni, vaikka lähettämieni kyselyjen määrä oli vain kahdeksalle opintosihterille tiimiin, jossa olen myös itse jäsenenä.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli käyttää tutkimusmenetelmänä teema- ja ryhmähaastattelua. Luovuin siitä ajan puutteen vuoksi, koska työn ja opiskelun yhteensovittaminen sekä muut odottamattomat perheasiat siirsivät jo opinnäytetyön tekemistä ajallisesti myöhempään kuin mitä olin alun alkaen suunnitellut.

Mielestäni sain selville oleellisen kyselylomakkeen ja kaikkien kahdeksan vastaajan ansiosta. Vartenotettavia kehittämiskohteita ja -ehdotuksia ilmaantui kyselyn avulla

useita. Itse tiimin jäsenenä suhtaudun tiimityöhön entistä oppineempänä ja kehittämis-
haluisempänä tutustuttuani tiimityötä koskevaan kirjallisuuteen ja kyselyllä saatuihin
tuloksiin perusteellisesti.

LÄHTEET

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

Esedu 2012a. Etelä-Savon ammattiopisto. WWW-sivut. www.esedu.fi/esedu. Päivitetty 04.04.2012. Luettu 29.04.2012.

Esedu 2012b. Etelä-Savon ammattiopisto. Hallinto. WWW-sivut. <http://www.esedu.fi/esedu/hallinto>. Päivitetty 19.04.2012. Luettu 29.04.2012.

Esedu 2012c. Etelä-Savon ammattiopisto. Koulutusalat. WWW-sivut. <http://www.esedu.fi/esedu/koulutusalat>. Päivitetty 04.04.2012. Luettu 01.05.2012.

Esedu 2012d. Etelä-Savon Koulutus Oy. WWW-sivut. www.esedu.fi/esedu/hallinto/etela-savon-koulutus-oy. Päivitetty 04.04.2012. Luettu 30.04.2012.

Hakkarainen, Kai 2006. Asiantuntijuus ja oppiminen työelämässä -psykologisia näkökulmia. PDF-dokumentti. <http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/material/HakkarainenEsitelma2005a.pdf>. Päivitetty 16.3.2006. Luettu 25.1.2012.

Helakorpi, Seppo 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Helakorpi, Seppo 1999. Kouluttajan asiantuntijuus ja sen kehittäminen. Hämeenlinna: Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Julkaisutoimikunta, sihteeri Anne Ketopelto.

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Vantaa: Dark Oy.

Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WSP Bookwell Oy.

Kolpakka, Aku 2005. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, Jari 2002. Tilastollisen päättelyn perusteet. Helsinki: Sridevi Printers (PVT) Ltd.

Otala, Leenamajja 2001. Osaajana opintiellä. Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WSOY.

Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rytikangas, Iina 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Toimiva tiimi 2005. Suomentanut Peltola, Aki. Helsinki: Perhemediat (Art-Print).

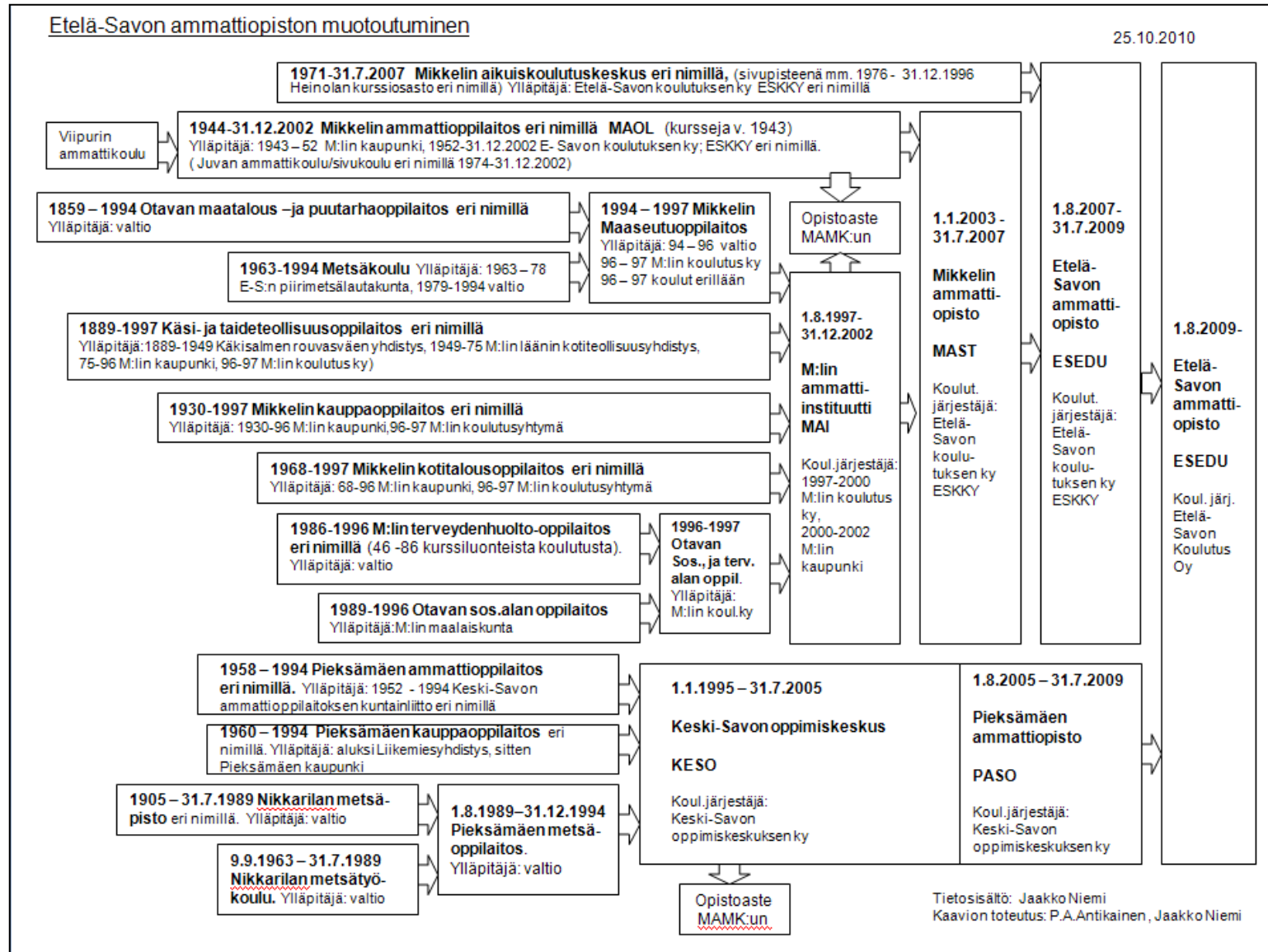
Spiik, Karl.Magnus 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

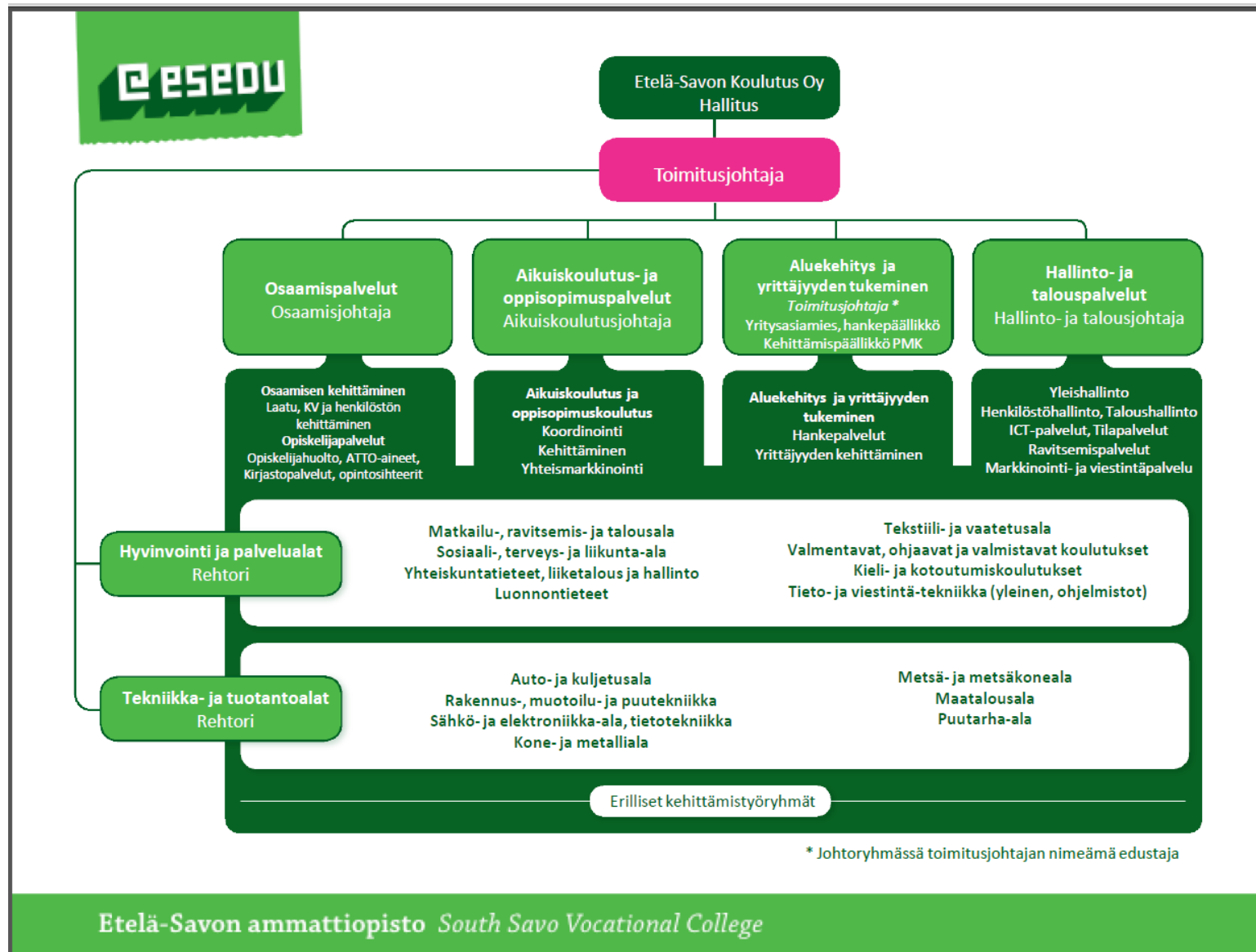
Spiik, Karl Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Syrjäläinen, Eija & Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tilastokeskus 2007. Toiseen oppilaitokseen yhdistyneet oppilaitokset 2007. WWW-sivut. http://www.stat.fi/til/kjarj/2007/kjarj_2007_2008-02-22_tau_006.html. Päivitetty 22.2.2008. Luettu 29.4.2012.

Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.





16.3.2012

Hyvät tiimimme jäsenet!

Opintoihini kuuluvan opinnäytetyön Mikkelin ammattikorkeakoulussa Liiketalouden koulutusohjelmassa teen Etelä-Savon ammattiopiston opiskelijapalveluille. Aiheenani on opintosihteeritiimin töiden uudelleen organisointi Etelä-Savon ammattiopistossa. Tavoitteenani on saada tietoa opintosihteereiden töiden kehittämiskohteista ja yhteistyön tarpeellisuudesta.

Kyselyni kohdistan oppilaitoksemme nuorten parissa työskenteleville opintosihteereille Mikkeliin ja Pieksämäelle. Vastauksesi on tärkeä opintosihteereiden töiden ongelmakohtien selvittämiseksi ja kehittämiskohteiden esille saamiseksi.

Kyselylomakkeen lähetän täyttämisen helpottamiseksi myös sähköpostissa. Vastauksesi voit postittaa anonyyminä oheisessa vastauskuoressa 30.3.2012 mennessä työpaikkani postilokeroon. Vastausten yhteenvedot käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään henkilöllisyys paljastu vastauksia analysoitaessa.

Ystävällisin terveisin

Senja Raatikainen
opintosihteer
0447115124

Liite

Kyselylomake ja vastauskuori

KYSELYLOMAKE

16.3.2012

VASTAAJAN PERUSTIEDOT:

Työssäoloaikasi (vuosina) opintosihteerin tehtävissä Esedussa ja niissä oppilaitoksissa, jotka yhdistymisten kautta toimivat nykyisessä oppilaitoksessamme?

- 0-5 6-10 11-15 16-20 yli 20

TYÖTEHTÄVÄT JA AJANKÄYTTÖ

Pääasiallinen työtehtäväsi?

- yhteishaku
 opiskelijahallinto-ohjelma (Primus- ja Wilmatoiminnot)
 opintotoimistopalvelut (koulutusalaakohtaiset)
 taloushallintoon liittyvät tehtävät
 asiakirjahallinta ja arkoistointi

Paljonko on vastualueesi opiskelijamäärä?

- alle 100 100-199 200-299 300-399 400 tai yli

Oletko tyytyväinen työnkuvaasi?

- erittäin tyytyväinen
 kohtalaisen tyytyväinen
 melko tyytymätön
 täysin tyytymätön

Onko työn vaatavuustaso kannustavaa työssäsi?

- erittäin kannustavaa
- sopivasti kannustavaa
- vähän kannustavaa
- ei ollenkaan kannustavaa

Kuinka paljon kokonaistyöajastasi on muun kuin opiskelija-asioiden osuus (prosentteina)?

- 0-20 %
- 21-30 %
- 31-40 %
- 41-50 %
- yli 50 %

Arvioi seuraavien työtehtävien kuormittavuus

Yhteishakuun liittyvät tehtävät (haku- ja opiskelijavalintaprosessi)

- ei ollenkaan kuormittavaa
- sopivasti kuormittavaa
- liian kuormittavaa
- ei kuulu työtehtäviini

Opiskelijahallinto-ohjelmaan liittyvät tehtävät (kehittäminen, rakentaminen, arviointipäiväkirjat, yms.)

- ei ollenkaan kuormittavaa
- sopivasti kuormittavaa
- liian kuormittavaa
- ei kuulu työtehtäviini

Opintososiaaliset tehtävät (koulumatkatuki- ja opintotukiasiat yms.)

- ei ollenkaan kuormittavaa
- sopivasti kuormittavaa
- liian kuormittavaa
- ei kuulu työtehtäviini

Tilastolliset tehtävät (yhteisvalintaan liittyvät tilastot, 20. päivän tilasto, opetushallituksen tilasto, keskeyttäneiden yms. tilastot)

- ei ollenkaan kuormittavaa
- sopivasti kuormittavaa
- liian kuormittavaa
- ei kuulu työtehtäviini

Muut, mitkä?

- ei ollenkaan kuormittavaa
- sopivasti kuormittavaa
- liian kuormittavaa
- ei kuulu työtehtäviini

Mitä muuta haluat kommentoida?

Mitä seuraavista tehtäväalueista haluaisit kehittää, numeroi viisi ensimmäistä tärkeysjärjestyksessä (tärkein 1, jne.)?

- tiimitoiminta ja sisäinen tiedottaminen
- opiskelijavalintaprosessi (yhteishaku, erillishaku)
- opiskelijarekisterin tietojen päivittäminen (ryhmän pitäminen reaaliajassa, tietojen päivittäminen esim. huoltajatiedot yms., jotka eivät siirry automaattisesti yhteisvalinta / lukujärjestysohjelmasta)
- opiskelijoiden palveleminen, ohjaus ja neuvonta
- työhön liittyvien eri prosessien toimintatavat ja niiden ohjeistaminen (esim. eroprosessi)
- opintoasianlomakkeet
- ammattiosaamisen näytöt (lomakkeen täyttämisaikankohta, eriteltyt arvioinnit, näytön kuvaus yms.)
- yhteistyö opettajien ja opinto-ohjaajien kanssa
- varallaolojärjestelmä
- opiskelijahallinto-ohjelman ohjeistus ja käyttö (arvosanojen kirjaus, eri kenttien käyttömahdollisuus)
- uusintatenttikäytäntö
- tutkintotodistukset (arviointien saaminen, erilaisten todistusstandardien valinta ja käyttö tulostettaessa)
- tilastotiedot
- taloushallintoon liittyvät tehtävät (laskutus, laskujen asiatarkastus, matkalaskut yms.)

Kehittämisehdotuksia opintosihteerin tehtäviin:

YHTEISTYÖ JA VASTUUNJAKO

Kuinka usein olet yhteydessä muihin tiimisi jäseniin?

- useita kertoja päivässä kerran päivässä viikottain harvemmin kuin kerran viikossa

Miten pääasiallisesti olet yhteydessä tiimisi jäseniin?

- sähköpostitse puhelimitse henkilökohtaisesti

Kokoontuuko tiimisi tarpeeksi usein?

- liian usein sopivasti harvoin liian harvoin

Koetko tiimikokoontumiset tarpeellisina?

- erittäin tarpeellisina kohtalaisen tarpeellisina melko tarpeellisina ei ollenkaan tarpeellisina

Oletko tyytyväinen työyhteisössäsi saamaasi vertaistukeen?

- erittäin tyytyväinen kohtalaisen tyytyväinen melko tyytymätön täysin tyytymätön

Miten toimii sijaisuus ja varallaolojärjestelmä kohdallasi?

- hyvin kohtalaisesti tyydyttävästi heikosti

Onko sinulla nimetty varahenkilö?

- kyllä ei tilanteen mukaan

Ryhmätilanteiden käyttäytymistapoja on Robbinsin ja Finleyn mukaan neljää eri tyyppiä.

Mihin luokittelisit itsesi kuuluvaksi? Numeroi kaksi kuvaavinta numerojärjestyksessä (kuvaavin = 1 jne.)

- __ analyytikko (ajatteleva)
__ ystävällinen (koordinoija)
__ päättäväinen (tavoitteellinen)
__ itsensä ilmaisija (luova)

Missä neljästä eri vaiheesta tiimimme mielestäsi on tällä hetkellä?

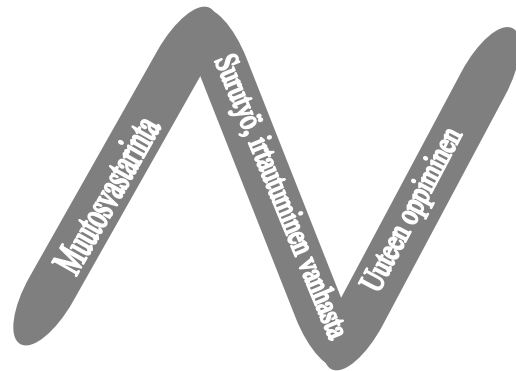
- alkava ryhmä (sopeutuminen)
 rakentuva ryhmä (tutustuminen)
 tiivis ryhmä (vakiintuminen)
 luova ryhmä eli tiimi (sitoutuminen ja uuden luominen)

Miten kehittäisit yhteistyötä?

MUUTOKSEN VAIKUTUKSET

Missä vaiheessa mielestäsi viereisessä kuviossa muutos on tiimissämme?

- muutovastarinta
- surutyö, vanhasta luopuminen
- uuteen oppiminen



Mikä seuraavista työhön vaikuttavista muutoksista on muuttunut eniten kahden viimeisen vuoden aikana kohdallasi (ei muutoksia = 0, vaikuttavin muutos = 1 jne.)?

- työympäristö (toimintayksikkö)
- vastualueet (koulutusalat)
- työtehtävät (opiskelija-asiat, taloushallinto)
- ei oleellisia muutoksia

Mikä muutoksessa on ollut positiivista / negatiivista?

Mitä roolityyppiä eniten edustat muutostilanteessa?

- aktivisti (uutta kehittävä liiankin innokkaasti)
- seurailija (varovainen tarkkailija, hyvin sitoutunut)
- epäilijä (varautunut muutoksissa, kyseenalaistaa muutokset, sitoutuu lopulta)
- oppis itio (muutosvastainen, vaikeasti sopeutuva)
- opportunisti (välinpitämätön, epäoikeudenmukainen oman paikan puolustaja)

Mitä muuta haluat sanoa!

Kiitos vastauksestasi 😊

Kuvan 3 jakauma: Opintosihtereiden työssäoloaika ”samassa” työpaikassa

Työssäoloaika vuosina	Opintosihтеріä
0-5 vuotta	1
6-10 vuotta	1
11-15 vuotta	1
16-20 vuotta	1
yli 20 vuotta	4

Kuvan 4 jakauma: Opintosihtereiden työajasta muun kuin opiskelija-asioiden osuus

Työajasta muun kuin opiskelija-asioiden osuus	Muun työn osuus	
0-20 % työajasta	63 %	5
21-30 % työajasta	13 %	1
31-40 % työajasta	0 %	0
41-50 % työajasta	13 %	1
yli 50 % työajasta	13 %	1
	100 %	8

Kuvan 5 jakauma: Neljän työtehtävän kuormittavuus

	Tilastolliset tehtävät	Opintosiaaliset tehtävät	Opiskelijahallinto-ohjelmaan liittyvät tehtävät	Yhteishakuun liitetyt tehtävät
ei ollenkaan kuormittava		1	2	
sopivasti kuormittava	8	4	4	6
liian kuormittava		1	1	1
ei kuulu työtehtäviini		2	1	1

Kuvan 6 jakauma: Kahdeksan opintosihteerin viisi tärkeintä kehittämiskohdetta

Tehtäväalueiden kehittämiskohteet	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein	4. tärkein	5. tärkein
Taloushallintoon liittyvät tehtävät					
Tilastotiedot		1		1	
Tutkintotodistukset	1	3	1	1	
Uusintatentti käytäntö					
Opiskelijahallinto-ohjelman ohjeistus ja käyttö	2	1	2	1	1
Varallaolojärjestelmä	1		2	1	1
Yhteistyö opettajien ja opinto-ohjaajien kanssa				1	2
Ammattiosaamisennäytöt	4		1		1
Opintoasianlomakkeet					
Työhön liittyvien eri prosessien toimintatavat		1		1	
Opiskelijoiden palveleminen, ohjaus ja neuvonta	1				
Opiskelijarekisteritietojen päivittäminen		1	1		1
Opiskelijavalintaprosessi				1	
Tiimitoiminta ja sisäinen tiedottaminen		1			1

Kuvan 7. jakauma: Tyytyväisyys työyhteisön vertaistukeen

erittäin tyytyväinen	2
kohtalaisen tyytyväinen	3
melko tyytymätön	3
täysin tyytymätön	

Kuvan 8 jakauma: Ensimmäiseksi ja toiseksi kuvaavimmat ryhmätilanneroolit

	1. kuvaavin	2. kuvaavin
Analyytikko	3	2
Ystävällinen	4	2
Päätäväinen	1	3
Itsensä ilmaisija		1

Kuvan 9 jakauma: Työtehtävien vaikuttavimmat muutokset

	Ei oleellisia muutoksia	Työtehtävät (opiskelija-asiat, taloushallinto)	Vastualueet (koulutusalat)	Työympäristö (toimintayksikkö)	
ei vaikutusta	1				
3. vaikuttavin			2		
2. vaikuttavin		2	2	1	
1. vaikuttavin		2	1	4	

Kuvan 10 jakauma: Opintosihteerien muutostilanteen roolijakauma

Muutostilanteen roolityypit	%	kpl
Aktivisti	12,50 %	1
Seurailija	25,00 %	2
Epäilijä	62,50 %	5
Oppositio	0,00 %	
Opportunisti	0,00 %	
Yhteensä		8