

Tiimityön kehittäminen ministeriössä

Jaana Kuosmanen

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2012



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p>Tekijä Jaana Kuosmanen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi LS7D</p>
<p>Raportin nimi Tiimityön kehittäminen ministeriössä</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 2</p>
<p>Ohjaaja Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Valtiovarainministeriön Hallinnon kehittämisosasto (nykyisin uudelleenorganisoitunut), joka on kehittänyt tiimityöskentelyään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia tiimityön teorioita ja oppeja Hallinnon kehittämisosasto on ottanut esille kehittämistyössään, ja tutkia niiden soveltuvuutta käytännön hanketyöhön, jota on tarkoitus toteuttaa tiimimaisesti.</p> <p>Tämän työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään sellaisia tiimeihin ja tiimityöhön liittyviä teorioita, joita Hallinnon kehittämisosasto on käyttänyt ja lisäksi muita teorioita ja aihealueita täydentämistä ja vertailua varten. Työssä käsitellään muun muassa tiimin määritelmää, yksilöä tiimissä, tiimin rakentamista ja kehittymistä sekä tiimityön kehittämistä. Lisäksi käsitellään tiimiorganisaatiota, jonka osia tiimit ovat.</p> <p>Tutkimus suoritettiin haastattelujen avulla, joiden kohteena oli keskushallinnon uudistamishankkeen puheenjohtaja- ja sihteeristötiimin jäseniä. Haastattelukysymykset liittyivät tiimin toimintaan ja kehittymiseen sekä siihen, miten haastateltavat asennoituvat tiimiin. Kysymykset pohjautuivat teoriaan ja erityisesti käytössä olevaan tiimimääritelmään.</p> <p>Tutkimuksesta kävi ilmi, että kyseinen hanketiimi ei täytä täysin tiimin määritelmää, mutta toimii kuitenkin tiimimaisesti. Tiimityön opit soveltuvat hanketyöskentelyyn ehkä hieman kevennettyinä. Hankkeiden aikarajat ja tiimien asema voivat rajoittaa tiimien kehittymistä ja itseohjautuvuutta. Tiimityön etuja ovat kuitenkin tiimin jäsenten tietojen ja taitojen yhdistäminen uuden luomiseksi sekä eri alojen asiantuntijoiden yhteen saattaminen.</p>	
<p>Asiasanat tiimi, tiimityön kehittäminen, tiimiorganisaatio</p>	

Degree Programme in Modern Languages and
Business Studies for Management Assistants

<p>Author Jaana Kuosmanen</p>	<p>Group or year of entry LS7D</p>
<p>The title of thesis DEVELOPING TEAMWORK IN A MINISTRY</p>	<p>Number of pages and appendices 47 + 2</p>
<p>Supervisor Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis examines the development of teamwork in the Public Management Department of The Ministry of Finance of Finland. The main purpose of the thesis was to find out what kind of theories on teamwork this department had brought up in their developmental work and to study whether these theories can be applied in practice in a ministry project team.</p> <p>The thesis consists of theoretical and empirical sections. The theoretical section focuses on the theories and literature that the Public Management Department has used in its developmental work. For the purposes of comparison, other literature and theories are discussed. The main subjects of the theoretical section are team definition, the individual in a team, team building and development, developing teamwork and team organization.</p> <p>The study was based on interviews with four members of a project team. The interview questions dealt with the team's overall functioning and development, as well as members' attitude toward the team. The questions were based on theory, especially on the team definition used.</p> <p>The interviews indicated that the project team in question doesn't fully correspond to the team definition, but nonetheless functions as a team. The study showed that the theories of teamwork can be applied in a ministry project team, with some concessions. The time limits of projects and the position of teams can limit their development and self-directing possibilities. However, teamwork can bring benefits such as combining knowledge and skills of the team members to create new ideas and bringing together experts of different fields to work together on projects.</p>	
<p>Key words team, developing teamwork, team organization</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	1
1.2	Tutkimuksen taustaa	1
1.3	Tutkimuksen sisältö ja rajaukset.....	3
2	Tiimityö	4
2.1	Tiimi.....	4
2.1.1	Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmä	5
2.1.2	Tiimin toimiaika.....	7
2.2	Tiimien hyödyt.....	8
2.3	Tiimit ja yksilö.....	8
2.3.1	Tiimityövalmiudet.....	9
2.3.2	Tiimiroolit.....	10
2.4	Tiimityön kehittäminen	12
3	Tiimien rakentaminen ja kehittyminen.....	14
3.1	Tiimiksi kasvaminen.....	15
3.2	Tiimin suorituskäyrä.....	16
3.3	Tiimipalaverit	17
3.4	Tiimioppiminen	19
3.4.1	Tiimioppimisen ydinprosessit	20
3.4.2	Tiimioppimisen vaiheet	21
4	Tiimiorganisaatio	23
4.1	Tiimiorganisaatioon siirtyminen	24
4.2	Organisaation arvot ja kulttuuri.....	26
4.3	Organisaation tuki tiimeille	28
5	Tiimityön oppien soveltuminen hanketiimin työskentelyyn.....	30
5.1	Keskushallinnon uudistamishankkeen puheenjohtaja- ja sihteeristötiimi.....	30
5.2	Aineistonkeruu.....	30
5.2.1	Aineiston reliabiliteetti	31
5.2.2	Aineiston validiteetti.....	32
5.3	Tutkimustulokset.....	32
5.3.1	Tiimin rakentuminen ja roolien määrittäminen.....	33

5.3.2	Tiimin koko	34
5.3.3	Päämäärä	35
5.3.4	Tavoitteet	35
5.3.5	Taidot	36
5.3.6	Toimintamallit	37
5.3.7	Yhteisvastuu	37
5.3.8	Tiimin kehittyminen	38
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	40
6.1	Yhteenveto	40
6.2	Johtopäätökset	41
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	43
6.4	Oman oppimisen arviointi	43
	Lähteet	45
	Liitteet	48
	Liite 1. Haastattelukysymykset Keskushallinnon uudistamishankkeen puheenjohtaja- ja sihteeristötiimille	48

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana oli Valtiovarainministeriön Hallinnon kehittämisosasto (jäljempänä HKO), jolla suoritin työharjoitteluni syksyllä 2011. Työssä tutkitaan HKO:n tiimityön kehittämistä ja selvitetään haastattelun avulla tiimityön oppien soveltumista hanketiimin työskentelyyn. Osasto on organisoitu uudelleen toimeksiantohetken jälkeen, eikä ole enää samanniminen tai -muotoinen. Osaston henkilöstö ja tehtävät säilyivät kuitenkin ennallaan, joten uudelleenorganisointi ei vaikuttanut opinnäytetyön toteuttamiseen. Tiimityö ei ole aiheena myöskään sidottu vain kyseiseen osastoon, vaan se on yleinen ja jatkuvasti pinnalla. Oikeastaan voisi katsoa, että tiimityöskentely ja siihen tarvittavat taidot ovat entistä ajankohtaisempia silloin, kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia ja työympäristö ja ihmiset vaihtuvat.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

HKO:lla on tutkittu tiimeihin liittyviä teorioita ja kehitetty niiden pohjalta osaston tiimityöskentelyä. Tässä opinnäytetyössä selvitän, millaisia tiimityön osa-alueita ja oppeja HKO on ottanut esille kehitystyössään. Varsinaisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hanketiimiä haastatteleamalla, miten esille tuodut tiimityön näkökulmat ja opit soveltuvat käytännön hanketyöskentelyyn ja toteutuvatko tiimityön määritelmän mukaiset vaatimukset hanketiimissä. Tutkimuksen tulosten pohjalta voi myös miettiä, olisiko HKO:n kehittämistyöstä hyötyä muillekin osastoille.

Tutkimusongelmaa kuvaavat seuraavat kysymykset:

- Toimiiko hanketiimi tiimityön oppien mukaan?
- Miten HKO:n esille ottamat tiimityön opit soveltuvat käytännön hanketyöhön?

1.2 Tutkimuksen taustaa

HKO:n tiimityön kehittämisen taustalla on erilaisia syitä. Alun perin tiimimäisen työskentelytavan kehittäminen alkoi osaston uudelleenjärjestelyn myötä. Vuonna 2008 HKO:on liittyi kaksi uutta yksikköä. Uutta organisaatiota rakennettaessa tuli selvittää mitä osasto tekee ja millä tavalla ja millaista osastoa tarvitaan tulevaisuudessa. Tätä var-

ten tarkasteltiin muun muassa osaston arvoja, visiota ja strategioita sekä määriteltiin uuden osaston pää- ja avainprosessit.

Prosessien selvittäminen oli välttämätöntä ja hyödyllistä uuden organisaation toiminnan selkiyttämiseksi. Sen seurauksena kuitenkin huomattiin, että prosessien sijasta osastolle parempi työskentelytapa olisi tiimimäinen työskentely. Pääprosessit ovat säilyneet työskentelyn pohjana, mutta työtä toteutetaan tiimeinä. (Nurmi, J. 10.2011.)

Toinen syy tiimityön kehittämiseen on Kampus-hanke, jonka seurauksena suuri osa valtiovarainministeriön henkilöstöstä muuttaa yhteisiin avotyötiloihin. Kampus-hankkeen päämääränä on uusi yhteinen toimintakulttuuri, jossa työskentely on vuorovaikutteista ja osastojen rajat ylittävää. Tiimityön kehittämisen tarkoituksena on tukea Kampuksen toimintatapoja. Ennen avotyötiloihin muuttamista valtiovarainministeriön osastot toimivat neljässä eri toimipisteessä, mikä osaltaan rajoittaa osastojen yhteistyötä. (Valtiovarainministeriö 23.8.2010.) Uudet toimitilat rakennetaan joustaviksi ja tukemaan tulevaisuuden työskentelytapoja, kuten tiimityötä, etätyötä ja videoneuvotteluja (Senti 2011).

Kampuksen uuteen toimintakulttuuriin liittyy paperiton toimisto ja joustavat työtavat, kuten virtuaalinen työ ja etätyö. HKO halusi ryhtyä valmistamaan itseään näihin uusiin toimintatapoihin ja osastolle perustettiin kehittämistiimejä, joista kukin pohti oman aihealueensa työ- ja toimintatapojen kehittämistä. Tiimien kehittämiskohteita olivat paperiton toimisto, aika- ja paikkariippumaton työtapa, organisaation rakennekeskeytyksestä toimintokohtaiseen työskentelyyn siirtyminen, tiimityövalmiudet, IT:n käyttöosaamisen ja hyödyntämisen lisääminen sekä verkostojen hyödyntäminen. (Hallinnon kehittämisosasto 9.11.2010.)

Tämän opinnäytetyön kannalta tärkeä kehittämistiimi on henkilöstön tiimityövalmiuksien nostamiseen keskittynyt Tiimitiimi. Tiimitiimin tavoitteita olivat muun muassa yhteistyötapojen, tiimityön ja parityöskentelyn kehittäminen, tiimityökalujen käyttöönotto, tiimimäiseen työskentelyyn liittyvien roolien tunnistaminen ja kehittäminen sekä johtamisen ja esimiestyöskentelyn kehittäminen. (Hallinnon kehittämisosasto 17.1.2011.)

HKO:lla ei ole aiemmin tehty selvitystä tiimityön kehittämisen tilasta ja osasto saa tutkimuksesta tietoa siitä, onko kehitystyössä menty oikeaan suuntaan. Hankkeet ovat pysyvä työskentelytapa ministeriössä ja hanketyössä tulisi työskennellä tiimimäisesti, joten tarve tiimityölle ja sen kehittämiseksi on pysyvää. Tiimityöskentelyyn liittyvät vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot ovat hyödyllisiä myös muissa työelämän tilanteissa, kuten organisaatiomuutosten yhteydessä, kun osastojen kokoonpanot vaihtuvat ja täytyy löytää yhteiset työskentelytavat.

1.3 Tutkimuksen sisältö ja rajaukset

Käsittelen opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä niitä tiimityön elementtejä, jotka HKO on nostanut esille kehitystyössään ja lisäksi joitain muita täydentäviä tiimityöhön liittyviä käsitteitä. Lähdekirjallisuus on valikoitunut pääosin HKO:n käyttämän kirjallisuuden pohjalta. Muuta kirjallisuutta käytän sen vertailuun ja täydentämiseen.

Opinnäytetyön luvussa 2 käsittelen tiimin määritelmää, tiimien hyötyjä, yksilöä tiimissä sekä tiimityön kehittämistä. Yksilöön liittyviä asioita tiimissä ovat tiimiroolit ja tiimityövalmiudet. Luku 3 kertoo tiimien rakentamisesta ja kehittymisestä. Tiimin kehittymistä tarkastellaan muun muassa tiimipalaverien ja tiimioppimisen kautta. Luvussa 4 käsittelen tiimiorganisaatiota, siihen siirtymistä, sen mukanaan tuomia muutoksia ja organisaation tukea tiimeille. Luvussa 5 kerron tutkimuksesta, aineistonkeruusta ja tutkimuksen tuloksista ja luku 6 sisältää yhteenvedon ja johtopäätökset.

HKO on ottanut kehittämistyönsä osaksi myös tiimityön johtamisen, mutta rajaan sen oman tutkimukseni ulkopuolelle, sillä aihe on hyvin laaja. Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia tiimityötä, ei johtamisen kehittämistä. Lisäksi tiimit voidaan liittää oppivan organisaation käsitteeseen, mutta rajaan sen tämän työn ulkopuolelle, sillä se ei liity olennaisesti tutkimuksen aiheeseen.

2 Tiimityö

Tiimityöskentely alkoi yleistyä ja leviää suomalaisilla työpaikoilla 1990-luvun alussa (Huusko 2007, 41). Syitä tiimityöskentelyn käyttöönottoon ovat olleet muun muassa kasvavat vaatimukset työn tehokkuudesta sekä organisaatioiden madaltaminen (Heikkilä 2002, 14; Huusko 2007, 45). Tilastokeskuksen (2008) mukaan tiimityöskentely on yleistynyt Suomessa entisestään 2000-luvulla. Jo kaksi kolmesta palkansaajasta työskentelee pysyvässä työryhmässä tai tiimissä.

Huuskon (2007, 39) mukaan 2000-luvulla tiimejä rakennetaan ja kehitetään erityisesti julkisella sektorilla. Tiimityötä käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan kuitenkin enimmäkseen yritysmailman tiimeistä, eikä juurikaan julkisesta sektorista. Spiikin (2004, 92 - 94) käsitys on, että asiantuntijaorganisaatioissa, kuten ministeriöissä, tiimityöskentely eroaa muunlaisista organisaatioista. Asiantuntijaorganisaatiossa tiimityöskentelyn aloittaminen ja kehittäminen voi olla monimutkainen tehtävä. Syynä tähän ovat asiantuntijatyön erityispiirteet. Asiantuntijat tekevät ajattelutyötä ja joillekin voi olla vaikeaa jakaa ajatuksiaan ja tietojaan muiden kanssa. Tiedonkulku ja vuorovaikutus on rakennettava niin, että tieto kulkee asiantuntijalta toiselle. Haasteita voivat olla myös motivaation puute tiimissä työskentelyyn ja yhteisten pelisääntöjen luominen ja noudattaminen.

2.1 Tiimi

Tiimin voi määritellä monella tavalla ja tiimi-nimitystä käytetään hyvin erilaisista kokoonpanoista. HKO valitsi omakseen Katzenbachin ja Smithin (1993, 59) määritelmän: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.”

Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmää on käytetty myöhemmissäkin tiimityötä käsittelevissä teoksissa (esim. Huusko 2007 ja Heikkilä 2002). Katzenbachin ja Smithin (1993, 58) määritelmä perustuu ajatukselle, että tiimit ja suoritukset ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa ja tiimit ovat suoritusyksiköitä. Heidän mukaansa tiimi on tuottavin yksikkö, mitä johdolla on käytettävissään, kunhan tiimin tavoitteet ja päämäärät ovat selkeitä ja organisaation suorituskulttuuri edellyttää niiden saavuttamista.

Heikkilän (2002, 17) mukaan Margerison ja McCann korostavat tiimimääritelmässään suoritusten sijaan jäsenten yhteistyötä. Heidän mukaansa tiimi on enemmän kuin joukko loistavia yksilöitä ja sen jäsenet ymmärtävät toisiaan, tietävät toistensa vahvuudet ja heikkoudet ja työskentelevät toisiaan auttaen.

Spiik (2004, 39) antaa tiimille kolme eritasoista määritelmää:

1. ”Tiimi on itseohjautuva työryhmä.”
2. ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä.”
3. ”Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän ja sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistyössä.”

Ryhmällä ja tiimillä on joitain samoja piirteitä, mutta ne eivät ole sama asia. Heikkilän (2002, 21) mukaan tiimien ja ryhmien eroja voidaan lähestyä Moxonin vuonna 1995 esittämän teorian pohjalta, jonka mukaan tiimin ominaisuuksia ovat yhteinen päämäärä, tiimi-identiteetti, keskinäinen riippuvuus ja yhteiset sovitut normit ja arvot. Ryhmä koostuu yksittäisistä jäsenistä, jotka kilpailevat yksilötuloksista (DiTullio 2010, 3). Ryhmän jäseniltä ei välttämättä odoteta yhteisiä päätöksiä tai keskenään toimeen tule- mista (Heikkilä 2002, 17).

2.1.1 Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmä

Tarkastelen tarkemmin Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmää, sillä se on hyvin yksityiskohtainen ja lähtökohtana monelle muulle määritelmälle ja, kuten edellä todettiin, myös HKO:n valitsema määritelmä. ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä” on enemmänkin käytännön ohje tiimille kuin sen määrittävä tekijä. Tiimin koko vaikuttaa sen toimintaan. Suurestakin ryhmästä voi tulla tiimi, mutta tällaiset tiimit hajoavat yleensä alaryhmiin, sillä suuren ihmisjoukon on vaikea pitää yllä vuorovaikutusta ja tehdä yhteisiä päätöksiä. Suuren ryhmän on myös vaikea löytää tilaa ja aikaa yhteisille tapaamisille. (Katzenbach & Smith 1993, 59 - 60.)

Pienen ryhmän määritteenä voi myös olla se, että ryhmän jäsenet ovat tietoisia toisistaan ja toistensa osaamisista. Pieni ryhmä on läpinäkyvä, jolloin kukaan ei voi mennä toisen taakse piiloon tai teettää töitään toisella jäsenellä. Ryhmän kokoa suhteessa sen toimivuuteen voidaan havainnollistaa jäsenten kahdenvälisillä suhteilla. Esimerkiksi neljän hengen tiimissä jäsenten väliset suhteet on helppo hahmottaa. Kun tiimin koko kasvaa, kasvaa myös kahdenvälisten suhteiden määrä. Kaikille ihmisille ei ole helppoa pitää yllä monia kahdenvälisiä suhteita. (Huusko 2007, 67 - 68.)

Katzenbach ja Smith jakavat tiimissä tarvittavat taidot kolmeen luokkaan. Ensimmäiseksi tiimissä pitää olla teknistä ja toiminnallista osaamista käsiteltävästä asiasta. Toiseksi jäsenillä on oltava ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja, jotta he pystyvät tunnistamaan ongelmat ja mahdollisuudet, arvioimaan mitä vaihtoehtoja on käytettävissä ja tekemään tarvittavat päätökset ja kompromissit. Lisäksi tiimin jäsenet tarvitsevat vuorovaikutustaitoja yhteisymmärryksen ja yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tiimissä ei välttämättä ole heti aluksi kaikkia taitoja, mutta ne voivat kehittyä ajan kuluessa. Koska kaikilla jäsenillä ei ole kaikkia taitoja, on tärkeää, että jäsenten taidot täydentävät toisiaan. (Katzenbach & Smith 1993, 61 - 63.)

Tiimillä tulee olla yhteinen päämäärä ja tavoitteet. Mielekäs päämäärä antaa toiminnalle suuntaviivat ja jäsenille suoritustarmoa sekä edistää jäsenten sitoutumista toimintaan. Suuntaviivoista muunnetut selkeät ja mitattavissa olevat suoritustavoitteet taas antavat jäsenille konkreettisia kiinnekohtia. Ne määrittelevät tiimin työtuloksen, helpottavat kommunikointia, auttavat pitämään mielessä tulosten saavuttamisen ja yhdenvertaistavat jäsenten toimintaa. (Katzenbach & Smith 1993, 64 - 69.) Tiimeillä on oltava myös riittävä toimivalta tavoitteiden saavuttamiseen. Tiimeillä on siis oltava mahdollisuus ja velvollisuus kehittää yhteisiä toimintamalleja töiden hoitamiseksi. (Huusko 2007, 84)

Yhteisen toimintamallin, eli yhteisten työskentelytapojen, kehittäminen on tärkeää päämäärän saavuttamiseksi. Tiimissä tulee sopia töiden jakamisesta, aikataulujen laatimisesta ja siitä, miten niissä pysytään, päätöksenteosta ja siitä, mitä taitoja on tarpeen kehittää. Toimintamallin kehittämisessä ydinasioita ovat työn yksityiskohdista sopiminen sekä yksilöllisten taitojen ja tiimisuoritusten yhteensovittaminen. (Katzenbach & Smith 1993, 71.)

Yhteisvastuu tavoitteisiin pääsemisestä on yksi tiimiä määrittävä tekijä. Vahvoilla yhteisillä tavoitteilla ja päämäärällä on selkeä yhteys siihen, että tiimin jäsenet ottavat vastuun tiimin suorituksista sekä yksilöinä että yhdessä. Yhteisvastuussa on kyse luottamuksesta ja sitoutumisesta. (Katzenbach & Smith 1993, 75 - 76.) Huuskon (2007, 88) mukaan tiimin sisäinen yhteinen vastuu ei synny johtajan käskyllä vaan tiimin omasta tarpeesta.

2.1.2 Tiimin toimiaika

Tiimit voivat olla pysyviä tai tilapäisiä riippuen niiden tehtävästä. Tilapäistenkin tiimien toimiajan kesto voi vaihdella huomattavasti esimerkiksi projektin keston mukaan. Toimiajan huomioiminen on tärkeää, sillä se voi vaikuttaa tiimin elämään organisaatiossa esimerkiksi päämäärien asettamisen, arvioinnin ja palkitsemisen kannalta. Pysyviä tiimejä voidaan johtaa organisaation normaalin vuosijaksotuksen mukaan, kun taas väliaikaisten tiimien elinkaari ei välttämättä noudata normaalia kalenteri- tai tilivuoden rytmiä. Ihmiset voivat myös toimia monessa eri väliaikaisessa tiimissä samaan aikaan. Tilapäisiä tiimejä varten organisaation on kehitettävä ohjausjärjestelmiä ja yksilöllisiä arviointimenetelmiä, jotka sopivat tiimien elinkaareen. (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. 1997, 49.)

Toinen tiimin toimiajan kestonon liittyvä merkittävä asia on se, kuinka paljon organisaation kannattaa panostaa tiimin kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen. Pysyvien ja kestoaltaan muuten pitkäaikaisten tiimien kehittämiseen organisaation kannattaa tietysti uhrata aikaa ja voimavaroja, sillä sitä on organisaatiolle ja tiimille itselleen pidemmällä tähtäimellä hyötyä, kun tiimit pystyvät tehokkaasti johtamaan itseään. Jos tiimin toimiaika taas on verrattain lyhyt ja kaikki aika tarvitaan varsinaisen tehtävän käsittelemiseen, ei ehkä ole järkevää tuhlaa paljon aikaa tiimin kehittämiseen. Näille tiimeille voidaan antaa johtamistukea, jotta varmistettaisiin niiden toimiva rakenne ja tehtävästä suoriutuminen. (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. 1997, 49 - 50.)

Mitä enemmän ihmiset työskentelevät tiimeissä, sitä paremmiksi heidän tiimityötaitonsa tulevat. Täten väliaikaiseltaan tiimit eivät jatkossa välttämättä tarvitse niin paljon ohjausta kuin alussa, sillä tiimin jäsenillä on jo kokemusta tiimin kehittämiseen ja itseohjautuvuuteen liittyvistä tehtävistä. (Mohrman, Cohen & Mohrman Jr. 1997, 50.)

2.2 Tiimien hyödyt

HKO on ottanut esille monenlaisia syitä tiimityön lisäämiselle ja kehittämiseksi. Tiimit tuovat lisäarvoa organisaatiolle, sillä niiden avulla työskentely tehostuu ja valvonnan ja hallinnon tarve vähenee. Työn vaihtelu, vastuu ja mielekkyys taas edistävät työntekijöiden viihtyvyyttä. Tiimityön kautta organisaatio myös oppii ja yhteisöllisyys lisääntyy. (Hallinnon kehittämisosasto 12.8.2011.)

Katzenbach & Smith (1993, 30, 62) toteavat, että tiimit voivat parhaimmillaan tehostaa työskentelyä niiden erityispiirteiden ansiosta. Tiimit kokoavat yhteen erilaisten ihmisten tiedot ja taidot ja niiden yhdistelmä on suurempi kuin kenenkään yksilön. Tämä tietojen ja taitojen laaja yhdistelmä mahdollistaa tehokkaan työskentelyn ja ideoinnin. Toisiinsa luottavien tiimin jäsenten välille muotoutuu myös vireä vuorovaikutus, joka mahdollistaa tehokkaan kommunikoinnin ja rakentavan kritiikin ja edistää myös ongelmanratkaisua.

Tiimien hyödyllisyyttä voidaan perustella lisäksi sillä, että ne ovat ketterämpiä muutostilanteissa kuin perinteinen organisaatio. Muutoksia tapahtuu organisaatioissa paljon ja nopeasti ja niihin on vaikea reagoida, jos organisaation rakenne on raskas ja monimutkainen. Tiimit ovat joustavia ja voivat reagoida muutoksiin hyvinkin nopeasti. Tiimeillä voidaan keventää organisaatorakennetta ja vähentää johtamistasoja, jolloin voidaan saavuttaa myös taloudellista hyötyä. (Skyttä 2002, 10 - 11.)

2.3 Tiimit ja yksilö

Tiimi koostuu yksilöistä, joista jokainen tuo omat vahvuutensa ja taitonsa tiimin käyttöön. Tiimeillä on todettu olevan suuri vaikutus henkilökohtaiseen oppimiseen ja kehittymiseen. Tiimin jäsenet tekevät töitä yhdessä, jolloin puuttuvat taidot ja kehittymistarpeet on helppo havaita. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin ja luottamus tiimin sisällä kannustavat jäseniä kehittymään, eikä peittelemään puutteitaan. (Katzenbach & Smith 1993, 62 - 63)

Skytän (2002, 12) mukaan tiimityö mahdollistaa todellisen motivaation ja sitoutumisen työhön. Katzenbach ja Smith (1993, 31) toteavat, että tiimityöskentely voi olla hauska

tapa tehdä työtä ja tiimeille voi syntyä jopa oma huumorintaju. Hauskanpito on yhteydessä myös tiimien tuloksiin.

Toisaalta tiimityöskentely ei välttämättä sovi kaikille ja sillä voi olla stressaava vaikutus perinteiseen työskentelytapaan tottuneille. Tiimin kiinteä yhdessäolo ja ryhmäpaine voivat aiheuttaa yhteistyöhön tottumattomalle stressiä ja suorituspainetta. Tiimeissä ammattirajat hämärtyvät, mikä voi aiheuttaa joillekin kolhun identiteettiin. (Julkunen 1987, 273 - 274; Valtiovarainministeriö. Tiimit ja organisaatio.) Tällaisia vaikutuksia saattaa ilmetä juuri valtionhallinnossa, jossa työt on organisoitu yksilökeskeisesti ja toimintakulttuuri on byrokraattista. Pitkään tällaisessa työympäristössä työskennelleille muutos tiimimäiseen työskentelyyn voi olla erityisen raskas. (Sarala & Sarala 1996, 158.)

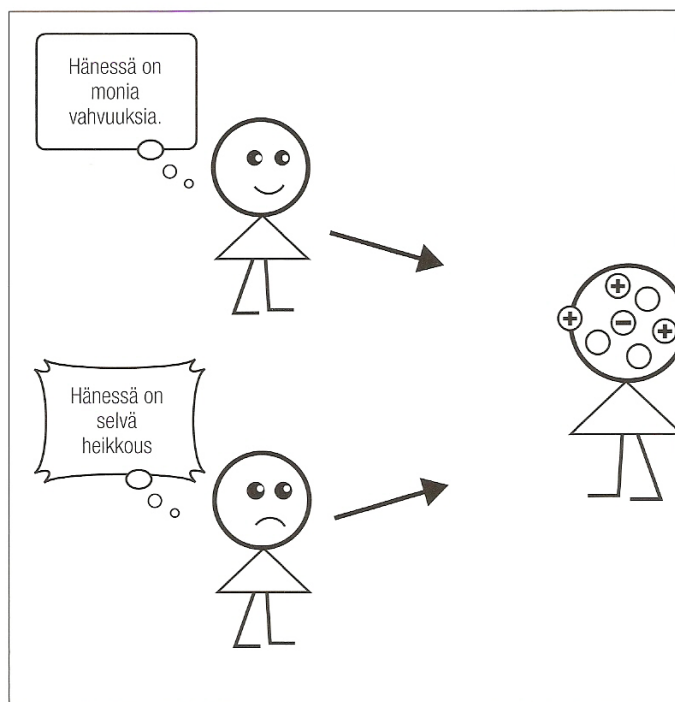
2.3.1 Tiimityövalmiudet

Tiimitiimin yksi tavoite oli nostaa henkilöstön tiimityövalmiuksia. Osaamisvaatimuksiksi tiimityölle Tiimitiimi on maininnut ainakin vastuunottokyvyn, organisointikyvyn ja vuorovaikutustaidot. (Hallinnon kehittämisosasto 2011.) Huusko (2007, 72) painottaa, että edellä mainitut taidot eivät ole vain hyviä ominaisuuksia, vaan tiimityöskentelyn välttämättömiä edellytyksiä. Tärkeitä tiimityöskentelytaitoja ovat myös kommunikointitaidot, kuten kuunteleminen, puhuminen, informaation jakaminen, yhdessä tekemisen taidot, luottamus ja avoimuus (Heikkilä 2002, 177).

Hyvässä tiimissä arvostetaan erilaisuutta, sillä tiimin vahvuus on juuri jäsenten erilaisissa taidoissa (Spiik 2004, 134). Se, tulevatko tiimin jäsenet keskenään toimeen riippuu heidän henkilökemioistaan. Henkilökemia muodostuu arvoista, tarpeista ja menneisyyden henkilösuhteista. Henkilökemiat kohtaavat, jos ihmisillä on samanlaiset arvot ja he auttavat toisiaan tarpeiden, kuten turvallisuus, huomio ja arvostus, täyttämässä. Huonoa henkilökemiaa voi parantaa tarpeiden huomioimisen kautta: kuunnella paremmin, osoittaa kiinnostusta ja antaa myönteistä palautetta. (Helin 2006, 39 - 40.)

Tiimin työskentelyyn vaikuttavat myös jäsenten asenteet (Kuvio 1.). Asenteista kertoo se, painottaako ihminen asioiden myönteisiä vai kielteisiä puolia. Ihminen, jolla on rakentava asenne, pitää asiaa tai ihmistä hyvänä, jos siitä löytyy hyviä piirteitä. Rakentava ihminen myös etsii kaikesta hyviä puolia. Kriittinen ihminen taas etsii kaikesta vikoja.

Hän pitää kohdetta hyvänä vain, jos siitä ei löydy vikoja. Hyvistä ja huonoista puolista kertominen kohteelle voi aiheuttaa hyvää tai pahaa mieltä. Negatiivisenkin asian voi kuitenkin muuttaa rakentavaksi kritiikiksi, jolloin se voi auttaa kohdetta kehittymään ja lujittaa luottamusta. (Helin 2006, 59 - 62.)



Kuvio 1. Rakentaja ja kriitikko näkevät saman henkilön tai asian eri tavalla. (Helin 2006, 60)

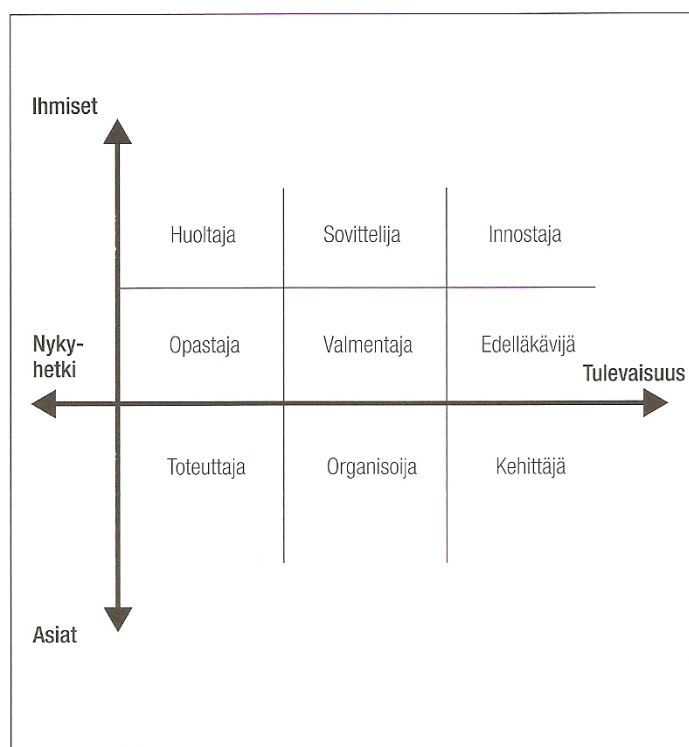
2.3.2 Tiimiroolit

Tiimirooli tarkoittaa sitä, miten yksilö käyttäytyy tiimin jäsenenä ja persoonallisuutena, miten hän omana persoonallisuutenaan tukee tiimin tavoitteita ja toimii muiden jäsenten kanssa (Heikkilä 2002, 62). Roolit on hyvä tunnistaa tiimin sisällä, jotta oikea ihminen saa oikeanlaisia tehtäviä. Tiimissä olisi hyvä olla erilaisia ominaisuuksia omaavia jäseniä ja lisäksi jäsenten vahvuuksien tulisi olla tiimin tehtävän kannalta oikeita, jotta niitä voidaan hyödyntää. (Helin 2006, 222.) Erilaisia tiimiroolijakoja on niin monta kuin niiden tutkijoitakin, mutta esittelen tässä yhden tuoreimmasta päästä.

Helinin tiimiroolijako (Kuvio 2.) pohjautuu kahdelle ulottuvuudelle. Ensimmäinen on asiat/ihmiset -ulottuvuus, joka tarkoittaa sitä, että osa ihmisistä kiinnittää huomiota asioihin ja osa niitä tekeviin ihmisiin. Toinen ulottuvuus on aika. Osa ihmisistä kantaa

huolta tulevaisuuden asioista ja osa elää tässä hetkessä. Lisäksi osa elää niiden välissä, lähitulevaisuudessa. (Helin 2006, 223.)

Näiden ulottuvuuksien perusteella Helin on luonut kuusi perusroolia: kehittäjä, organisoija, toteuttaja, innostaja/innostaja, sovittelija ja huoltaja. Kehittäjä suuntautuu voimakkaasti tulevaisuuteen, ajattelee kriittisesti ja haluaa muuttaa asioita. Innostaja ajattelee myös tulevaisuutta, mutta on enemmän tunne- kuin asiakeskeinen, eikä yhtä kriittinen ja pitkäjänteinen kuin kehittäjä. Organisoijat haluavat ratkaista akuutteja ongelmia ja muuttaa ideoita käytännön teoiksi. He nauttivat päätöksien tekemisestä, koska sen jälkeen voidaan toimia. Sovittelijat taas ovat neutraaleja diplomaatteja, jotka eivät tee pikaisia johtopäätöksiä, vaan katsovat asiaa monesta näkökulmasta ja kuuntelevat kaikkia osapuolia ennen päätösten tekemistä. Toteuttaja keskittyy tähän päivään ja arvostaa tehokkuutta ja aikaansaannoksia, eikä niinkään ideoita tai suunnitelmia. Huoltaja keskittyy myös tähän hetkeen, mutta kiinnittää enemmän huomiota ihmisiin kuin aikaansaannoksiin, on sosiaalinen ja ottaa muiden tarpeet huomioon. Huoltaja toimii tiimin taustavaikuttajana ja tekee mielellään näkymättömät työt. (Helin 2006, 225 - 227.)



Kuvio 2. Tiimiroolit (Helin 2006, 224)

Asiapuolen roolit (kehittäjä, organisoija ja toteuttaja) pitävät huolen organisaation uudistumisesta. Ihmiskeskeiset roolit (innostaja, sovittelija ja huoltaja) tuovat taas tiimeihin henkeä ja inhimillisyyttä. Täten myös erilaisten roolien tasapaino vaikuttaa tiimin tunnelmaan ja toimintaan. Jos tiimissä on esimerkiksi paljon toteuttajia ja organisoijia asiapuolelta, tunnelma voi olla stressaantunut ja ristiriitainen, eikä toiminta uudistu ilman kehittäjää. Ihmissuuntautuneiden roolien läsnäolo tiimissä taas edesauttaa jäsenten jaksamista. (Helin 2006, 225 - 230.)

Roolien ottaminen on Helinin (2006, 228 - 229) mukaan yleensä tiedostamaton tapahtuma. Roolien jakautumiseen vaikuttavat toisaalta henkilökohtaiset arvot ja taipumukset, mutta myös organisaation kulttuuri, eli se, mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja minkä eteen tehdään töitä. Yhdellä tiimin jäsenellä voi olla useampi rooli, ja ne ovat useimmiten samalta aikajänteeltä. Voi olla vaikeaa hoitaa samanaikaisesti kahta eri aikajänteellä olevaa roolia tai hypätä roolikartalla täysin vastakkaiseen rooliin.

2.4 Tiimityön kehittäminen

Kysymykseen siitä, miksi tiimityöskentelyä pitäisi lisätä tai kehittää, Katzenbach ja Smith (1993, 21) vastaisivat, että tiimi on parhaimmillaan tehokas suoritusyksikkö ja ylittää parempiin suorituksiin kuin yksilöt. Heikkilän (2002, 363) mukaan innovatiivisiin ratkaisuihin ja laadukkaisiin palveluihin tähtäävät organisaatiot siirtyvät usein tiimimäiseen työskentelymuotoon.

HKO:lla tiimityöskentelyä pyrittiin kehittämään rakenteellisilla asioilla ja nostamalla henkilöstön tiimityövalmiuksia. Lisäksi pohdittiin tiimityöskentelyn arvioimisen liittämistä henkilökohtaiseen suoritusarviointiin ja palkitsemiseen. (Hallinnon kehittämisosasto 17.1.2011.) Palkitsemisjärjestelmän tulisivin tukea organisaatiomuotoa ja kannustaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteita (Huusko 2007, 113). Kehittämistyössä voi myös auttaa ulkopuolinen konsultti tai samassa tilanteessa oleva toinen organisaatio (Skyttä 2002, 182).

Helin (2006, 216 - 221) esittää kirjassaan tiimien valmennusmenetelmiä, joita käytetään konsultti- ja valmennusyriyksessä, jossa hän itse työskentelee. Menetelmillä pyritään muuttamaan ja kehittämään työryhmän sisäistä toimintaa niin, että sitä voi nimittää ti-

miksi. Menetelmiä ovat yhteisten haasteiden kohtaaminen, rakentavan palautteen harjoittelu, osallistavan työtavan harjoittelu, sisäisten pelisääntöjen luominen, erikoistehtävien määrittely sekä itsearviointien tekeminen. Kuvaan menetelmiä seuraavaksi lyhyesti:

- yhteisiä haasteita kohdatessaan ja niistä selviytyessään tiimi oppii suunnittelemaan ja toimimaan yhdessä sekä voi löytää itsestään käyttämätöntä potentiaalia ja kehittämistarpeita
- rakentavan palautteen harjoittelemisen tarkoituksena on oppia kannustamaan ja tuomaan asiat esille niin, ettei loukkaa toista, lisäksi palautteen antamista harjoittelemalla voidaan kehittää tiimin kommunikointia avoimemmaksi
- osallistavalla työtavalla tarkoitetaan yhdessä tapahtuvaa suunnittelua ja päätöksentekoa
- yhteisten pelisääntöjen sopiminen on tärkeä osa tiimiytymistä, niillä luodaan perusta rakentavalle palautteelle, ihmisten erilaisuuden hyödyntämiselle ja yhteisten arvojen konkretisoitumiselle
- tiimin jäsenten erilaiset vahvuudet kannattaa määritellä ja hyödyntää niitä erikoistehtävinä, jotka vastaavat kunkin henkilön taipumuksia ja motivaatiota
- itsearvioinnin avulla tiimi jäsenet voivat suhteuttaa oman toimintansa tiimin toimintaan ja löytää kehittämisen osa-alueita.

Sarala & Sarala (1996, 149) kirjoittavat, että tiimityön kehittäminen ja hallinta tulevat yhä tärkeämmiksi, kun tiimeissä työskentely yleistyy ja yhä useammat työntekijät osallistuvat siihen. Tiimejä ei voi vain muodostaa ja odottaa niiden toiminnan kehittyvän itselleen. Kouluttajien tulisi keskittyä ryhmäprosesseihin ja ryhmäoppimiseen ja kehittää näitä osa-alueita käytännössä. Oppimisnäkökulma tuo tiimityöhön mukanaan tiedon jäsentämiseen ja hyödyntämiseen liittyvän ulottuvuuden ja sen kehittäminen on myös tärkeä edellytys tiimin kehittymiselle.

3 Tiimien rakentaminen ja kehittyminen

Tiimin rakentaminen on tärkein vaihe tiimityöskentelyssä (Heikkilä 2002, 35). Tiimin rakenteeseen vaikuttavat monet tekijät ja ne ovat aina tapauskohtaisia. Vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa tiimityyppi (esim. projektitiimi, prosessitiimi), tekninen erityisosaaminen tiimissä, itseohjautumisen taso, tiimin työn laajuus ja työn tavoite, tiimin koko ja jäsenien pysyvyys sekä projektin kesto. (DiTullio 2010, 2; Huusko 2007, 65.)

Tehokkaan tiimin rakentamisessa voidaan hyödyntää neljää askelta: tiimin määrittäminen, tiimin tavoitteiden selventäminen, toimintatapojen toteuttaminen ja vastuun muodostaminen. Ensimmäisessä vaiheessa kartoitetaan tiimin jäsenten tarve ja nimeetään jäsenet. Toisessa vaiheessa sovitaan tiimin päämäärä, aikataulu ja tavoitteet sekä jäsenten roolit ja vastuualueet. Kolmannessa vaiheessa määritellään työ- ja käytöstavat, jotka tukevat tiimin tavoitteita ja auttavat muodostamaan tiimi-ilmapiiirin. Kaikkien tulisi hyväksyä yhteiset toimintatavat, eivätkä ne saa olla yläpuolelta asetettuja. Neljännessä vaiheessa sovitaan, miten pidetään huolta siitä, että kaikki tiimin jäsenet kantavat vastuunsa päämäärän toteuttamiseksi. (DiTullio 2010, 15 - 16.)

Kaksi ensimmäistä askelta toteutuu monissa tiimeissä luonnostaan. Kaksi viimeistä askelta jää kuitenkin monilta tiimeiltä ottamatta esimerkiksi ajan puutteen vuoksi. Kun tiimi on päässyt vauhtiin työssään, toimintamallien ja vastuun määrittäminen unohtuu helposti. (DiTullio 2010, 16.)

Tiimin kokoamista ja kehittymistä voidaan tarkastella myös edellä mainitun Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmän pohjalta. Tiimiä kootessa tarkastelun kohteena ovat ryhmän koko ja jäsenten toisiaan täydentävät taidot. Yhteiset suoritustavoitteet, toimintamallit ja päämäärä sekä yhteisvastuu suorituksista taas kuvastavat tiimin kehittymistä. (Huusko 2007, 67 - 82.)

Hayesin (2002, 56) käsityksen mukaan tiimin rakentamisessa on ennen kaikkea kyse me-hengen luomisesta. Jos tiimin jäsenet eivät näe toisiaan tiiminä, vaan joukkona yksilöitä, ei tiimi voi toimia. Tämä liittyy ihmisen luonnolliseen sosiaalisuuteen ja haluun kuulua johonkin ryhmään. Ihminen tuntee olonsa turvalliseksi tiiviissä ryhmässä ja ha-

luaa jakaa kokemuksiaan ja tehdä asioita yhdessä muiden kanssa. (Hayes 2002, 56; Spiik 2004, 133.)

3.1 Tiimiksi kasvaminen

Tiimit eivät synny nimittämällä niitä tiimeiksi, eivätkä johdon käskystä, vaan ne tarvitsevat aikaa kehittymiseen (Huusko 2007, 80). Skytän (2002, 111) mielestä kehityskaaren alussa ei pitäisi edes puhua tiimeistä, sillä tiimiksi nimetyllä joukolla ei vielä ole tiimin ominaisuuksia. Eri tutkijat ehdottavat erilaisia malleja tiimien kehityspoluiksi.

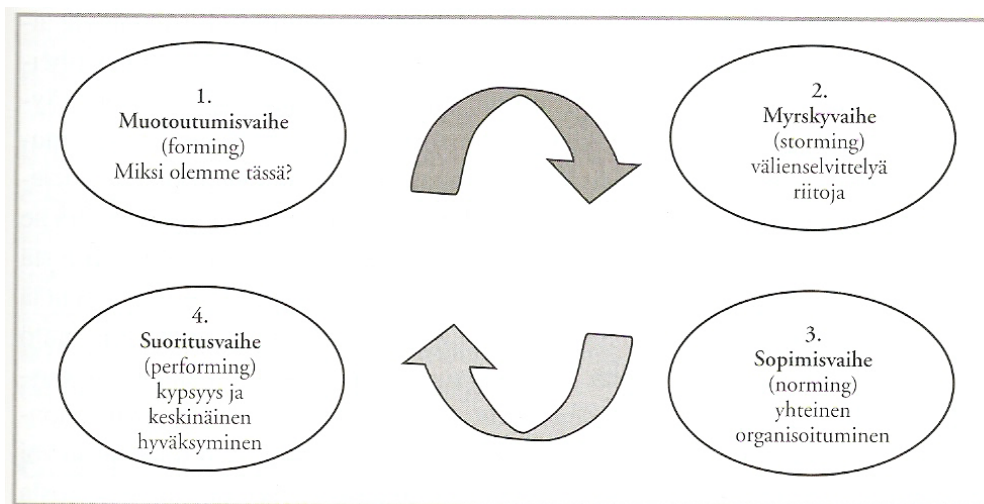
Skytän (2002, 111) kypsyyssprosessissa on viisi porrasta: joukko, klikit, ryhmä, tiimi ja huipputiimi. Joukossa ollaan varautuneita ja epävarmoja, koska ei vielä tiedetä asiasta riittävästi, eikä tiedetä miten toimia. Osallistuminen on varovaista ja vuorovaikutus vähäistä. Toisella portaalla varovaisuus vähenee ja negatiiviset tunteet ja ajatukset purkautuvat. Syntyy klikkejä, jotka taistelevat toisiaan vastaan. Kielteisten tunteiden esiin saaminen voi kuitenkin olla hyvä asia, sillä asiat voidaan selvittää ja myönteisyys lisääntyy.

Myönteisyyden lisääntyessä syntyy tiivis ryhmä ja päästään kolmannelle portaalle. Ryhmässä on voimakas me-henki ja itseohjautuvuus alkaa vähitellen hahmottua. Neljännellä portaalla ollaan jo aidon tiimin tasolla. Tiimi osaa kohdata omat haasteensa ja ristiriitansa ja on itseohjautuva. Tiimi voi edelleen kehittyä viidennelle portaalle eli huipputiimiksi. (Skyttä 2002, 111 - 116.)

Heikkilän (2002, 275 - 276) mukaan Tuckmanin tiimin kehitysmalli sisältää neljä tasoa: muotoutumisvaihe, myrskyvaihe, sopimisvaihe ja suoritusvaihe (Kuvio 3.). Muotoutumisvaiheessa ihmiset opettelevat tuntemaan toisiaan ja tiimin oikeiden tehtävien käsittely on vähäistä. Tunnelma voi olla vaivautunut, eikä tunteita näytetä. Tiimin jäsenet saattavat jakautua pienryhmiin hakeakseen turvallisuuden tunnetta. Vähitellen pienryhmät sulautuvat yhdeksi tiimiksi ja syntyy keskinäistä luottamusta sekä avoimempaa kanssakäymistä.

Myrskyvaiheessa esiintyy kilpailua ja konflikteja, kun tiimin jäsenet työstävät omia ja toistensa tunnetiloja. Tämä on kuitenkin tarpeellista, jotta asiat menevät eteenpäin, eivätkä tunteet jää pinnan alle vellomaan. Kun tiimi pääsee irti negatiivisista ja hajottavista

ta asioista, se voi edetä kohti seuraavaa tasoa ja parempaa yhteistyötä. Sopimusvaiheessa siirrytään sopimusten mukaiseen toimintaan ja tiimin identiteetti kehittyy. Tiimin jäsenet oivaltavat keskinäisen riippuvuuden toisiinsa ja yhteistyön merkitys korostuu. Myrskyvaiheen jälkeen tiimissä vallitsee turvallisuuden tunne. Suoritusvaiheessa tiimi on ohittanut kasvukivut ja päässyt tehokkaan ja laadukkaan työnteon tasolle. Jäsenten keskinäinen riippuvuus on suurta ja he osoittavat lojaaliutta tiimiä kohtaan. (Heikkilä 2002, 276 - 288.)



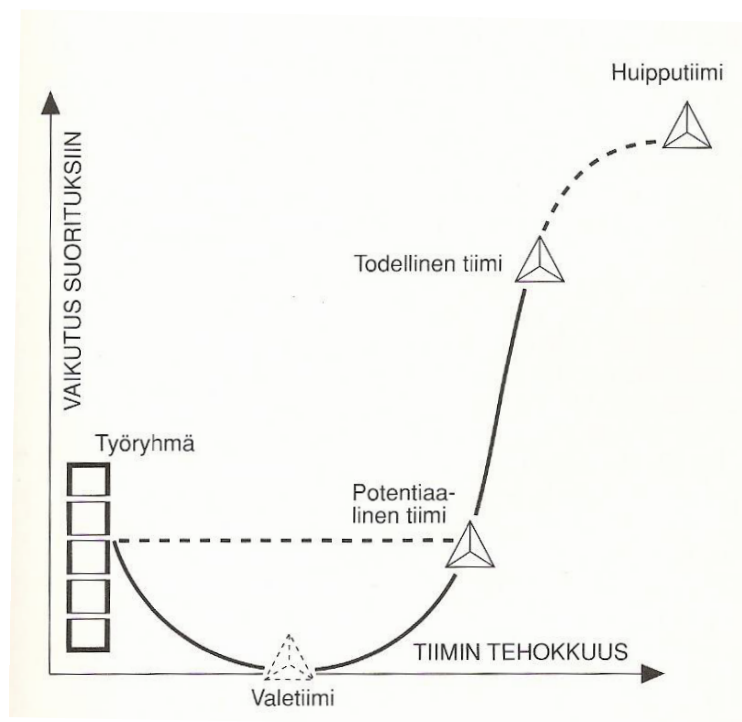
Kuvio 3. Tiimin kehitysvaiheet (Heikkilä 2002, 275)

3.2 Tiimin suorituskäyrä

Katzenbach ja Smith ovat kehittäneet tiimin suorituskäyrän, joka kuvaa työryhmän kehittymistä huipputiimiksi (Kuvio 4.). Kuvion lähtökohtana on työryhmä, joka perustaa suorituksensa yksilösuorituksille, eikä tavoittele yhteisiä työtuloksia. Tiimillä sen sijaan on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamallit ja se toimii yhteisvastuussa. Jos ryhmä kutsuu itseään tiimiksi, mutta ei täytä näitä tiimin edellytyksiä, sitä voidaan kutsua valettiimiksi. (Katzenbach & Smith 1993, 101.) Huuskon (2007, 80) mukaan kuvion tärkeänä antina voidaan pitää juuri valettiimi-käsitettä, joka voi muodostua kompastuskiveksi tiimien kehityskaarella.

Työryhmä on suorituskäyrällä samalla tasolla kuin potentiaalinen tiimi. Niiden ero on, että potentiaalisella tiimillä on merkittävä lisäsuoritusten tarve ja se pyrkii parantamaan suoritustaan. Jos potentiaalinen tiimi ottaa riskin lähteä nousemaan suorituskäyrällä ylöspäin, se voi törmätä esteisiin, mutta voi lopulta saavuttaa todellisen tiimin tason.

Katzenbachin ja Smithin tiimimääritelmä kuvaa juuri todellista tiimiä. Käyrän korkeimmalla tasolla on huipputiimi, joka täyttää kaikki todellisen tiimin ehdot. Huipputiimin jäsenet ovat syvästi sitoutuneita paitsi tiimin päämääriin, tavoitteisiin ja toimintamalleihin, myös toisiinsa. (Katzenbach & Smith 1993, 107 - 108.)



Kuvio 4. Tiimin suorituskäyrä (Katzenbach & Smith 1993, 101)

3.3 Tiimipalaverit

Tiimityö sisältää paljon ideointia, tiedon jakamista, suunnittelua, ongelmien käsittelyä ja ratkaisemista sekä päätösten tekemistä. Työ vaatii asioiden yhdessä pohtimista, ja siihen tarkoitukseen on todettu hyviksi tiimipalaverit. Palaverit edistävät myös tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitoutumista sekä tehostavat yhteistoimintaa. (Heikkilä 2002, 232 - 233.) Toisin sanoen tiimipalaverit edesauttavat tiimin kehittymistä.

Palaverien tehostamisella voidaan kehittää myös tiimin toimintaa ja vuorovaikutusta. Heikkilä (2002, 233) ja Helin (2006, 195) pitävät molemmat tärkeänä hyvää suunnittelua, kun palavereja halutaan tehostaa. Suunnittelussa kannattaa miettiä, kuinka kauan ihmiset jaksavat keskittyä yhtäjaksoisesti, ja voisiko asioiden käsittelytavoista tehdä aktiivisia. Asialistan voi myös suunnitella niin, että se edesauttaa kokouksen tehokkuutta. Kokouksissa tulisi myös ottaa huomioon hiljaiset jäsenet, joiden näkemykset jäävät

usein hyödyntämättä. Lisäksi kokoustilan kalustus vaikuttaa kokouksen ilmapiiriin. Tuolien ja pöytien sijoittelulla voidaan vaikuttaa osallistujien luovuuteen ja osallistumiseen. (Helin 2006, 195, 197.)

Hiljaiset ihmiset, jotka eivät pääse ääneen kokouksissa, pitävät niin sanottua varjokokousta omissa mielissään. Näiden ihmisten ajatukset ovat usein hyvin laadukkaita, sillä he ovat hyviä ajattelijoita ja asiantuntijoita. Ajatukset eivät kuitenkaan pääse mukaan keskusteluun kokouksen aikana vaan usein vasta sen jälkeen. Syynä tähän voivat olla kokouskäytännöt ja ihmisen luonteenpiirteet. Hiljaisilla ihmisillä ei välttämättä ole rohkeutta pyytää puheenvuoroa, vaikka heillä olisi hyväkin ehdotus. He saattavat myös pelätä ehdotukseensa kohdistuvaa kritiikkiä.

Jotta hiljaiset ihmiset saadaan mukaan aktiiviseen toimintaan ja heidän ajatuksensa tiimin käyttöön, voidaan tiimipalavereissa hyödyntää osallistavia kokousmalleja. Niillä madalletaan osallistumisen kynnyksiä ja hillitään äänekkäämpiä jäseniä. Tiimissä voi olla ristiriitoja ja ärtymystä äänekkäämpien ja hiljaisempien jäsenten välillä. Tässä tapauksessa keskusteleminen ei välttämättä auta, sillä äänekkäämpi on siinä etulyöntiasemassa. Parempi ratkaisu on ottaa käyttöön osallistava työmalli ja luoda yhteiset pelisäännöt. Näin hiljaiset ja äänekkäät tiimin jäsenet pääsevät tuomaan ajatuksensa esiin tasavertaisesti. (Helin 2006, 198 - 201.)

Osallistavat työmallit on kehitetty tehostamaan palavereja. Edellä mainitun tasavertaisen osallistumisen edistämisen lisäksi työmallit voivat auttaa myös seuraavissa ongelmatilanteissa:

- asioiden käsitteleminen rönssyilee, eikä aika riitä tärkeiden asioiden käsittelemiseen
- uusia ideoita ja vaihtoehtoja tulee vähän ja suurin osa niistäkin tyrmätään välittömästi
- kokousten päätöksiin sitoudutaan heikosti ja niiden toteuttaminen on passiivista

(Helin 2006, 201.)

3.4 Tiimioppiminen

Kuten jo aikaisemmin todettiin, tiimin oppimisen kehittyminen on tärkeä edellytys koko tiimin kehittymiselle. Kun tiimin jäsenet opettelevat toimimaan yhdessä, he oppivat samalla myös oppimaan yhdessä. Tiedostamalla ja jäsentämällä oman oppimisprosessinsa tiimi voi pyrkiä tietoisesti kehittymään yhdessä oppimisessa ja pitää oppimisnäkökulman mukana toiminnassaan. (Sarala & Sarala 1996, 149.)

Sengen (1990, 236) mukaan tiimioppimisen perustana on yhteinen visio ja kieli, jotka muodostuvat kollektiivisesti ryhmässä. Tiimityöskentelyssä on kyse useiden aivojen yhdistämisestä älykkäämmäksi kuin yhdet sekä innovatiivisesta ja koordinoidusta toiminnasta, jossa ristiriidat ja niiden avoin käsittely voi johtaa uusiin oivalluksiin.

Yhteistoiminnallisessa oppimisessa pätevät erilaiset normit (Taulukko 2.) ja toimintakulttuuri kuin perinteisessä oppimisessa ja mielenkiinto yhdessä oppimista kohtaan on kasvanut, kun organisaatioissa on siirrytty yhä enemmän ryhmissä ja tiimeissä työskentelyyn. Yhdessä oppimisen perustana on toisen auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen työskentelyyn yhteisen päämäärän tavoittamiseksi. Sosiaalisella vuorovaikutuksella ryhmässä pyritään tekemään oppimisesta laadullisesti ja määrällisesti parempaa. (Sarala & Sarala 1996, 142.)

Taulukko 1. Perinteisen oppimisen ja yhdessä oppimisen normien erot
(Sahlberg & Leppilampi 1994, 39)

Perinteisen oppimisen normit	Yhdessä oppimisen normit
tee vain omat työsi	auta muita menestymään
huolehdi vain omista asioistasi	ole vastuussa itsesi lisäksi myös ryhmästäsi
älä välitä siitä, mitä muut tekevät	ota vastuu ryhmän tuotoksista, kerro muillekin ja kuuntele, mitä muut sanovat
älä neuvo muita	kysy muiden mielipiteitä
älä pyydä apua toisilta	pyydä apua toisilta
kiinnitä huomio vain siihen, mitä opettaja tekee ja sanoo	keskustele ja anna kaikkien sanoa sanottavansa
katso aina opettajaan päin luokassa	osallistu yhteiseen toimintaan, katsekontakti toisten kanssa
ole hiljaa	ole aktiivinen, puhu

Tiimi voi muodostaa täysin uutta tietoa avoimen dialogin ja vuorovaikutuksen avulla. Tiimissä saadaan tehokkaasti esille jäsenten kokemuksia ja ajatuksia ja niitä voidaan tutkia ennakkoluulottomasti ja vapaasti. Näin voidaan ylittää se lopputulos, johon yksilö pääsisi. Tiimioppiminen eroaa perinteisestä oppimisesta myös siinä, että se ei tapahdu luokkahuoneessa, vaan on kokemuksellista ja ihmiset ratkaisevat ongelmia vuorovaikutteisissa tilanteissa. (Sarala & Sarala 1996, 145 - 146.)

Tiimioppiminen on prosessi, jossa toiminnan määrällistä ja laadullista muuttumista voidaan seurata ajan kuluessa. (Sarala & Sarala 1996, 149.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tiimioppimisen ydinprosesseja ja kehitysvaiheita.

3.4.1 Tiimioppimisen ydinprosessit

Tiimioppimisen ydinprosesseja ovat asioiden järjestäminen ja uudelleenjärjestäminen, kokeilu ja toiminta, rajojen ylittäminen sekä näkökulmien integrointi. Asioiden jäsentäminen tarkoittaa tapaa, jolla ryhmä jäsentää havaintojaan ihmisistä, asioista ja esineistä ja uudelleenjäsentäminen on näiden tapojen muuttamista. Uudelleenjäsentäminen johtaa siihen, että asioita pystytään tulkitsemaan eri tavalla kuin aikaisemmin ja aiempi käsitys kyetään kyseenalaistamaan. Tämä edellyttää dialogia, muiden näkökantojen kuuntelemista ja niiden vertaamista omiinsa, eikä se useinkaan tapahdu ilman ristiriitoja. Eri-laisia näkökulmia tutkiskelemalla ja yhdistelemällä tiimi voi kuitenkin muodostaa uusia, ja yhteisesti jaettuja, näkemyksiä. Tätä tapahtuu esimerkiksi silloin, kun tiimi määrittää omia tavoitteitaan ja jäsenten rooleja, mutta asioiden uudelleenjärjestäminen voi myös luoda pohjaa uuden taitotiedon hankinnalle ja olemassa olevien taitojen paremmalle hyödyntämiselle. (Sarala & Sarala 1996, 147.)

Tiimitoimintaa voidaan käyttää erilaisten toimenpiteiden tai niitä koskevien oletusten testaamiseen eli toiminnan kehittämiseen kokeilun kautta. Tiimi voi esimerkiksi jäsenellä jonkin toiminnan syy- ja seuraussuhteita ja suunnitella toimintaa uudestaan näin saavutetun ymmärryksen avulla. Tällöin oppiminen on ongelmanratkaisulähtöistä. Toinen tapa on tutkivan otteen käyttö, jolloin annetaan mahdollisuus kokeilla käytännössä ja oppia sen kautta. (Sarala & Sarala 1996, 147.)

Tiimi voi oppia myös rajoja ylittämällä. Tällä tarkoitetaan tiimin vuorovaikutusta muiden kanssa, jolloin ideat, näkemykset ja tieto vaihtuvat ja levittyvät. Rajoilla tarkoitetaan fyysisiä, henkisiä ja organisatorisia rajoja. (Sarala & Sarala 1996, 148.)

Tiimi voi löytää uudenlaisia luovia ratkaisuja aisoihin yhdistämällä jäsenten näkökulmia ja tapoja jäsentää asioita. Näin myös ristiriidat voivat käynnistää kehitystä. Kyseessä ei ole enemmistön mielen mukaiset ratkaisut taikka kompromissien teko. (Sarala & Sarala 1996, 148.) Senge (1990, 247 - 248) peräänkuuluttaa dialogia, jotta näkökulmien integrointi onnistuisi. Dialogi ei ole sama asia kuin keskustelu, sillä dialogilla tarkoitetaan avointa ja kriittiköntä kuuntelua, jonka tarkoituksen on omien näkökulmien avartaminen ja monipuolistaminen, kun taas keskustelussa jokainen yrittää korostaa ja puolustaa omaa näkökulmaansa ja niiden pohjalta tehdään päätöksiä. Dialogin puute voi rajoittaa tiimioppimista.

3.4.2 Tiimioppimisen vaiheet

Tiimioppimista voi tarkastella myös erilaisia vaiheita sisältävänä oppimisprosessina. Saralan & Saralan (1996, 148 - 149) mukaan Dechant ym. erottavat tiimioppimisessa neljä kehitysvaihetta: satunnainen oppiminen, tiedonkeruuvaihe, synergiavaihe ja jatkuva oppiminen.

Satunnaista oppimista tapahtuu yleensä tiimityöskentelyn alkuvaiheessa kun yhteiseen oppimiseen ei ole vielä päästy. Tiimin jäsenillä on usein erilaiset taustat ja he tarkastelevat asioita eri näkökulmista ja myös pysyvät omassa kannassaan tiukasti. Osallistumisen aktiivisuus on vaihtelevaa ja kokeilutoiminta on vähäistä, eikä riskejä haluta ottaa. Tiimi pystyy hyödyntämään vain jonkin verran uutta tietoa, joka liittyy sen tehtävään tai ratkaistavaan ongelmaan. (Sarala & Sarala 1996, 148.)

Seuraava vaihe on tiedonkeruuvaihe, jossa tiimin jäsenet keräävät aiheeseen liittyvää tietoutta. Tiimi ei ole vielä edennyt vaiheeseen, jossa asioita työestetään yhdessä ja luodaan uusia yhteisesti jaettuja käsityksiä, vaan tietoutta keräävät ja kokeilevaa toimintaa toteuttavat vain muutamat tiimin jäsenet. Vasta synergiavaiheessa tiimissä alkaa toteutua yhdessä tapahtuva asioiden uudelleenjäsentely ja vanhojen arvojen ja uskomusten kriittinen tarkastelu. Tiimin jäsenille on kehittynyt yhteinen kieli ja he auttavat toisiaan

kehittymään ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi myös kokeilee ja ottaa riskejä rohkeasti. Rajoja ylittäessään tiimi pyrkii tasavertaiseen vuorovaikutukseen kunnioittaen myös toisen näkökantoja ja tunteita. (Sarala & Sarala 1996, 148 - 149.)

Jatkuvan oppimisen vaiheessa yhdessä oppimisen prosessi sujuu hyvin ja se on jatkuvaa toimintaa. Tiimioppimisprosessia ei enää koeta muusta toiminnasta erillisenä vaan se on jokapäiväistä. Tiimi pystyy toteuttamaan kaikkia tiimioppimisen ydinprosesseja. Asioiden uudelleenjäsentely yhdessä on pysyvä käytäntö. Jäsenet pystyvät integroimaan näkemyksiään ja erilaisuutta osataan käyttää hyväksi uuden luomisessa. Tiimi kykenee myös levittämään työnsä tuloksia muualle organisaatioon. (Sarala & Sarala 1996, 149.)

Tiimioppimista tietoisesti kehittämällä voidaan lisätä organisaatiotoiminnan joustavuutta ja muutosvalmiutta. Kehittyneet tiimit kykenevät tarkastelemaan kriittisesti käytössä olevia toiminta- ja ajattelumalleja ja voivat kehittää uusia luovia ratkaisuja. Jotta voitaisiin puhua koko organisaation oppimisesta, täytyy toimintaprosesseja kehittää samanaikaisesti useissa tiimeissä. (Sarala & Sarala 1996, 149 - 150.)

4 Tiimiorganisaatio

Tiimipohjainen organisaatio tai tiimiorganisaatio on sellainen, jonka perustyöyksikkönä on tiimi, kun perinteisessä organisaatiossa se on yksilö, osasto tai yksikkö. Tiimit voivat tehdä sellaisia töitä, jotka normaalisti kuuluisivat usealle yksikölle tai osastolle. (Shonk 1997, 12 - 13.) Mohrman ym. (1997, 42, 66) lisäävät tiimiorganisaation määritelmään vielä, että tiimit ovat horisontaalisessa suhteessa toisiinsa ja niiden tuloksellisuuteen vaikuttaa se, onko organisaatio suunniteltu tukemaan niiden työskentelyä. HKO luonnehtii perinteisen ja tiimiorganisaation välisiä eroja taulukon 2. mukaisesti.

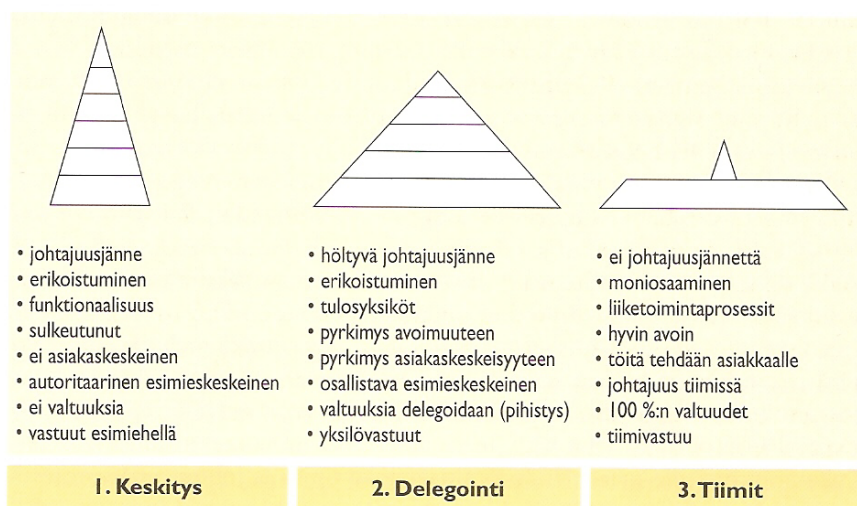
Taulukko 2. Perinteisen organisaation ja tiimiorganisaation eroja (Hallinnon kehittämisosasto 12.8.2011)

Perinteinen organisaatio	Tiimiorganisaatio
johdon ohjaus	oma-aloitteisuus
tekniikkakeskisyys	ihmiskeskeisyys
vastakkainasettelu	yhteistyö
säännöt ja kuri	luottamus ja itsekuri
salailu	avoin tiedonkulku
päätökset ylhäältä	itsenäinen päätöksenteko
työntekijöiden erikoistuminen	työntekijöiden joustavuus
muuttumaton rakenne	muuttuva rakenne
yksilön saavutukset	ryhmän suoritukset

Organisaatiot siirtyvät tiimipohjaiseen organisaatiomuotoon eri syistä, mutta Shonkin (1997, 13) mukaan kaikki syyt liittyvät työntekijöiden toimivallan ja myötävaikuttamisen lisäämiseen sekä organisaation tuottavuuden parantamiseen. Kaikki tehtävät eivät kuitenkaan sovi tiimeissä tehtäviksi ja organisaatioiden onkin syytä miettiä ovatko tiimit oikea ratkaisu juuri niille. Tiimejä kannattaa koota sellaisten tehtävien ympärille, joiden ratkaiseminen vaatii entistä korkeampaa asiantuntemuksen tasoa ja eri alojen tuntemusta, sillä tiimityö on tehokas ja hyvä tapa näiden riippuvuussuhteiden hallitsemiseen. Jos tehtävä ei edellytä keskinäistä riippuvuutta, eli koordinoitua, ei tiimille ole tarvetta. Tilanteen mukaan voidaan vain jotkut organisaation osat muuttaa tiimipohjaisiksi koko organisaation sijaan. (Shonk 1997, 24 - 25.)

4.1 Tiimiorganisaatioon siirtyminen

Organisaatiot ovat kehittyneet kohti matalampia rakenteita jo useiden vuosikymmenten ajan. Rakenteiden madaltumista kuvataan kuviossa 5. Puhtaasta hierarkkisesta mallista alettiin siirtyä niin kutsuttuun delegointimalliin 1970-luvulla. Astetta matalampaan rakenteeseen siirryttäessä muun muassa johdon valvontaa höllätettiin ja valtuuksia delegoitiin tulosityksiköille. Kuviossa tämä näkyy organisaatiota kuvaavan pyramidin levenemisellä. Seuraava vaihe, eli tiimeihin siirtyminen, alkoi 1990-luvulla. Tuolloin ruvettiin korostamaan moniosaamista ja johtajuusjärjestelmästä luovuttiin kokonaan, eli johtajuus siirrettiin yhdeltä esimiehiltä tiimille. Tiimimallissa kuviossa on enää jäljellä pyramidin alin ja ylin kerros. (Skyttä 2002, 12 - 13.)



Kuvio 5. Organisaatioiden kehittyminen kohti matalampia rakenteita (Skyttä 2002, 13)

Skyttä (2002, 188 - 189) uskoo organisaatioiden suuntaavan edelleen kohti matalampia rakenteita ja esittää näiden historiallisten vaiheiden jatkoksi vielä kaksi seuraavaa kehitysvaihetta. Ne ovat ohjattu verkosto ja itseohjautuva verkosto. Ensin tiimiorganisaatiossa aletaan huomata verkostoitumisen mahdollisuudet ja ruvetaan hakeutumaan siihen suuntaan. Tässä vaiheessa tarvitaan vielä koordinaattori, joten verkosto on ohjattu. Vähitellen kehitytään kohti itseohjautuvaa verkostoa, jossa koordinaatio tapahtuu jäsenten yhteisellä prosessilla. Verkoston johtajuus on kaikilla sen jäsenillä.

Saralan & Saralan (1996, 36 - 38) mukaan tulosjohtaminen on yleisesti käytetty malli Suomen julkisessa hallinnossa. Tulosjohtamisessa keskushallinto määrittää toiminnan tulostavoitteet, jotka siirretään pienemmille tulosityksiköille. Mallia on kritisoitu muun

muassa siitä, että se on tuonut teollisuustuotannon periaatteita ja toimintamalleja palveluorganisaatioihin ja julkishallintoon ja samalla markkinapohjaisen ajattelun julkishallintoa määrääväksi toimintaperiaatteeksi.

Toisaalta tulosjohtaminen on myös askel pois käskyttävästä johtamistyylistä, kohti toiminnan ja vallan delegointia, kun vastuita ja valtuuksia siirretään tulosityksiköiden johdolle. Mallin tavoitteena on käyttää henkilöstön kykyjä täysmittaisesti hyväksi. Tulokriteerit painottavat kuitenkin enemmän määriin perustuvia tunnuslukuja kuin laadun ja asiakeskeisyyden merkitystä. Tähän haasteeseen pyritään vastaamaan organisaation kyvykkyyttä ja osaamista kehittäväillä toimintatavoilla, kuten tiimimäisellä työskentelyllä ja oppimisen korostamisella. (Sarala & Sarala 1996, 36 - 38.)

Heikkilä (2002, 381 - 383) kirjoittaa byrokratiasta tiimeihin siirtymisestä. Hänen mukaansa hierarkiaa suosivien byrokratioiden tulisi muokata työskentelykulttuuriaan ajan vaatimuksiin paremmin sopivaksi. Keskitetty päätöksenteko ja jäykät rakenteet ovat liian hitaita vastaamaan nopeisiin muutoksiin. Muodolliset työyhteisöt vahvistavat myös työntekijöiden riippuvuutta ja estävät heidän luovuuttaan ja aloitteellisuuttaan. Tämä taas johtaa siihen, että työntekijät vastustavat helposti sellaisia muutoksia, jotka horjuttavat työn ennustettavuutta ja varmuutta. Tiimipohjaiseen organisaatioon siirtyminen vaatiikin rakenteellisia muutoksia organisaatiossa ja työntekijöiltä ristiriitojen sietämistä ja oppimiskykyä.

Tiimipohjaiset organisaatiot voidaan kehittää joko olemassa oleville rakenteille tai perustaa nollapisteestä esimerkiksi uuden yrityksen tapauksessa. Tiimien perustaminen vaatii ennen kaikkea hyvää suunnittelua. Valmistelun ja suunnittelun määrä ja laatu voivat olla suoraan verrannollisia muutosprojektin onnistumiseen. On tärkeää, että muutosta ajavat avainhenkilöt havaitsevat muutoksen tarpeellisuuden ja, että heillä on näkemys ja tietämys siitä, mikä on tiimiorganisaatio ja millaisia toimintatapoja se tuo tullessaan. Tähän voi olla ratkaisuna koulutus ja mallin ottaminen muista tiimiorganisaatioista. Muutokselle on myös asetettava rajat, eli selvitettävä kuinka laajalle sen on tarkoitus ulottua ja minkä on tarkoitus muuttua. (Shonk 1997, 59 - 98.)

Kun tiimiorganisaatiota lähdetään suunnittelemaan vanhojen rakenteiden pohjalta, voidaan työhön nimittää suunnittelutiimi. Tiimin tehtävänä on laatia analyysi organisaatiosta ja antaa suosituksia töiden suunnittelusta, organisaation rakenteesta, tiimien lukumäärästä ja kokoonpanosta sekä siitä, keiden muiden tulisi osallistua organisaation suunnitteluun ja toteutukseen. (Shonk 1997, 101.)

Jotta muutosprosessi pysyisi oikeilla raiteilla ja onnistuisi, voidaan laatia etukäteen tiimityötä tukeva toimintaperiaate tai johtamisfilosofia. Osallistumisen lisääntyminen saattaa johtaa vallitsevien periaatteiden kyseenalaistamiseen ja muutoksen vauhdittumiseen. Jotta varmistettaisiin uusien toimintatapojen vakiintuminen ja pysyvä muutos, onkin luotava uusia toimintaperiaatteita, menettelytapoja ja prosesseja. (Shonk 1997, 68.)

Tiimipohjaiseen organisaatioon siirtymistä voi ja myös kannattaa tukea koulutuksella. Shonk (1997, 121) kirjoittaa, että monet organisaatiot kyllä kannattavat koulutusta, mutta sille on vaikeaa löytää aikaa. Johtajien ja tiimien kouluttaminen olisi kuitenkin hyödyllistä jo aikaisessa vaiheessa, sillä sen laiminlyöneet tiimit ovat joutuneet aloittamaan sen myöhemmin korjatakseen tiimeissä ilmenneitä ongelmia. Kouluttamattomat tiimit myös kypsyvät hitaasti ja saattavat kehittää tuottamattomia työtapoja. Koulutus auttaa tiimejä pääsemään paremmin alkuun ja vähentää epäonnistumisia alkuvaiheessa, mikä luo uskoa tiimin tulevaisuuteen.

4.2 Organisaation arvot ja kulttuuri

Organisaation pinnanalaiset asiat, kuten arvot ja kulttuuri, ohjaavat organisaation toimintaa. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, esimerkiksi siirrytään tiimimuotoiseen työskentelyyn, tulisi myös toimintakulttuurin ja arvostusten muuttua sen mukaisesti ja uutta työtapaa tukeviksi. Skytän (2002, 67) mielestä organisaatiomuutokset jäävät usein liian pinnallisiksi, koska niissä ei mennä arvojen tasolle asti. Ihminen toimii pohjimmiltaan arvojensa pohjalta, ja jos työntekijän arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, hän ei voi sitoutua niihin, eikä tehdä työtä niiden pohjalta. Tämä johtaa siihen, että muutoksessa opetellaan vain uudet menettelytavat, mutta niitä ei omaksuta eikä niihin sitouduta, koska arvot eivät vahvista niitä.

Organisaation arvojen muuttuminen vaatii siis sen, että yksilöissä tapahtuu muutosta. Arvojen muuttuminen on kuitenkin vaativa prosessi, eikä se tapahdu johdon ilmoituksella. Tiimiorganisaatioon siirryttäessä organisaation tulisi myös siirtyä perinteisen organisaation arvoista tiimiarvoihin, esimerkiksi välinpitämättömyydestä vastuunottoon, hierarkiasta itsenäisyyteen ja reviiirijattelusta asioiden jakamiseen. Arvoprosessissa tulee määritellä organisaation nykyiset arvot ja miettiä, mitkä olisivat uudet arvot. Haasteena onkin uusien arvojen toteuttaminen koko organisaation tasolla. Tähän tarvitaan aikaa ja asian yhteistä käsittelyä. (Skyttä 2002, 68 - 72.)

Organisaatiokulttuuri, kuten vanhat arvotkin, voivat olla jopa esteenä tiimien rakentamiselle (Heikkilä, 2002, 36; Skyttä 2002, 65). Heikkilä (2002, 36 - 38) kirjoittaa, että kulttuuriin liittyviä tiiminrakentamisen esteitä voivat olla johtajien torjuva asenne, yrityksen tehtäväkeskeisyys, yrityksen rakenne ja heikko strateginen ajattelu. Johdon asenne voi jarruttaa tiimien käyttöönottoa, jos johdossa ei uskota, että tiimityöskentely voi edistää organisaation innovatiivisuutta, kilpailukyvyn paranemista tai työtyytyväisyyttä. Asenteissa on erityisen paljon parantamisen varaa sellaisissa organisaatioissa, joissa korostetaan individualismia ja keskinäistä kilpailua ja työntekijöitä palkitaan vain saavutuksista. Johdon tulee myös ajatella toimintaa nykyhetkeä huomattavasti pidemmälle, jotta tiimeille voidaan luoda hyvät toimintaedellytykset.

Tehtäväkeskeisessä organisaatiossa voitaisiin miettiä, voisiko tiimimäisellä työskentelyllä edetä kohti oppivan organisaation mallia ja täten korostaa määrän sijaan laatua. Organisaation rakenteessa esimerkiksi asemaa korostava hierarkkinen johtamistyyli voi vaikeuttaa tiimityöskentelyä. Perinteisesti työntekijöiden välillä valitsee kilpailutilanne ja heitä palkitaan yksilöinä määrällisistä suorituksista, kun taas tiimityöskentelyssä palkkio kuuluu koko tiimille yhteisestä suorituksesta.

Organisaation formalisaation taso vaikuttaa siihen, kuinka innovatiivisia ja itseohjautuvia tiimeistä kehittyy. Formalisaatiolla tarkoitetaan sitä, kuinka tarkasti organisaatiossa odotetaan noudatettavan kirjoitettuja sääntöjä, menettelytapaohjeita, rajoituksia ja tietynlaista kommunikaatiota. Vapaamuotoinen, avoin, kyseenalaistava ja jäykkä muodollisuuksia karttava kulttuuri on hyvä kasvualusta tiimeille.

Organisaation rakennemuutoksilla voidaan luoda turvallista ilmapiiriä, jossa tiimien on mahdollista kehittyä. Mutta pelkkä rakenteiden muutos ei tässäkään tapauksessa riitä, vaan muutoksen täytyy tapahtua myös ihmisten ajattelutavoissa ja toteutettavassa kulttuurissa. (Heikkilä 2002, 386 - 389.)

4.3 Organisaation tuki tiimeille

Tiimiorganisaatiota suunnitellessa voidaan jo kiinnittää huomiota siihen, että organisaatio tukee tiimejä. Tarkastelun ja mahdollisten muutosten kohteina organisaatiossa tulisi olla johtamisfilosofia, organisaatorakenne, palkkiot, tieto, työsuhteiden pysyvyys, tasa-
puolinen kohtelu, päätöksenteko ja taidot. (Shonk 1997, 117 - 119.)

1. Tiimiorganisaation arvojen ja filosofian pitäisi korostaa ihmisten osallistumista ja heihin kohdistuvaa luottamusta. Liiketoiminnan johtamisen ja työntekijöiden kehittämisen tulisi perustua pitkän aikavälin ajatteluun.
2. Tiimiorganisaatiolle ominainen rakenne on litteä ja päätöksenteko on usein delegoitu tiimeille. Niukka rakenne mahdollistaa aktiivisemmän osallistumisen ja asioiden tehokkaamman käsittelyn. Voimakas tehtäväkeskeisyys voi toimia tiimityötä vastaan, kun taas useita tehtäviä suorittamaan koulutetut tiimit toimivat tehokkaammin. Työn jakaminen tehtäviin rajoittaa kokonaisuuden näkemistä ja työntekijöiden vuorovaikutusta, mikä sotii tiimityön periaatteita vastaan.
3. Tiimityöskentelyyn siirtyminen vaatii muutoksia työntekijöiden toiminnassa ja käyttäytymisessä. Jotta muutoksia tapahtuisi ja ne olisivat pysyviä, tulee myös palkkiojärjestelmä muokata niitä tukevaksi. Tiimiorganisaatioissa urakehitys ei ole vertikaalista, kuten useimmissa organisaatioissa, sillä ihmisiä kannustetaan laajentamaan osaamistaan erikoistumisen sijaan.
4. Jotta tiimi pystyisi tekemään päätöksiä ja johtamaan omaa toimintaansa, tulee sen saada riittävästi oikeanlaista tietoa. Organisaatiossa tuleekin pohtia, millaista tietoa tiimit tarvitsevat, ja millaisia järjestelmiä sen välittämiseksi vaaditaan.

5. Kun muutoksen perusteena on toiminnan laadun parantaminen ja kustannusten leikkaaminen, on tärkeää saada ihmiset vakuuttuneiksi siitä, ettei heidän työpaikkansa ole vaarassa. Organisaatio voi myös pohtia keinoja, joilla työsuhteet vakiinnutetaan.
6. Työntekijän on tunnettava itsensä tasa-arvoiseksi muiden kanssa, jotta hän tuntisi kuuluvansa tiimiin. Organisaatiossa tulisi poistaa esimerkiksi esimiesten ja työntekijöiden eriarvoisuutta, jolloin esimiehistä tulee helpommin lähestyttäviä ja heidät voidaan tuntea tiimin jäseniksi. Esimerkiksi sääntöjen ja käytäntöjen tulisi olla kaikille samat ja yhdessä asetetut ja työntekijöiden tulisi voida valvoa johdon suorituksia ja päinvastoin.
7. Työn tulee tarjota tekijälleen riittävä auktoriteetti ja tieto päätösten tekemiseen.
8. Kun työntekijöiden osallistumista lisätään, on tärkeää varmistaa, että heillä on uusien tehtävien suorittamiseen vaadittavat taidot. Näin voidaan välttää virheitä ja lujittaa uskoa muutoksen onnistumiseen. Organisaation tulee myös antaa työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää näitä taitoja myöhemmin. (Shonk 1997, 45 - 57, 117 - 119.)

5 Tiimityön oppien soveltuminen hanketiimin työskentelyyn

5.1 Keskushallinnon uudistamishankkeen puheenjohtaja- ja sihteeristötiimi

Haastattelututkimuksen kohteena oli Keskushallinnon uudistushankkeen (KEHU) puheenjohtaja- ja sihteeristötiimi. Hanke on valtiovarainministeriön ja valtioneuvoston kanslian yhteisesti asettama kehittämishanke. Tiimi on aloittanut toimintansa 1.1.2012 hankkeen alkaessa ja toiminta jatkuu 31.3.2013 asti hankkeen loppuun. Tiimi on epävirallinen ryhmä ja se kostuu puheenjohtajasta, varapuheenjohtajasta ja sihteeereistä, kaikkiaan yhdeksästä henkilöstä. Tiimin assistentti hoitaa esimerkiksi käytännön kokousjärjestelyjä ja lisäksi tiimillä on tiedotuksesta vastaava asiantuntija. Tiimissä on jäseniä valtiovarainministeriöstä ja valtioneuvoston kansliasta.

Puheenjohtaja- ja sihteeristötiimi valmistelee hankkeen asioita hankeryhmän käsiteltäväksi. Se vastaa myös hankkeen tehtävien käytännön suunnittelusta sekä viestinnästä. Tiimi kokoontuu tällä hetkellä vaihtelevasti noin kaksi kertaa kuukaudessa. Tiimin kokoukset sovitaan etukäteen hankeryhmän kokousten väliin. Käsiteltävien asioiden määrästä riippuen kokouksia voidaan kuitenkin sopia myös tarvittaessa joustavasti lyhyelläkin varoitusaajalla. (Forsman, L. 4.9.2012, 9.9.2012.)

Tiimi valikoitui tutkimuksen kohteeksi, koska se toimii tällä hetkellä aktiivisesti ja edustaa ministeriön hankkeille ominaista työskentelymuotoa, jossa tiimityön oppeja voitaisiin soveltaa. Tiimi sopii tutkimuksen kohteeksi myös siksi, että siinä on jäseniä kahdesta eri organisaatiosta, eivätkä kaikki jäsenet olleet toisilleen etukäteen tuttuja, jolloin voidaan hyvin tutkia tiimin muodostamista ja kehittymistä.

5.2 Aineistonkeruu

Keräsin tutkimusaineiston haastattelemalla yhteensä neljää tiimin jäsentä, joista yksi oli varapuheenjohtaja ja kolme sihteeerejä. Haastattelut tapahtuivat kasvokkain, ne olivat yksilöhaastatteluja ja kestivät noin 45 minuuttia kukin. Haastattelut nauhoitettiin ja litemoin ne pääpiirteittäin vastausten purkua varten. Haastattelut tehtiin syyskuun lopulla 2012. Ennen haastattelujen sopimista olin yhteydessä tiimin assistenttiin, joka kyseli alustavasti jäsenten halukkuutta ottaa osaa haastatteluun. Sain häneltä listan haastatte-

luun suostuneista tiimin jäsenistä ja sain sovittua haastattelun heistä neljän kanssa. Muut olivat estyneitä ilmeisesti kiireisten aikataulujen takia.

Haastattelukysymykset (Liite 1) olivat kaikille samat ja niitä oli yhteensä 13. Kysymykset jakautuvat kahteen osaan. Kysymykset 1 - 6 selvittävät vastaajan taustaa tiimityöhön liittyen sekä asennoitumista tutkimuksen kohteena olevaan tiimiin. Kysyin haastateltavilta heidän aikaisemmista kokemuksistaan tiimityöskentelystä, koska ajattelin, että he saattavat arvioida nykyisen tiimin toimintaa eri tavoin riippuen siitä, ovatko he aikaisemmin työskennelleet tiimissä. Se, tunsivatko jäsenet toisiaan entuudestaan saattaa taas vaikuttaa esimerkiksi kommunikointiin ja ryhmähengen syntymiseen. Kysyin myös, ajattelevatko he ylipäätään työskentelevänsä tiimissä, jotta jäsenten oma asennoituminen kävisi ilmi. Alkupuolella kysymyksissä selvitetään myös vastaajan roolia tiimissä sekä käsitystä muiden rooleista.

Kysymykset 7 - 12 perustuvat Katzenbach & Smithin (1993, 77 - 80) laatimiin kysymyksiin, joilla voidaan arvioida tiimin tasoa perusmääritteiden valossa. Koska tiimin määritelmänä käytetään juuri Katzenbach & Smithin määritelmää, on myös järkevää tutkia tiimin toimintaa sen pohjalta. Kysymykset 7 - 12 koskevat tiimin kokoa, päämäärää, tavoitteita, taitoja, toimintamalleja ja yhteisvastuuta, eli lähinnä tiimin toimintaa. Lopuksi kysymyksessä 13 kysytään tiimin kehittymisestä hankkeen aikana.

Loppupuolella kysymyksillä ei ole varsinaisesti tarkoitus tutkia millä tasolla kyseinen tiimi on, vaikka niitä voi myös siihen tarkoitukseen käyttää. Vastauksista on tarkoitus selvittää miten tiimin määritteet soveltuvat hanketiimiin ja voiko se toimia kuin oikea tiimi. Tiimin päämäärään, tavoitteisiin ja yhteisvastuuseen liittyvissä kysymyksissä olennaista on se, kuinka yhteneväisesti tiimin jäsenet vastaavat näihin kysymyksiin.

5.2.1 Aineiston reliabiliteetti

Tutkimusaineiston reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi niin, että samalta henkilöltä saadaan eri tutkimuskerroilla samanlaiset vastaukset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tiimin toiminnasta voivat kertoa vain sen jäsenet, joten tutkimuksen kannalta haastattelut eivät olisi voineet olla ketään muita kuin tiimin jäseniä. Vastajia oli noin puolet tiimin jäsenistä, mutta en usko vastaajien määrän suuresti vaikuttavan tutkimuksen tuloksiin, sillä heidän vastauksensa olivat melko yhteneväisiä ja niistä sai jo kokonaiskuvan tiimin toiminnasta. Lisävastaukset olisivat kenties vain vahvistaneet tätä kuvaa ja tuoneet joitain henkilökohtaisia näkökulmia lisää. Kenties haastateltaviksi halusivat sellaiset henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita tiimin toiminnasta ja halukkaita kehittämään sitä. Haastattelutilanteet olivat kahdenvälisiä ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin mielellään ja avoimesti, mikä myös vahvistaa tulosten luotettavuutta. Haastattelukysymykset olivat kaikille samat, joten vastausten vertailu on myös mutkatonta.

5.2.2 Aineiston validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Haastateltava voi tulkita kysymykset eri tavalla kuin haastattelija oli ne ajatellut ja toisaalta haastattelija voi tulkita vastauksia virheellisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226 - 227.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia tiimin jäsenten kokemuksia tiimin toiminnasta, joten haastattelu oli tarkoitukseen sopiva aineistonkeruumuoto. Haastattelukysymykset oli suunniteltu selvittämään toisaalta jäsenten asenteita ja toisaalta tiimin toimintaa. Kysymykset pohjautuvat työssä käsiteltyyn teoriaan, jota myös Hallinnon kehittämisosasto on pitänyt pohjana tiimityön kehittämiseksi. Haastateltavien vastausten tasoon saattoi vaikuttaa heidän aiempi kokemuksensa tiimityöskentelystä ja se, miten he ylipäätään käsittävät tiimin.

5.3 Tutkimustulokset

Haastateltavien tiimityöskentelyyn liittyvästä taustasta (kysymys 1) kävi ilmi, että suurimmalla osalla oli aikaisempaa kokemusta tiimissä työskentelystä valtionhallinnossa joko omalla osastolla tai muissa hankkeissa. Vain yksi vastaaja ei ollut työskennellyt nimetyssä tiimissä. Tiimin jäsenet tunsivat toisensa joissain määrin ennen tiimin toiminnan alkamista, mutta kukaan ei tuntenut kaikkia jäseniä etukäteen (kysymys 6).

Kaikki jäsenet ajattelivat työskentelevänsä nimenomaan tiimissä (kysymys 2). Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että käsiteltävän asian luonne vaatii yhteistyötä, eikä sitä voisi ajatella edustuksellisesta asemasta. Yhden vastaajan mielestä sihteeristössä näkyy tapa toimia tiiminä ja toinen vastaaja perusteli tiimimäisyyttä sillä, että sihteeristö ei ole työryhmä, vaan vapaamuotoisempi kokoonpano, jossa voi ottaa erilaisia rooleja. Yhden vastaajan mielestä sihteeristö on periaatteessa tiimi, mutta hän ei ollut varma, toimiiko se tällä hetkellä niin kuin tiimin pitäisi. Yksi vastaaja totesi, että toiset työskentelevät tiimimäisemmin kuin toiset.

5.3.1 Tiimin rakentuminen ja roolien määrittäminen

Hanke on valtiovarainministeriön ja valtioneuvoston kanslian yhteisesti asettama ja puheenjohtaja- ja sihteeristötiimin jäsenet ovat siten luonnollisesti valikoituneet molemmista organisaatioista. Jäsenet on valittu tiimiin heidän asemansa, tehtäviensä ja aikaisemman kokemuksensa perusteella. Osalla vastaajista oli kokemusta erilaisista kehittämishankkeista ja yksi perusteli valikoitumistaan sillä, että vastaavat uudistusasiat kuuluvat hänen työtehtäviinsä ja hänet valittiin sisäisen työnjaon mukaan (kysymys 3).

Tiimin sisäisiä rooleja ei ole erikseen määritelty tai sovittu vaan ne ovat syntyneet itsestään (kysymys 4). Roolien määrittämiseen koetaan vaikuttavan jäsenten koulutustausta, osaamiset ja näkökulmat. Selkeitä rooleja tiimissä ovat assistentin, tiedottajan ja puheenjohtajien roolit. Tiimissä erottautuvat myös juristit ja muut asiantuntijat, sillä juristit saattavat käsitellä oikeudellisia asioita keskenään. Vastaajat kuitenkin totesivat, että tiimissä voi astua oman asiantuntijuusalueensa ulkopuolelle ja ilmaista mielipiteensä muistakin, kuin oman alan asioista.

Puheenjohtajan roolista todettiin, että se ei ole perinteistä puheen johtamista, vaan tavoitteena olisi saada kaikkien mielipiteet esille ja kysellä niiltä, jotka eivät sitä itse ilmaise. Asiantuntijuuteen ja osaamiseen perustuvien roolien lisäksi yksi vastaaja mielsi omaksi roolikseen pyrkiä luontaisesti viemään asiaa eteenpäin ja toinen tehostaa tiimin palaveria.

Vastaajien mielestä tiimissä on nähtävissä erityyppisiä ihmisiä, kuten päätöksentekijöitä, organisoijia, sivustaseuraaajia, kehittäjiä ja sovittelijoita (kysymys 5). Tässäkään tapauk-

sessä roolit eivät ole selkeästi jakautuneita vaan erilaisuudet johtuvat persoonasta ja ammatillisesta suuntautumisesta. Jäsenet ovat luonteeltaan ja vuorovaikutustottumuksiltaan erilaisia. Vastauksista kävi ilmi, että tiimin jäsenet ovat ekstroverttejä ja ajattelevat ääneen. Kokouksissa ei tule hiljaista ja joskus suunvuoron saaminen on vaikeaa. Yhden vastaajan mukaan tiimissä on vahvoja persoonia ja kokeneita ihmisiä, jotka eivät pelkää ottaa kovia arvoja sisältäviä rooleja. Riitoja ei ole kuitenkaan syntynyt. Yhden vastaajan mukaan tällaisessa tiimissä ei pitäisi olla sivustaseuraajia, vaan kaikkien tulisi olla tekijöitä.

5.3.2 Tiimin koko

Haastatellut eivät olleet yksimielisiä siitä, onko tiimi sopivan kokoinen (kysymys 7). Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimi on vähän liian iso. Toisaalta, jos tiimi kokoontuu kahdessa osassa, taidot eivät riitä kokonaisuuden katseluun, joten kokonaisuuden kannalta kaikkien panos on tarpeen. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että he voivat kommunikoida kaikkien tiimin jäsenten kanssa helposti ja vapaasti ilman kynnystä. Erään vastaajan mukaan tiimin työtahti on kova ja sen ohella tehdään muitakin töitä, joten kaikki eivät aina pääse osallistumaan kokouksiin. Kokousten ulkopuolella tiimi kommunikoi sähköpostilla ja sähköisellä työalustalla. Kokouksissa puheenjohtajan tehtävä on kysyä kaikkien mielipiteitä.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki tiimin jäsenet ovat avoimesti mukana keskusteluissa. Yhden vastaajan mielestä kaikki eivät osallistu yhtä paljon, sillä tiimin sisälle on muodostunut ydintiimi, jolla on enemmän palavereja, ja muutama ihminen liittyy löyhemmin tiimiin. Osallistumiseen vaikuttaa vastaajien mielestä ihmisten luonne ja vuorovaikutustavat. Toiset ajattelevat ääneen ja toiset mielessään, eivätkä kaikki kuuntele muita. Puheen johtamisessa tulisi ottaa ihmisten erilaisuus huomioon. Yksi vastaaja totesi, että keskusteluun osallistuminen riippuu myös käsiteltävästä asiasta, eivätkä puheenvuorot voi aina jakautua tasaisesti.

Vastaajat olivat melko hyvin tietoisia muiden tiimiläisten tehtävistä ja taidoista. Yksi vastaajista ei kokenut olevansa tietoinen, sillä ei tuntenut kaikkia tarpeeksi hyvin, eikä tiimillä ole ollut varsinaista ryhmäyttämistä. Vain juristeilla on etukäteen sovitut tehtävät ja muut tehtävät jaetaan tilanteen mukaan, mikä sujuu vastaajien mukaan hyvin.

Tiimin sisälle on syntynyt alatiimejä käsiteltävän asian perusteella ja työtilanteesta riippuen. Sovitusti on syntynyt juristien muodostama lainsäädäntöasioita valmisteleva ryhmä. Pienemmässä porukassa on myös katsottu esimerkiksi juoksevia asioita, joita varten kaikkien ei ole ollut tarpeen kokoontua. Yhden vastaajan mukaan alaryhmiä syntyy luontaisestikin roolien perusteella, mutta siihen voi liittyä riski muiden tiimiläisten ulkopuolisuuden tunteesta.

5.3.3 Päämäärä

Vastaajat olivat melko yksimielisiä siitä, mikä on tiimin päämäärä, eli tukea hankeryhmän työskentelyä, ylläpitää hanketta ja valmistella asioita hankeryhmän kokouksiin (kysymys 8). Suurina päämäärinä koettiin keskushallinnon uudistaminen ja valtioneuvoston yhtenäistäminen. Jokainen muotoili päämäärän omin sanoin ja osa vastaajista tiedosti myös sen, että päämäärän yksityiskohtainen sisältö saattaa vaihdella henkilöittäin. Tiimin omasta päämäärästä ei ole varsinaisesti keskusteltu tai sovittu, mutta vastaajat uskovat, että jokainen tiedostaa tiimin roolin hankkeen toimeksiannon pohjalta ja tuntee asian suurin piirtein samoin.

Vastaajat kokivat päämäärän mielekkääksi. Yksi vastaaja koki sen myös siinä mielessä innostavaksi, että päämäärän eteen jaksaa tehdä töitä, mutta toisaalta hankkeen organisointi vaatisi enemmän työpanosta kuin siihen pystyy antamaan. Toisen mielestä päämäärä voisi olla innostavampi, jos olisi kunnolla mietitty miten tiimistä saadaan kaikki osaaminen irti. Päämäärä koettiin myös vaativaksi ja yhden vastaajan mielestä tiimillä ei ole juurikaan vaihtoehtoja, mutta se uskoo tekevänsä oikeaa työtä.

5.3.4 Tavoitteet

Tiimin välitavoitteet määrittävät hankeryhmän aikataulun mukaan ja niitä ovat esimerkiksi hankeryhmän kokoukset (kysymys 9). Tiimin varapuheenjohtajan mielestä tiimin tulee saada aikaan myös jotain konkreettista pelkkien paperien sijaan ja kertoi käytännön projekteista, joita he ovat ruvenneet toteuttamaan päämäärän tavoittamiseksi.

Tiimin tavoitteiden saavuttaminen on vastaajien mukaan arvioitavissa, mutta eivät mittaavissa. Tavoitteita voitaisiin arvioida teknisesti esimerkiksi sillä, saadaanko paperit valmiiksi ajoissa, mutta laadullinen arviointi on vaikeampaa ja siihen tarvittaisiin ehkä ulkopuolinen henkilö. Tavoitteille ei ole myöskään vahvistettu arviointikriteerejä. Yhden vastaajan mukaan tavoitteiden saavuttamista tulisi arvioida enemmän.

Osa vastaajista koki tavoitteiden merkityksen päämäärään nähden selkeänä, mutta osa ei täysin selkeänä. Tavoitteiden selkeyttä puolsi se, että asia on niin suuri, ettei sitä voi valmistella kerralla, vaan se vaatii osissa tekemistä. Toinen vastaaja koki, että tehdyt valinnat ovat vieneet kohti päämäärää. Yksi vastaaja taas pohti sitä, onko kaikilla tiimin jäsenillä yhteinen näkemys siitä, mitä halutaan valmistella, ettei valmistelu ole vain teknistä.

5.3.5 Taidot

Vastaajien mielestä tiimiläisillä on erilaisia taitoja, joitain enemmän, joitain vähemmän (kysymys 10). Kaksi vastaajaa pohti sitä, miten vielä piilossa oleva potentiaali saataisiin käyttöön. Asiantuntemusta koettiin olevan riittävästi. Ongelmanratkaisukyvyyn ja päätöksentekokyvyyn nähtiin olevan kovilla, sillä asiat ovat vaikeita. Erään vastaajan mukaan tiimin jäsenet näkevät päätöksentekotilanteita eri paikoissa ja ongelmiin tulisi löytää uusia ratkaisukeinoja sen sijaan, että yritettäisiin soveltaa vanhoja. Vuorovaikutustaidot vaihtelevat jäsenten kesken ja niitä tulisi vielä kehittää. Erityisesti muiden kuuntelemisessä olisi parantamisen varaa.

Yksi vastaaja näki parantamisen varaa myös tiimin uudistamishengessä, kuten uusien toimintatapojen käyttöönotossa. Hänen mukaansa toimintatapojen uudistaminen riippuu paljon puheenjohtajan valmiudesta uudistamiseen. Kaksi vastaajista uskoo, että useimmat tiimin jäsenet olisivat valmiita kehittämään tiimin toimintaa, erityisesti kun on kyse kehittämishankkeessa työskentelevistä ihmisistä. Hankkeen aikana ei kuitenkaan ole välttämättä aikaa sitä ruveta tekemään.

5.3.6 Toimintamallit

Tiimissä ei ole selvästi sovittu toimintamalleista vaan ne ovat itsestään syntyneitä (kysymys 11). Työskentelytavat ovat muodostuneet luonnostaan ja esimerkiksi sähköpostikommunikointi on vakiintunut toimintatavaksi ja se koetaan toimivaksi. Työnjako tiimissä on spontaania ja epämuodollista, eivätkä työt jakaannu suoraan asiantuntemusalojen mukaan. Yksi vastaaja koki, että joskus jää epäselväksi kuka valmistelee mitään ja asioista voisi sopia enemmän yhdessä.

Vastaajat kokivat pääasiassa, että syntyneet toimintamallit tukevat tavoitteiden saavuttamista. Yhden vastaajan mukaan näin on siinä tapauksessa, jos tavoitteena on nimenomaan hankeryhmän kokousten valmisteleminen. Yksi vastaaja sanoi, että tavoitteiden saavuttamista edesauttaa se, että tiimin jäsenet suhtautuvat omaan rooliinsa vastuullisesti ja ovat sitoutuneita. Toinen vastaaja koki myös, että vastuun ottaminen tukee tavoitteiden saavuttamista. Yhden vastaajan mukaan toimintamallit edesauttavat tavoitteisiin pääsemistä, jos asioita pystytään viemään eteenpäin sähköpostilla, ja myös ajoittaiset tilannekatsaukset ovat auttaneet.

Tiimin kokouksissa ei aina ole agendaa, jolloin ei ole selvää, mitä pitäisi ratkaista. Silloin, kun agenda on, ratkaisuihin kuitenkin päästään. Aina ei ole myöskään selvää, kenen vastuulla kokousten sisällön määrittäminen on. Kaikkien vastaajien mielestä toimintatapoja on mahdollista kehittää matkan varrella, ja sitä on luonnollisesti tapahtunut ja tulisi tapahtua jatkossakin. Yhden vastaajan mukaan toimintamallien kehittämiseen olisi mahdollisuus, jos sitä vain haluttaisiin tehdä, ja keskusteluun tulisikin ottaa se, miten tiimin toiminnalla vaikutetaan hankeryhmien kokouksiin. Toinen vastaaja ehdotti uudeksi toimintamalliksi kokousten jälkeistä reflektointia, jotta tiimin jäsenet miettivät, miten toimintaa voisi parantaa.

5.3.7 Yhteisvastuu

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi ottaa vastuun suorituksistaan sekä yksilöinä että yhdessä (kysymys 12). Yksi haastatelluista sanoi, että tiimin sisälle on syntynyt ydintiimi, joka ottaa enemmän vastuuta yhdessä kuin sen ulkopuoliset jäsenet. Yleisesti vastaajat tuntevat kuitenkin korostavan sitä, että tiimin jäsenet ottavat vastuuta ja asiat

tulevat aina tehtyä. Yksi vastaaja muotoili asian niin, että päätökset ovat aina yhteisiä ja vaikka jokainen valmistelisi omaa asiaansa tahoillaan ja olisi siitä yksilönä vastuussa, niin, kun asiat tuodaan yhteen, vastuu niistä muuttuu yhteiseksi.

Vaikka tiimi työskentelee välillä laajemmalla ja välillä suppeammalla kokoonpanolla, niin vastaajien mielestä tiimissä on vallalla me-henki, eikä ainakaan ministeriöiden välillä koeta olevan rajoja. Yhden vastaajan mukaan tiimi voisi olla dynaamisempi, jos se työskentelisi tiiviimmin yhdessä. Kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että tiimin jäseniin voi luottaa.

5.3.8 Tiimin kehittyminen

Vastaajilla oli erilaisia näkemyksiä tiimin kehittymisestä (kysymys 13). Yhden vastaajan mukaan tiimi on varmasti kehittynyt, mutta hän ei ollut varma, onko kehittyminen tietoista. Jäsenet ovat oppineet tuntemaan toistensa tyylejä ja vahvuuksia, mutta kehitymiselle olisi vielä varaa. Tiimiä ei ole tietoisesti kehitetty, kenties siihen liittyen, että tiimissä toimitaan oman työn ohessa. Hänen mukaansa sen, joka tuo esille tiimin kehitystarpeen, täytyy tuntea omistajuutta tiimistä. Vaarana voisi olla, että tiimistä kehitty liian vahva hankkeen sisällä. Tiimi ei saa myöskään olla liian sisäänpäinkääntynyt, ettei tietoisuus muualla tapahtuvista asioista heikkene, tai uudistuksen toteuttamismahdollisuudet heikkene. Tiimin tulee olla tarpeeksi ilmava, jotta ulkopuoliset signaalit pääsevät sisään, mutta sen on myös tarpeen tullen pystyttävä tiivistämään rivinsä.

Yhden vastaajan mukaan tiimin toiminta alkoi hyvin, mutta lähti ehkä kehittymään hieman huonoon suuntaan, sillä kokoukset olivat tehottomia. Toiminta on hänen mukaansa kuitenkin kehittymässä, esimerkiksi palaverien tavoitteellisuutta pyritään parantamaan ja kokouksissa pyritään tuottamaan konkreettisia tuotoksia. Aluksi tiimin sisällä oli hierarkiaa, mutta se on vähentynyt. Myös viestintää tiimin toiminnasta ministeriön työntekijöille ollaan kehittämässä, sillä tiimissä syntyi idea uutiskirjeen laatimisesta.

Yksi vastaaja näki tiimin toiminnan kehittyneen erityisesti sen kautta, kun hän on oppinut tuntemaan muita jäseniä. Tiimin vetäjä oli hänelle ennestään tuntematon ja samalle aaltopituudelle pääseminen vei jonkin verran aikaa. Hänen mukaansa sinuiksi pääseminen muiden kanssa helpottaa työskentelyä ja nostaa työpanosta.

Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tiimin toiminta ei ole juurikaan kehittynyt, vaan on ollut samantyyppistä alusta asti. Hänen mukaansa kehittyminen vaatisi sen, että pysähdyttäisiin miettimään, saadaanko aikaan sellaista tulosta kuin on tarkoitus ja peilata tiimin toimintaa myös hankeryhmän kautta. Joskus tiimin työskentely on vastaajan mielestä sekavaa, ja tiimissä onkin päätetty esimerkiksi asialistan laatimisesta kokouksiin.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

6.1 Yhteenveto

Haastatellut näkivät tiimin toiminnan melko samoin ja olivat monista asioista pääasias-
sa samaa mieltä. Luonnollisesti jokainen lähestyy tiimiä oman persoonallisuutensa ja
myös ammatillisen suuntautumisensa kautta, mikä tuo näkökulmaeroja vastauksiin.
Haastatellut ajattelevat toimivansa tiimissä, mikä näkyy vastuun ottamisena ja sitoutu-
misena tiimin tavoitteisiin, sekä vapaana asiantuntemuksen jakamisena. Tiimin jäsenet
voivat myös luottaa toisiinsa.

Tiimin jäsenet on koottu asiantuntemuksen, kokemuksen ja vastualueiden perusteella
ja roolit tiimin sisällä jakautuvat pitkälti myös näiden asioiden perusteella. Lisäksi rooli-
en muodostumiseen vaikuttavat jäsenten luonteenpiirteet. Roolit eivät ole tarkkaan
määriteltyjä, ja niitä voi myös vaihdella. Tiimin jäsenet ovat luonteeltaan ja vuorovaiku-
tustottumuksiltaan erilaisia, eivätkä kaikki välttämättä saa kokouksissa suunvuoroa.

Tiimin koko on vastaajista osan mielestä sopiva ja osan mielestä hieman liian suuri.
Tiimin sisälle onkin syntynyt alaryhmiä, jotka valmistelevat oman asiantuntemusalansa
asioita tai käsittelevät juoksevia asioita pienemmässä kokoonpanossa. Kaikki tiimin jä-
senet ja heidän taitonsa ovat kuitenkin tarpeellisia suuren kokonaisuuden käsittelyssä.
Tiimissä koetaan pääasiassa olevan riittävästi tarvittavia taitoja, mutta kehittämisen va-
raa olisi ainakin vuorovaikutustaidoissa. Myös ongelmanratkaisukyky ja päätöksenteko-
kyky ovat kovilla, koska asiat ovat vaikeita. Vastaajat uskovat, että tiimin jäsenillä saat-
taisi olla valmiuksia kehittää taitoja, mutta hankkeen puitteissa siihen ei ehkä ole aikaa.

Tiimin sisällä ei ole varsinaisesti määritelty päämäärää tai tavoitteita tai sovittu tiimin
toimintamalleista. Tiimin päämäärä ja tavoitteet juontavat juurensa hankkeen päämää-
rystä ja aikataulusta, joten tiimin jäsenet ovat sisäistäneet ne ilman niiden erillistä aset-
tamista. Vastaajat kuitenkin tiedostivat, että tiimin jäsenet saattavat nähdä päämäärän ja
tavoitteet eritasoisina omista näkökannoistaan johtuen, mutta suuret linjat ovat selviä.
Tavoitteiden saavuttamista voi arvioida lähinnä teknisellä tasolla, laadullinen arviointi
on vaikeampaa. Tavoitteiden nähtiin vaihtelevasti edesauttavan päämäärän saavuttamis-
ta.

Toimintamallit ovat myös syntyneet itsestään ja niitä on pyritty kehittämään toimivammiksi. Esimerkiksi sähköposti koetaan toimivaksi kommunikointivälineeksi kokousten välillä. Kokoukset ovat toimineet huonosti, jos niissä ei ole ollut asialistaa, ja tätä asiaa on päätetty kehittää. Työnjako tiimissä on spontaania ja sujuu hyvin, koska jäsenien vastuunottokyky on hyvä. Toimintamallien koetaan pääasiassa tukevan tavoitteiden saavuttamista. Jotakin kehitettävää työtavoissa olisi edelleen ja niitä on myös vastaajien mukaan mahdollista muuttaa ajan mukaan.

Tiimin nähtiin kehittyneen alun jälkeen muun muassa sen myötä, kun jäsenet ovat oppineet tuntemaan toistensa tyylejä ja vahvuuksia. Tiimin toimintaa ei ole kehitetty tietoisesti, mutta joitain kehitysideoita on kuitenkin ilmennyt toiminnan edetessä. Kehittämisen varaa olisi vielä ainakin vuorovaikutuksen, toimintamallien ja kokousten tuottavuuden ja tavoitteellisuuden suhteen. Yhden näkemyksen mukaan tiimi ei saisi kuitenkaan keskittyä liikaa itseensä, vaan sen tulee pysyä avoimena myös ulkoa tuleville vaikutteille. Toisen vastaajan mukaan kehittyminen vaatisi pysähtymistä ja toiminnan laajempaa tarkastelua.

6.2 Johtopäätökset

HKO oli valinnut tiimin määritelmäksi Katzenbach & Smithin (1993, 59) määritelmän: ”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan.” Tämän määritelmän ja haastattelun tulosten perusteella voisi sanoa, että KEHU-hankkeen puheenjohtaja- ja sihteeristö toimii tiimimäisesti, mutta ei täysin itseohjautuvasti.

Tiimin koko on vaikuttanut siihen, että se on jakautunut pienempiin alaryhmiin ja kaikki jäsenet eivät ole yhtä aktiivisesti mukana kaikessa toiminnassa. Toisaalta tähän vaikuttaa myös käsiteltävä asia ja se, että tiimissä toimitaan oman työn ohella, jolloin esimerkiksi kokouksiin osallistuminen ei aina ole mahdollista.

Tiimissä ei ole määritelty yhdessä päämäärää, tavoitteita tai toimintamalleja. Kyseessä olevassa tiimissä päämäärä ja tavoitteet ovat osin ylhäältä päin tulevia, mikä on tiimi-

tyypin kannalta ymmärrettävää, vaikka sitä pidetään muuten tiimin itseohjautuvuuden kannalta huonona asiana. Vaikka haastateltujen näkemykset päämäärästä ja tavoitteista olivat samansuuntaisia, oli yksilöllisiä eroja kuitenkin jonkin verran, ja erityisesti tavoitteissa olisi kenties yhtenäistämisen varaa. Tavoitteiden miettiminen yhdessä voisi tehostaa ja selkiyttää tiimin työskentelyä. Myös jonkinlaiset arviointikriteerit tiimin työskentelylle voisivat tehostaa sitä ja auttaa saamaan aikaan konkreettisia tuloksia.

Tiimin toimintamallit ovat osittain toimivia ja osittain eivät. Tiimille voisi suositella palaverien tehostamista, sillä niissä on ollut jonkin verran tehottomuutta esimerkiksi asiantuntijan puuttuessa. Varsinkin jos tiimi kokoontuu melko harvoin, on palaverien tehokkuus tärkeää. Palaveri on myös paikka, jossa asioita käsitellään yhdessä ja tiimin hyödyt toetutuvat. Erilaisilla toimintamalleilla voitaisiin vaikuttaa myös vuorovaikutusongelmiin. Jos kokouksissa tuntuu olevan vaikeaa saada suunvuoroa, tulisi puheenjohtajan ottaa huomioon ihmisten erilaiset vuorovaikutustavat.

Tiimissä tuntui olevan riittävästi tarvittavia taitoja tehtävän suorittamiseen. Myös luottamus muihin tiimin jäseniin oli kohdallaan ja yksilöllinen ja yhteinen vastuunottaminen erittäin hyvää. Tiimille ominaisesti puheenjohtaja- ja sihteeristötiimissä jaetaan asiantuntemusta ja yhdistetään näkemyksiä hyvien suoritusten saavuttamiseksi. Tiimissä voi myös esittää mielipiteensä oman asiantuntemusalsansa ulkopuolisiin asioihin ilman rajoituksia.

Koska tiimi kokoontuu melko harvoin, se ei ole ehkä käynyt läpi tavanomaisia kehitysvaiheita. Jonkinlaisia kehitysvaiheita haastatteluista kuitenkin kävi ilmi, esimerkiksi toisten tuntemaan oppiminen ja siitä johtunut vapautuminen ja positiiviset muutokset ilmapiirissä. Tiimiä ei ole kehitetty tietoisesti, lukuun ottamatta muutamia käytännön asioita. Tähän on luultavasti päällimmäisenä syynä tiimin toimiaika. Tiimi on väliaikainen ja sen työtahti on kova, eikä tietoiseen kehittämiseen välttämättä ole aikaa tai mielenkiintoa, eikä ehkä suurta tarvettakaan. Väliaikaisen tiimin tapauksessa tavoitteet, päämäärä ja yhteiset toimintamallit olisikin järkevää määrittellä jo toiminnan alussa, jotta koko toimiaika voitaisiin käyttää tehokkaasti hyväksi ja tiimin toiminta olisi mielekästä.

Johtopäätöksenä voisi sanoa, että haastattelun kohteena olleessa hanketiimissä eivät täysin toteudu kaikki tiimin määritteet, mutta se toimii kuitenkin tiimimäisesti, eli se tähtää yhteisiin tavoitteisiin ja toimii yhteisvastuussa. Tiimin jäsenten tuoma erilainen asiantuntemus yhdistyy tiimissä ja se uskalletaan antaa muiden käyttöön.

Tiimityön opit soveltuvat siis hankeryhmän työskentelyyn, ehkä pienin rajoituksin. Hankkeiden aikarajat saattavat asettaa rajoituksia tiimin kehittämiseksi, eikä tiimi välttämättä pysty asemastaan riippuen täysin johtamaan omaa toimintaansa. Suurin etu tiimimäisessä työskentelyssä on kuitenkin tiimin jäsenten tietojen ja taitojen yhdistäminen paremman tuloksen saavuttamiseksi ja eri alojen asiantuntijoiden yhteen saattaminen.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena voisi selvittää sitä, olisiko HKO:n tiimityön kehittämisestä hyötyä muillekin osastoille ja miten tuloksia voisi jakaa muille. Mielenkiintoista olisi myös tietää kuinka laajasti ministeriöissä tehdään tiimityötä ja minkälaisia tiimityyppejä valtionhallinnossa on. Ministeriöt eivät ehkä varsinaisesti toimi tiimiorganisaatioina, mutta sielläkin on luultavasti siirrytty tiimimäisempään työskentelyyn.

Haastatteluissa mainittiin yhdeksi KEHU-hankkeen päämääräksi valtionhallinnon yhtenäistäminen. Tavoitteena on yhtenäistää muun muassa toimintakulttuuria ja toimintatapoja. Liittyköhän niihin jollain tavalla esimerkiksi tiimityöskentely tai oppimisen korostaminen?

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja toisinaan hyvin stressaava, mutta toisinaan taas palkitseva. Lukuisten ryhmätöiden jälkeen jouduin olemaan yksin vastuussa koko suuren työn tekemisestä ja valmistumisesta. Välillä jouduin ottamaan itseäni niskasta kiinni, jotta työ etenee, kun kukaan muu ei sitä tehnyt. Sitten kun pääsi vauhtiin, stressi helpotti ja tuli erityisen hyvä olo siitä, että sai jotain aikaiseksi. Prosessi on siis opettanut priorisointia ja itsekuria.

Alkuperäisenä tavoitteenani oli tätä työtä tehdessä kehittyä lähdekirjallisuuden käyttäjänä ja kirjoittajana sekä oppia tutkimusprosessista. Olin tottunut etsimään tietoa pääasiassa Internetistä, joten kirjallisuuden käyttäminen tiedonlähteenä ei ollut minulle kovin tuttua. Sopivan kirjallisuuden löytäminen oli onneksi helppoa ja sen käyttämiseenkin tottui melko nopeasti, kun löysi oman tyylinsä lukea ja kirjoittaa. Opin myös, että kirjoittaminen on hidasta ja työn sisällön ja rakenteen muokkaaminen vaatii kypsyttelyä.

Itse tutkimuksen ja haastattelujen tekeminen oli mielenkiintoista ja se toi koko työhön jonkin merkityksen. Tutkimuksen tekemisestä opin ainakin sen, että haastattelukysymykset tulee miettiä tarkkaan ja haastateltaviin tulee olla yhteydessä ajoissa. Myös tutkimuksen rakenne ja lähdeviittaukset tulivat tutuiksi. Tuntuu, että tämä oli vain pintaraapaisu tutkimuksen tekemiseen ja, että siitä olisi vielä paljon opittavaa.

Lähteet

- DiTullio, L. 2010. Project Team Dynamics. Enhancing Performance, Improving Results. Management Concepts. Wien.
- Forsman, L. 4.9.2012 ja 9.9.2012. Assistentti. Valtiovarainministeriö. Sähköposti.
- Hallinnon kehittämisosasto. 9.11.2010. Kehittämistiimit. Organisaation sisäinen Word-dokumentti.
- Hallinnon kehittämisosasto. 2011. HKO:lla nostetaan valmiutta tehdä tiimityötä. Organisaation sisäinen PowerPoint-dokumentti.
- Hallinnon kehittämisosasto. 17.1.2011. Tiimitiimi ja roolitiimi. Organisaation sisäinen PowerPoint-dokumentti.
- Hallinnon kehittämisosasto. 12.8.2011. Johtaminen ja tiimityö tukemaan toisiaan. Organisaation sisäinen PowerPoint-dokumentti.
- Hayes, N. 2002. Managing Teams. A strategy for success. Thomson Learning. Lontoo.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit - avain uuden luomiseen. Kauppakaari. Helsinki.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Talentum. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Tammi. Helsinki.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Edita. Helsinki.
- Julkunen, R. 1987. Työprosessi ja pitkät aallot. Työn uusien organisaatiomuotojen synty ja yleistyminen. Vastapaino. Tampere.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin+Göös. Espoo.
- Mohrman, S. A., Cohen, S. G. & Mohrman, Jr. A. M. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Rastor. Helsinki.
- Nurmi, J. 10.2011. Neuvotteleva virkamies. Valtiovarainministeriö. Henkilökohtainen tiedonanto.
- Sahlberg, P. & Leppilampi, A. 1994. Yksinään vai yhteisvoimin? - yhdessäoppimisen mahdollisuuksia etsimässä. Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos. Vantaa.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 2. painos. Helsingin yliopisto. Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Senge, P. M. 1990. The Fifth Discipline - The art & practice of the learning organization. Doubleday. New York.
- Sentti. Valtiovarainministeriön intranet. 2011. VM Kampus. Työympäristö. Luettu 25.10.2011.
- Shonk, J. H. 1997. Tiimipohjaiset organisaatiot. Rastor. Helsinki.
- Skyttä, A. 2002. A-Ö Tiimiytys ja sen läpivienti. Matkalla kohti matalampia organisaatioita. 2. painos. Yritystaito. Helsinki.
- Spiik, K.-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.
- Tilastokeskus 2008. Tiimeissä työskentely vaikeutunut 2000-luvulla. Luettavissa: http://www.stat.fi/ajk/tiedotteet/v2008/tiedote_032_2008-12-16.html. Luettu: 2.5.2012.

Valtiovarainministeriö 23.8.2010. Kehittämis- ja hallintotoiminto, Ohjausryhmä. VM
Kampus, organisaation sisäinen PowerPoint-dokumentti.

Valtiovarainministeriö. Tiimit ja organisaatio. Organisaation sisäinen PDF-dokumentti.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Keskushallinnon uudistamishankkeen puheenjohtaja- ja sihteeristötiimille

1. Onko sinulla aiempaa kokemusta tiimityöskentelystä valtion hallinnossa?
2. Ajatteletko työskenteleväsi nimenomaan tiimissä KEHU-hankkeessa?
3. Mikä on roolisi KEHU-tiimissä? (Tuotko tietyn alan asiantuntemusta tai onko sinulla esimerkiksi kokouksissa jokin tietty rooli?)
4. Ovatko tiimin jäsenten roolit valmiiksi määriteltyjä vai syntyneet itsestään?
5. Onko tiimissä selvästi nähtävissä tietyn tyyppisiä ihmisiä? (esim. päätöksentekijöitä, organisoijia, sivustaseuraaajia, kehittäjiä, sovittelijoita jne.)
6. Tunsitteko toisianne ennen tiimin työskentelyn aloittamista?
7. Ryhmän kokoon liittyviä kysymyksiä:
 - a) Voitko kommunikoida kaikkien jäsenten kanssa helposti?
 - b) Ovatko kaikki jäsenet keskusteluissa avoimesti mukana?
 - c) Oletko tietoinen kaikkien jäsenten tehtävistä ja taidoista tiimissä?
 - d) Onko tiimin sisällä syntynyt alatiimejä? Tarkoituksella vai luonnollisesti?
8. Päämäärä:
 - a) Kerro omin sanoin tiiminne päämäärä.
 - b) Onko se yhteisesti asetettu?
 - c) Onko päämäärä mielekäs ja innostava?
9. Tavoitteet:
 - a) Onko tiimillä välitavoitteita? Millaisia?
 - b) Ovatko tavoitteet mitattavissa tai voidaanko niiden saavuttamista arvioida?

c) Onko tavoitteiden merkitys päämäärään nähden selkeä?

10. Taidot:

a) Löytyykö tiimin jäseniltä tarpeeksi erilaisia taitoja tavoitteiden saavuttamiseksi?
(Asiantuntemus, ongelmanratkaisukyky, päätöksentekokyky, vuorovaikutustaidot)

b) Onko jollain alueella vajausta? Olisivatko tiimin jäsenet valmiita kehittämään puuttuvia taitoja, jotta tiimin toiminta kehittyisi?

11. Toimintamallit:

a) Onko tiimillä sovittuja tai itsestään syntyneitä toimintamalleja? Millaisia?
(esim. työnjako, päätöksenteko, aikataulut)

b) Edesauttavatko toimintamallit tavoitteiden saavuttamista?

c) Onko toimintamalleja mahdollista muuttaa tai kehittää matkan varrella?

12. Yhteisvastuu:

a) Otatteko vastuun tiimin suorituksista sekä yksilöinä että yhdessä?

b) Onko tiimissä vallalla me-henki?

c) Voiko tiimin jäseniin luottaa?

13. Onko tiimin työskentely mielestäsi kehittynyt alun jälkeen jotenkin? Miten?