

Jukka Karhu

# Ryhmätyöskentelyn kehittäminen

VV-Auto Group Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

24.4.2014

Tekijä(t) Otsikko	Jukka Karhu Ryhmätyöskentelyn kehittäminen
Sivumäärä Aika	78 sivua + 1 liitettä 24.4.2014
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin VV-Auto Group Oy:lle. Työn tavoitteena oli kehittää ryhmän työskentelyä. Toimintatutkimuksen taustalla oli myös tietoisuus siitä, että ryhmän työskentelyä kehittämällä voisimme saada paremman ja joustavamman toimintamallin, joka sopii erityisesti tutkittavalle työryhmälle. Pääteemoiksi valikoitui suunnitelmallisuuden parantaminen, tiedon jakaminen ja ryhmädynamiikan kehittäminen.</p> <p>Toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui etenkin sosiaalipsykologiaan ja tiimi- ja ryhmätyöskentelyn kehittämiseen liittyvistä teorioista. Lisäksi tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin ryhmän dynamiikkaa sekä ryhmäteorioita. Ryhmälle tehtiin kysely, jonka tarkoitus oli mitata ryhmädynamiikkaa ja valittujen pääteemojen kehittymistä. Kyselyn tuloksia verrattiin havaintojaksolla tehtyihin havaintoihin.</p> <p>Toimintatutkimuksen tuloksena laadittiin ryhmän työskentelyä kehittävä toimintamalli. Tutkittavalle ryhmälle tehdyn kyselyn tuloksista pystyttiin mittaamaan tapahtunut kehitys. Tulosten mukaan ryhmän suunnitelmallisuutta, tiedonkulkua ja dynamiikkaa pystyttiin kehittämään implementoiduilla toimenpiteillä. Toimintatutkimuksesta voitiin havaita lisäksi, että pienillä kehitystoimilla ja ryhmän tietoisuudella kehittymismahdollisuuksistaan, ryhmä kykeni oppimaan ja kehittymään.</p> <p>Ryhmän oppiminen ja ryhmädynamiikka ovat avaintekijöitä ryhmässä työskentelemisessä ja ryhmän oppimisessa. Sen lisäksi ryhmän jäsenten sitoutuminen ja avoimuus tuottavat lisäarvoa koko ryhmälle. Organisaatio voi toteuttaa toiminta-ajatustaan menestyksellä, säilyä ja kasvaa vain jos se pystyy vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin ja toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Näin ollen tutkitun ryhmän ryhmätyöskentelyn jatkuva kehittäminen ovat eräs keino varmistaa kilpailukykyämme jatkossakin.</p>	
Avainsanat	Tiimi, ryhmä, ryhmätyö, ryhmädynamiikka, kehittäminen

Author(s) Title	Jukka Karhu Developing Team Work
Number of Pages Date	78 pages + 1 appendices 24 April 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The present research was made for VV-Auto Group Oy. The purpose of the research was to develop teamwork in the company and the main objective of the research was to generate a better and more flexible operation mode which is particularly suitable for the team in question. The main themes of the research were improvements in planning, information sharing and group dynamics.</p> <p>The theoretical framework of this action research included theories related to social psychology, especially regarding team and group work. The theoretical part of the study also dealt with theories about groups and group dynamics. A survey was carried out to measure how the group dynamics and other main themes manifested in the target group. The survey results were then compared to the observations made during the observation period.</p> <p>The present study resulted in a new method for team work in the target company. The impact of the new method was measured by a survey among the team. The results showed that the development of planning, information sharing and group dynamics were improved with the new method. It was also shown that the small-scale development efforts and the team's increased awareness of their development potential helped improve the learning and development of the team.</p> <p>Group learning and group dynamics are key elements in working and learning as a group. Together with a commitment to the group and transparency of the activities, it provides added value. The organization can only survive if it is able to implement its mission. That is why this particular team should develop its actions also in future.</p>	
Keywords	Team, group, group dynamics, development

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yritysesittely ja kehitystyön taustaa	1
1.2	Toimintatutkimus	3
1.3	Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet	4
1.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	5
1.5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto	6
2	Teoreettinen viitekehys	7
2.1	Tiimityöskentelyn taustoja	7
2.2	Yrityskulttuuri	7
2.3	Ryhmäilmiöt	9
2.4	Jäävuorimallit	13
2.5	Ryhmä	15
2.6	Pienryhmä	16
2.7	Muita tiimin ja ryhmän määritelmiä	18
2.8	Ristiriitatilanteet	20
2.9	Ryhmän työkyvyn kehittyminen	21
2.10	Ryhmäkulttuuri pienryhmän sisällä	21
2.11	Tiimi- ja ryhmätyöskentelyn kehittäminen	24
2.12	Ryhmäteoriat ja ryhmän kehittyminen	26
2.13	Tiimien ja ryhmien kehittäminen	27
2.14	Tiimiroolit	28
2.15	Kommunikaatio	31
2.16	Kommunikaation kehittäminen	34
2.17	Tiedon jakaminen	35
2.18	Perinteinen strategisen suunnittelun malli	37
2.19	Keskusteleva johtaminen	39
2.20	Älykäs organisaatio	41
2.21	Tiimin ja ryhmän oppiminen	41
2.22	Päätöksenteko	44
3	Nykytila-analyysi	45
3.1	Ryhmä vai tiimi?	47
3.2	Tutkimushenkilöt ja tutkittava ympäristö	49
3.3	Kehittämiskohteiden valitseminen	49

3.4	Ratkaisuvaihtoehtojen pohdintaa	52
3.5	Ratkaisuvaihtoehtojen valinta	54
4	Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset	57
4.1	Kehittämistoimenpiteiden implementointi	57
4.2	Ryhmädynamiikkakysely	60
4.3	Kyselyn tulosten arviointi mittareiden avulla	62
4.3.1	Suunnitelmallisuus	62
4.3.2	Rakentava kommunikaatio suhteessa tiedonkulkuun	63
4.3.3	Päätöksenteko	65
4.3.4	Johtajan rooli	65
4.4	Yhteenveto tuloksista	68
4.5	Validius ja reliabiliteetti sekä verifiointi	73
5	Johtopäätökset ja kehittämissuositus jatkoa ajatellen	74
	Lähteet	77
	Liitteet	
	Liite 1. Ryhmädynamiikkakysely	

## 1 Johdanto

Tämän toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää määritelmästä riippuen tiimi- tai ryhmätyöskentelyä VV-Auto Group Oy:n Hyötyauto-osastolla ja arvioida ryhmän dynamiikkaa. Taustalla toimintatutkimuksessa on tietoisuus siitä, että oppimalla kilpailijoita nopeammin ja hyvillä ryhmätyöskentelytaidoilla organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua. Toisaalta ryhmän tai tiimin työskentelyssä on suurella todennäköisyydellä aina mahdollisuus tehdä kehitystoimenpiteitä ja siten uskon tämän kehitystehtävänkin tuottavan lisäarvoa omassa toiminnassamme.

### 1.1 Yritysesittely ja kehitystyön taustaa

VV-Auto Group Oy on Keskon tytäryhtiö, joka on keskittynyt uusien autojen maahantuontiin ja jälkimarkkinointiin sekä tytäryhtiönsä VV-Autotalot Oy:n kautta myös autojen vähittäiskauppaan. Edustettuja tuotemerkejä ovat VAG-konsernin tuotemerkit Volkswagen, Volkswagen Hyötyautot, Audi ja Seat. VAG-konserni jakaa myös Volkswagenin niin sanottuun henkilöautopuoleen ja hyötyautoihin, joka toimii itsenäisenä tuotemerkkinä kuten muutkin tuotemerkit. VV-Autolla on pitkä historia ensin Volkswagenin ja sittemmin myös muiden VAG-konsernin tuotteiden, Audin ja Seatin maahantuonnissa. Historia juontaa juurensa 1950-luvulle, jolloin Volkswagen Kuplan maahantuonti aloitettiin silloisen liiketoimintanimen puitteissa.

Itse toimin VV-Auto Groupissa Volkswagen Hyötyauto-osastolla tuotepäällikkönä ja kuuden vuoden ajanjakso, jonka olen organisaatiossa ollut, on osaltaan vakuuttanut minut siitä, että yhteistyötä tai tiimityöskentelyä olisi mahdollista kehittää. Sinällään mitään suuria yksittäisiä ongelmia toiminnassamme ei ole, mutta tiedonkulku ja tietynlainen ryhmädynamiikan puute aiheuttavat sen, että välillä yhteisten päämäärien tavoittelussa käytettävät menetelmät tarvitsisivat uudelleenarviointia. Toisaalta toivoisin itse ja tiedän myös kollegoideni toivovat lisää tulevaisuuden suunnittelua, joka osaltaan määrittäisi toimintaamme. Toimintatutkimukseni tarkoituksena on kehittää kaikkea toi-

mintaa, joka tukee työryhmämme yhteistyötä. Parhaassa tapauksessa saamme kilpailuetua siitä, että ryhmädynamiikkamme toimii saumattomammin ja meillä on selkeä visio tulevasta siten, että olemme varautuneet hyvissä ajoin erilaisiin kampanjoihin ja varmistamme siten myös jatkossa hyvän markkinaosuutemme pakettiautomarkkinoilla. Nyt toimintaamme leimaa tietynlainen organisoimattomuus ja se tuottaa kieltämättä välillä tilanteita, joissa ryhmähenkemmekin on koetuksella. Kyselyjen ja kehitysehdotusteni kautta pyrin tuottamaan tiimillemme sopivan toimintamallin, jolla pystymme tehostamaan toimintaamme ja toiveenani on, että tämä parhaassa tapauksessa jopa parantaa omaa tuottavuuttamme sekä tulostamme tiukan kilpailutilanteen alla.

Tietynlaisista kehitystä vaativista asioista huolimatta toimintamme on sujuvaa. Osaltaan tästä kertoo myös markkinaosuutemme vuoden 2013 pakettiautorekisteröinneissä, joka oli 30,8 %. Tätä voidaan pitää erinomaisena tuloksena. Muutamassa vuodessa markkinaosuuksien kohdalla on tapahtunut suuria muutoksia, etenkin kun huomioi markkinaosuutemme vuodelta 2008, jolloin markkinaosuutemme pakettiautorekisteröinneistä oli ainoastaan 15,9 %. Jotta vuoden 2013 tasolla oleva ainutlaatuisen hyvä markkinaosuus on mahdollista saavuttaa, tulee useammankin liiketoiminnan osa-alueen olla kunnossa. Tämä tarkoittaa niin organisaatiota, kuin organisaation toimintoja liiketoimintaympäristössään ja ennen kaikkea henkilöstön ja sidosryhmien saumatonta yhteistyötä.

Olen useamman vuoden kokemuksella hyvästä tuloksestamme huolimatta havainnut, että ryhmässä työskentelemisessä on ajoittain aina erilaisia haasteita, kuten dynamiikkaan, henkilöstökemioihin tai vaikka päätöksentekoon liittyviä asioita, joita voisimme kehittää.

Havaitsemieni haasteiden vuoksi kiinnostuin tutkimaan, käsitteestä riippuen, oman ryhmäni tai tiimini toimintaa. Ryhmän ja tiimin analysoimiseen liittyy hyvin paljon psykologiaan, sosiaalipsykologiaan ja käyttäytymistieteisiin liittyviä teoreettisia malleja. Tässä toimintatutkimuksessa olen pyrkinyt käyttämään enemmän käytäntöön liittyviä teorioita, koska ne sopivat paremmin kontekstiin, unohtamatta kuitenkaan merkittävimpiä sosiaalipsykologisia näkökulmia.

## 1.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen alkuperäinen tarkoitus on ollut tuottaa tietoa käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen tavoitteena on siten kehittää toimintaa entistä paremmiksi järkeä käyttämällä. Toimintatutkimuksella pyritään vuorovaikutuksen keinoin kehittämään sosiaalista toimintaa. Tärkeää on myös huomata, että toimintatutkimus on yleensä rajattu ajallisesti. Toisaalta toimintatutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa ja kehittää uusia toimintamalleja. Toimintatutkimus voidaan jakaa myös eri tasoihin sen mukaan, että onko kyseessä toimintatutkimus yksilötasolla, ryhmän sisällä, ryhmien välillä, organisaatiotasolla vai alueellisen verkoston tasolla. (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2008, 16-17.)

Tässä tapauksessa toimintatutkimus on toteutettu ryhmän sisällä ja osin yksilötasolla. Oleellisessa osassa on toimintatutkimukseen liittyvän kyselyn lisäksi oma havainnointini, joka luo pohjan lähtötilanteelle.

Aaltola ja Valli (2001, 170-178.) painottavat, että toimintatutkimuksessa oleellista on myös se, että tutkija itse tutkii ja toisaalta samanaikaisesti kehittää toimintaa. Tässä yhteydessä tutkija ja projektiryhmät osallistuvat yrityksen työhön. Toimintatutkimus perustuu reflektointiin eli siihen, että tutkimuksessa siirrytään suunnittelun kautta toimintaan ja havainnointiin. Reflektiota seuraa keskustelu osanottajien kanssa. Diskurssi ja sen pohjalta tapahtuva reflektointi tai evaluointi tehdään lopuksi tutkimuksen tuloksista. Tämän jälkeen voidaan käynnistää uusi kehittämiskierros. Toimintatutkimus on siten spiraalinomainen jatkuvaan kehitykseen pyrkivä prosessi.

Kun kysymyksessä on laadullinen analyysi, tietoa tarkastellaan Anttilan (2007, 124-126.) mukaan kokonaisuutena. Argumentaatiota ei rakenneta tilastollisiin muuttujiin. Sen sijaan toimintatutkimus toteutetaan asiantuntijoiden kanssa yhteistyössä toimimalla, yksilö- ja ryhmähaastatteluina sekä tietotaitoon perustuvana projektityönä niin sanottua suppilomenetelmää hyödyntäen. Suppilomenetelmässä kohdennetaan ja kootaan tietoa suuresta määrästä dataa.



Toimintatutkimus soveltuu Metsämuurosen (2008, 30) mielestä hyvin myös työkaluksi, kun halutaan tarjota työskentelyyn uusia näkökulmia esimerkiksi tilanteessa, jossa halutaan parantaa kommunikointia työntekijöiden välillä tai kun halutaan löytää ratkaisu tietyssä tilanteessa havaittavaan ongelmaan.

Toimintatutkimukseen liittyvä kritiikki kohdistuu pääasiassa siihen, että tavoitteet ja menetelmät on määritelty usein liian epäselvästi. Toisaalta teorian ja käytännön soveltaminen eivät aina liity saumattomasti toisiinsa. Teoria saattaa jäädä tällöin tutkijan huoleksi ja käytäntöön soveltaminen toimijoiden huoleksi. (Metsämuuronen 2008, 32.)

### 1.3 Kehittämistehtävän lähtökohdat ja tavoitteet

Toimintatutkimuksen lähtökohta on tutkimuskysymysten määrittäminen. Tutkimuskysymyksillä pyritään selkeyttämään tutkimuksen kohdetta ja toisaalta myös arvioimaan tutkimukselle asetettuja tavoitteita. Tutkimuskysymykset myös täsmentävät tutkimuksen joko määrälliseksi tai laadulliseksi tutkimukseksi. Kananen (2009, 25-26.) korostaa kuitenkin toimintatutkimuksien olevan useimmiten laadullisia tutkimuksia. Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymysten asettelu on useimmiten esitetty kysymyssanoilla:

-Mitä?

-Miten?

-Miksi?

Jos tutkimuskysymykset pyrkivät hakemaan vastausta kysymyssanalla ”Miten”, vastausten avulla voidaan paremmin päästä käsiksi myös tapahtuneeseen muutokseen. Kysymyksissä on myös mukana usein toimintaa kuvaavia seikkoja.

Vaikka toimintatutkimukseni aiheeksi muotoutui tiimi- tai ryhmätyöskentelymme kehittäminen, omassa toiminnassamme ei sinällään ole mitään todella merkittävää epäkoh-  
taa. Sellaista täydellistä työryhmää tai tiimiä ei varmasti ole olemassa, jonka toiminnassa ei ole mitään kehittämisen varaa. Varmistaaksemme kilpailukykyämme kiristyväs-  
sä markkinatilanteessa, koen tärkeäksi tutkia ja kehittää määrittelystä riippuen joko tiimimme tai ryhmämme toimintaa ja kehittää yhteistyötämme sekä ryhmädynamiik-  
kaamme. Tähän perustuen oma työryhmämme voisi saada uusia toiminnallisia näkö-

kulmia, jos voimme kehittyä ryhmätyöskentelijöinä. Useassa tilanteessa on tullut tämän lisäksi ilmi tietynlaisia toiveita, joiden avulla uskon työskentelymme laadun paranevan. Ryhmätyöskentelyn kehittämiseksi pyritään myös siihen, että jokainen tietää omat tehtävänsä ja siten tehtävävastuut eivät aiheuta enää kysymyksiä. Toisaalta voimme myös palvella paremmin asiakkaitamme, eli automyyjiä, kun tiedostamme vastuualueemme

#### 1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tämän kehittämistehtävän tutkimusongelma on ryhmätyöskentelyn laadun ja ryhmädynamiikan kehittäminen seitsemänhenkisessä asiantuntijatyöryhmässä tai -tiimissä. Tutkimusongelmaa voidaan kuvata kysymyksellä, miten kehitämme ryhmämme toimintaa sekä yhteistyötämme ja toimintamme laatua? Tutkimus on rajattu nimenomaan seitsemänhenkisen työryhmän toiminnan ympärille.

Tutkimusongelmaa tarkentavat tutkimuskysymykset, jotka määrittelevät ongelmaa hieman tarkemmin myös muista näkökulmista. Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten suunnitelmallisuutta voitaisiin parantaa?
- Miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa?
- Millainen on toimiva työskentelymalli tiimissämme?
- Onko toimintamalleja tarpeen muuttaa?
- Miten kehitämme ryhmädynamiikkaamme?

Tämän lisäksi teorian avulla tulee samalla määritellä se, että olemmeko teoreettisessa mielessä tiimi, vai kenties ennemmin työryhmä tai esimerkiksi pienryhmä. Tiimejä ja työryhmiä on aikojen saatossa tutkittu paljon ja näiden tutkimusten pohjalta pystyn määrittelemään oman rakenteemme.

## 1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Omien havaintojeni mukaan yhteistyön kehittäminen ryhmämme sisällä olisi mahdollista. Näin ollen tämän toimintatutkimuksen merkittävä osa on oma havainnointini. Havainnointi tutkimusmenetelmänä oli tässä tapauksessa ainoa mahdollisuus, koska muuten minun olisi ollut hankala analysoida tilannetta pitkällä aikavälillä. Itselläni on usean vuoden kokemus tämän nimenomaisen työryhmän toiminnasta. Esimerkiksi Grönfors (1982, 90.) jakaa toimintatutkimuksessakin sovellettavan kenttätyön neljään osallistumisasteeseen:

1. Havainnointiin ilman varsinaista osallistumista
2. Osallistuvaan havainnointiin
3. Toimintatutkimukseen
4. Piilohavainnointiin

Perustan havaintoni hyvin pitkälti menneen analysointiin ja toisaalta kokemuksiini työryhmässä toimimisesta. Havainnointi on muutoin sekä osallistuvaa havainnointia, piilohavainnointia, että havainnointia ilman varsinaista osallistumista. Passiivisella osallistuvalla havainnoinnilla on tehty nykytilan analyysi ja määritelty myös kehittämistä vaativat kohteet. Havainnointi on nähdäkseni varsin subjektiivinen menetelmä, mutta kuten mainittua, tässä tapauksessa se on ainoa vaihtoehto. Toisaalta roolini sekä havainnoijana, että työryhmän jäsenenä tuovat minulle etuna sen, että pystyn valikoimaan tarpeelliset havainnointikohteet. Ulkopuolisen havainnoijan näkökulmasta havaintomäärä voisi olla lähes rajaton ja siten todellista kehittämistä vaativat kohteet voisivat jäädä huomaamatta.

Tutkimusaineisto koostuu siis omista havainnoistani. Sen lisäksi käytössäni on erilaisia henkilöstöllemme tehtyjä tutkimustuloksia ja toisaalta käytössäni on laaja teoreettinen aineisto. Ryhmän toimintaa, ryhmädynamiikkaa ja ryhmä- ja tiimityöskentelyn kehittämistä on tutkittu varsin paljon ja siten tutkimusaineistokin on ollut syytä rajata käsittämään keskeisimmät sosiaalipsykologiaan liittyvät perusteoriat, ryhmä- ja tiimiteoriat sekä organisaation kehittämiseen liittyvät teoriat. Osaltaan myös johtaminen on oleel-

lista ryhmän kehittämisessä, joten myös johtaminen on ollut validia valita viitekehukseen.

## 2 Teoreettinen viitekehys

### 2.1 Tiimityöskentelyn taustoja

Tiimityöskentely ja etenkin tiimikäsitteen käyttäminen on yleistynyt Suomessa 1990-luvun alusta lähtien. Voimakkaimmillaan tiimityöskentelyn korostaminen oli nähdäkseen vuosituhannen vaihteen tietämällä ja 90-luvulla, mutta nykyään ajatusmaailma on kääntynyt enemmän yhteistyötoimintojen dynamisointiin ja toimintamallien tehokkuuden parantamisen suuntaan. Tiimityöskentely-käsitettä ei enää korosteta samalla tavalla. Siitäkin huolimatta valtaosa suomalaisista työntekijöistä kuuluu jonkinlaiseen tiimiin, työyhteisöön tai -ryhmään, jossa työntekijän edellytetään pystyvän toimimaan hallitusti myös muiden työntekijöiden kanssa. Näin ollen ryhmätyöskentelykyky on edelleen tärkeä toimintaedellytys lähes jokaisen kohdalla ja jäsenten toiminnan avulla ryhmä voi saavuttaa merkittävästi parempia tuloksia kuin yksilönä.

Jauhiainen ja Eskola (1994, 14.) toteavatkin ryhmän olevan "yksilöstö", joka tuottaa toiminnallaan ryhmän. Ryhmän jokainen jäsen vaikuttaa omalla energiallaan ryhmän kokonaisenergiaan ja toiminnan laatuun sekä olemukseen.

Perusajatus ryhmätoiminnan tehokkuudesta ja mahdollisuudesta saavuttaa entistä parempia tuloksia on eräs syy siihen, että päädyin kehittämään ryhmä- tai tiimityöskentelyämme.

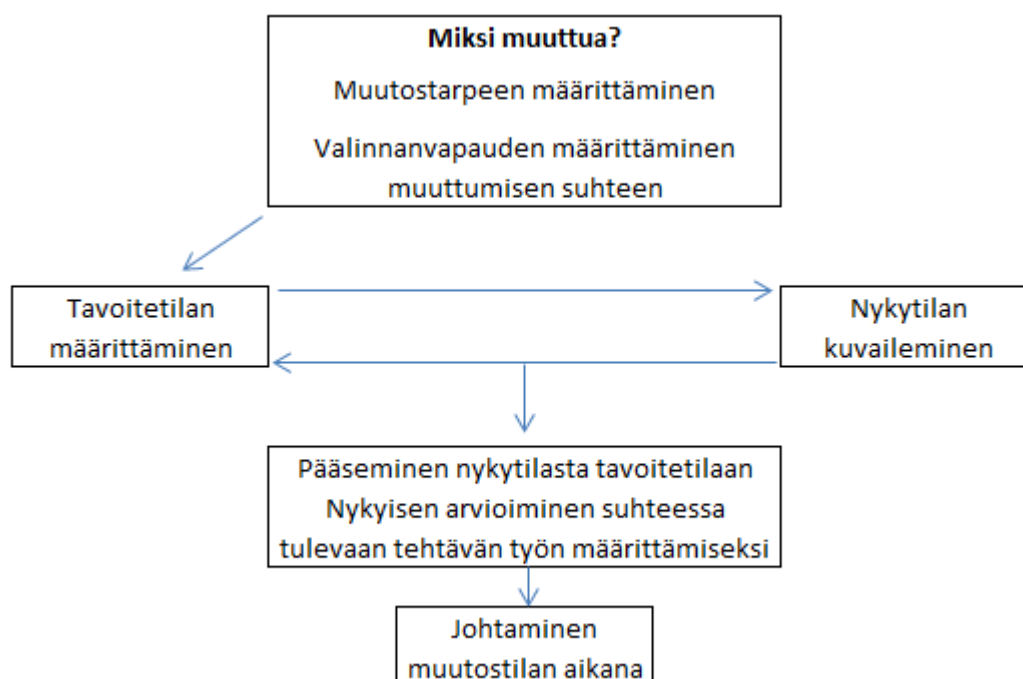
### 2.2 Yrityskulttuuri

Organisaatiopsykologian uranuurtaja ja auktoriteetti Edgar Schein on tutkinut paljon yrityskulttuuria. Hänen mukaansa yrityskulttuurin voidaan nähdä olevan organisaation tapa toimia. Yleisin näkemys tässä kontekstissa on, että yrityskulttuurissa on kysymys organisaatiossa toimivien ihmisten välisistä suhteista. Kun yrityskulttuuria arvioidaan, useimmiten keskitytään myös yhteistyöhön, viestinnällisiin seikkoihin, työntekijöiden

tunteman itsenäisyyden määrään sekä työntekijöiden innovatiivisuuden ja luovuuden tasoon. (Schein 2009, 42.)

Tavallaan tämänkin työn tarkoituksena on pureutua yrityskulttuuriimme ja tarpeen mukaan myös kehittää tai jopa muuttaa sitä. Yhteistyömme taso on suurelta osin aikaisemmin syntyneen toimintakulttuurimme muokkaamaa. Toisaalta olemme tiiminä tai työryhmänä kulttuurinmuutostilanteessa, kun osastomme johtaja on vaihtunut äskettäin, syksyllä 2013. Siinäkin mielessä yhteistyömme kehittäminen on sopiva ajallisesti ja ryhmädynaamisessa mielessä. Muutos on yleensä tarpeellista ja aina mahdollista, vaikkakin muutosta vastustetaan usein voimakkaasti.

Scheinin muutostilan johtamiskuvaaja sopii nähdäkseni hyvin myös tämän työn prosessikuvaajaksi. Kehittääksemme yhteistyötämme, meidän tulee ensin määrittellä muutostarve, jota seuraa nykytilan kuvaamisen jälkeen tavoitetilan asettaminen sekä tavoitteeseen pääseminen tarvittavien kehitystoimien avulla.



Kuva 1: Muutostilan johtaminen (Schein 2009, 149)

## 2.3 Ryhmäilmiöt

Ryhmäilmiöitä on tutkittu runsaasti ja näitä sovelletaan paljon myös liikunta- ja huippu-urheilutasolla. Nämä kaikki teoriat sopivat mielestäni myös tiimi- ja ryhmätyöskentelyyn kaikissa tilanteissa, niin opiskeluympäristössä kuin työympäristössäkin. Ryhmässä yksilöillä, joukkueilla ja muilla ryhmittymillä on mahdollisuus kehittää taitojaan, pyrkiä yhdessä ryhmälle asetettuihin tavoitteisiin ja toisaalta synnyttää hyvää ja kehittävää ilma-  
piiriä. (Rovio & Lintunen & Salmi 2009, 14.)

Myös Wilfred Bionin (1979, 26, 35.) mukaan ryhmän jäsenen käyttäytymiseen vaikuttaa jatkuvasti se, minkä koemme ryhmän asenteeksi itseämme kohtaan ja tämä käsityksemme saa meidät tietoisesti tai tiedostamattamme myös toimimaan sen mukaisesti. Olen tästä samaa mieltä, sillä olen huomannut myös omassa yksikössäni mielipiteisiin liittyviä arvostuseroja. Tästä on seurannut se, että varon itsekin välillä sanojani ja mielipiteideni esille tuomista. Toisaalta tällainen käyttäytyminen varmasti sitten vahvistaa muiden asennetta omaa varovaisuuttani kohtaan ja tilanne voi korostua entisestään. On myös huomattavaa, että nyt olen tunnistanut tämän ominaisuuden toiminnassani ja voin kehittyä tiedon pohjalta.

Pennington (2005, 49, 51.) kertoo, että ryhmässä vuorovaikutusta tapahtuu yksilöiden välillä monin eri tavoin. Kun yksilöt toimivat ryhmässä, jossa henkilöiden välinen kommunikaatio on osa toimintaa, syntyy monimutkainen sosiaalipsykologinen kokonaisuus, jota kutsutaan sosiaalisiksi fasilitaatioksi eli sosiaalisiksi helpontumiseksi. Parhaassa tapauksessa yhteistyö muiden kanssa tuo työskentelyyn varmuutta, paremman ongelmanratkaisukyvyyn, paremman ideointikyvyyn sekä luottamusta uusien tehtävien aloittamiseen. Lisäksi ryhmässä yksilöt saavat sosiaalisia palkintoja eli käytännössä ryhmässä työntekijä saa myös miellyttävyyden tunnetta kanssakäymisestä muiden kanssa.

Ryhmässä syntyy jatkuvasti tilanteita, joissa ryhmän jäsenet alkavat tiedostaen tai tiedostamatta pohtia omaa suhdettaan meneillään oleviin tapahtumiin. Tällaiset yksilölle merkitykselliset asiat saattavat syrjäyttää virallisen tehtävän eli perustehtävän suorittamisen, jota varten ryhmä on olemassa. Huomattavaa on myös se, että tulkinta on totta yleensä vain tulkinnan tehneelle henkilölle. Jos saman ryhmätilanteen etenemistä kysy-

tään jokaisen jäsenen näkemys, niin kertomuksissa on suurella todennäköisyydellä huomattaviakin eroja. (Rovio ym. 2009, 15.)

Ryhmän toimintaa voidaan kuvata esimerkiksi käsitteellisen mallin avulla, joka on esitetty kuvassa 3. Kuvassa esitetty malli voi toimia viitekehyksenä ryhmän toiminnan edistämisessä. Yhtäältä se auttaa ohjaajaa varautumaan siihen, miten hän voi vaikuttaa ryhmään. Toisaalta ohjaaja voi ennakoida, että mitä ryhmän osa-aluetta hän pyrkii edistämään ja mitä osaa hänen kannattaisi arvioida. Rovio ym. (2009, 16-17.) painottavat myös ryhmän toiminnan lähtökohtien muodostuvan toimintaympäristöstä, jossa kyseinen ryhmä toimii ja siitä millainen ryhmä on jäseniensä puolesta. Ryhmää muodostaessa olisi tärkeää arvioida ryhmään tulevien ominaisuuksia, kykyjä ja sitä, että millaisia resursseja ryhmässä on käytettävissä.

Mielestäni ryhmäilmiöiden analysoiminen on erittäin mielenkiintoista ja tässä kontekstissa myös tarpeellista. Pystyn saman tien soveltamaan näitä omaan toimintaympäristöni. Itse havaitsin välittömän yhteyden tähän teoriaan nyt, kun uusi johtajamme järjesti kehitystilaisuuden lokakuussa 2013, jossa ryhdyimme tekemään arviota vuoden 2014 markkinatilanteesta ja ennakkosuunnitelmasta. Tavallaan olemme uuden johtajan myötä uudelleenryhmittymistilanteessa, joka tarkoittaa sitä, että kukin ryhmämme jäsen pyrkii nyt omalla toiminnallaan vaikuttamaan omaan tilaansa ja statukseensa ryhmän jäsenenä. Tilanne on tavallaan erikoinen, koska havaitsen jäsenten toimivan huomattavan eritavalla, kuin aikaisemman johtajan aikana. Kukin ryhmämme jäsen on siis muuttanut toimintamalliaan ja nähdäkseni tietyt jäsenet yrittävä ehkä jopa saada johtajan suosiota itselleen. Tämä on hyvin tyypillistä muutostilanteessa. Toisaalta johtaja on myös tehnyt omia arviointejaan henkilökohtaisten resurssiemme arvioimiseksi. Uskokseni tämä tulee johtamaan tietyssä määrin myös toimenkuvien muuttumiseen. Toisaalta muutos on vastustuksesta huolimatta usein hyvä asia ja tällaisessa muutostilanteessa on myös mahdollisuus tehdä erilaisia kehittäviä muutoksia toiminnan ja henkilöstön tehtävien kohdalla.

Kuten aikaisemmin on jo mainittu, ryhmän tarkoitus on täyttää sen perustehtävä. Perustehtävä on siis se tavoite, jonka täyttymistä varten ryhmä on olemassa. Rovion ym. (2009, 15.) mukaan jokaisen ryhmän perustehtävän suorittaminen on kiinni ryhmän

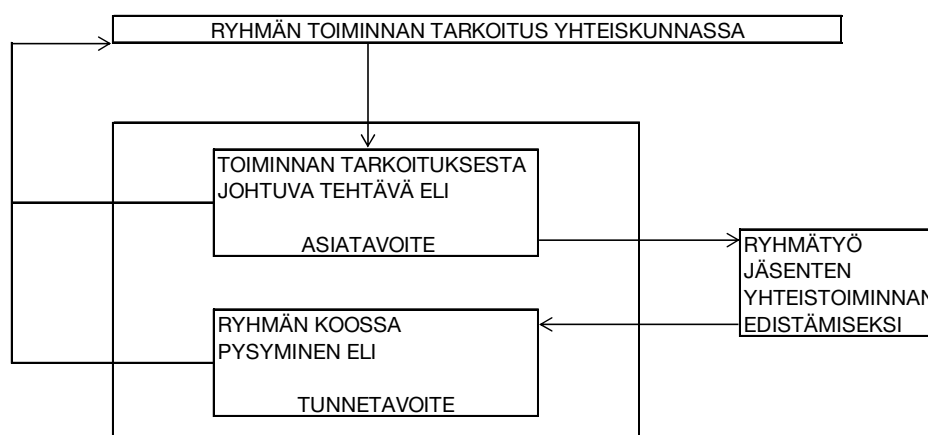
jäsenten ominaisuuksien hyödyntämisestä. Ryhmän tulee tuottaa siis aktiivisesti ryhmäprosessejaan. Ryhmäprosessit, joita ovat esimerkiksi ryhmän vuorovaikutus, kommunikaatio, yhteistyö, päätöksenteko ja tavoitteiden asettaminen, tuottavat ryhmälle samalla erilaisia ihmissuhdejärjestelmiä. Syntyneet suhdejärjestelmät ovat Jauhiaisen (1994, 116.) mukaan kommunikaatio-, tunne-, normi-, rooli-, ja valtasuhteet. Nämä vaikuttavat toisiinsa jatkuvasti. Tämä puolestaan vaikuttaa ryhmädynamiikkaan. Näissä suhteissa:

- Kommunikaatiosuhteet paljastavat ryhmän viestiväylät
- Tunnesuhteet ja tunnepohjaiset hyväksyntään ja torjuntaan perustuvat liittoumat ovat suhteessa toisiinsa
- Normisuhteet ja normien luojat suhteessa toisiinsa
- Vartioijat ja noudattajat, roolisuhteet tehtäväjaon suhteen toisiinsa
- Valtasuhteet ja ryhmän jäsenten valta-asetelmat suhteessa toisiinsa
- Suhteet ja ryhmäprosessit vaikuttavat ryhmän kaksoistavoitteen toteutumiseen eli siihen, kuinka kiinteä ryhmä on ja kuinka ryhmä ja yksilöt suoriutuvat perustehtävästään

Toiminnan kaksoistavoite jaetaan Rovion ym. (2009, 17.) mukaan toiminnan tarkoitukseen liittyvään tehtävätavoitteeseen eli asiatavoitteeseen ja ryhmän kiinteyttä kuvaavaan tunnetavoitteeseen. Kaksoistavoitteen saavuttamatta jättäminen vaikuttaa eittämättä ryhmäsuhteisiin ja aikaisemmin esitelyihin ryhmäprosesseihin. Rovion mallin mukaan ryhmää voidaan tarkastella eri näkökulmista.

Myös Jauhiainen (1994, 99-100.) jakaa ryhmän toiminnan tarkoituksen kahteen tavoitteeseen, ryhmän tehokkuudesta ja ryhmän kiinteydestä huolehtimiseen. Ryhmän toiminnan tarkoitus määrittelee asiatavoitteen ja tunnetavoite syntyy ryhmän kiinteyden tunteesta.

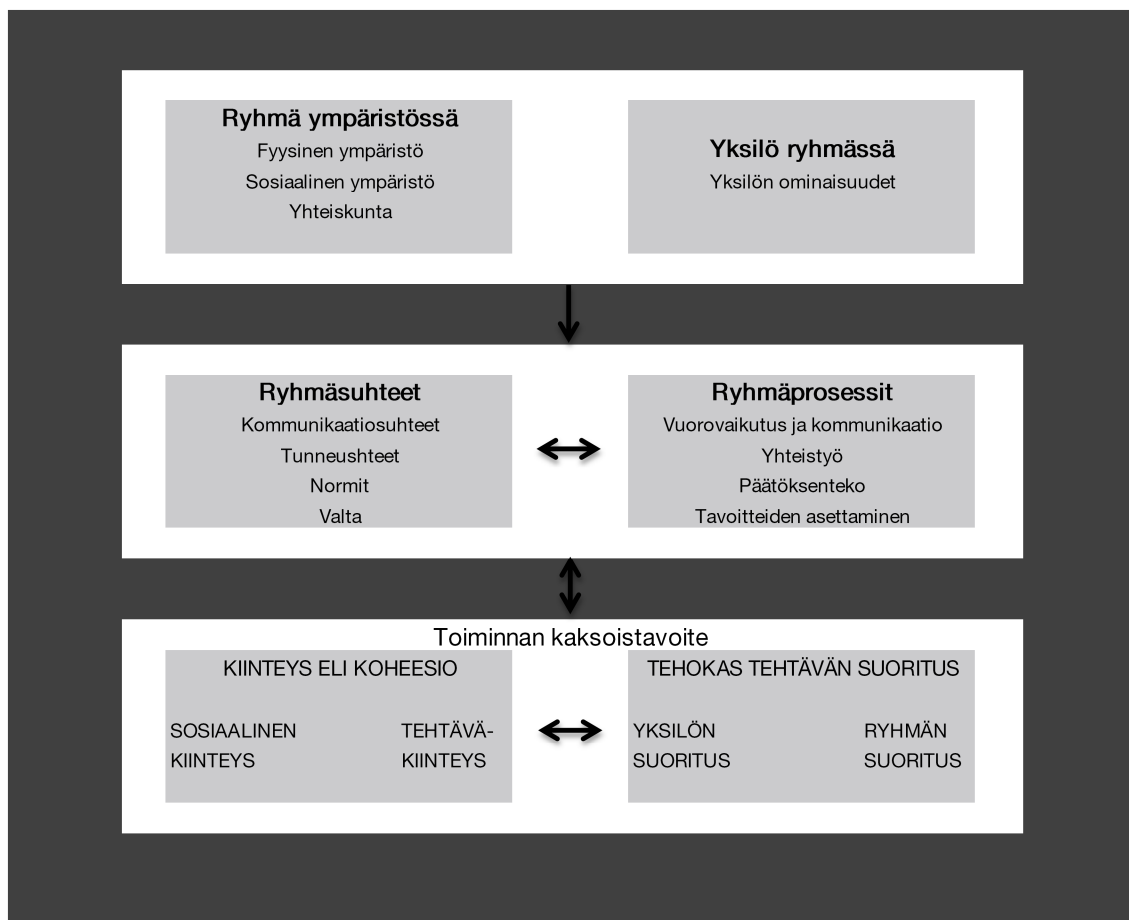




Kuva 2: Toiminnan kaksoistavoite (Jauhiainen 1994, 99)

Ryhmä on moniulotteinen ja vaikeasti hallittavissa oleva kokonaisuus. Ryhmän kontaktitilanteissa ehtii tapahtua jo lyhyessäkin ajassa lukematon määrä erilaisia havaittavia ja ei-havaittavia asioita. Pienessäkin ryhmässä on useita vuorovaikutussuhteita ja -verkostoja. Näissä verkostoissa viestintä tapahtuu usein myös sanattomasti ilmein, elein tai käyttäytymisenä. Tarkkojen havaintojen tekeminen on lähtökohta onnistuneille ohjausteille. (Rovio ym. 2009, 15, 17.)

Nähdäkseni tämä on merkittävä huomio, koska viimeisen parin vuoden aikana ryhmäsämme tietyt vahvat jäsenet ovat pystyneet hyödyntämään tietynlaista johdon tuen puutetta. Tästä on seurannut se, että oma kaksoistavoitteemme ei ole välttämättä täytynyt ja toisaalta selkeänä seurauksena tästä tiimimme jäsenten välisissä suhteissa on ollut kitkaa, joka on johtunut havaintojeni mukaan etupäässä mielipide-eroista. Siltikin tällaiset ristiriitaisuudet tulisi ratkaista rakentavasti ennen kuin tilanne kehitty epäedulliseksi ryhmän toiminnan näkökulmasta.



Kuva 3: Ryhmän toiminta (Rovio ym. 2009, 16.)

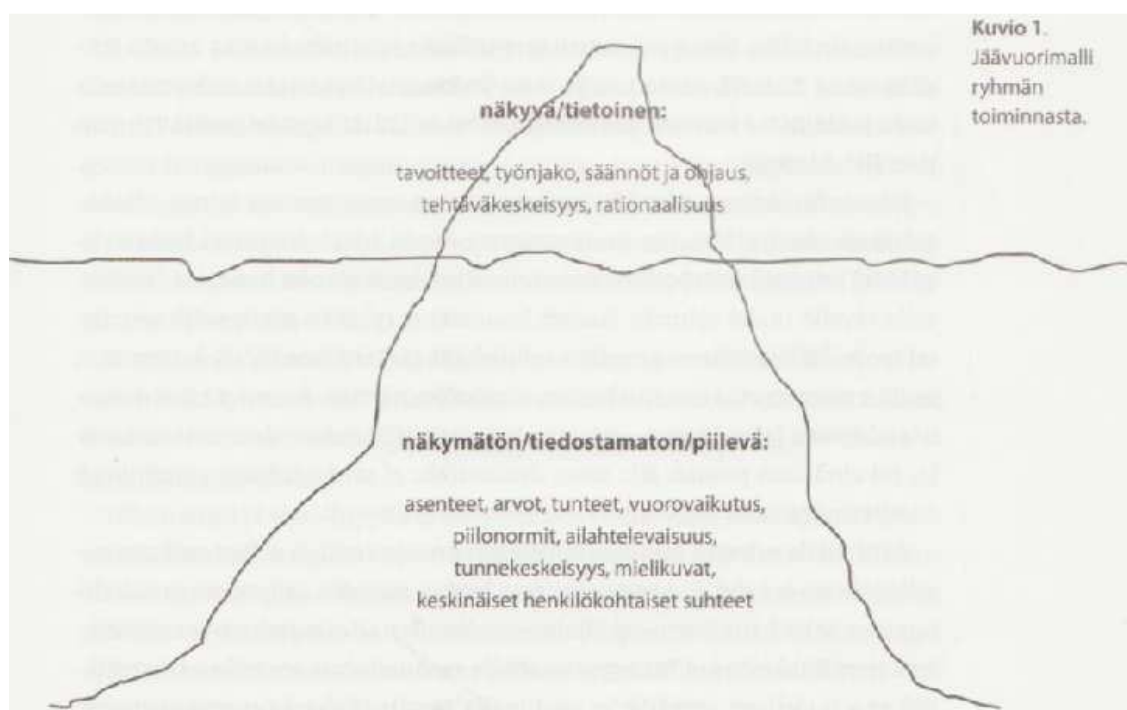
## 2.4 Jäävuorimallit

Ryhmän toimintaa voidaan kuvata jäävuorimallilla. Jäävuorimallissa vedenpinnan yläpuolella on niin sanottu näkyvä osa. Näkyvää osaa indikoi yksilön tehtäväsuuntainen toiminta eli ryhmän perustehtävän täyttämiseksi sekä ryhmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi on sovittu työnjako. Ryhmän jäsenten osaaminen on tällöin tunnistettu ja osaaminen on myös hyödynnetty. Toiminta ohjautuu säännöillä. Ryhmässä on mahdollista käsitellä tehtäväongelmia vuorovaikutuksella ryhmän jäsenten kesken ja sillä perusteella pystytään myös toimimaan ongelmien ratkaisemiseksi. Veden pinnan alapuolella on näkymätön osa. Ryhmässä näkymättömiä asioita ovat esimerkiksi asenteet, arvot, arvostukset ja tunteet. Vuorovaikutusta tapahtuu runsaasti piilossa muilta, pienemmissä ryhmissä tai nonverbaalisesti. Pinnan alla on muiden käyttäytymiseen liitty-

viä odotuksia, joita Rovio nimittää piilonormeksi. Pinnan alta löytyvät myös erilaiset tunteet ja mielikuvat, joille yhtäältä haetaan tukea keskinäisissä henkilökohtaisissa suhteissa ja toisaalta näitä mielikuvia ja tunteita vahvistetaan. (Rovio ym. 2009, 17.)

Rovio ym. (2009, 17.) myös korostavat, että jäävuoren pinnan näkyvä osa on pienempi. Näkyvistä asioista voi tulla myös piilevää toimintaa. Ryhmän toimintaa ohjaavia tekijöitä ovat esimerkiksi työnjako ja tavoitteet, joista ei ole sovittu, eivätkä ne ole kaikkien jäsenten tiedossa. Ryhmän johtajan näkökulmasta tilanne on ongelmallinen, koska hän ei näe mitä pinnan alla todellisuudessa tapahtuu.

Myös organisaatiokulttuuria voidaan kuvata jäävuorimallilla. Tällöin organisaatiokulttuuri jaetaan Aaltosen ja Junkkarin (1999, 101-103.) mukaan kahteen tasoon, tiedostettuun näkyvään osaan ja tiedostamattomaan osaan. Näkyvään osaan kuuluvat esimerkiksi järjestelmät, organisaatiokaaviot, rakenteet ja toimintatavat. Heti näkyvän osan alla olevaan rajaosaan kuuluvat arvot, valinnat, epävirallinen organisaatio ja vallitsevat käsitykset. Näkymättömään osaan kuuluu perusoletukset, ihmissuhteiden, todellisuuden ajan ja paikan luonne ja yrityksen suhde toimintaympäristöön.



Kuva 4: Ryhmän toiminnan jäävuorimalli (Juuti & Rovio , 2010, 97)

Kaiken kaikkiaan ryhmään syntyy jäävuorimallin kaltainen toimintakulttuuri. Ajan kuluessa ryhmä muodostaa oman toimintamallinsa, johon kuuluu pinnan alla olevia odotuksia hyväksytystä käyttäytymisestä. Ryhmässä voi olla muutama vallankäyttäjä ja normien valvoja, joiden erityisasema vaikuttaa ryhmän toimintatapojen ylläpitämistä ja säätelemistä. (Rovio ym. 2009, 19.)

Pystyn tämänkin yhdistämään saman tien omassa työryhmässäni vallitsevaan kulttuuriin. Ryhmässämme on useita erilaisia rooleja. Toisaalta nämä roolit ovat vahvasti muotoutuneet ja rooleista on vaikeaa tai jopa mahdotonta päästä eroon.

## 2.5 Ryhmä

Ryhmää on mahdollista kuvata useiden erilaisten tunnusmerkkien ja ominaisuuksien perusteella. Näitä ovat esimerkiksi jäsenten määrä, yhteinen tehtävä, riippuvuus toisista ryhmän jäsenistä, tietoisuus omasta jäsenyydestä, tietoisuus ryhmän jäsenistä, vuorovaikutus ja toisiin vaikuttaminen, ryhmän rakenteet ja ryhmädynamiikka (Hogg&Vaughan 1987, 276-277.)

Työryhmä sanan virallisessa merkityksessä on Penningtonin (2005, 10.) mukaan yleensä työhönsä suuntautuneita ja tavallisesti tietoisia siitä, mikä työryhmälle annettu tehtävä on. Työryhmän tehtäväsuuntautuneisuus saattaa häiriintyä, jos ihmissuhteisiin keskittyminen syrjäyttää tehtävän asettamat vaatimukset.

Ryhmällä on lähes aina yhteinen tavoite. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää ryhmältä yhteistyötä, joten ryhmän jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia. Ryhmän jäsenillä on tietoisuus omasta jäsenyydestään ja siitä, kuuluuko ryhmään myös muita jäseniä. Vuorovaikutuksella puolestaan pyritään vaikuttamaan toisiin ryhmän jäseniin. Juuri vuorovaikutuksen myötä ryhmään muodostuu rakenteita, kuten erilaisten ryhmäsuhteiden verkko. Ryhmän rakenteita ja suhdejärjestelmiä ovat myös kuvassa 3 esitetyt seuraavan listan mukaiset suhteet:

- Roolisuhteet: Millaisia tehtävään tai sosiaaliseen asemaan liittyviä rooleja ryhmässä on? Toteutetaanko ryhmässä sovittuja tehtävärooleja? Ovatko ryhmän jäsenet tyytyväisiä rooleihinsa?
- Normisuhteet: Kuka luo, vartioi, noudattaa, uudistaa tai rikkoo ryhmän sääntöjä? Millaisia virallisia ja epävirallisia normeja ryhmässä on? Millaisista normeista ryhmässä tulisi sopia?
- Valtasuhteet: Ketä katsellaan ja kuunnellaan enemmän, kehen reagoidaan? Kuka sivutetaan ja kenen ehdotuksiin ei tartuta? Kenellä on valtaa, millaista? Onko valta jakautunut mielekkäästi ja käytetäänkö sitä oikein?
- Kommunikaatiosuhteet: Kuka viestii kenellekin, millä tavalla ja mitä? Kuka ottaa viestin vastaan ja miten? Millaisia viestintäverkostoja ryhmän toiminnot vaativat?
- Tunnesuhteet: Kenelle osoitetaan hyväksyntää ja kiintymystä, kenelle torjuntaa ja vastenmielisyyttä?

Ryhmän suhdejärjestelmät ja ryhmätilanteet aiheuttavat jatkuvaa muutosta eli ryhmädynamiikkaa. (Rovio ym. 2009, 21-22, 61.)

Omassa toimintaympäristössäni voin havaita edellisen listan mukaisia suhteita. Pystyn havaitsemaan valtasuhteita, esimerkiksi mielipiteeltään vahvat jäsenet, joiden mielipiteillä on enemmän merkitystä ja toisaalta tunnistan myös ne tahot, joiden avulla normisuhteemme muuttuvat. Toisaalta roolisuhteemme ovat enemmän taka-alalla ja ovat itsestään muotoutuneet sängen hyvin. Tunnesuhteista pystyn myös tunnistamaan ryhmän jäsenien statukset. Kaiken kaikkiaan ryhmämme jäsenten välillä on täysin teorianmukainen suhdeverkosto.

## 2.6 Pienryhmä

Jauhiaisen (1994, 109-110.) mukaan pienryhmälle tyypillistä on aktiivinen osallistuminen, jäsenten henkilökohtainen sitoutuminen, yksimielisyys ja suuri sisäinen kontrolli. Pienryhmässä jäsenten vuorovaikutuksesta on aiheutunut tietoisuus ja käsitys jokaisesta ryhmän jäsenestä. Pienryhmässä on siis mahdollista olla henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kaikkien muiden kanssa.

Rovio ym. (2009, 32.) puhuvat jokaisen pienryhmän jäsenen mahdollisuudesta vuorovaikutukseen muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tämä edistää useamman perspektiivin saavuttamisen ja siten ryhmällä on mahdollisuus saada paremmin esille sen jäsenten todelliset mielipiteet. Pienryhmässä kynnys oman mielipiteen kertomiseen madaltuu, koska joistakin ryhmän jäsenistä mielipiteen ilmaiseminen suuressa ryhmässä voi tuntua jopa epämiellyttävältä. Tällöin aran ryhmänjäsenen kynnys olla hiljaa, pienentyy ja hänkin todennäköisemmin kertoo mielipiteensä.

Pienryhmän tunnuspiirteitä ovat:

- Osanotto
- Sitoutuminen
- Yksimielisyys
- Kiinteys
- Tyytyväisyys
- Motivaatio

(Rovio ym. 2009, 32.)

Penningtonin (2005, 8-9.) mukaan pienryhmä voi olla psykologinen ryhmä, jolloin ryhmäläiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja ovat psykologisesti tietoisia toisistaan. Ryhmäläiset myös tuntevat olevansa ryhmä. Ryhmän jäsenten kesken vallitsee yleensä yksimielisyys sen tavoitteista ja oletus on se, että ryhmässä nämä tavoitteet on paremmin tavoitettavissa, kuin yksilönä.

Oma toimintani perustuu osin myös pienryhmätoimintaan. Muodostamme kollegani kanssa tuoteryhmän, joka on selkeästi pienryhmä. Olemme molemmat erittäin sitoutuneita ja hyvin pitkälti yksimielisiä asioista. Muodostamme kiinteän ryhmän, joka on olosuhteisiin nähden motivoitunut ja tyytyväinen. Ennen kaikkea olemme kuitenkin osallistuvia eli pienryhmämme merkitys on suuri kokonaisuudessaan.

## 2.7 Muita tiimin ja ryhmän määritelmiä

Käsitteelle tiimi on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Usein tiimit sotketaan myös ryhmiin. Koen tärkeäksi, että selvitän ensin oman tiimimme tai ryhmämme statuksen. Onko kyseessä teoreettisesti ajatellen kenties enemmänkin ryhmä kuin tiimi.

Brownin (2000, 19.) mukaan ryhmä on määritelty kahden tai useamman yksilön muodostamaksi yhteisöksi tai joukoksi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, ja joiden olemassaolo on kolmannen osapuolen ryhmäksi tunnistama. Ryhmällä on myös yhteiset tavoitteet. Heikkilä (2002, 16-17.) puolestaan määrittelee tiimin kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä. Jokaisella tiimin yksilöllä on työroolinsa ja osaamisensa, jotka täydentävät toisiaan. Tämä johtaa siihen, että päämäärään pyritään yhteisvastuullisesti yhteistyön, vastuunkannon, keskinäisen avunannon, riippuvuuden ja yhdessä sovittujen normien ohjatessa toimintoja.

Vanha määritelmä tiimistä on Katzenbahin ja Smithin (Katzenbach 1993, Smith 1997, teoksessa Heikkilä 2002, 17.) esittämä näkemys, jossa he määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin, toimintamalliin ja ovat yhteisvastuussa suorituksestaan.

Tiimi voidaan määritellä myös seuraavasti; tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Heillä on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja he ovat yhteisvastuullisia toimintansa tuloksista. (Heikkilä 2002, 17.)

Ryhmän ja tiimin määritelmät ovat siis pitkälti yhteneväisiä, mutta erojakin löytyy. Näitä käsitteitä käytetään usein myös synonyymien tavoin. Tiimin ja ryhmän jäsenten välisille suhteille asetetaan kuitenkin erilaisia odotuksia. Keskeistä on etenkin osallistumisen ja yhteistyön määrä, sitoutuminen ja se, että miten paljon työntekijät tukevat toisiaan. Nämä ovat sellaisia tekijöitä, joita myös vaaditaan tehokkaan tiimin jäseniltä paljon, mutta tavallisen työryhmän jäseniltä vähemmän. Tiimin jäsen, joka kokee saavansa puutteellista tukea ja apua muilta tiimiläisiltä, voi oikeutetusti etsiä ratkaisua ongelmaan. Tällaisen ongelman ratkaiseminen vaatii monesti tiimin jäseniltä asenteiden ja käyttäytymismallien muutosta. Ryhmässä, jossa sitoutuminen ei ole niin voimakasta,

tämä on paljon vaikeampaa, koska osallistuminen ja yhteistyö sekä toisten tukeminen työssä eivät ole niin yleistä kuin tiimeissä. (Heikkilä 2002, 18.)

West ja Markiewicz (2004, 11.) määrittelevät tiimin sellaiseksi, joka:

- Jakaa tavoitteet
- Jolla on välttämättömät valtuudet, autonomia ja resurssit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi
- Jossa täytyy työskennellä läheisesti ja riippuvuussuhteessa toisten kanssa, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa
- Jonka jäsenillä on tarkoin määritellyt tehtävät ja roolit
- Joka on tunnistettu tiimiksi
- Jossa on enemmän kuin kolme, mutta vähemmän kuin viisitoista jäsentä

West ja Markiewicz (2004, 13.) määrittelevät lisäksi syitä tiimipohjaisen työskentelyn implementoinnille. Heidän mukaansa:

- Tiimit ovat paras tapa ohjata strategiaa organisaatioympäristön, strategian ja rakenteen johdonmukaisuuden näkökulmasta
- Tiimit mahdollistavat organisaatioiden oppimisen tehokkaammin
- Organisaatioita on helpompi monitoroida, koordinoita ja johtaa
- Organisaatioiden monimutkaisuus on aiheuttanut informaation prosessoinnille uusia vaatimuksia. Tiimit pystyvät paremmin hyödyntämään ja integroimaan ja jakamaan tietoa, kuin yksittäinen työntekijä.

Pienryhmäksi lasketaan yleensä ryhmä, jossa on kolmesta kahdeksaan jäsentä. Näille ryhmille ominaista on, että ne saavat useimmiten tehtävänsä suoritettua loppuun tehokkaammin kuin suuremmat yli kaksitoistajäseniset ryhmät. Tämä johtuu siitä, että tehtävä voidaan jakaa eri osiin ja toisaalta nämä osat voidaan jakaa tehokkaammin ryhmän jäsenille. (Pennington 2005, 79.)



Tämän lisäksi olemassa on useita muitakin käsitteitä, kuten yhteisöä, tavoitteellista ryhmää, satunnaista ryhmää ja vaikkapa sosiaalista verkostoa määrittelevä ryhmämuodosteita. Näille tyypillistä on se, että esimerkiksi yhteenkuuluvuus voi jäädä pelkälle tietoisuuden tasolle tai ryhmän sitoutumattomuus, vuorovaikutus tai päämäärätietoisuus ei johdata ryhmämuodostetta tehokkaaseen ja ryhmädynaamiseen toimintaan. (Jauhiainen ym. 1994, 65.)

Nähdäkseni tiimi-käsite on jo vanhanaikainen ja siten pidän itse omaa työympäristöäni ryhmä- tai pienryhmäkäsitteelliseksi. Toimintamme on kuvatonlaista ja siihen liittyvät myös vastaavat suhdejärjestelmät, kuin ryhmämääritelmän sisälle on teoriatasollakin osoitettu.

## 2.8 Ristiriitatilanteet

Myös ristiriitatilanteet ovat täysin normaaleja ja yleisiä kaikessa ryhmätyöskentelyssä. Jossain tilanteissa ristiriidat ovat jopa toivottavia, koska tällöin on mahdollista, että perspektiivi kasvaa ja myös huomaamattomammat tai vaikeasti havaittavat näkökulmat saattavat tulla esille. Tällöin myös vältetään niin sanottua ryhmäajattelua. Ristiriidat voivat myös olla toimintaa puhdistava tekijä niin ryhmän, kuin kahden jäsenenkin välillä. Ristiriidat ja erimielisyydet tulisivat Rovion ym. (2009, 50) mielestä ratkaista ja käsitellä rakentavasti, koska tällöin lopputulos voi tuottaa kypsän ratkaisun. Huonosti käsitellyn ristiriitatilanteen lopputuloksena voi olla äärimmäisessä tapauksessa ryhmän hajoaminen. (Rovio ym. 2009, 50.)

Penningtonin (2005, 102.) mukaan ristiriitatilanne voidaan määritellä käyttäytymiseksi, joka on seurausta yksilöiden käsityksestä siitä, että kaikkien ryhmän jäsenten tavoitteita ei voida saavuttaa samanaikaisesti. Ristiriidat johtuvat useimmiten asenne- ja mielihäiriöistä, valtataistelusta tai esimerkiksi kahden yksilön välisestä henkilökohtaisesta kiistasta.

Korpi (2007, 101.) pitää selvänä, että pitkään jatkuessaan ristiriitatilanteet heikentävät organisaation toimintaedellytyksiä. Lähtökohtaisesti konflikteja pyritään muuttamaan

takaisin yhteistyöksi, mutta tilanne on hankala, jos työntekijät pyrkivät saamaan oikeutta, eivätkä ole valmiita kompromisseihin.

Omassa työympäristössäniikin ristiriitatilanteet ovat olleet yleisiä. Yleensä ristiriitatilanteet johtuvat vajavaisesta tiedonkulusta ja organisoitumisen puutteesta. Saattaa olla, että jokin tärkeä muutos on jäänyt ilmoittamatta ja toinen osapuoli on toiminut, kuten aikaisemmin on sovittu, vaikka hänen tietämättään tilanteessa on tapahtunut muutos, jonka mukaisesti olisi pitänyt toimia. Tämä aiheuttaa vaikeuksia ja mielipahaa tiedonkulusta kärsivän osapuolen taholla. Toisaalta myös organisoimattomuus on aiheuttanut useita ristiriitatilanteita ja olen myös itse joutunut tällaiseen tilanteeseen. Ongelma on myös se, että näitä ristiriitatilanteita ei ole selvitetty, vaan ne ovat jääneet taka-alalle tai sitten ne on pyritty unohtamaan. Pitkällä aikavälillä useat ristiriitatilanteet sitten saattavat kumuloitua ja aiheuttaa suuremmankin konfliktin.

## 2.9 Ryhmän työkyvyn kehittyminen

Kuten aikaisemmin kappaleessa 2.3 mainittiin, ryhmän tunnetila on osa aikaisemmin esiteltyä ryhmäprosessia. Jos ryhmä kohtaa vaikeuksia ja ryhmäprosessit eivät enää toimi, jokin tekijä ryhmässä saattaa aiheuttaa tapahtumien negatiivisimman etenemisen. Ryhmän tulisi kohdata este ja toisaalta tämä este tulisi käsitellä rakentavasti. Kun tilanne jatkuu niin, että ryhmä ei pysty käsittelemään ilmennyttä estettä, seuraa ryhmäprosessin hajaantuminen. Tällöin ryhmän yhteisen kokemisen pohja häviää, mikä johtaa erilaisten alaryhmien ja klikkien sekä ristikkäisten tavoitteiden syntymiseen. On myös merkittävää huomata, että käsittelemättä jääneissä prosessiongelmassa alkavat ihmissuhdeongelmat voivat vaikuttaa ryhmän perustehtävän suorittamiseen. (Rovio ym. 2009, 93.)

## 2.10 Ryhmäkulttuuri pienryhmän sisällä

Wilfred Bionin (1979, 44, 118.) mukaan ryhmän sisällä esiintyy kahdenlaista ryhmäkulttuuria. Bion kuvaa ryhmäilmaston laatua ja jäsenten asennoitumista perustehtävään käsiteparilla työryhmä ja perusolettamusryhmä. Työryhmäsuuntautunut ryhmä on säilyttänyt kosketuksen todellisuuteen. Ryhmän jäsenet kantavat vastuun tehtävästään ja toisaalta ryhmällä on selkeä visio tietoisien päämäärän saavuttamiseksi. Lisäksi ryhmä

on perustehtäväänsä suuntautunut. Työryhmäsuuntautunut ryhmä tunnistaa kehittymisensä tarpeen, sietää pettymyksiä ja hallitsee tunteita. Vastakohtana työryhmähengelle, perusolettamusryhmä on epärealistinen regressiivinen ja puolustuskeinoin tukeutuva. Tämän ryhmän toimintaa kuvaa myös päämäärätön toiminta, jolla ei ole selkeää tavoitetta sekä kehityksen puuttuminen ja paikallaan polkeminen. Ryhmän perusolettamustilat ovat ryhmän suojautumismekanismeja, joiden avulla jäsenet pitävät kiinni vanhoista toimintakaavoista ja suojautuvat näin muutoksilta. Ryhmän perusolettamustilassa olemisesta on myös hankala päästä pois. Perusolettamustiloihin liittyy vahvasti myös johtajan olemassaolo. Kopakkala (2011, 46.) kertoo Wilfred Bionin tunnistaneen kolme perusolettamustilaa. Turquet (1974) nostaa esiin vielä neljännen perusolettamustilan:

- Riippuva ryhmä
- Parinmuodostusryhmä
- Taistelu-pakoryhmä
- Yhteisyysryhmä

Perusolettamustilassa oleva ryhmä on järjestymättömässä tilassa ja tarvitsee selkeää ohjausta. Ryhmän toimintakyky on heikentynyt ja ryhmän toiminta on päämäärätöntä, ilman ulkoista ohjausta. Ensimmäinen Bionin luokittelun perusolettamustiloista on riippuvuusolettamus. Sen vallitessa kaiken hyvän oletetaan tulevan ohjaajalta. Ryhmä ikään kuin kokoontuu vain ohjaajan vuoksi. Jäsenet eivät tee aloitteita vaan ennemmin odottavat ohjaajan olevan toimeenpanija ja tukija. Osallistujat tuntevat olonsa ehkä osaamattomaksi, mutta toisaalta luottavat ohjaajaan. Riippuvuus tulee esiin niin, että ryhmä kokoontuu yhden henkilön ympärille saadakseen turvaa. Jaettu avuttomuus ja riittämättömyys lisäävät yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Johtajallekin tämä on haastava paikka, koska jos johtaja ei tyydytä ryhmän tarvetta nojata häneen, johtajan arvo voidaan kieltää tyystin. (Kopakkala 2011, 46.)

Taistelu- ja pakoryhmässä vastustetaan Bionin (1979, 122.) mukaan kehittymistä. Tällöin käyttäydytään ja toimitaan ikään kuin vihollinen uhkasi ryhmää jollain tavoin. Taisteluolettamuksen aikana tunnelma on kiihtynyt ja monin paikoin jopa aggressiivinen ja usein lisäksi tyytymätön. Syyllisiä etsitään ryhmän sisä- tai ulkopuolelta. Useimmiten

ryhmä kokee helpoksi keinoksi nähdä uhan tulevan ulkopuolelta ja samalla ryhmä voi kieltää ryhmän sisäiset ongelmat. Jos ryhmällä ei ole valmiuksia taistella uhkaa vastaan, seuraa pakeneminen. Pakokeinona käytetään esimerkiksi varsinaisten aiheiden välttelyä ja vähättelyä, vitsailua tai tahallista väärinkäsittämistä. Ohjaajalta odotetaan samanlaista käyttäytymistä, mutta mikäli ohjaaja ei liity tunnelmaan, hän joutuu tyytymättömyyden kohteeksi. Tällöin hänet ohitetaan ja hänen viestinsä sivuutetaan. (Kopakkala 2011, 46.)

Parinmuodostusryhmässä on tunnelma, jonka mukaan jotain suurta ja hyvää on tulossa. Ryhmässä keskitytään pariin, joiden kautta ryhmä uskoo tämän paremman tulevan. Tunnelma on toiveikas ja jopa romantisoitunut. Parinmuodostusolettamus syntyy, kun ryhmästä tuntuu toivottomalta suoriutua sille annetusta tehtävästä ja siten saavuttaa ryhmälle asetetut tavoitteet. Odotukset kohdistetaan usein ryhmän kahteen jäseneseen, joiden välille oletettu jännite lisää toiveita ryhmän selviytymisestä heidän avullaan. Ryhmän kiinnostus suuntautuu nykyhetkestä tulevaisuuteen. (Kopakkala 2011, 47.)

Yhteinäisysolettamisen vallassa oleva ryhmä uskoo olevansa korvaamaton ja kykenevänsä mihin tahansa. Ryhmä saattaa ottaa kohtuuttomia tavoitteita ja masentuu epäonnistuksessaan. Ryhmä yksinkertaisesti yliarvioi Kopakkalan (2011, 47) näkemyksen mukaan kykynsä ja merkityksensä. Epäonnistumisen seurauksena tunnelma muuttuu masentuneeksi, alakuloiseksi ja syytteleväksi. (Kopakkala 2011, 47.)

Bionin perusolettamusilmiöitä havaitaan ryhmissä usein. Suomalaisessa yrityskulttuurissa on havaittavissa lisäksi eräs poikkeava ilmiö, jota Kopakkala luonnehtii myös perusolettamustilaksi. Ryhmässä muistellaan surumielisesti, miten ennen asiat olivat paremmin. Esimiehet olivat herrasmiehiä, heillä oli aikaa jutella, työtä oli vähemmän, asiakkaat olivat kohteliaampia. Ei ollut sähköpostirumbaa tai palaveritulvaa ja töistä lähdeäessä päivän työt oli tehty. Tämän taustalla lienee viime vuosikymmeninä tapahtunut työelämän muutos. Se palvelee tiettyjä ryhmiä samalla tavalla kuin Bionin edellä mainitut perusolettamustilat. (Kopakkala 2011, 47-48.)

Perusolettamustilat syntyvät Kopakkalan (2011, 48.) mukaan silloin, kun ryhmän työtaivoite on kaukainen, epäselvä tai muuten ryhmää turhauttava. Ryhmän jäsenet eivät

ehkä itse löydä tapaa edistää tavoitteen saavuttamista ja jäsenet eivät myöskään tutustu toisiinsa suorassa, eläytyvässä vuorovaikutuksessa. Perusolettamustilat tulevat myös esiin vain hetkittäin. Niiden syntyyn vaikuttaa, miten hyvin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja miten turvalliseksi ryhmän jäsenet tuntevat olonsa. Niinpä ryhmä olisi alkuvaiheessa altis toimimaan riippuvuusolettamuksen mukaisesti ja taistelu- ja pakoolettamus sekä parinmuodostusolettamus ja yhtenäisyysolettamukset kävisivät todennäköisiksi vasta myöhemmin.

Bion itse uskoo, että korkeatasoinen älyllinen toiminta on mahdollista, kun ryhmä tiedostaa perusolettamusryhmien emootiot eikä välttele niitä. Toisaalta myös Platonin käsitystä muistuttaa ryhmän sopusoinnun perustuminen yksilön toimintaan ja siihen, miten tiukasti yksilö pitäytyy omassa tehtävässään. (Bion 1979, 132-133.)

## 2.11 Tiimi- ja ryhmätyöskentelyn kehittäminen

Tiimin ja erilaisten työryhmien työskentelyn kehittäminen perustuu työyhteisöön ja organisaatioon ja näiden sitoutumiseen kehittämisprojektissa. Se kuuluu organisaation niin sanottuun kehittämisen menetelmien inhimillis-prosessuaalisen lähestymistavan luokkaan. Tiimityöskentelyn kehittämisellä tarkoitetaan yhteistä ja jäseniä sitouttavaa oppimisprosessia. Rovion (2009, 213.) mielestä myös tiimityöskentelyn kehittämisellä pyritään edistämään ryhmän toimintaa tehtävän, ihmissuhteiden tai näiden molempien näkökulmasta. Tehtävään kohdistuva kehittäminen voi olla ryhmän tavoitteiden asettamiseen liittyvää tai tehtävä- ja työnjaon selvittävää kehittämistä. Ihmissuhteiden näkökulmasta tiimityöskentelyn kehittämistä voidaan kohdistaa jäsenten keskinäiseen tapaan toimia. Kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi yhteistyö- ja ongelmanratkaisukyvyyn, vallankäytön tai vuorovaikutuksen kehittäminen. Keskeisimpiä tiimityöskentelyn kehittämisen kohteita ovat olleet kuitenkin:

- Tavoitteen asettelu
- Roolien selkiyttäminen
- Ihmissuhteiden kehittäminen
- Ongelmanratkaisu

(Rovio ym. 2009, 213.)

Omassa yksikössämme pyrimme tästä poiketen tekemään toimenpiteitä suunnitelmallisuuden ja tiedonkulun parantamiseksi. Sikäli etenkin suunnitelmallisuus helpottaa osaltaan tavoitteidemme täyttämistä ja toisaalta selkeyttää edelleen roolitustamme.

Tavoitteenasettelulla selkiytetään ryhmän suuntaa. Sillä yhtenäistetään ryhmän jäsenten ponnisteluja ja motivoidaan sekä sitoutetaan jäseniä. Jäsenet oppivat luomaan tavoitteita ryhmän ja heistä tulee enemmän tehtävä- ja toimintaorientuneita.

Roolien selkeyttäminen lisää ymmärrystä omasta ja toisen tekemisestä. Se myös suuntaa jäsenten energiaa toimintaan muiden kohteiden sijaan. Työrakenteen selkiytyminen edistää vuorovaikutusta ja vähentää ristiriitoja ja kilpailamista. Tällä on myönteinen vaikutus ryhmän ihmissuhteisiin, valtaan tai johtajuuteen liittyviin ongelmiin.

Ryhmän jäsenten ihmissuhteiden kehittämisessä on oleellista selvittää ensin ryhmän ilmapiiriä ja keskinäistä tapaa toimia. Tällöin voidaan keskittyä tutkimaan esimerkiksi ryhmän jäsenten suhdejärjestelmiä, vallankäyttöä, yhteistyön esteitä, kilpailua, kuuntelemista, vastarintaa ja näihin liittyviä tunteita. Ryhmän jäsenten välisiä suhteita kehittämällä pystytään kehittämään ryhmätyöskentelytaitoja, kuten keskinäisen tuen antamista, vuorovaikutusta ja tunteiden jakamista. Roviokin olettaa, että ihmissuhdetaidoiltaan hyvä ryhmä on myös tehokkaampi toiminnassaan. Vuorovaikutus on avoimempaa ja ryhmä on kykenevä parempaan yhteistyöhön. Tällöin ryhmä myös pystyy paremmin kohtaamaan ongelmia. Ryhmä on kiinteä ja sen jäsenillä on vahva luottamus toisiinsa. He myös uskovat kykyihinsä saavuttaa yhteiset tavoitteet. Ongelmanratkaisumenetelmillä pyritään tunnistamaan ryhmän toimintaan vaikuttavat keskeiset ongelmat ja epäkohdat. Näistä ongelmista voidaan tunnistamisen jälkeen kerätä lisää tietoa, jotta epäkohdat voidaan määritellä. Tämän jälkeen ongelma pyritään ratkaisemaan ja näiden pohjalta tehdään toimintasuunnitelma, joka myös toteutetaan ja arvioidaan. Ongelmanratkaisun oppiminen edistää samalla ryhmän tehokkuutta, kun se pystyy selviämään ongelmistaan itsenäisesti. (Rovio ym. 2009, 214.)

Myös omaan kehittymiseemme liittyy hyvin paljon psykologisia tekijöitä, joita emme tunnista jokapäiväisessä toiminnassamme.

## 2.12 Ryhmäteoriat ja ryhmän kehittyminen

Nähdäkseni on oleellista tutkia myös muita ryhmäteorioita. Nyt olemme olleet ikään kuin uudelleen ryhmän kehitysvaiheessa uuden johtajan tulemisen myötä.

Wilfred Bion on tunnetuimpia ryhmäteorian tutkijoita. Bionin luvussa 2.5 kuvattujen perusolettamusteorioiden lisäksi ryhmän kehittämisestä on lukuisia muitakin teorioita.

Jauhiainen (1994, 91.) kertoo, että ryhmän kehityksellä tarkoitetaan ryhmän tulevan kykeneväksi saavuttamaan toimintansa tarkoituksen. Tällöin ryhmässä saavutetaan tarvittava kiinteys ja toimintakyky, jolloin yksittäiset jäsenet ovat löytäneet sijansa kokonaisuudessa. Ryhmän kehittymistä voidaan arvioida ainoastaan toiminnan tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Ryhmän jäsenen näkökulmasta ryhmän kehittyminen on jäsenen hyväksyttävän jäsenyyden kehittämistä. Ryhmän näkökulmasta kehitysprosessi on toimivan jäsenyyden kehittämistä.

Bruce Tuckman jakaa ryhmän vaiheittaisen kehittymisen. Tässä mallissa on Kopakallan (2011, 49-51.) ja Jauhiaisen (1994, 93-94.) mukaan seuraavat vaiheet:

- Muodostusvaihe (Forming)
- Kuohuntavaiheen (Storming)
- Sopimisvaiheen (Norming)
- Hyvin toimivan ryhmän (Performing)
- Ryhmän lopettaminen (Adjourning)

Osa ryhmistä käy läpi kaikki viisi kehittymisen vaihetta, kun taas osa ryhmistä ei edisty tiettyä vaihetta pidemmälle tai vaihtoehtoisesti palaa takaisin kertaamaan jo ohitettua vaihetta (Pennington 2005, 72)

Ryhmänmuodostusvaihe oli omassa työryhmässäni mielestäni lyhyt. Tämä tuli esiin etenkin niin, että kollegani pyrkivät ahkerasti tuomaan itseään esiin uuden johtajan myötä. Oman roolini jätin tietien tahtoen hieman sivusta seuraavammaksi, koska olin

juuri tutustunut esimerkiksi ryhmäteorioihin, joiden pohjalta pystyin arvioimaan muiden toimintaa ja toisaalta määrittelemään omaani.

Kuohuntavaiheessa syntyy useimmiten ristiriitoja, jotka aiheutuvat yleensä yksilöiden erilaisten pyrkimysten ja ryhmän tavoitteiden sovittaminen yhteen. Erityisesti ryhmän johtajalla on vastuu ratkaista ja hallita näitä ristiriitoja, mutta myös ryhmän jäsenillä on osavastuu. Kuohuntavaiheessa sovitaan myös ryhmän tehokas organisoituminen annetun tehtävän suorittamiseksi. Ne ryhmät, jotka eivät tästä vaiheesta selviydy, todennäköisesti hajoavat. (Pennington 2005, 73.)

Kuohuntavaihetta seuraa sopimisvaihe. Sopimisvaiheessa ryhmä tiivistyy ja ryhmässä vallitsee myönteinen tunne ryhmäidentiteetistä. Jäsenet ovat tyytyväisiä ja hyväksyvät toimintaa määrittelevät säännöt ja ovat niistä jopa yksimielisiä. Ryhmä on siis lujittunut ja selvittänyt mahdolliset ristiriitansa. Riskinä on kuitenkin, että ryhmä lujittuu liikaa ja tällöin yleensä keskittyminen perustehtävään herpaantuu. (Pennington 2005, 73.)

Suoritusvaiheessa ryhmä on uppoutunut tehtäväänsä. Hyvin johdetut tehtävän suorittamistavasta yksimieliset ryhmät ovat tällöin ohittaneet kuohunta- ja sopimisvaiheet ja ryhmän jäsenet työskentelevät tavallisesti yksin tai hajautuneissa pienryhmissä. Tässä vaiheessa erityisen tärkeää on keskinäisriippuvuus ryhmän jäsenten välillä, koska se takaa sitoutumisen ja yhteistyön. (Pennington 2005, 73.)

Päätösvaihe on todennäköisin esimerkiksi tiettyyn projektiin osallistuneen ryhmän lopettaessa projektin. Päätösvaihe tulee myös kysymykseen silloin, kun ryhmästä erkanee jäsen tai useampi jäsen, joiden takia tehtävän suorittamista ei voitaisi enää jatkaa. (Pennington 2005, 73.)

### 2.13 Tiimien ja ryhmien kehittäminen

Tiimien ja ryhmien työskentelyn kehittämiseen on useita vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat esimerkiksi tiimityyppi, eli onko kehittämisen kohteena esimerkiksi prosessitiimi tai projektitiimi. Huusko (2002, 65-66.) kertoo, että oleellisimpia tiimin kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat:



- Tiimityyppi
- Tiimin autonomian taso
- Tiimin riippumattomuus
- Tiimin valvonta ja itseohjautuvuuden taso
- Tiimityön sujuvuus
- Tiimi erityisosaaminen

Huusko (2002, 65-66.) täsmentää, että tiimin itsenäisyyden taso ja riippumattomuus ovat oleellisia tekijöitä ryhmän ja tiimin kehittämisessä, etenkin kun ryhmän ja tiimin keskinäinen riippumattomuus organisaatiossa liittyy näiden yhteistyöntekotarpeeseen ja siihen, miten organisaatiossa saattaa olla eri ryhmien ja tiimien välistä kilpailua. Vaikuttavia tekijöitä ovat myös valvonnan ja itse ohjautumisen taso, työn sujuvuus ja ryhmän tai tiimin työn laajuus. Toisaalta tekninen erityisosaaminen ja sen monipuolisuus ovat merkittävä tekijä, koska se liittyy tiimin jäsenten korvattavuuteen toisella työntekijällä. Jäsenten vaihtuvuus ja tiimin koko ovat myös kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. (Huusko 2002, 65-66.)

Omassa työryhmässämme ei ole tapahtunut henkilöstömuutoksia juurikaan kuluvan kuuden vuoden aikana. Jokaisella jäsenellä on suuri sitoutuminen tuotemerkkiämme kohtaan ja jokainen on aidosti kiinnostunut omasta markkinaosuudestamme ja menestymisestämme. Jokaisella on myös vankka kokemus ja näkemys toimintamme suunta- viivoista, joten siinä mielessä jäsenten korvattavuus olisi melko hankalaa, ainakin jos korvaava henkilö tulisi organisaation ulkopuolelta.

Toisaalta havainnointini kautta ilmitullut tarve kehittää toimintaamme esimerkiksi suunnitelmallisuutta parantamalla, on selkeästi ryhmän jäsenten kokemuksen perusteella tarpeelliseksi koettua ja tämä myös myöhemmin opinnäytetyössäni osoitetulla tavalla on toteutettu.

#### 2.14 Tiimiroolit

Tiimirooleilla on suuri merkitys kun tiimin- tai ryhmän työskentelyä ja etenkin ryhmätyössä tarvittavia toisiaan täydentäviä taitoja tutkitaan. Yksi tunnetuimmista tiimirooleja

määrittävistä teorioista on Meredith Belbinin (2010, 22.) yhdeksän tiimiroolin kokonaisuus. Belbinin tiimiroolimäärittelyn mukaan toimivassa tiimissä on:

- ideoijia
- välineiden etsijä
- koordinaattori
- analysoija
- yhteistyönrakentaja
- täytöntöönpanija
- viimeistelijä
- spesialisti
- piiskuri

Kaikkiaan yhdeksän roolin kokonaisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tiimissä tarvitaan yhdeksän jäsentä. Sen sijaan ryhmässä yhdellä jäsenellä on monesti useampi rooli yhtä aikaa. Toisaalta on mahdollista, että jollain ryhmän jäsenellä ei ole roolia ollenkaan. Nämä roolit syntyvät vuorovaikutuksesta, joka ryhmätilanteessa jäsenten välillä tapahtuu ja tällöin tiimin tai ryhmän jäsenet jakavat tiimiroolit keskenään. Huomionarvoista on myös se, että samassa tiimissä ei voi olla pitkään montaa samantyyppistä aloitteentekijää. Toisaalta liian monta analysoijaa aiheuttaisivat sen, että työ ei etene. Myös roolien aiheuttamat seuraukset muokkaavat roolien syntymistä ja muuttumista. (Huusko 2002, 76.)

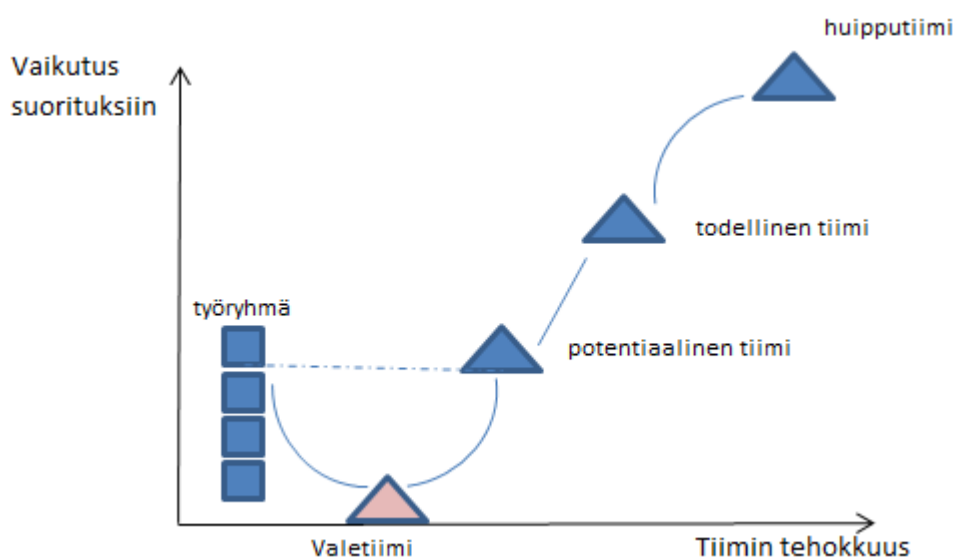
Tiimirooleja on käytetty myös määrittelemään eri tiimityyppejä ja toisaalta jäsentämään ryhmän toimintaa. On selvää, että erityyppisillä tiimeillä ja työryhmillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia, toisaalta erityyppisillä tiimeillä on erilaiset rajoitukset, vaatimukset ja erityispiirteet. (Huusko 2002, 78.)

Pennington (2005, 85.) puhuu ryhmänormeista. Nämä ovat niitä sääntöjä, joiden mukaisesti ryhmä toimii. Nämä normit myös määrittelevät yksilön käyttäytymistä ryhmässä ja toisaalta yksilöivät niitä normeja, joita yksilön tulee välttää. Ryhmänormien noudattaminen on yleensä edellytys sille, että yksilö pystyy toimimaan jäsenenä kyseisessä ryhmässä.

Toimivat tiimit eivät synny uuden organisaatorakenteen käyttöönottamisesta. Toimivan tiimi- tai ryhmätyöskentelyn rakentaminen vaatii useimmiten organisaation johdon tuen ja toisaalta rakentamisprosessi sitoo paljon aikaa ja resursseja. Tiimin ja ryhmän kehitysvaiheista on olemassa useanlaisia erilaisia vaiheistuksia ja porrastuksia, joiden mukaisesti ryhmä kehittyy paremmaksi yhteistyöntekijäksi. Katzenbachin ja Smithin (1994, 101) tiimikäyrä on hyvin tunnettu tiimin tai ryhmän suoritustason kuvaaja. Sen tärkeänä johdannaisena voidaan pitää työryhmän ja tiimin välillä olevaa valettiimiä, joka on muodostunut usean tiimihankkeen kompastuskiveksi.

Meillä on johdon täysi tuki oman ryhmämme työskentelyä kehittäessämme. Aika-resurssijakaan ei ole rajoitettu, mutta tähän toimintatutkimukseen on vaikea saada kaikkia kehitystuloksia raportoitua, koska kehittyminen ei tapahdu nopeasti.

Katzenbachin ja Smithin mukaan työryhmän jäsenet ovat halukkaita toimimaan yksilöinä siten, että heidän oma osaamisensa tulee esiin ja hyödynnetyksi. Tiimi-ideologiaan viitaten työryhmä on Katzenbachin ja Smithin tiimin suorituskäyrällä potentiaalisen tiimin tasolla. Potentiaalinen tiimi ilmentää suorituskäyrällä sitä, että samassa tilassa toimiva ryhmä ihmisiä ei ole kaikissa tilanteissa automaattisesti tiimi. Kuvatun ryhmän nimeäminen tiimiksi ilman työhön ja ajattelutapoihin aiheutuvien muutosten läpikäymistä aiheuttaa kuvatun valettiin.



(Kuva 5: Suorituskäyrä, (Huusko 2002, 81.)

Omaa suoritustamme peilaten, työryhmämääritelmän mukainen tiimimme olisi todellisen tiimin tasolla. Tiimimme tehokkuus ja vaikutus suorituksiin on vähintään todellisen tiimin tasalla.

## 2.15 Kommunikaatio

Kommunikointitaidot, kuten puhuminen ja kuunteleminen, yhdessä tekeminen, luottamus ja ongelmanratkaisuprosessien hallinta ovat tärkeimpiä ryhmä- ja tiimityöskentelyn taitoja. Eräs tärkeimpiä on silti Heikkilän (2002, 177) mukaan informaation ja tiedon jakaminen.

Heikkilä (2002, 179.) kuvailee kommunikaatioprosessin alkavan niinkin yksinkertaisesta tilanteesta, että viestin lähettäjällä on sellainen jaettava asia, jonka lähettäjä haluaa jakaa jollekin toiselle osapuolelle. Lähettäjän tulee muuttaa sanomansa sellaiseen muotoon, että tämä sanoma tai asia voidaan välittää vastaanottavalle taholle. Heikkilä (2002, 184.) korostaa, että kommunikoinnin mutkattoman toteutumisen kannalta erityisen tärkeitä osia ovat luottamus ja avoimuus. Luottamuksen kehittyminen edellyttää yhtäältä avoimuutta ja toisaalta avoimuus edellyttää luottamusta. Luottamuksen saaminen ja avoimuuden kehittyminen vievät eri yksilöiltä eri ajan. Kun joukko ihmisiä työskentelee yhdessä, heidän tulisi opetella tuntemaan toisiansa ammatillisen näkökulman lisäksi myös persoonana. Kun samaa työtä tekevät tuntevat toisiaan myös henkilökohtaisien ominaisuuksien puolesta, helpottuu sopivien menettelytapojen luominen ja päämäärät voidaan saavuttaa yhteisen vision mukaisesti. Toisten tunteminen helpottaa myös suhtautumaan erilaisiin persoonallisuuksiin työryhmän jäsenenä. Tiimin kehittymisen oleellinen osa on Heikkilän (2002, 189.) mukaan myös luottamus, jolloin jäsenten lausumat sanat vastaavat tekoja.

Ryhmän koko on merkitsevä tekijä kommunikoinnissa. Jos ryhmässä olisi kaksi jäsentä, viestintä tapahtuisi yksinkertaisesti heidän välillään. Jos ryhmässä olisi kolme jäsentä, viestintäsuhteita on jo kuusi. Seitsemän hengen ryhmässä suhteita on jo lähes tuhat. (Pennington 2005, 79.)

Niin sanottu Joharin ikkuna on hyvä malli kuvaamaan kommunikoinnissa merkittäviä tekijöitä eli avoimuutta ja luottamuksen kehittymistä. Joharin ikkuna on neliön muotoinen ikkuna, joka on jaettu neljään eri osaan vaihtelemalla ruutujen keskinäistä kokoa sen mukaan, miten tiimi tai ryhmä on kehittynyt. Malli on omiaan osoittamaan, kuinka tehokasta tiimin jäsenten työskentely on kahdessa kommunikointiprosessissa, jotka ovat:

- a) itsestään asioiden paljastaminen ja itsensä ilmaiseminen
- b) palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Joharin ikkuna kuvaa tiimin jäsenten välisiä suhteita seuraavilla eri tavoilla:

- a) Mitä tiimin jäsenet toisistaan tietävät eli mikä on kaikille avointa tietoa
- b) Mitä tiimin jäsenet eivät toisistaan tiedä eli mikä on omaa kätkettyä tietoa.

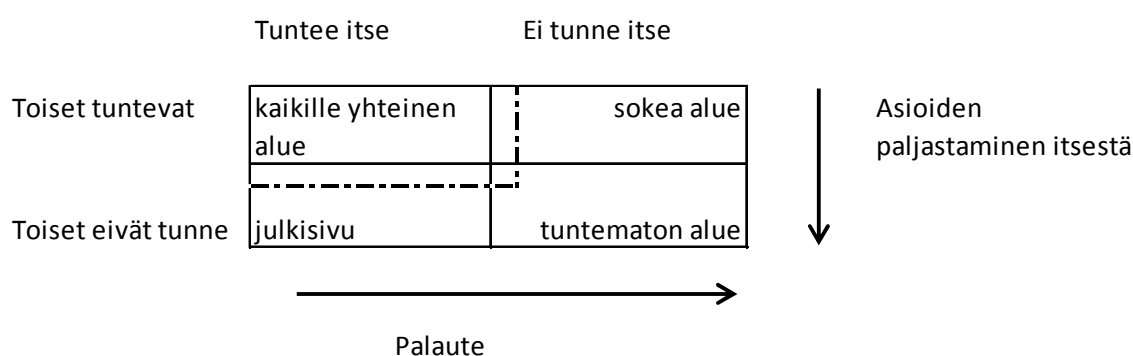
Joharin ikkuna ilmaisee jäsenten väliset suhteet toisin sanoen informaationa, jonka joko tietää itse, tai ei tiedä sekä informaationa jonka toiset tietää ja toiset eivät tiedä. Ikkunamalliin kuuluu myös kaikkien yhteinen alue, joka on mahdollisuuksia täynnä oleva sokea alue. Tämä on ikään kuin tuntematon julkisivu. (Heikkilä 2002, 185.)

- Ikkunamallin kaikille yhteinen alue kuvaa asioita, jotka tiimiin tai ryhmään kuuluvat jäsenet tuntevat. Yhteisellä alueella jäsenillä on asioista yhteinen ymmärrys ja kyky allokoida tietoa laadukkaasti. Huomionarvoista on, että informaation laatu on informaation määrää tärkeämpi. Laadulla tarkoitetaan siis sitä tietoa, jolla on merkitystä tiimin yhteisen työn tekemiseksi ja siten tavoitteen saavuttamiseksi. (Heikkilä 2002, 185.)
- Julkisivu kuvaa aluetta, jossa tieto on jakautunut esimerkiksi yhden tiimin jäsenen kohdalle. Tällöin kyseinen jäsen pitää tiedon itsellään, yleensä vahvistaakseen omaa asemaansa ryhmässä.. Julkisivun taakse ihmiset menevät eri syistä, esimerkiksi siksi, että jäsenet eivät jostain syystä luota toisiin tai siksi, että

jäsenet ovat epävarmoja toisten reaktioista, jos julkisivun takana piilossa olevia asioita julkaistaan. (Heikkilä 2002, 185.)

- Sokea alue on sellainen, jonka muut tiimin jäsenet tietävät, mutta jota joku tiimin jäsen ei itsessään tunnista. Esimerkiksi jos työntekijällä on jokin erityispiirre, joka vaikuttaa työntekoon. (Heikkilä 2002, 185.)

Tuntematon alue kuvaa siis sitä osaa informaatiosta, josta yksittäinen tiimin jäsen ei ole itse tietoinen. Esimerkkinä voisi olla tiimin jäsen, joka reagoi toisen jäsenen tekemisiin aggressiivisen negatiivisesti, mutta ei itse ymmärrä syytä käyttäytymiseensä.



Kuva 6: Joharin ikkuna (Heikkilä 2002, 184.)

Joharin ikkunaa esittävässä kuvassa näkyvä katkoviiva esittää ideaalitulannetta. Kaikille yhteisen alueen osuus on suuri ja muiden osuuksien, julkisivun sekä tuntemattoman ja sokean alueen osuudet ovat mahdollisimman pienet. Optimitilanteessa tiimille tai ryhmälle on muodostunut kyky jakaa kaikille jäsenille oleellista informaatiota ja samalla jäsenillä on mahdollisuus oppia saamastaan informaatiosta. (Heikkilä 2002, 186.)

Nähdäkseni omassa ryhmässämme tilanne ei ole kuvan mukainen optimi ja siten jo-kaista osa-aluetta voitaisiin kehittää. Meidän tulisi ryhmänä kasvattaa etenkin jaetun informaation määrää ja siten pienentää julkisivujen määrää. Toisaalta voisimme luot-tamusta parantamalla kehittää sokean alueen ja tuntemattoman potentiaalin määrää.

Osaltaan tähän tulisi rakentaa esimerkiksi yksilökeskeisempi palauteperusteinen toimintamalli.

## 2.16 Kommunikaation kehittäminen

Joharin ikkunaan peilaten tiimin kommunikaatio on heikkolaatuisinta silloin, kun Joharin ikkunan sokea alue ja tuntematon alue ovat suurimpia ja samalla yhteinen alue on pienin. Kun ikkunamallin kaikille yhteinen alue on suuri ja tiimityö kehittyy rakentavasti, ongelmanratkaisu kehittyy palautteen ja jaetun informaation avulla. Oleellista avoimemman kommunikaation kehittymisessä on informaation jakaminen ja palautteesta oppiminen. Julkisivun näkökulmasta ongelmia syntyy informaation puutteen tai tiedon pantaamisen takia. Jotta kommunikointi kehittyisi, tiimin tai ryhmän tulisi kasvattaa jaetun informaation määrää ja vähentää julkisivuja. Kun peilataan sokeaa aluetta, ongelmia syntyy heikon palautesysteemin takia. Heikkilä (2002, 186-187.) suosittelee, että tiimin kannattaisi kasvattaa sekä palautteen antamisen, että saamisen määrää ja toisaalta myös laatua niin, että kommunikoinnin sokeat alueet vähenevät. Tuntemattoman potentiaalin puolelta ongelmia ilmenee tietoisuuden tason vähäisyyden takia. Tiimin tulisi kasvattaa palautteen antamisen ja saamisen määrää ja laatua myös siksi, että tuntematon potentiaali vähenee.

Toimivassa tiimissä tai ryhmässä tärkeänä tavoitteena on avoin kommunikaatio, joka tarkoittaa käytännössä sitä, että kommunikaatioprosessissa tavoitellaan mahdollisimman hyvää tiedon kulkua. Tämä on mahdollista vain, jos tietoa ei pantata. Kommunikointiprosessin osapuolien pitää kantaa vastuu siitä, että kommunikointitilanne pysyy rakentavana ja tietoa jaetaan. Tiedon pantaaminen ei ole kenenkään etu, vaikka sillä usein pyritään turvaamaan omaa selustaa niin, että henkilön itsensä tärkeys ryhmässä olisi mahdollisimman vakaa. (Heikkilä 2002, 197.)

Greenbergkin toteaa (2005, 135.), että täsmällinen ja jaettu informaatio on tehokkaan kommunikoinnin perusta. Tehokasta kommunikointia haettaessa, organisaatioiden tulisi keskittyä rakentavaan palautteen antamiseen ja toisaalta myös palautteen vastaanottamiseen. Heikkilä korostaa, että palaute on informaation peruslähde. (Heikkilä 2002, 197)

Omassa toimintaympäristössäni olen havainnut edellä mainittuja ongelmia tiedon kul-  
kemisessä. Itse olen ollut aina avoimuuteen pyrkivä, mutta tietyissä tapauksissa olen  
havainnut tiedon panttaamista tapahtuvan. Samassa yhteydessä olen tehnyt päätel-  
män, että tiedon panttaaminen johtuu mahdollisesti yksilön halusta korostaa omaa  
merkitystään. Kommunikoinnin kehittyminen on oleellinen osa ryhmämme toiminnan  
kehittymisessä.

## 2.17 Tiedon jakaminen

Tiedon jakamisen tehokkuutta yritysten sisällä on tutkittu jonkin verran. Yleisesti ottaen  
tiedon jakaminen on Choon (2006, 196.) mukaan yrityksen ja ryhmän sisällä haasta-  
vaa. Jos oletetaan, että tehokasta tiedon jakamista voidaan kuvata indeksiluvulla 100,  
useimmiten tiedon jakamisen tehokkuutta tutkittaessa on todettu, että keskimääräinen  
indeksi on ollut 20-30%. Sydänmaanlakka (2012, 205) toteaa, että indeksilukua olisi  
helppo kasvattaa, kun käytetään tietojärjestelmiä tiedon jakamisessa.

Työyhteisössä tiedonjakamista helpottaa työ- ja toimintatapojen samankaltaisuus.  
Kognitiivisen psykologiaan viitaten, ihminen on luonteeltaan aktiivinen tiedon hankkija  
ja soveltaja. McNeish ja Mann (2011) toteavat artikkelissaan tutkimusten osoittavan,  
että palkitseminen ja kannustimet saattavat parantaa tiedon jakamista. Toisaalta palkit-  
semisellä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia, kuten Choo (2006) on todennut.  
Ennen kaikkea tiedon jakamista estäviä tekijöitä ovat kuitenkin vallan käyttö, reviiriajat-  
telu sekä ryhmäkoko ja vanhat rutiininomaiset toimintatavat.

Tiedon jakamiseen liittyy usein siis ongelmia ja jakamista estäviä tekijöitä. Tiedon ja-  
kamista estäviksi ongelmiksi lukeutuu Martin Stenberigin (2012, 213.) mukaan esimer-  
kiksi tietoon ja tiedon hankintaan sekä laatuun liittyvien tekijöiden keskeisyys, tietokat-  
kot, erilaiset huhut sekä tiedon muuntumisen ja eri tietokanavien käyttö ja tehtäviin se-  
kä omaan tietoon liittyvä omistamisen halu eli tiedon panttaaminen. Stenberigin tutki-  
mustulosten mukaan toimijoihin liittyvät asenteet, sekä yhteistyön ja osallistumisen  
haasteet aiheuttavat usein erilaisia ongelmia tiedon jakamisessa. Stenberigin väitöskir-  
jan tuloksista ilmenee myös yhteistyön kehittämistarpeiden haasteet. (Stenberg 2012,  
213.)



Stenbergin (2012, 256.) mielestä organisaation tulisi luoda tiedonjakamista tukevia ja edistäviä ympäristöjä, koska datan, toimintatiedon ja tietämyksen jakaminen muodostaa erittäin keskeisen osan organisaation aineettoman pääoman kehittämisestä. Kun henkilöstö ymmärtää tiedon jakamisen merkityksen ja ryhtyy jakamaan ennakoivasti tietämystään toisilleen, se todistettavasti vähentää virheitä, tehostaa toimintaa sekä luo uutta tietoa ja tietämystä eli parantaa yrityksen mahdollisuuksia toimintaympäristössään. Tiedonjakaminen on jaettu eri menetelmiin. Nämä menetelmät voidaan jakaa HRM- ja tukiprosesseihin tai varsinaisiin tiedonjakamisprosesseihin ja –menetelmiin. Yrityksissä käytetään enimmäkseen tilanne-, käyttäjä- ja ryhmäkohtaisia, usein tiedostamattomia tai määrittelemättömiä menetelmiä. Tiedon jakamista voidaan Stenbergin tutkimuksen mukaan tukea edistämällä taloudellisten tekijöiden lisäksi yrityskulttuuriin ja arvoihin liittyviä tekijöitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yrityskulttuuria pyritään kehittämään avoimuutta ja rehellisyyttä korostamalla. Sivutuotteena tästä syntyy usein myös parempi työilmapiiri, etenkin kun avoimuus ja rehtiys kannustavat myös entistä enemmän henkilöstöä ottamaan toisia huomioon.

Jotta tiedonjakamista voidaan tukea, yritykseen pitäisi rakentaa mittausjärjestelmä, jossa monipuolisen sekä määrällisen ja laadullisen mittariston avulla voidaan seurata kokonaisuutta.

Voin empimättä todeta, että tällä osa-alueella omassa organisaatiossammekin on kehittymisen varaa. Tiedon jakaminen olisi kaikkien etu ja tiedon panttaaminen on tunnetusti erittäin yleistä ja ongelmia aiheuttavaa. Tiedon panttaamiseen on useimmiten syyinä oman edun tavoittelu ja tällä pantatulla tiedolla saatetaan pyrkiä tekemään omaa asemaa tärkeämmäksi.

Sinällään tiedon jakaminen on kohtalaisen haasteellinen kehityskohde. Tämä vaatii lähinnä tiiminsisäisen päätöksen asian kehittämisestä. Omassa tiimissämme olen ottanut asian esille ja tilannetta on tarkoitus arvioida ja kehittää. Työkaluna tässä tulee olemaan myös SharePoint sekä yhteinen kalenteri. Kalenterilla pystytään paremmin tuottamaan ajantasaista tietoa tulevasta ja toisaalta kukin voi merkitä sinne tärkeitä päivämääriä, jos nämä ovat merkityksellisiä myös muiden kohdalla.

## 2.18 Perinteinen strategisen suunnittelun malli

Toimintaympäristön kehittämisessä on usein tarkoituksenmukaista linkittää kehittämistarve yrityksen strategiaan, jotta kehittäminen ylipäättänsä olisi perusteltua. Usein perinteisessä strategisen suunnittelun mallissa on mukana tietyt peruselementit. Käsitteet visio, missio ja arvot ovat usein käytettyjä termejä, jotka ovat yrityksen strategian peruskivi. Valitettavan usein nämä ovat kuitenkin vain sanoja ja todellinen toiminta eroaa esimerkiksi vision määrittelemästä toimintaideasta. Yrityksessä tulee toimia aktiivisesti määriteltyjen vision, mission ja arvojen täyttämiseksi. (Jalava 2010, 44.)

Myös omassa organisaatiossamme visio, missio ja arvot ovat myös oman tuttuja käsitteitä. Organisaatiomme tapauksessa kuitenkin nämä ovat todistettavasti toimintaa ohjaavia työkaluja.

Jalava (2010, 44.) kuvailee vision olevan ikään kuin johdon käsitys yrityksen tulevaisuudesta. Mission hän näkee olevan kannanotto siihen, miten organisaatio aikoo toimia pidemmällä aikavälillä saavuttaakseen visiossa osoitetun tulevaisuuden tavoitteen. Missio liittyy myös oleellisesti yrityksen perustehtävään ja ydinliiketoimintaan. Toisaalta mission tulisi lisäksi luoda ja toteuttaa organisaation arvoja. Arvojen nähdään olevan yhteisön yhteisiä asenteita, joita yhteisössä halutaan lisäksi korostaa ja vahvistaa ja joiden seuraamisesta ja noudattamisesta voidaan palkita.

Strategiseen suunnitteluun kuuluvat ympäristön ja oman toiminnan analyysit. Tuloksen perusteella määritellään ulkoiset uhat, mahdollisuudet sekä sisäiset heikkoudet ja vahvuudet (SWOT). Ympäristössä tapahtuvia muutoksia ja omaa toiminnan tehokkuuden kehittymistä voidaan mitata suhteessa toiminta-alueisiin. (Jalava ym. 2010, 44.)

Nelikenttäanalyysi mahdollistaa päämäärien ja strategisesti merkittävien tavoitteiden määrittelyn. Nämä ovat yleensä pidempiaikaisia tavoitteita ja koko organisaatiolle yhteisiä. Tavoitteiden mukainen päämäärä vaatii määriteltäväksi ne keinot, joiden noudattamatta jättäminen johtaa tavoitteen saavuttamatta jättämiseen. Näin ollen päämäärän saavuttamiseksi tulee toimia nimenomaisesti näitä keinoja noudattamalla. Näitä keinoja

varten laaditaan lisäksi tarkemmat toimintasuunnitelmat ja toiminnan budjetti. Tavoitteiden saavuttamista on myös seurattava aktiivisesti. (Jalava ym. 2010, 45.)

Myös Vuorinen (2013, 88.) korostaa SWOT:n olevan työkalu yrityksen strategisten valintojen tueksi.

Perinteinen strateginen suunnittelu on käyttökelpoista etenkin kun

- Liiketoimintaympäristö on kohtuullisen vakaa
- Jokin määritellyistä yhteisistä tahtotiloista on mahdollista viestiä koko organisaatiolle
- Johdon näkemys on riittävän hyvä
- Suunnitelman pitää perustua sellaisiin yhteisiin arvoihin, jotka ovat todellisia

(Jalava ym. 2010, 45.)

Omassa toiminnassamme yksi kehityskohde on nimenomaan suunnittelu. Olemme aloittaneet määrätietoisesti toiminnan kehittämiseksi omaa tulevaisuuden suunnitelmaamme. Oleellinen työkalu toimintaympäristön analysoinnissa on SWOT, jonka perusteella pystymme määrittelemään omien kilpailijoidemme aiheuttamat uhat ja miten voimme sen perusteella valmistautua vastaamaan toimintaympäristömme haasteet. Näen myös mahdollisena sen, että voisimme hyödyntää laajennetun kahdeksankenttäisen TOWS-matriisiä. Se on SWOT-analyysistä laajennettu malli, jonka avulla on mahdollista luoda myös aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen sekä puolustautumiseen ja suojautumiseen perustuvia suunnitelmia. (Vuorinen 2013, 90.)

Strategian toteuttamista voidaan kuvata perinteisellä ”vesiputousmallilla”. Tällöin johto määrittelee organisaatiolle päämäärät ja tärkeimmät strategiat. Ne vyyrytetään alemmille organisaatiotasolle ja samalla päämäärät ja strategiat muuttuvat yksityiskohtaisemmiksi. Tämä on johtokeskeinen menetelmä ja yleisesti ottaen sen on todettu olevan hidas ja jäykkä menetelmä, jonka suurin riski on se, että viesti muuttuu matkalla. (Jalava ym. 2010, 50.)

Omassa organisaatiossamme on siis selkeä visio, missio ja arvot. Näiden mukainen toiminta on ollut vallitsevaa ja tavoitteena onkin olla paras yhteistyökumppani päämiehellemme. Tämä tarkoittaa myös sitä, että maksimoimme markkinaosuutemme auto-kaupassa ja toisaalta pyrimme olemaan innovatiivinen toimintayksikkö. Tämä näkyy monin paikoin myös kilpailijoiden toiminnassa, koska tietyt kilpailijat ovat jo benchmarkanneet meidän toimintaamme. Uskallan väittää, että kokonaisuudessaan olemme yksi Suomen tehokkaimmista ja vahvimista alamme yrityksistä ja pienellä kehittämisellä ja oppimisella olemme entistä vahvempia tulevaisuudessa.

## 2.19 Keskusteleva johtaminen

Keskusteleva johtaminen on Juutin ja Rovion (2010, 25.) näkemyksen mukaan yleisnimitys hyvälle johtamiselle. Hyvä johtaminen perustuu suurelta osin niihin arvoihin ja uskomuksiin, jotka ovat yhteiskunnassamme vallitsevia. Etenkin länsimaisissa yhteiskunnissa on omaksuttu sellaiset demokraattiset ihanteet, joiden takia keskustelevalta johtamiselta on odotettu sellaisia tuloksia, joiden takia keskustelevalta johtaminen pystyy yhdistämään ihmisten toiminnat yhteisten päämäärien suuntaisiksi. Esimiestyössäkin samat demokraattiset ihanteet ovat usein omaksuttuja. Usein käy kuitenkin niin, että niitä ei osata käyttää hyväksi johtamistilanteessa. Sen sijaan johtamisessa pyritään pitämään asiat tiukasti hallinnassa, jolloin johtaja tulee tarttuneeksi niin sanottuihin asioiden johtamisen käytäntöihin. Asioiden johtaminen ei ole paras tapa johtaa nykyorganisaatioita, koska se ei ole sopusoinnussa yhteiskunnassamme vallitsevien demokraattisten ihanteiden kanssa. Asioiden johtamisen kulttuurin suosio lepää pitkälti pienen ihmisryhmän omaksumien uskomusten varassa. (Juuti ym. 2010, 25.)

Juuti ym. (2010, 25.) kertovat myös, että asioiden johtaminen ei ole kovin soveltuvaa muuttuvassa yhteiskunnassa, jossa vaaditaan jatkuvasti muutosjohtajuutta. Lyhyesti sanottuna asioiden johtaminen ei ole nyky-yhteiskunnassa uudistavaa. Sen sijaan tällöin toteutetaan jotain, jonka joku muu on toteuttanut jo aikaisemmin. On myös todettu, että liiallisen asioiden johtamisen käytön seurauksena organisaatiot ajautuvat tiettyjen väliaikojen kuluessa umpikujaan, josta ei ole muuta ulospääsyä kuin toiminnan muuttaminen. (Juuti ym. 2010, 25.)

Juuti ym. (2010, 37.) myös korostavat, että keskusteleva johtaminen on tunteiden huomioon ottamista. Etenkin kun huomioidaan seikka, että keskustelemattomuus aiheuttaa pulmia organisaation kulttuureille.

Haluan tuoda johtajuuteen liittyviä seikkoja esiin tässä kontekstissa, koska oman työryhmäni johtaja on juuri vaihtunut. Lyhyen yhteistyön aikana olen havainnut johtajuuden olevan hyvin paljon keskustelevaa johtajuutta muistuttavaa.

Ryhmädynamiikka on oleellinen työyhteisön toimintaan vaikuttava tekijä. Tiimi tai ryhmä kokee jatkuvasti kehitystä, muotoutumista ja muutosta. Ryhmäprosessi onkin onnistuessaan jatkuvaa muutosta ja valmiutta muutoksen ylläpitämiseksi. Juuti ja Rovio (2010, 66-67.) korostavat, että ryhmän kehityksessä tapahtuu usein myös häiriöitä. Esimerkiksi erilaiset erimielisyydet ryhmän tavoitteista tai ryhmän jäsenten väliset henkilökohtaisemmat ristiriidat ovat prosessiongelmia, jotka tulee ratkaista. Tällaisessa ristiriita- tai prosessiongelmatilanteessa syntyy moniulottuvuudellinen toimintojärjestelmä, jossa ryhmän johtajan täytyy olla mukana. Kun ryhmä kohtaa prosessiongelmatilanteen, hämärtyy samalla sen kyky hahmottaa todellisuutta. Jos prosessiongelmia ei käsitellä, ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat alkavat todennäköisesti viedä energiaa ryhmän perustehtävää toteuttavasta toiminnasta. (Juuti ym. 2010, 66-67.)

Ryhmän sisäinen dynamiikka on Korven (2007, 55) mielestä ryhmän jännitetila, jossa ryhmän jäsenten suorittaminen, aikaansaannokset ja osallistuminen luovat ryhmään jännitteitä.

Olen omassa työryhmässäni havainnut Juutin esittämän prosessiongelman mukaisen tilanteen. Ryhmädynamiikkamme on kärsinyt siitä, että ryhmämme jäsenten toiminta ei kaikissa tilanteissa ole ollut aktiivisesti johdon hoidettavana. Asiaa käsitellään tarkemmin nykytilaamme käsittelevässä kappaleessa.

Yksilöt reagoivat asioihin eri tavoin. Näiden reaktioiden ja samaa mieltä olevien ryhmän jäsenten vastareaktioiden kautta syntyy useita rooleja ja vastarooleja, ryhmäsuhteita, ryhmälle tyypillisiä normeja, ryhmälle tyypillinen dynamiikka ja lopulta organisaation toimintakulttuuri. Organisaatiossa tapahtuu eräänlaista sosiaalistamista, joka johtaa

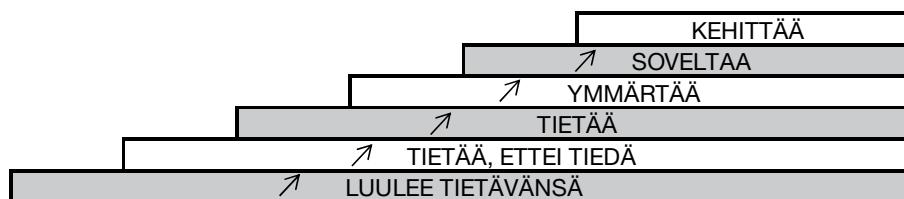
siihen, että ryhmän jäsenet ajattelevat samalla tavalla. Muutos organisaation toimintatavoissa tapahtuu kuitenkin hitaasti, etenkin kun ryhmässä ihmiset etsivät luontaisesti liittolaisia ja muodostavat pareja samanhenkisten yksilöiden kanssa. Ryhmässä syntyy rooleja ja vastarooleja. Ryhmän jäsenet ansaitsevat asemansa ryhmässä itse, mutta aseman muotoutumiseen vaikuttaa ryhmän jäsenten odotukset ja myötävaikuttaminen. Tietyssä asemassa toimiminen mahdollistuu vasta sitten, kun joku ryhmän jäsenen rooliksi muotoutuu vastarooli. Hyvä esimerkki vastarooliasettelusta on tilanne, jossa yksi ryhmän jäsen myötäilee dominoivan jäsenen ehdotukselle. Kapinahenkisen ryhmän jäsen ryhtyy vastustamaan ehdotusta ja sovitteluva ryhmän jäsen ryhtyy sovitteluun tilannetta. (Juuti ym. 2010, 94.)

## 2.20 Älykäs organisaatio

Jotta tiimissä ja ryhmässä pystyttäisiin kehittymään, myös organisaatiolla tulee olla kyky uusiutua, ennakoida muutoksia ja oppia ja sopeutua nopeasti. Jotta organisaatio voi olla älykäs, sillä on oltava selkeä visio ja strategia. Visioilla tulee olla kyky sitouttaa koko organisaatio toteuttamaan strategiaa. Ei siis riitä, että vain yksittäinen ryhmä tai tiimi implementoi visiota toimintaan. Toisaalta vision tulee jakautua osavisiioihin, jotka tukeva kokonaisvisiota. Älykäs organisaatio tukee siten uusiutumista ja se on nykyaikainen virtuaali-, tiimi- ja prosessiorganisaatio, jolla on yhteinen visio ja päämäärä, mutta kaikki muu on jatkuvassa muutoksessa. Tällaisessa organisaatiossa on useita osaamiskeskustoja, jotka toimittavat tuotteen tai palvelu sitä tarvitsevalle. Ydinosaaminen pidetään oman organisaation sisällä, mutta usein muutoin on hankalaa rajata organisaatiota. (Sydänmaanlakka 2012, 220.)

## 2.21 Tiimin ja ryhmän oppiminen

Ainoa tapa säilyttää kilpailuetu, on oppia nopeammin kuin kilpailijat. (Sydänmaanlakka 2012, 28)



Kuva 7: Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2007, 34.)

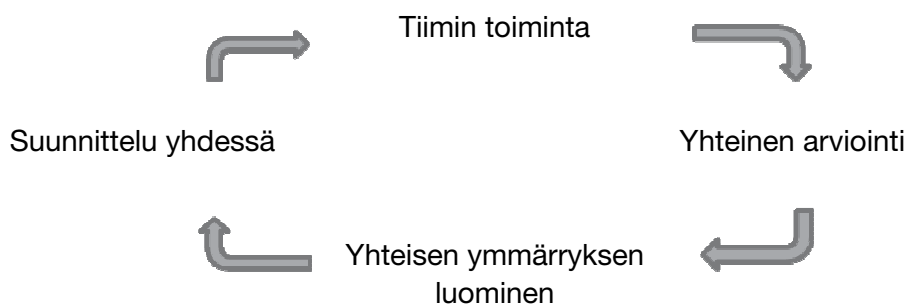
Kuten Sydänmaanlakan oppimisen portaat ilmentävät, tietämys ja ymmärtäminen eivät vielä yksissään kehitä toimintaa. Jotta toiminta olisi kehittävää, yksilön tulee pystyä soveltamaan oppimaansa. Tämä on tapahduttava nopeammin kuin kilpailijoilla, joten tilanne on useimmiten haastava.

Tämä asia on sinällään selvä, mutta uskoakseni harvoin kuitenkaan noteerattu strategisessa näkökulmassa. Jokainen toimintaympäristö on erilainen ja jokainen työryhmä tai tiimi on erilainen, joten oppiminen on hyvin yksilöllistä. Oppimisen ja kehittymisen tulisi kuitenkin olla merkittävämmän noteerattu esimerkiksi organisaation strategiassa, koska parhaassa tapauksessa se parantaa organisaation toimintakykyä kilpailijoihin verrattuna.

Tiimin oppimista voidaan kuvata niin sanotun oppimiskehä-käsitettä mukaillen. Tämän avulla voidaan määritellä, että tiimioppiminen on prosessi, jossa tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia, kontakteja tai muita tekijöitä, jotka johtavat muutokseen tiimin tai ryhmän toiminnassa. Toiminnan säännöllinen arviointi mahdollistaa sen, että tuloksia pystytään parantamaan. Arvioinnin pohjalta voidaan luoda ryhmälle yhteinen näkemys sen nykytilasta ja tulevaisuuden päämääristä. Tiimin oppiminen edellyttää lisäksi, että sille on asetettu yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä vastuu on jaettu tehokkaasti siten, että olemassa olevilla resursseilla tavoitteet voidaan täyttää. Olennaista on myös hyvä yhteishenki ja valmius keskustella mahdollisen ongelmatilanteen tapahtuessa. Erityisen tärkeää on Sydänmaanlakan (2012, 52.) mielestä tiedon ja osaamisen jakaminen.

Tiimin oppimisprosessi sisältää Sydänmaanlakan (2012, 52-53.) mukaan:

- Kokemusten arviointia, joka tapahtuu tiimissä
- Syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja yhteiset arvot sekä tiimin jäsenten yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli
- Yhdessä tapahtuvassa toimenpiteiden suunnittelussa päätetään, mitä ja miten asia toteutetaan, kuka tekee mitäkin, missä ja miten. Suunnitelmaan kuuluu myös analyysi siitä, mitä osaamista tarvitaan, missä vaiheessa ja miten osaaminen hankitaan ja kuka vastaa oppimisen johtamisesta
- Varsinainen toiminta voi tapahtua kunkin jäsenen kohdalla erikseen vaikka kaukana toisistaan, kunhan toimintaa koordinoidaan. Yhdessä tapahtuvan ajattelumallin kehittäminen ja toimenpidesuunnitelman laatiminen antavat niin vankan pohjan tiimin toiminnalle, että monina erillisinä toimenpiteinäkin toteutettuna tiimin oppimisen lopputulos on yhteisen tavoitteen mukainen



Kuva 8: Tiimin oppimiskehä (Sydänmaanlakka 2012, 52.)

Sydänmaanlakka (2012, 52-53.) määrittelee organisaation oppimisen organisaation kyvyksi muuntautua tilanteen vaatimalla tavalla toimintaansa muuttaen, uusiutumalla ja sopeutumalla. Uusiutuminen tarkoittaa sitä, että organisaatiolla on valmius ja mahdollisuus sekä ennen kaikkea halu hankkia uutta osaamista jatkuvasti. Uusi osaaminen voi olla yrityksen ydinosaamista tai muuta toimintaa tukevaa osaamista, joka on sidoksissa organisaatiokulttuuriin. Tyypillisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja ovat tiedon, osaamisen, strategian ja suorituksen johtamisprosessit. Sydänmaanlakka



(2012, 61) korostaakin, että tiimioppiminen on tärkeä osa organisaation oppimista. Myös Choon (2006, 298-299, 301.) mukaan jokaisella yrityksellä on määritellyt normit, joilla se saavuttaa suorituskäytönsä, strategiat näiden normien saavuttamiseksi sekä oletukset, joiden avulla nämä normit ja strategiat sidotaan yhteen. Jotta yritys voi selvi-  
tä, oppia ja mukautua muuttuvassa toimintaympäristössään, sen tulee jatkuvasti raken-  
taa, testata ja uudelleenmuotoilla näitä strategioita ja normeja. Siten tässäkin tutki-  
muksessa pystytään samalla kehittämään jopa koko organisaatiotamme oppimisen  
näkökulmasta.

## 2.22 Päätöksenteko

Päätöksenteko on oleellinen osa yrityskulttuuria. Yleisesti ottaen Pennington (2005, 150.) luonnehtii päätöksentekoa yksilötasolla joko järkeen perustuvaksi tai vaistonva-  
raisesti tehdyksi. Järkiperäinen päätöksenteko on luonnollisesti looginen ja järjestel-  
mällisesti etenevä menetelmä ja tarkoin pohdittu prosessi. Vaistonvarainen päätöksen-  
teko pohjautuu sen sijaan päätöksentekohetkellä vallitseviin tuntemuksiin ja oivalluk-  
siin, joita saattaa syntyä päätöksen tueksi. Ryhmässä tehtävät päätökset perustuvat  
ryhmän yksimielisyyteen. Yleisimpiä ryhmän päätöksentekoon syventyviä malleja onkin  
yksimielisyys eli konsensus, joka voidaan saavuttaa yhteisen myöntymisen avulla. Käy-  
tännössä yksimielisyys on hankala saavuttaa, koska siihen pääseminen vaatii runsaasti  
aikaa, harjoittelua ja etenkin halukkuutta selvittää erimielisyydet. Pennington (2005,  
150) korostaa konsensuksen vaativan omista henkilökohtaisista eduista luopumista  
koko ryhmän ja päätöksen hyväksi, eli konsensus edellyttää epäitsekkyyttä.

Choo (2006, 94.) kertoo, että konsensus ei vaadi joka tilanteessa koko ryhmän yksi-  
mielisyyttä. Sen sijaan ryhmän jäsenten tulee onnistua käsittelemään ja arvioimaan  
informaatiota tietyllä samankaltaisuudella.

Ryhmäpolarisaatio on ryhmäkeskustelussa ilmenevä taipumus muokata yksilöiden ar-  
vioita kärkevämpään ja riskipitoisempaan suuntaan, kuin alun perin. Esimerkiksi riskejä  
suosivasta yksilöstä tulee entistä enemmän riskejä suosiva. Samalla tavalla varovai-  
suuteen taipuvaisesta yksilöstä tulee todennäköisesti entistä varovaisempi. Tätä Pen-  
nington (2005, 168.) selittää sillä, että ryhmässä yksilöt saattavat arvostaa enemmän  
mielipiteitä, jotka ovat äärimmäisempiä, kuin heidän omansa. Toisaalta yksilöihin vai-

kuttavat ryhmän muiden jäsenten keskustelussa antamat perustelut, jotka ovat aukottomia. Silloin alun perin tietämättömyyteen perustuvasta neutraalimmasta päätöksestä tulee perusteluiden myötä entistä syvempi. Ryhmäpolarisaatiota selittää myös se, että ihmiset luokittelevat itsensä ryhmän jäseniksi. Niin pitkään kun ryhmän jäsenen asenne jäsenyyteensä on myönteinen, jäsenen mielipide muuttuu lähemmäksi ryhmän ilmaisemaa normia. (Pennington 2005, 168-170.)

Ryhmän päätöksentekoprosessissa oleellinen käsite on ryhmäajattelu. Tämä on myös omassa ympäristössäni ilmitullut käsite. Ryhmäajattelu on Helkaman (2007, 268) mukaan tavanomaista etenkin kiinteissä ryhmissä, joilla on aikapaineita ja tarve tehdä nopeita päätöksiä. Pennington (2005, 170.) kertoo, että jos ryhmän kiinteys nousee hyvin korkeaksi, ryhmän jäsenen saattavat toimia korostuneesti niin, että ryhmä pysyy koossa. Kun ryhmällä on korostunut tarve pitää yllä ryhmän olemassaoloa, tärkeiden päätösten tekemiseen liittyy varsin todennäköisesti ryhmäajattelua. Tällöin päätöksen tekeminen vääristyy, sillä ryhmäajattelussa konsensusnäkemys on vahvaa. Toisaalta ryhmällä saattaa olla myös illuusio haavoittumattomuudestaan ja korvaamattomuudestaan. Useimmiten ryhmäajattelun lopputuloksena on virheellinen päätöksenteko. (Pennington 2005, 170.)

Ryhmäajattelumallin halusin ottaa esiin teoreettisena lähtökohtana, koska omassa ympäristössäni on havaittavissa tietynlaista ryhmäajattelukulttuuria. Tämän tiedostamisella pystymme puuttumaan ryhmäajatteluun.

### **3 Nykytila-analyysi**

Nykytilan kartoittaminen perustuu paljolti omiin havaintoihini sekä keskusteluihin kollegoideni kanssa. Varsinainen havaintojakso alkaa vuoden 2013 tammikuusta, mutta kehittämistä vaativat kohteet on noteerattu pidempiaikaisella empiirisellä tutkimuksella, pääosin vuodesta 2010 alkaen. Havainnoinnin perustan teorioihin, jotka puolestaan luovat pohjat kehitysidealleni. Kuten aikaisemmin jo on mainittu, havainnointi tutkimusmenetelmänä oli myös tässä tapauksessa ainoa mahdollisuus, koska muuten minun olisi ollut hankala analysoida tilannetta pitkällä aikavälillä. Itselläni on usean vuoden kokemus nimenomaisen työryhmän toiminnasta.

Kun toimintatutkimuksen nykytila perustuu havainnointiin, sen luotettavuus on tärkeää. Luotettavuutta voidaan arvioida joko niin, että sama havainnoija arvioi saman käyttäytymisen eri aikoina samalla tavoin. Toinen tapa on pyytää vähintään kahta havainnoijaa seuraamaan käyttäytymistä luokitellen sitä etukäteen määriteltujen luokkien mukaan. (Pennington 2005, 34.)

Oma havainnointini on tällä perusteella kohtuullisen luotettavaa, koska havainnoinnisani tukeudun lisäksi useamman kollegan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella yhtenevään havainnointiin. Sen lisäksi olen tehnyt nykytilaan liittyvää havainnointiani pitkän ajanjakson ja kirjannut havaintoni ylös. Nyt kun olen saanut myös todennettavia tuloksia, pystyn toistamiseen arvioimaan ylös kirjaamiani näkemyksiä nykytilasta, joka on tehty havaintoajalla tammikuusta 2013 alkaen. Toisaalta olen myös arvioinut toimintamme havainnointijakson aikana useampaan kertaan ja päätynyt samaan tulokseen havainnoissani.

Merkittävimpiä havaintokaudella tehtyjä huomioita on se, että olen havainnut toimintassamme puutteita etenkin ryhmädynamiikassa ja toisaalta monin paikoin vuorovaikutustilanteissa sekä osin myös viestinnässämme. Kuten Rovio ja Juuti esittivät kappaleessa 2.4, ryhmässä tapahtuu jatkuvaa muutosta, jota kutsutaan ryhmädynamiikaksi. Se on oleellinen työyhteisön toimintaan vaikuttava tekijä ja ryhmän tuleekin olla valmistautunut jatkuvaan muutokseen ja valmiuteen muutoksen ylläpitämiseksi. Jos työryhmä ei ole kykeneväinen muutoksen ylläpitämiseen, seuraa ongelmia ryhmäprosesseissa, joita ovat kappaleessa 2.4 esitetysti esimerkiksi ryhmän yhteistyö, kommunikaatio, tavoitteiden asettaminen ja vuorovaikutus. Pahimmassa tapauksessa ryhmädynamiikan ongelmat johtavat myös siihen, että ryhmä ei saavuttaisi kaksoistavoitettaan. Uskon itse, että oman ryhmämme kohdalla emme ole saavuttaneet kaksoistavoitettamme vuoden 2013 alkupuolella. Tällöin havaitsin lisäksi kappaleessa 2.14 esitellyn prosessiongelman. Muutaman työntekijän välinen ristiriitatilanne on vaikuttanut toimintamme laatuun. Kommunikaatio ei ole kaikissa tilanteissa ollut heidän välillään rakentavaa ja toisaalta sivusta havainnoijanakin olen todennut tilanteen vaativan toimenpiteitä.

Olen keskustellut paljon ryhmäni jäsenten kanssa toimintaamme liittyvistä epäkohdista ja kehityskohteista. Myös muiden näkemykset tukevat hyvin omaa käsitystäni tiimitoimintamme nykytilasta. Yleinen mielipide on se, että yhteistyön tekemisessä olisi kehittämisen varaa.

Merkittävä muutos toiminnassamme tapahtui syyskuussa 2013, kun edeltävä johtaja siirtyi uusiin tehtäviin ja ryhmällemme valittiin uusi johtaja. Tällöin pystyin havaitsemaan kappaleessa 2.6.1 esiteltyjen ryhmän perusolettamustilojen mukaisesti meidän odottavan kaiken hyvän tulevan uudelta johtajalta. Ryhmämme ikään kuin odotti uuden johtajan olevan jonkin uuden toimeenpanija ja tukija. Sittemmin perusolettama muuttui enemmän yhtenäisysoletuksen vallassa olevan ryhmän tasolle. Tällöinhän ryhmä uskoo kykenevänsä mihin tahansa. Se ottaa kohtuuttomia tavoitteita ja masentuu epäonnistessaan. Ryhmä yliarvioi kykynsä ja merkityksensä. Epäonnistumisen seurauksena tunnelma muuttuu masentuneeksi, alakuloiseksi ja syytteleväksi. Muutos aiheuttaa myös sen, että olemme uudelleenjärjestäytymistilanteessa, mutta tämä jatkuu vielä pitkään ja siten johtajamuutoksesta aiheutuvia muutoksia ei tässä yhteydessä analysoida.

### 3.1 Ryhmä vai tiimi?

Mielestäni on validia analysoida toimintaympäristömme ryhmä- ja tiimiteorioihin viitaten. Nähdäkseni täytämme teorioihin viitaten sekä tiimin, että ryhmän määritelmiä. Sitä yhden ja oikean määritelmän tekeminen on hankalaa ja se on myös riippuvainen päätelmää tekevän henkilön mielipiteistä. Itse olen sitä mieltä, että toimintamme laadun ja ryhmädynamiikkamme perusteella miellän olevamme enemmän ryhmä, kuin tiimi. Tiimi-käsite on usein esillä ja nähdäkseni se on myös hyvin usein väärinkäytetty. Kuten jo aikaisemminkin mainittiin, tiimikäsitettä pidetään usein synonyyminä ryhmälle. Ryhmälle tyypillisiä hyviä ja huonoja ominaisuuksia ovat esimerkiksi oheisen listan mukaan.

etuja	haittoja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jäsenet ovat erilaisia ja heillä on erilaista tietotaitoa, erilaisia arvoja, ihanteita, ajatuksia ja kokemuksia.</li> <li>• Ryhmä keksii enemmän ideoita kuin yksilö.</li> <li>• Ryhmä on enemmän kuin osiensa summa.</li> <li>• Voidaan hyödyntää erilaisia ongelmanratkaisukeinoja.</li> <li>• Jos ryhmässä on hyvä ilmapiiri, ryhmätyöskentely on hauskaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koska jäsenillä on erilaisia mielipiteitä, arvoja ja uskomuksia, asioiden käsittely ja päätöksenteko saattavat kestää kauan.</li> <li>• Jäsenten huonot välit heikentävät työskentelyilmapiiriä.</li> <li>• Ryhmäajattelu, groupthink</li> <li>• Konfliktitilanteiden huono selvittäminen voi johtaa jopa ryhmän hajoamiseen.</li> <li>• Yhteisen tapaamisajankohdan löytäminen voi olla hankalaa.</li> </ul>

Kuva 9: Ryhmän edut ja haitat (Jyväskylän yliopisto 2014, Kielikeskus)

Nähdäkseni toimimme enemmän pienryhmänä tai ryhmänä kuin suoranaisena teoreettisessa viitekehäyksessä esitetynä tiiminä. Vaikka tiimin tunnusmerkit, kuten osanotto, sitoutuminen, yksimielisyys, kiinteys, tyytyväisyys ja motivaatio täytyvätkin, toimintamme on ryhmän toimintaan perustuvaa teoriaa noudattavaa. Tämän opinnäytetyön aikana olen myös käsittänyt, että tiimi-käsite on paljolti väärin käytetty, koska tiimiteoriaan viittaavia tiimejä ei välttämättä ole edes kovin usein olemassa. Sen sijaan tiimikäsitettä käytetään virheellisesti ryhmän tai vaikkapa pienryhmän tunnusmerkit täyttävästä työryhmästä.

Olemme havainnointiaikana myös tiedostaneet ryhmätoiminnan edut ja haitat. Esimerkiksi päätöksentekoprosessia on voitu kehittää sen perusteella, että jäsenten erilaiset mielipiteet eivät vaikuta niinkään päätöksenteon aikaan. Toisaalta itse olen keskittänyt huomioni mahdolliseen ryhmäajatteluun, koska se vääristää monesti todellisuutta. Jos havaitsen ryhmäajattelua, pyrin tuomaan tämän ilmi, jolloin pystymme taas palauttamaan ajattelumallimme tehokkaaksi.

### 3.2 Tutkimushenkilöt ja tutkittava ympäristö

Tutkittava toimintaympäristö muodostuu siis seitsemänhenkisestä ryhmästä. Ryhmää johtaa osastonjohtaja, jonka alaisuudessa on myyntipäällikkö, markkinointipäällikkö ja tuoteryhmäpäällikkö. Myyntipäällikön alaisuudessa on kaksi aluepäällikköä ja tuoteryhmäpäällikön alla on tuotepäällikkö, joka on tämän kirjoittaja. Organisaatiomielessä kokoonpano on ollut mielestäni hyvä. Jokaisella on omat vastualueensa ja vastuiden jakamisessa on huomioitu kunkin vahvuudet.

Kuten mainittua, henkilöstömuutokset ovat olleet viimeisien vuosien aikana vähäisiä. Stabiili ympäristö on aikaansaanut sen, että tunnemme toistemme toimintamallit erilaisissa tilanteissa ja pystymme myös keskustelemaan haastavista tilanteista yleensä ilman suurempia erimielisyyksiä, vaikka näitäkin on ollut etenkin havaintokauden alussa tammi-elokuussa 2013.

### 3.3 Kehittämiskohteiden valitseminen

Tiimien ja työryhmien toimintaa on tutkittu paljon. Olemassa ei varmastikaan ole niin sanottua täydellistä työryhmää tai tiimiä. Näin ollen omassakin toiminnassamme on varmasti useita kehityskohteita ja osaltaan kehittämistehtäväni perustuu jo ennestään hyvän toimintamme parantamiseen.

Olen itse toiminut samassa työryhmässä vuoden 2008 tammikuusta alkaen. Tämän ajan sisällä henkilöstö on pysynyt pääosin samana. Ainoastaan johtaja on vaihtunut kahteen kertaan ja nämä muutokset ovat myös omalla tavallaan vaikuttaneet ryhmämme toimintaan.

Keskusteluissa ryhmäläisten kanssa on tullut ilmi, että suurimmaksi ongelmaksi ryhmässämme koetaan yleisesti se, että emme kommunikoi keskenämme tarpeeksi. Tiedonkulku on osin vajavaista ja toisaalta suurimmat ongelmat koituvat siitä, että teemme ryhmässä päätöksen jonkin asian eteenpäinviemiseksi, mutta lopputulos on se, että tämä asia joko jää vaiheeseen, tai tehty päätös muuttuu jonkun yksilön toimesta niin, että lopputulos on aivan toinen kuin mitä oli alun perin ollut tarkoitus. Olemme toisin

sanoen monin paikoin tottuneet siihen, että päätöstä ei välttämättä tarvitse seurata tai noudattaa ja jo ennalta päätettyjä asioita tehdäänkin toisin, kuin on alun perin sovittu. Kuten teoriaosuudessa mainittiin, yleisimpiä ryhmän päätöksentekoon syventyviä malleja on Penningtonin (2005, 150.) mukaan yksimielisyys eli konsensus. Yksimielisyys voidaan saavuttaa yhteisen myöntymisen avulla, mutta vaatii usein epäitsekkyyttä osapuolilta. Konsensuksen sijaan päädytään usein ryhmäpolarisaatio- tai ryhmäajattelutilaan. Omassa toiminnassamme olemme tunnistanee näitä tiloja ja tietoisuuden lisääntyä pystymme jatkossa pyrkimään noudattamaan suunnitelmallisuutta myös siihen, että tehdyt päätökset pysyvät valideina, eikä toiminta muutu ilman selkeää prosessointia.

Toisaalta teoriaosuudessa esitettiin kappaleessa 2.13, että organisaation tulisi luoda tiedonjakamista tukevia ja edistäviä ympäristöjä. Siten on hyvin perusteltua kehittää jokin menetelmä, jolla voimme jakaa informaatiota toisillemme tehokkaasti. Olennaista on lisäksi hyvä yhteishenki ja valmius keskustella mahdollisen ongelmatilanteen tapahtuessa. Sydänmaanlakankin (2010, 52) mielestä tiedon ja osaamisen jakaminen on erityisen tärkeää.

Tiedonjakamisen ja kommunikoinnin puutteesta johtuen olemme kohdanneet satunnaisesti, etenkin havaintojakson alussa, turhautumisesta johtuvia erimielisyyksiä. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, ristiriitatilanne voidaan määritellä käyttäytymiseksi, joka on seurausta yksilöiden käsityksestä, että kaikkien ryhmän jäsenten tavoitteita ei voida saavuttaa samanaikaisesti. Ristiriidat johtuvat useimmiten asenne- ja mielipide-eroista, valtataistelusta tai esimerkiksi kahden yksilön välisestä henkilökohtaisesta kiistasta. (Pennington 2005, 102.)

Toimintamme on monin paikoin ollut hieman kankeaa. Tietynlainen ryhmädynamiikan puute on vaivannut toimintaamme ja siten sekin on aiheuttanut erimielisyyksiä ryhmän jäsenten välillä. Emme ole panostaneet tarpeeksi tulevaisuuden suunnittelemiseen ja siitä syystä olemme joutuneet tilanteisiin, joissa vaaditaan pikaisia päätöksiä ilman tilanteen tarkkaa analysointia. Tällaisessa tilanteessa ryhmäajattelu on mahdollista tai jopa todennäköistä. Kuten teoriaosuudessa esitettiin, ryhmäajattelu johtaa usein väärin päätöksiin. Siitä johtuen olemme omassa toiminnassammekin tehneet mahdolli-

sesti vääränlaisia päätöksiä. Kiistatta paineen alla tehdyt päätökset ovat johtaneet ainakin siihen, että päätöksentekoprosessi ei ole ollut joka tilanteessa demokraattinen. Kun muistetaan myös teoreettisessa viitekehyksessä määritelty toiminnan kaksoistavoite, voin tunnistaa tilanteen kehittyneen havaintojakson alkuun mennessä siihen, että emme ole saavuttaneet kaksoistavoitettamme. Kuten mainittua, kaksoistavoitteen saavuttamatta jättäminen väitetysti vaikuttaa ryhmäsuhteisiin ja ryhmäprosesseihin.

Tiedonkulkuun ja päätöksien tekemiseen liittyviä ongelmia selittää osaltaan se, että toimintayksikössämme on sisäiset ryhmät myynnille, markkinoinnille ja tuotehallinnalle. Myyntiryhmän kaupallinen näkemys ei tue tuoteryhmän teknistä näkemystä ja näiden kahden tiimin välinen kuilu on ollut havaintokaudella syvenevä. Myyntiryhmä toisaalta tekee omia päätöksiään ja suunnitelmiaan niin, että tuoteryhmä ei tiedä näistä asioista mitään. Jälleenmyyjätaho puolestaan on loppujen lopuksi se taho, joka todennäköisesti kärsii puutteellisesta tiedonkulusta. Tuoteryhmällä saattaa olla kesken uuden automallin soveltumisen analysointi ja selvitystyö sen asettamista vaatimuksista markkinoillemme. Myyntiryhmä puskee samanaikaisesti uutta mallia läpi jälleenmyyjille, jolloin tuoteryhmä joutuu valmistelemaan uuden mallin tulemisen liian nopeasti. Tämä saattaa aiheuttaa pahimmassa tapauksessa jopa virheitä mallin ominaisuuksiin Suomen oloja ajatellen.

Toisena ongelmana olemme nähneet suunnitelmallisuuden puuttumisen, joka on tullut selkeästi ilmi sekä henkilöstötutkimuksessa, että muussa yhteisessä kanssakäymisessämme. Olemme aikaisemminkin pitäneet vuosittain erinäisiä suunnittelupäiviä, myös havaintokauden alussa tammikuussa 2013, jolloin olemme yrittäneet aikaansaada jonkinmoista suunnitelmaa tulevalle vuodelle. Sinänsä suunnittelupäivät ovat olleet hyviä ja siten erinäisiä ideoita sekä tulevan vuoden suunnitelmia on myös onnistuttu ryhmässä kehittämään. Ongelmaksi on tullut enemmän näiden kehitysideoiden ja suunnitelmien implementointi. Hyvätkin suunnitelmat ovat jääneet suunnitelma-asteelle ja emme ole pystyneet tekemään toimenpiteitä näiden suunnitelmien mukaisesti.

Jotta voisimme jatkossakin varmistaa toimintamme laadun, meidän tulisi oppia ryhmänä uusiutumaan. Kuten teoriaosassakin mainittiin, organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi muuttaa toimintaansa ja kyvyksi uusiutua. Uusiutumi-



nen merkitsee sitä, että organisaatiolla on valmius hankkia jatkuvasti uutta osaamista, mikä voi olla yrityksen ydinosaamista tai muuta osaamista, joka sidotaan organisaation toimintatapoihin, prosesseihin ja ohjeisiin. Tyypillisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja ovat tiedon, osaamisen, strategian ja suorituksen johtamisprosessit. (Sydänmaanlakka 2012, 52-53.)

Merkittävimmät kehityskohteet tulevat siis olemaan tulevaisuuden suunnittelemisessa sekä tiedon jakamisessa. Lisäksi meidän tulee keskittyä parantamaan ryhmädynamiikkaamme.

#### 3.4 Ratkaisuvaihtoehtojen pohdintaa

Omassa työryhmässäni sovellettavat ratkaisut ovat nimenomaan omalle ryhmälleni suunnattuja. Kuten teoriaosassa mainittiin, erityyppisillä tiimeillä ja työryhmillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia, toisaalta erityyppisillä tiimeillä ja ryhmillä on erilaiset rajoitukset, vaatimukset ja erityispiirteet. (Huusko 2002, 78)

Toisaalta, kuten teoriaosuudessaakin esitettiin, keskeisimpiä tiimityöskentelyn kehittämisen kohteita ovat olleet useimmiten tavoitteiden asettelu, roolien selkeyttäminen, ihmissuhteiden kehittäminen ja ongelmanratkaisu (Rovio 2009, 213)

Omassa yksikössämme pyrimme tästä poiketen tekemään toimenpiteitä suunnitelmallisuuden ja tiedonkulun parantamiseksi. Etenkin suunnitelmallisuus helpottaa osaltaan tavoitteidemme täyttämistä ja toisaalta selkeyttää edelleen roolitustamme, sillä voimme sen perusteella allokoida resurssejamme toimintamme tehostamiseksi. Roolien selkeyttämisellä on lisäksi se etu, että vältämme epäselvät tilanteet, joissa ei ole selkeästi määritelty vastuunalaista henkilöä. Ryhmän käyttäytyminen eri tilanteissa aiheuttaa vaatimuksia ryhmän työskentelytapojen kehittämisessä. Ryhmänormit määrittelevät ryhmän toimintaa eri tilanteissa ja siten niillä on merkittävä rooli ryhmän dynamiikassa ja sen kehittymisessä sekä ryhmän jäsenten roolien määrittelyssä.

Suurimpia haasteita tiedonkulussamme on ryhmän jäsenten liikkuvuus työviikon aikana. Usein on tilanteita, että toimistolla ei ole kuin muutama henkilö ja muut ovat työteh-

tävissä muualla. Tämä tekee tiedonkulusta hankalaa, silloin kun tietoa olisi akuuttia päästä jakamaan. Olemme joskus yrittäneet jakaa tärkeimpiä asioita sähköpostitse, mutta loppujen lopuksi se on hyvin tehoton keino. Sähköpostin määrä työpäivän aikana on sen verran suuri, että yhteen viestiin voi olla haastavaa keskittyä tarkoituksenmukaisella analyttisyydellä varsinkin tienpäällä ollessa. Tällöin on mahdollista, että saatu informaatio yksinkertaisesti unohtuu.

Tiedonkulkua parannettaessa on oleellista pohtia, mitä tietoa ja informaatiota haluaisimme jakaa tehokkaammin. Omalla kohdallamme tärkeimpiä jaettava asioita ovat erilaiset poikkeustilanteiden toimintamallit, tuotemuutokset, markkinatilanteemme ja tapahtumiin liittyvät asiat. Lisäksi jälleenmyyjäkentän merkittävimmät uutiset, muutokset ja tapahtumat ovat kaikkien ryhmämme jäsenten näkökulmasta merkittävää ja tarpeellista tietoa.

Suunnitelmallisuus on periaatteessa yksinkertaisesti toteutettavissa oleva asia. Meidän tulee jatkossa määritellyin aikaväleihin varata kokonainen päivä yhteisesti, jotta voimme rauhassa tehdä päätöksiä ja suunnitelmia tulevaa varten. Tämä vaatii koko ryhmän jäsenten panosta, mutta haasteena on se, miten organisoidumme suunnitteluun. Lisäksi haasteena on se, että pelkkä suunnittelu ei ole riittävää. Sen sijaan asiat, joita sovimme tapahtuvan tulevaisuudessa, tulee myös implementoida ja mielellään onnistumiset tulee analysoida. Heikko kohtamme on ehkä ollut siinä, että pystymme kyllä suunnittelemaan esimerkiksi kampanjoita hyvin, mutta toteuttaminen on ollut haastavaa, koska yleensä matkan varrella tapahtuu muutoksia, joita ei ole edes dokumentoitu, eivätkä ne siten ole olleet kaikkien jäsenten tiedossa. Toisaalta tällöin syntyy tilanteita, joissa nämä matkalla tehdyt muutokset ei tyydytä ryhmän kaikkia jäseniä.

Kuten teoriaosassakin esitettiin, Sydänmaanlakka (2012, 52.) kertoo toiminnan säännöllisen arvioinnin mahdollistavan sen, että ryhmän tekemisen tuloksia pystytään parantamaan. Arvioinnin pohjalta voidaan luoda ryhmälle yhtenäinen näkemys esimerkiksi ryhmän tulevaisuuden päämääristä. Näin ollen määritellyt tavoitteet ja toimintamallit sekä vastuu voidaan jakaa tehokkaasti siten, että olemassa olevilla resursseilla tavoitteet voidaan täyttää. Suunnitelmallisuuden lisääminen parantaa siis osastomme strategista kyvykkyyttä. Pystymme vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin tehokkaasti

ja dynaamisesti. Suunnitelmallisuuteemme liittyy lisäksi tarkempi kilpailija-analyysi ja -seuranta. On olemassa erilaisia tutkimuksia, esimerkiksi ”uusien autojen ostajat”-tutkimus, jota voimme hyödyntää omien suunnitelmiamme tekemisessä. Monipuolisempi suunnitelmallisuus antaa jälleen pohjaa tavoitteidemme asettamiseen. Kun muistetaan kappaleessa 2.3 esitetty toiminnan kaksoistavoite-käsite, jonka mukaan ryhmän tavoite jaetaan toiminnan tarkoitukseen liittyvään tehtävä- eli asiataavoitteeseen ja ryhmän kiinteyteen liittyvään tunnetavoitteeseen, voidaan erityisen vahvasti näyttää toteen oma vahvuutemme toimintaympäristössämme. Jos kaksoistavoitetta ei saavuteta, sen vaikutus yltää ryhmäsuhteisiin ja ryhmäprosesseihin saakka.

Ryhmädynamiikkaa on hankala kehittää millään yksittäisellä toimenpiteellä. Se syntyy ryhmän jäsenten yhteisestä toiminnasta ja siten tietyillä kehittämistoimilla saamme samalla kehitettyä ryhmämme dynamiikkaa.

### 3.5 Ratkaisuvaihtoehtojen valinta

Tiedonkulun parantaminen on kohtuullisen hankalaa. On olemassa monenlaisia järjestelmiä, joiden avulla voitaisiin kirjata asiat ylös ja jakaa toisillemme. Kuten kappaleessa 2.13 kerrottiin, tiedonkulun tehokkuutta olisi helppo kasvattaa käyttämällä tietojärjestelmiä tiedon jakamisessa. (Sydänmaanlakka 2012, 205)

Tiedon jakaminen on helpointa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta. Erinomainen keino on määritelty tilaisuus, jossa tarkoituksenmukaisena teemana on informointi. Näin ollen kehitämme menetelmän, jolla voimme jakaa tietoa säännöllisesti toisillemme.

Omassa toimintaympäristössäni otamme käyttöön uuden intranetimme sekä SharePoint-ympäristön ja yhteisen kalenterimme samassa ympäristössä. Näillä työkaluilla voimme parantaa tiedonkulkua. Edellytyksenä on, että kukin ryhmän jäsen tekee osuutensa ja jakaa tarpeelliseksi näkemänsä asiat SharePointiin. Lisäksi SharePointin käytön tulee integroitua osaksi jokapäiväistä toimintaamme, jotta tiedonjakaminen tulee tätä kautta implementoiduksi.

SharePoint on Microsoftin toimintaympäristö, jossa voidaan esimerkiksi jakaa tiedostoja muille SharePointin jäsenille ja käyttäjille. Tämä mahdollistaa myös tietojen säilyttämisen ja muokkausmahdollisuuden myös muiden käyttäjien toimesta. Muutenkin SharePointia pidetään hyvänä ryhmätyöskentelyn apuvälineenä. Tämä tarjoaa ryhmälle keskustelumahdollisuuden ja mahdollistaa lisäksi ryhmän ulkopuolisten jäsenten kanssa neuvonpidon ja tiedonjakamisen.

SharePoint-ympäristö otetaan organisaatiossamme käyttöön aktiivikäyttöön vuoden 2014 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Näin ollen sen toiminnan raportointi ja analysointi eivät ole tähän tutkimukseen mahdollisia. Uskon kuitenkin, että voimme hyödyntää tätä esimerkiksi suunnittelussamme.

Säännöllisenä pidettävät tiimipalaverit ovat tärkeä osa uutta tiedon jakamisprosessiamme. Näitä tullaan pitämään jatkossa noin kerran kuukaudessa.

Omalta osaltaan tiedonkulkua tukee extranetin uudistaminen. Tiedon jakaminen on jatkossa paljon helpompaa ja tiedon etsiminen helpottuu. Sen lisäksi, että tietoa varmasti tullaan tuottamaan enemmän, sitä on myös helpompi saada. Tämä koskee oman yksikkömme lisäksi koko jälleenmyyjäkenttää, jolla on mahdollisuus hyödyntää tätä työkalua.

Yhtenä erityisen suurena kehityskohteenä olen pitkään pitänyt suunnitelmallisuuden puutetta ja toisaalta suunnitelmien noudattamatta jättämistä. Hyvällä suunnittelulla pystymme vastaamaan kilpailutilanteeseen oikeanlaisin tuottein ja oikeanlaisin volyymein. Henkilöstötutkimus osoittaa erittäin selkeästi sen, että tämä suunnitelmallisuus on tärkeää toimintamme kannalta.

Aikaisemmin suunnitelmallisuus oli selkeästi vähäisempää. Jos peilaan tilannetta vuodentakaiseen, tilanne on selkeästi kehittynyt. Tätä ilmentää dynamiikkakyselyn kohtuullisen hyvä arvosana suunnitelmallisuutta koskevassa kysymyksessä. Nyt viimeisen muutaman viikon aikana uuden johtajan toimesta olemme aloittaneet suunnittelun pitkälle seuraavaan vuoteen. Nimenomaan tällaista suunnitelmallisuutta olemme tarvin-

neet ja kaivanneet. Otin asian esille tutustumiskeskustelussa, jonka kävin johtajamme kanssa syyskuussa 2013.

Suunnitelmallisuuden puute tuli selkeästi ilmi kysellessäni kollegoiden mielipidettä toimintamme kehityskohteista. Tämä on tullut ilmi asiaan liittyvissä keskusteluissa pidemmän aikaa. Näin ollen pidän itsestään selvänä edelleen kehittää suunnitelmallisuuttamme. Nähdäkseni hyvä tapa on sellainen, että edellisen kvartaalin loppuessa ja aloittaessamme uuden kvartaalin, olemme jo suunnitelleet seuraavan kvartaalin toimintamme. Uusi johtajamme on ottanut tämän huomioon. Näin ollen olemme ryhtyneet toimenpiteisiin suunnitelmallisuuden kehittämiseksi.

Olen esittänyt, että pystymme ylläpitämään suunnitelmallisuuttamme jatkossa niin, että ylläpidämme aktioidenseurantajärjestelmää, johon merkittävät toimenpiteet noudatamme. Tämä on oivallinen tapa seurata suunnitelmiamme ja jatkossa tulemme saamaan enemmän hyötyä siitä, kun ensimmäisten merkintöjen jälkeen käytämme tätä työkalua analysoidessamme tulevaa sekä mennyttä. Seurantajärjestelmällä on myös rooli esimerkiksi osastopalavereissa, kun voimme informoida toisiamme sekä sidosryhmiämme tulevasta. Tämä parantaa tiedonkulkua ja tehostaa toimintaamme. Tulevaisuudessa meillä tulee olemaan käytössämme aina vähintään seuraavan vuosineljänneksen suunnitelma, joka on kirjattuna ylös tähän seurantajärjestelmään. Samaista suunnitelmaa voidaan käyttää monissa yhteyksissä, kuten tehdasneuvotteluiden tukena ja osastopalaverien tiedonkulkuvälineenä myös sidosryhmillemme. Tämä parantaa lisäksi kommunikointiprosessiamme ja tehokkuutemme kasvaa, kun olemme voineet yhdessä miettiä tärkeitä tulevan vuoden ja kvartaalin toimenpiteet. Näitä ei tarvitse enää erikseen kehittää viimehetkellä ennen tehdasneuvotteluita.

Johtajamuutoksesta johtuen suuri vastuu suunnitelmallisuutemme kehittymisestä selviää seuraavan vuoden kuluessa. Kuinka hyvin pystymme seuraamaan kehitysaihiotamme ja miten hyvin pystymme seuraamaan tekemiämme suunnitelmia, selviää varmasti kuluvan vuoden aikana. Vaikka toteutumisen tulokset sinällään eivät tämän tutkimuksen sisältöön kuulu, kollegojeni mielipiteet näistä muutoksista ovat merkittävässä roolissa.

## 4 Kehittämistehtävän toteutus ja tulokset

### 4.1 Kehittämistoimenpiteiden implementointi

Teoriaosuudessa esitettiin, että organisaation tulisi luoda tiedonjakamista tukevia ja edistäviä ympäristöjä, koska datan, toimintatiedon ja tietämyksen jakaminen muodostaa erittäin keskeisen osan organisaation aineettoman pääoman kehittämisestä. Kun henkilöstö jakaa ennakoivasti tietämystään toisilleen, virheet vähenevät, toiminta tehostuu sekä uutta tietoa ja tietämystä luodaan. Tiedon jakamista voidaan Stenbergin väitöskirjatutkimuksen mukaan tukea edistämällä taloudellisten tekijöiden lisäksi yrityskulttuuriin ja arvoihin liittyviä tekijöitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että avoimuutta, rehellisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia kannustetaan ja korostetaan sekä parannetaan toisten huomioimista ja työilmapiiriä. (Stenberg 2012, 256.)

Yksinkertaisen tehokas tiedonjakamisen kanava syntyi havaintojakson aikana ehdotukseni pohjalta. Työviikon alussa ryhdyimme järjestämään lyhyen kokoontumisen, jota kutsumme aamupalaveriksi. Tällöin kukin ryhmän jäsen voi jakaa tarvittaessa tietoa, joka on siinä tilanteessa jaettavissa. Tilaisuudessa kaikilla ryhmän jäsenillä on oma puheenvuoronsa, jolloin hänellä on mahdollisuus jakaa tärkeimmät asiat myös muille. Samalla pystymme selventämään tulevan työviikon tärkeimpiä tapahtumia ja suunnittelemaan tarvittaessa toimintaamme sen mukaisesti. Ryhmämme informaationkulku on tehostunut merkittävästi tämän yksinkertaisen toimenpiteen avulla. Olemme pyrkineet tietoisesti siihen, että kaikki ryhmämme jäsenet olisivat paikalla maanantaiaamuisin, jotta pystyisimme jakamaan tietoa mahdollisimman tehokkaasti. Tämä tilaisuus on todettu erittäin hyväksi ja se tulee jatkumaan tulevaisuudessa.

Tiedonjakamista varten saimme SharePoint-ympäristön käyttöömmeh. Tämä tulee olemaan yhä merkittävämmässä roolissa suunnittelussamme ja toisaalta normaalissa ryhmäviestinnässämme.

Kuten aikaisemmin jo todettiin, havaintojakson aikana päätöksentekomme on muuttunut, koska olemme ryhtyneet kiinnittämään huomiota ryhmäajatteluun. Pyrimme nykyisin enemmän yksilötason pohdintaan ennen lopullista päätöksentekoa ja ennen kaik-

kea tarkoituksena on, että päätöksentekoprosessissa ei ole mitään illuusiota diktatuurimaisesta päätöksenteosta. Tässäkin olen ollut merkittävässä roolissa, sillä olen antanut teoreettisen pohjan ryhmäläisille ryhmäajattelusta ja sen negatiivisista vaikuttimista päätöksenteossa.

Teoriaosuudessa osoitettiin, että jokaisella ryhmällä on omat norminsa, joiden mukaisesti ryhmä toimii. Nämä normit määrittelevät yksilön käyttäytymistä ryhmässä ja toisaalta yksilöivät niitä normeja, joita yksilön tulee välttää. Ryhmänormien noudattaminen on yleensä edellytys sille, että yksilö pystyy toimimaan jäsenenä kyseisessä ryhmässä. (Pennington 2005, 85.) Siksi on huomioitava, että kehitämme jatkuvasti toimintaamme ja muotoudumme hiljalleen uudelleen ryhmänä, joten lisäksi omat toimintatapamme ryhmän jäsenenä ovat muotoutuneet uudelleen. Tämä prosessi jatkuu vielä pitkään. Tietoisuus mahdollisuuksistamme kehittyä jatkossa antaa pohjaa ryhmätoimintamme jatkuvalla kehitymiselle. Esimerkiksi tietoinen perustehtävään keskittyminen on merkityksellistä toiminnassamme. Tässä johtajamme rooli tulee erityisen vahvasti esille. Oma etumme on, että hänen käsityksensä perustehtävän merkityksestä on todella vahva. Useimmiten organisaatioissa ryhdytään luomaan oletuksia toiminta-ajatuksista, tarkoituksesta ja taloudellisista toimintaperiaatteista ja erilaisista korjaamistoimenpiteistä, kun tavoitteita ei ole saavutettu. Omassa toiminnassamme johtaja on ottanut täyden vastuun siitä, että muistamme perustehtävämme toiminnassamme. Tämä on lisäksi ryhmämme sisäisessä kommunikaatiossa vaikuttava tekijä.

Merkittävä kehityskohde oli havaintojakson perusteella suunnitelmallisuutemme lisääminen ja kehittäminen. Olemme aloittaneet säännölliseen suunnittelupäiväkäytännön ja merkittävää tässä on tehtävien suunnitelmien implementointi ja toisaalta suunnittelualustan käyttäminen ja sen hyödyntäminen. Sen sijaan, että kehitämme ainoastaan uusia asioita, nyt toteutamme myös päätettyjä asioita uudella intensiteetillä. Huomioitavaa on, että kun kehitämme omaa suunnitelmallisuuttamme, rakentava kommunikaatio, proaktiivisuus ja se, että tiedostamme päätöksentekoprosessimme, ovat erittäin merkityksellisiä tekijöitä. Kaiken tekemisen tulee linkittyä bisnekseen ja siten syntyy tietynlainen konkretia, jota noudattamalla myös kehitymme. Omalta osaltani olen pystynyt vaikuttamaan suunnitelmallisuuden kehittämiseen. Sen lisäksi, että olen tuonut esiin toiveeni suunnitelmallisuuden lisäämiseksi, olen pystynyt vakuuttamaan ryhmämme siitä,

että nimenomaan suunnitteleamalla hyvin tulevaa, pystymme reagoimaan muuttuvaan markkinatilanteeseen sekä toimimaan proaktiivisesti. Kun huomioimme toimivamme ryhmänä, myös tulevaisuuden suunnitelmat toteutetaan yhdessä. Johtajamme on ottanut merkittävän roolin tämän suhteen, koska hänellä on ne valtuudet, joilla voimme järjestää esimerkiksi koko päivän kestävästä kehityspäivästä, jossa keskitymme perustetävämme sijaan siihen, että luomme suuntaviivoja tulevalle. Oma roolini tässä on ollut enemmänkin idean kehittäjän roolissa ja toisaalta olen vaikuttanut merkittävästi kokous- ja suunnittelupöytäkirjanpitoon. Aikaisemmin emme ole juurikaan kirjanneet ylös toimenpiteitä ja ehdotuksia, mutta jatkossa tämä tapahtuu laatimallani Excel-pohjaisella alustalla.

Suurehko havaintojakson jälkeen tapahtunut muutos on muutos organisoitumisessamme. Esimiesrooli on keskitetty uudelleen ja nyt järjestelmä on yksinkertaistettu niin, että osaston johtaja on ainoa esimiesasemassa oleva henkilö ryhmässämme. Tämä vaikuttaa kiistatta omaan dynamiikkaamme ja pidän muutosta positiivisena. Itselläni ei ole merkittävää roolia tässä muutoksessa.

Mainittavan arvoinen seikka on se, että oma roolini on ollut edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi paljon kehittämiseen kannustajan rooli, joka toimii ryhmän jäsenenä kuten kuka tahansa muukin jäsen. Johtajalla puolestaan on ne valtuudet, joiden avulla olemme voineet kehittää toimintaamme. Toisaalta, jos en olisi keskittänyt tätä toimintatutkimusta ryhmämme toiminnan laadun tutkimiseen, emme olisi todennäköisesti saaneet aikaiseksi ryhmämme toimintamalleihin mitään kehitystoimenpiteitä. Olen osallistunut ryhmämme toimintaa koskeviin keskusteluihin erityisen aktiivisesti ja pystynyt innostamaan ryhmän jäsenet mukaan siihen, että kehitämme itseämme ryhmänä. Tietynlainen into kehittämiseen näkyy esimerkiksi ryhmädynamiikan parantumisena.

Huomionarvoista on se, että toimintatutkimuksessa on mahdollista jatkaa tulosten mukaisten toimintojen kehittämistä toimintatutkimusjakson jälkeen. Tässä tapauksessa onkin ainoa mahdollisuus, että implementoimme kehitysideoita jatkossa omatoimisesti.



## 4.2 Ryhmädynamiikkakysely

Järjestin kyselyn työryhmälleni viikolla 3-4/2014 mittaamaan tapahtunutta kehitystä. Kyselyyn vastasi kaikki viisi kollegaani. Johtajaa en ottanut kyselyyn mukaan, mutta sen sijaan olen haastatellut häntä jokaisen kysymyksen osalta. Kysely on Spencerin ja Prussin (1996) laatima tiimin tai ryhmän dynamiikan arviointikysely (Heikkilä 2002, 427-429.).

Tällä kyselyllä voidaan määritellä erilaisten työryhmien dynamiikan tasoa ja voimaa arvioimalla ryhmän toimintaa tämän kyselyn avulla. Tässä tapauksessa kysely antaa lisäksi kuvan havaintojaksolla ilmennettyjen kehityskohteiden osalta tapahtuneesta muutoksesta. Kyselyn pistemäärä lasketaan yhteen ja vastaukset annetaan asteikolla 1-6, jossa samanmielisyyttä osoittaa lukuarvon 6 valinta ja täydellistä erimielisyyttä lukuarvo 1.

Kyselyn vastausten keskiarvon mukaan voidaan päätellä, että pistemäärän ollessa 21-50, tiimi on valmiustasolla, juuri siirtymässä siitä eteenpäin tai juuttunut tälle tasolle. Tämän pistemäärän saava työryhmä tarvitsee avointa itsetutkiskelua. On mahdollista, että ryhmällä on epäselvä visio tai jäsenillä on kommunikaatio-ongelma. Mahdollista on myös, että jäsenet eivät kykene työskentelemään yhdessä, eivätkä he sitoudu tehtäviinsä, käyttäytyvät reaktiivisesti tai omaavat puutteellisia työskentelytaitoja. Jotta ryhmä voi saavuttaa seuraavan kehitystason, seuraavanlaiset toimintaehdotukset ovat suositeltuja:

- Tiimin tai ryhmän tavoite määritellään uudelleen ja pyritään sitoutumaan näihin tavoitteisiin uudelleen.
- Tutkitaan johtajan roolia ja etsitään vastaus siihen, että miksi ryhmä on juuttunut tälle tasolle.
- Tutkitaan osaamisen määrää ja laatua ja sitä, että miten ryhmän toiminta perustuu tähän osaamiseen.
- Ryhmälle kehitetään jokin jämäkempi järjestelmä, joka ei kuitenkaan tuhoa jäsenten välistä avointa yhteistyötä.

(Heikkilä 2002, 428.)

Pistemäärän vaihteluvälin ollessa 51-90, työryhmä olisi kehityksessään saavuttanut niin sanotun vakaus-vaiheen. Tällöin on vaarana, että tiimi/ryhmä alkaisi taantumaan ja polkemaan paikallaan. Sen jäsenet ovat oppineet tuntemaan itseään ja toisiaan, he ovat työskennelleet tarpeeksi yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta eivät ole vielä "venyneet" tarpeeksi. Työryhmässä myös tiedetään missä mennään, mutta pitäisi edetä nopeammin. Tällä tasolla toimivan ryhmän/tiimin pitäisi murtaa suojamuurit, etsiä syitä tilanteeseen ja pyrkiä uudelle eteenpäin-toiminnan tasolle avoimella keskustelulla. Kun ryhmän havaitaan olevan tällä vakaus-tasolla, voidaan suositella seuraavia toimenpiteitä:

- Ryhmän tavoitteet saattavat olla muuttuneet. Tavoitteet määritellään uudelleen, jotta ryhmä voimistuisi ja keskittäisi toimintansa uudelleen.
- Ryhmän johtaja voi järjestää aivoriihen tiimin jäsenten kanssa ja pohtia, miksi tiimi luottaa muodollisuuksiin toiminnan kustannuksella. Näin saadaan ryhmän jäsenet ymmärtämään, että kehittyminen vaatii riskinottoa.
- Saattaa olla välttämätöntä tuhota liikat säännöt ja saada ryhmässä aikaan yksimielisyys siitä, että säännöt eivät saisi olla edistymisen esteenä.

(Heikkilä 2002, 429.)

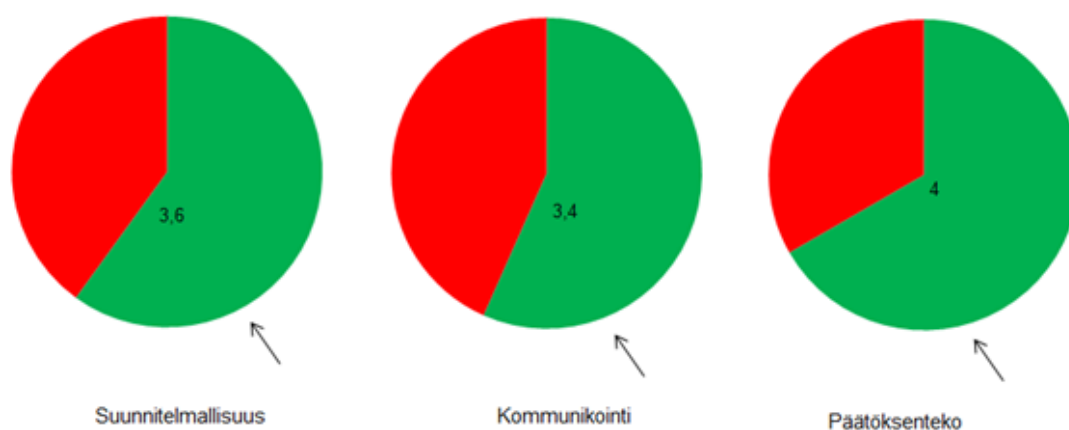
Pistemäärän vaihteluvälin ollessa 91-126, ryhmä on saavuttanut rakentavan toimintavaiheen. Tällöin ryhmässä tiedetään, miksi se on olemassa ja mikä sen fokus on. Rakentava toimintavaihe on erinomainen uusien asioiden harjoittelulle ja se tarjoaa kehittymismahdollisuuksia sekä ryhmän yksittäisille jäsenille, että johtajalle. Työryhmä ilmentää osaamistaan työtehtävissään ja sen jäsenet ovat vahvoja asiantuntijoita. Jäsenillä on voimakas tunne siitä, että he ovat kykeneviä tekemään jotain merkittävää. Johdanto ja organisaatio antavat vahvan tuen ja rohkaisevat tiimiä. Tällä tasolla on kuitenkin muistettava, että taso ei säily itsestään.

Kyselyn tarkoituksena on mitata tehtyjä havaintojakson pohjalta tehtyjä toimenpiteitä. Kyselyn on tarkoitus ilmentää ja mitata sitä muutosta, joka on tapahtunut havaintokauden aikana. Jotta ryhmädynamiikkaa olisi ylipäättänsä mahdollista tutkia, pitää Jauhaisenkin (1994, 33.) mukaan keskittyä yksilön toimintaan tietyssä tilanteessa. Ei riitä, että

keskitytään tilanteen luonteen ymmärtämiseen. Ryhmädynamiikan ymmärtäminen vaatii kunkin tilanteen erityisyyden huomioimisen.

#### 4.3 Kyselyn tulosten arviointi mittareiden avulla

Ryhmädynamiikkakysely antaa ensisijaisesti ryhmän dynamiikkaa kokonaisuutena kuvaavan mittaustuloksen. Eri kysymyksiä on kuitenkin mahdollista arvioida erikseen, jotta pystyn arvioimaan havaintojakson jälkeen tehtyjen muutosten toteuttamista. Seuraavassa on pureuduttu kehittämistehtävän pääteemoihin ja näitä erikseen mittaaviin kysymyksiin. Päätöksentekoa, suunnitelmallisuutta ja kommunikointia on mitattu omilla kysymyksillään. Ohessa on näitä kuvaavat mittarit, joissa nuoli osoittaa omiin havaintoihini perustuvaa arviota lähtötilanteesta.



Kuva 10: Suunnitelmallisuuden, kommunikoinnin ja päätöksenteon mittarit

##### 4.3.1 Suunnitelmallisuus

Yksi merkittävä kehityskohde, parempi suunnitelmallisuus, on periaatteessa yksinkertaisesti toteutettu. Kyselyssä suunnitelmallisuuden kehittymistä mitattiin omalla kysymyksellään, jonka keskiarvoksi tuli 3,6 / 6. Aikaisemminkin mainittu suunnitelmallisuuden puute on selkeästi tunnistettu, mutta tilanne on mittariin viitaten jo paranemaan päin. Olemme pitäneet syksyllä 2013 yhden kaksipäiväisen suunnittelutilaisuuden ja

seuraava on suunnitteilla kevään 2014 aikana. Siten pidämme kiinni Suunnitelmallisuuden aktiivisesta hoitamisesta ja kehittämisestä.

Suunnitelmallisuuteen liittyy pitkälti rakentava kommunikaatio, proaktiivisuus ja se, että tiedostamme päätöksentekoprosessimme. Kaiken tekemisen tulee linkittyä liiketoimintaan, jolloin syntyy tietynlainen konkretia, jota noudattamalla myös kehitämme. Tämän lisäksi esimerkiksi tarkempi kokous- ja suunnittelupöytäkirjanpito sekä pöytäkirjan läpikäynti auttaa siinä, että pystymme peilaamaan toimintamme realisoitumista. Omalta osaltani olen vaikuttanut ehkä eniten suunnitelmallisuuden kehittämiseen. Sen lisäksi, että olen tuonut esiin toiveeni suunnitelmallisuuden lisäämiseksi, olen pystynyt vakuuttamaan ryhmämme siitä, että nimenomaan suunnitteleamalla hyvin tulevaa, pystymme myös reagoimaan muuttuvaan markkinatilanteeseen sekä toimimaan proaktiivisesti.

Osana suunnitelmallisuutta, kyselyssä kysyttiin miten ryhmämme on kehittynyt käyttämään prosesseissaan hyödyksi ideoita ja ajatuksia. Suunnitelmallisuuden kehittämistä ajatellen tämä on hyvinkin merkityksellinen kysymys. Ideoiden hyödyntämistä selvittävän kysymyksen vastausten keskiarvo on 4,4 / 6.

Osaltaan arvosanaa parantaa se, että ryhmämme jäsenet ovat samantyyppisiä ihmisiä ja yhteistyö on tällä osa-alueella sangen toimivaa. Jos verrataan kyselyn vastauksia edeltävään havaintokauteen, voidaan havaita vahvaa kehittymistä tällä osa-alueella. Havaintojakson tilanne olisi ollut selkeästi huonompi. Kykenemme monipuolisempaan ideointiin ja toisaalta olemme löytäneet uuden motivaation kehittyäksemme. Nähdäkseni myös yrityskulttuuri, kuten kappaleessa 2.2 kerrottiin, on osaltaan suuri vaikuttava tekijä siinä, miten ideoita ja ajatuksia voidaan hyödyntää. Sinällään yrityskulttuuria on haastavaa muuttaa, mutta osaltaan tiedostamalla yrityskulttuurin merkitys prosesseissa, voimme saada lisäarvoa ideoiden ja ajatusten hyödyntämisessä.

#### 4.3.2 Rakentava kommunikaatio suhteessa tiedonkulkuun

Koen tarpeelliseksi pureutua kommunikointiimme ja toimintamme laadun arvioimiseen. Tiedonkulku on riippuvainen rakentavasta kommunikoinnista ja tällä osa-alueella ryhmällämme on ollut haasteita.

Vastausten keskiarvo rakentavaa kommunikaatiota mittaavassa kysymyksessä on 3,4 / 6 (Kuva 10). Tämä tarkoittaa sitä, että vastaajien mielestä ryhmämme kommunikaatiossa on edelleen kehittämisen varaa, vaikka se ei ole merkittävän heikolla tasolla. Itse olen samaa mieltä tästä. Olemme kehittyneet tämän suhteen viimeisen vuoden aikana merkittävästi. Kommunikaation rakentavuuteen vaikuttaa nähdäkseni paljon myös henkilökemiat, joihin on hankala vaikuttaa. Kommunikoinnin paraneminen johtuu yksiselitteisesti siitä, että tiedonjakamisemme on tehostunut aamupalaverien ja Share-Point-ympäristön käyttöönoton avulla.

Osaltaan kommunikointiin ja tiedonjakamiseen vaikuttaa ryhmässä vallitseva avoimuus. Avoimuutta mittaava kysymys antoi keskiarvoksi 3,8 / 6. Avoimuutta parantamalla pystymme jatkossa kehittämään tiedonjakamistamme. Avoimuutta kuvaava tulos johtunee osin siitä, että emme sano välttämättä aina todellista mielipidettämme. Historiassa saattaa olla jokin asia, joka kaiheraa. On myös todettava, että usein olemme tehneet asioita eritavalla, kuin mitä aikaisemmin oli sovittu.

Teoriaosuudessaakin esille tullut Joharin ikkuna (Kuva 5) kuvaa avoimuutta ja luottamuksen kehittymistä. Siinä todettiin, että neliön muotoinen ikkuna on jaettu neljään osaan vaihtelemalla ruutujen keskinäistä kokoa tiimin kehityksen suhteen eri tavoin. Mallilla voidaan kuvata, miten tehokkaasti tiimin jäsenet työskentelevät kahdessa prosessissa, itsensä ilmaisemisessa, sekä toisaalta palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa.

Kappaleessa mainittiin, että tiimin tai ryhmän jäsenten välisiä suhteita voidaan tarkastella sen mukaan, mitä tiimin jäsenet toisistaan tietävät eli mikä on kaikille avointa tietoa ja mitä tiimin jäsenet eivät toisistaan tiedä eli mikä on omaa kätettyä tietoa. Joharin ikkunamallissa tämä ilmaistaan informaationa jonka itse tietää ja jota ei tiedä ja informaationa jonka toiset tietävät ja toiset eivät tiedä.

Tälläkin voin perustella sen, että avoimuutemme ei kuitenkaan ole vielä erityisen hyvällä tasolla. Avoimuuden kehittämiseksi tietynlainen henkilökohtaistaisempi tunteminen voisi olla eräs mahdollisuus avoimuuden kehittämiseksi jatkossa.

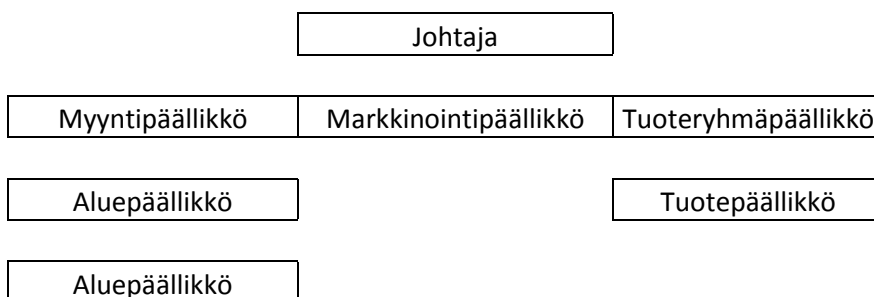
### 4.3.3 Päätöksenteko

Suunnitelmallisuuteemme sekä osin myös tiedonjakamiseen liittyy oleellisesti päätöksentekoprosessimme. Etenkin ne asiat, joita olemme sopineet tapahtuvan, ovat monesti jääneet toteuttamatta. Siten päätöksentekoa mittaava kysymys on käsiteltävä erikseen. Päätöksentekoprosessin selkeyttä mittaavassa kysymyksessä vastausten keskiarvo 4,0 / 6 (Kuva 10). Havaintojakson alusta alkaen päätöksentekomme on muuttunut, etenkin kun olemme ryhtyneet kiinnittämään huomiota ryhmäajatteluun. Pyrimme nykyisin enemmän yksilötason pohdintaan ennen lopullista päätöksentekoa ja ennen kaikkea tarkoituksena on, että päätöksentekoprosessissa ei ole mitään illuusiota diktatuurimaisesta päätöksenteosta. Sen lisäksi olen havainnut tietynlaista luottamuksen lisääntymistä ja kukin saa tehdä omia päätöksiään niin, että muut eivät arvostele päätöstä. Tähän vaikuttaa johtajan osoittama usko päätöksentekijän tekemään lopulliseen päätökseen.

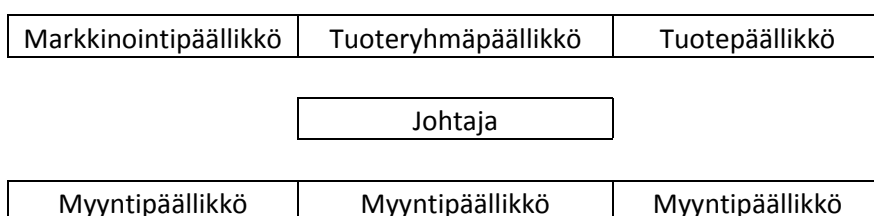
### 4.3.4 Johtajan rooli

Itse en toimi ryhmämme johtajana, vaan olen toiminut enemmänkin muutosagenttina ja omien ehdotusteni ja toiveideni pohjalta johtajallamme on ne valtuudet, joilla osa muutoksista on ollut vasta mahdollista implementoida. Kyselyn eräessä kysymyksessä pureuduttiin johtajan roolin selkeyteen. Ryhmän jäsenten vastaus aiheutti jo suurempaa hajontaa, vastausten keskiarvon ollessa 4,2 / 6. Tarkemmin ajatellen johtajan määrittelyssä on voinut olla epäselvyyksiä. Ryhmässämme on organisatorisessa mielessä useampi esimies. Tulevaisuudessa ryhmässämme tehdään rooleihin selkeytyksiä ja tarkennuksia. Meneillään on ikään kuin määrittelyvaihe, jossa johtaja selvittää tarpeellisia toimintoja ja synnytetään tarkoituksenmukainen rooli- ja tehtäväympäristö. Resurssien allokointi on hyvin merkityksellistä, jotta takaamme tehokkaimman ja dynaamisimman mahdollisen toimintamallin.

Uusimpana kehityksenä tämän kyselyssä ilmitulleen epäselvyyden takia johtajamme on päättänyt tehdä muutoksen organisaatiokaavioon. Keskittämällä esimiestyötä, voimme samalla allokoida resurssimme paremmin, kun kolmen ihmisen panosta ei tarvita esimiehenä toimimisessa. Uusi organisaatiokaavio tulee voimaan maaliskuussa 2014.



Kuva 10: Vanha organisaatiokaavio



Kuva 11: Uusi organisaatiokaavio

Ryhmädynamiikkakyselyssä kysyttiin, tukeeko organisaatiomme tiimi- tai ryhmätyötä tarvittavilla resursseilla. Tämän arvosanaksi tuli 3,0 / 6. Tämä osoittaa, että ryhmämme jäsenten mielestä emme saa tarpeeksi tukea yhteistyötämme varten. Tämä pitää sikäli paikkansa, että en pysty tunnistamaan mitään toimenpidettä tiimityön tukemiseksi organisaatiomme toimesta. Emme pidä esimerkiksi työhyvinvointia kehittäviä päiviä tai emme tee mitään yhteisiä tiimitilaisuuksia, pois lukien tiiminkehityspäivät, jotka pureutuvat enemmän faktaan kuin vaikkapa keskinäisten suhteidemme huoltoon. Ryhmä- ja tiimityöskentelyssä kuitenkin tulisi välillä keskittyä myös vapaampaan kanssakäymiseen, jotta toimintakuntomme säilyy.

Toisaalta yksilöltä ja ryhmältä vaaditaan tietty abstraktiotaso, jonka mukaan ryhmän toiminta ohjautuu. Johtaja pyrkii perustehtävän ja kaksoistavoitteen takia herättämään ja luomaan esimerkiksi tietyillä toimintatapamuutoksilla toimivaa yhteistä kulttuuria. Tavoitteena on, että ryhmämme nousee sille tasolle, että uudelleen suunnitellun ja tarkennetun tekemisen kautta saamme lisäarvoa päätöksillemme. Muutosta pidetään usein negatiivisena, eli mahdollisesti työryhmämme on ainakin osin siinä harhassa, että

osaamme asiamme ja tiedämme asiat parhaiten. Tällöin kaikki muutos on huonoksi. Muutosvastainen ilmapiiri pitäisi ensin saada kitkettyä pois. Se onnistuu esimerkiksi, kun pohdimme itse omaa työhyvinvointiamme ja yksilöimme tarkemmin, mitä on ryhmätyö, mistä se koostuu, mikä on jokaisen jäsenen osallisuus ja teenkö minä ja kukin ryhmän jäsen itse oman osuutensa, vai olenko minä tai muut jäsenet mahdollisesti vapaamatkustajia. Ennen kuin voimme tehdä mitään, meillä tulee olla riittävän vahva näkemys siitä, että voimme itse vaikuttaa tekemisiimme kaksoistavoite huomioiden. Meillä tulee olla hyvä olla ja tulee olla mahdollisuus sanoa asiat itse ääneen.

Kuten teoriaosuudessa esitettiin, on huomattavaa, että tiimin ja erilaisten työryhmien työskentelyn kehittäminen perustuu työyhteisöön ja organisaatioon ja näiden sitoutumiseen kehittämissuunnitelmassa. Se kuuluu organisaation niin sanottuun kehittämisen menetelmien inhimillis-prosessuaalisen lähestymistavan luokkaan. Tiimityöskentelyn kehittämisellä tarkoitetaan yhteistä ja jäseniä sitouttavaa oppimisprosessia. (Rovio 2009, 213.)

Ryhmädynamiikkakyselyssä selvitettiin organisaatiomme panosta tiimi- ja ryhmätyöskentelyn kehittämiseen. Näkemys oli jossain määrin negatiivispainoitteinen ja siten myös organisaation tulisi tukea enemmän tiimi- ja ryhmätyöskentelyä.

Ryhmädynamiikkakyselyn mukaan ryhmämme toiminta on niin sanotulla vakaustasolla. Kuten aikaisemmin esitettiin, vakaustason ryhmällä esimerkiksi tavoitteet saattavat olla muuttuneet. Tällöin tavoitteet määritellään uudelleen, jotta ryhmä voimistuisi ja keskittäisi toimintansa uudelleen. Toisaalta ryhmän johtaja voi järjestää avoriihen tiimin jäsenten kanssa ja pohtia, miksi tiimi luottaa muodollisuuksiin toiminnan kustannuksella. Näin saadaan ryhmän jäsenet ymmärtämään, että kehittyminen vaatii riskinottoa. Saat- taan olla välttämätöntä tuhota liikat säännöt ja saada ryhmässä aikaan yksimielisyys siitä, että säännöt eivät saisi olla edistymisen esteenä.

Johtajan kanssa olemme jo suunnitelleet, että implementoimme kyselyn vastauksiin viitaten ehdotetut kehitystoimet. Tässä johtajan rooli on merkityksellinen. Sinällään oma roolini on ainoastaan olla mukana suunnittelemassa muun ryhmän kanssa tavoitteita.



#### 4.4 Yhteenveto tuloksista

Ryhmädynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Tähän kokonaisuuteen vaikuttaa muun muassa seuraavat asiat.

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ideoiden ja ajatusten hyödyntäminen prosesseissa</li> <li>- Vision selkeys</li> <li>- Rakentava kommunikaatio</li> <li>- Päätöksentekoprosessi</li> <li>- Toiminnan muodollisuudet</li> <li>- Menettelytapojen tehokkuus</li> <li>- Tiimityön tukeminen</li> <li>- Tiimin varustetaso ja osaaminen</li> <li>- Tiimin kyky tehokkaaseen joustavuuteen</li> <li>- Työstä nauttiminen</li> <li>- Oppimis- ja harjoitusohjelmien tehokkuus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tavoitteiden saavuttaminen</li> <li>- Tiimin/ryhmänjohtajan rooli</li> <li>- Ryhmän toiminnan laatu</li> <li>- Suunnitelmallisuus</li> <li>- Menestyksen ja takaiskujen hyväksyminen</li> <li>- Ryhmän itsekuri</li> <li>- Avoimuus ja vilpittömyys</li> <li>- Ryhmän jäsenten välinen luottamus</li> <li>- Sitoutuneisuus</li> <li>- Päätöksenteko</li> </ul> |
|--|---|

Taulukko 1. Ryhmädynamiikkaa mittaavat tekijät (Heikkilä 2002, 427-429.).

Ryhmädynamiikkaamme mittaavan kyselyn tulos 83,4 kertoo, että havaintojaksolla ilmenneiden kehityskohteisiin liittyvien toimenpiteiden implementointi on parantanut ryhmädynamiikkaamme. On huomattavaa, että oma ymmärrykseni ryhmän toiminnasta on kehittynyt todella paljon ja aion jatkossakin ilmentää näkemyksiäni liittyen omaan ryhmätoimintaamme. On selvää, että muiden ryhmän jäsenten kiinnostus toimintamme laatuun on kasvanut ja kehittämispotentiaali on muiden tietoisuudessa. Pistemäärän osoittamalla tasolla oleva ryhmämme tarvitsee jatkossa selkeyttää tavoitteitaan ja sen lisäksi meidän tulee karsia ja tuhota liiallisia sääntöjä. Osaltaan meidän tulisi laajentaa toistemme tuntemista vielä enemmän henkilökohtaiselle tasolle, koska se johtaa entistä dynaamisempaan ryhmätyöskentelyyn. Tämän lisäksi tulisi keskittyä siihen, miten kehittyisimme toimintakontekstissa. Nyt on riskinä, että mahdollisesti luotamme liikaa muodollisuuksiin toiminnan kustannuksella.

Ryhmällemme tekemäni kyselyn tulos tarkoittaa, että ryhmämme työskentelee niin sanotulla "vakaustasolla". Näin ollen voidaan päätellä, että vakaustason toimenpiteet ovat käytettävissä myös työryhmässämme, jos haluamme vielä kehittää ja toisaalta ylläpitää ryhmämme hyvää yhteistyötä. Vakaustason ylläpitämiseksi meidän tulisi jatkossa määritellä tavoitteitamme uudelleen, jotta voimistuisimme ja pysyisimme keskitämään toimintaamme. Toisaalta ryhmänjohtajan kannattaisi pitää aivoriihi, jossa ryh-

mämme tulisi miettiä sitä, miksi luotamme muodollisuuksiin toimintamme kustannuksella. Samalla meidän tulisi tuhota liiat säännöt ja olla yksimielisiä siitä, että nämä säännöt eivät saa olla edistymisemme esteenä. (Heikkilä 2002, 429.)

Oleellista on havaita, että kun kyselyn tuloksia peilataan havaintojaksolle, olemme selkeästi kehittyneet ja tiedostaneet kehityksemme. Kohentuneen tilanteen voi havaita myös yleisestä parantuneesta ilmapiiristä. Sen lisäksi, että olemme havaittavasti kehittyneet, kysely ilmentää myös useita muita yksittäisiä jatkokehitystä kaipaavia osaluaita, joihin voisimme keskittyä tulevaisuudessa. Jäljempänä oleva vastausmatriisi ilmentää liitteenä olevan kyselyn vastaukset tarkemmin.

Nro	vastaaja1	vastaaja2	vastaaja3	vastaaja4	vastaaja5	yht.	ka.
1	4	5	4	4	5	22	4,4
2	4	4	5	4	5	22	4,4
3	4	5	4	3	4	20	4
4	5	6	4	2	4	21	4,2
5	4	4	4	3	2	17	3,4
6	2	4	3	4	3	16	3,2
7	4	5	5	2	4	20	4
8	4	4	4	3	3	18	3,6
9	4	5	1	5	2	17	3,4
10	4	4	5	4	4	21	4,2
11	2	4	5	2	4	17	3,4
12	3	4	6	4	5	22	4,4
13	2	2	4	2	5	15	3
14	4	3	5	3	4	19	3,8
15	3	3	4	3	5	18	3,6
16	4	5	6	4	6	25	5
17	4	6	5	2	5	22	4,4
18	5	5	6	5	6	27	5,4
19	5	4	5	4	5	23	4,6
20	4	5	4	3	3	19	3,8
21	3	3	4	2	4	16	3,2

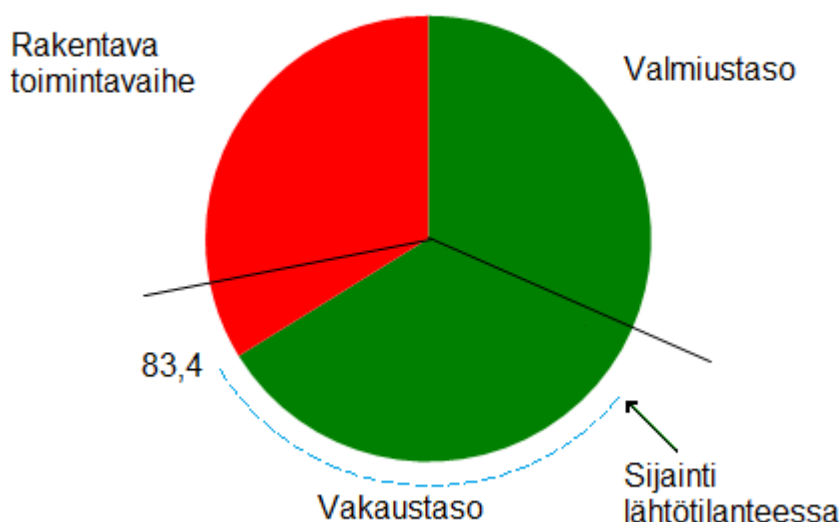
83,4

Taulukko 2: Ryhmädynamiikkakyselyn vastausmatriisi

Havaintojakson alussa ryhmämme toiminta oli havaintokauden perusteella tekemäni arvioinnin mukaan vakaustasolla, mutta hyvin lähellä valmiustason rajaa eli indeksilukua 50. Kehitystoimintojen jälkeen tulos on jo lähellä rakentavan toiminnan vaihetta, jonka raja-arvona on 90. Saavuttavamme indeksiluku 83,4 on siis huomattavasti parantunut havaintojakson alkuun verrattuna.

Arvioni mukaan olemme kehittäneet parhaiten ideoiden ja ajatusten hyödyntämistä (kysymys 1), rakentavaa kommunikaatiota (kysymys 5), suunnitelmallisuutta (kysymys 8) sekä toisaalta avoimuutta ja vilpittömyyttä (kysymys 14) ja ryhmän jäsenten välistä luottamusta (kysymys 16). Myös sitoutumista mittaava kysymys (kysymys 18) kertoo sitoutumisemme parantuneen huomattavasti.

Ryhmädynamiikkaa kuvaavassa indeksissä on osoitettu oma kehityksemme taso. Lähtötilanteen sijainti on hyvin lähellä valmiustason ja vakaustason rajaa. Mittari ilmentää huomattavan kehityksemme lähelle rakentavaa toimintavaihetta. Oheisessa indeksissä sininen katkoviiva kuvaa tapahtunutta kehitystä. Mustat poikkiviivat kuvaavat ryhmän toiminnan tason rajoja indeksiluvuilla 50 ja 90.



Kuva 11: Ryhmädynamiikan indeksi

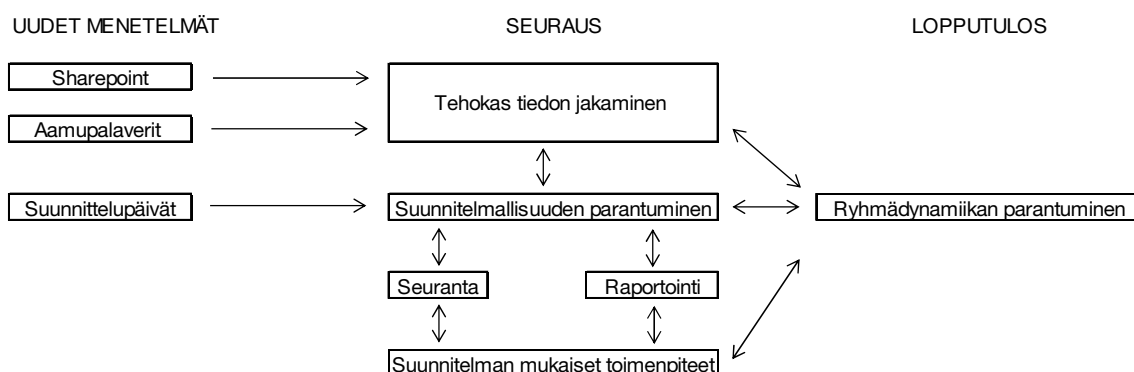
Kehitystehtävän merkittävänä lopputuloksena voidaan havaita ryhmädynamiikan paraneminen. Siihen on osaltaan vaikuttaneet ne toimenpiteet, joita on tehty havaintojaksolla havaittujen ongelmien korjaamiseksi.

Kehittämäni aamupalaverit ovat osa uutta toimintamalliamme ja nähdäkseni merkittävä muutos. Aamupalaverit ovat muotoutuneet vakiokäytännöksi ja tämä myös toimii erinomaisen hyvänä tiedonjakamiskanavana. Lisäksi SharePoint ympäristön käyttäminen lisää informaationkulkua. Itse olen pilottikäyttäjänä tässä ja käyttö etenee koko ryhmämme sisällä. Toimin tässä jatkossa tukihenkilönä.

Oma panokseni näkyy myös suunnitelmallisuuden kehitymisessä. Olen laatinut käyttöömmme Excel-pohjaisen suunnittelualustan, jossa ylläpidän käyttöömmme strategisen suunnitelman, jota voimme hyödyntää raportoinnissa. Tämä järjestely on oiva "master data" niille asioille, jotka olemme yhdessä sopineet. Tällöin ei tule epäselvyyksiä siitä, mitä olemme aikaisemmin sopineet ja toisaalta tämän pohjalta voimme seurata suunnitelmiamme toteutumista. Se, että vältämme epäselvät tilanteet, parantaa osaltaan ryhmädynamiikkaamme ja toisaalta minimoi mahdolliset konfliktitilanteet.

Merkittävä kehitystehtävän tulos on, että ryhmänä olemme nyt paremmin tietoisia kehittymismahdollisuudestamme ja siitä, miten voimme kehittyä jatkossa. Selkeitä menetelmätapojen muutoksia on syntynyt etenkin aamupalaverien ja suunnittelupäivien ansioista ja toisaalta jatkossa SharePoint-ympäristön käytöstä.

Tehdyt kehitystoimenpiteet ovat juuri tämän työryhmän tarpeisiin suunniteltuja. Siten toimenpiteiden soveltaminen muussa toimintaympäristössä ei välttämättä tule kysymykseen. Siitäkin huolimatta tutkimme mahdollisuutta, että näitä voisimme hyödyntää muillakin osastoilla. Kaiken kaikkiaan tehokkaampi tiedonjakaminen ja parempi tulevaisuudensuunnittelu johtavat eri vaiheiden kautta ryhmädynamiikkamme paranemiseen. Oheinen kuvaaja osoittaa näiden riippuvuussuhteet ja toimii hyvin kehittämistehtävää kuvaavana kokonaisuutena.



Kuva 12: Kehitystehtävän prosessikaavio

Tiedonjakamisella voimme osin paikata osaamistasoamme. Kun jaamme tehokkaammin informaatiota, se kehittää omaa toimintaamme. Teoriaosuudessakin esitettiin, että organisaation tulisi luoda tiedonjakamista tukevia ja edistäviä ympäristöjä, koska datan, toimintatiedon ja tietämyksen jakaminen muodostaa erittäin keskeisen osan organisaation aineettoman pääoman kehittämistä. Kun henkilöstö jakaa ennakoivasti tietämystään toisilleen, virheet vähenevät, toiminta tehostuu ja uutta tietoa ja tietämystä luodaan. Tiedon jakamista voidaan Stenbergin tutkimuksen mukaan tukea edistämällä taloudellisten tekijöiden lisäksi yrityskulttuuriin ja arvoihin liittyviä tekijöitä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että avoimuutta, rehellisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia kannustetaan ja korostetaan sekä parannetaan toisten huomioimista ja työilmapiiriä. (Stenberg 2012, 256.)

Jatkossa tiedonjakamisen osalta vastuu ei ole niinkään yksilöllä, vaan ennemminkin johdolla. Tähän mennessä tiedonjakamista on yksittäisenä tapahtumana kehittänyt erinomaisesti esimerkiksi aamupalaverikäytäntömme.

Lisäksi on kiinnitettävä huomiota omaan oppimiseemme. Se, että jaamme paremmin tietoa, ei vielä kehitä. Kuten Sydänmaanlakka kuvaa "Oppimisen portaat" –kuvaajassa (kuva 8) vasta tiedon soveltaminen ryhmässä ja yksilötasolla johtaa kehittymiseen. (Sydänmaanlakka 2007, 34.)

Kaiken perustana on se, että olemme ryhmänä tietoisempia siitä, että voimme omalla toiminnallamme kehittyä ryhmätyöskentelijöinä. Oma roolini on jatkossakin pyrkiä pitämään tätä kehittymisintoa yllä.

Jos arvioidaan tuloksia tutkimuskysymyksiin, löysin ratkaisun suunnitelmallisuuden parantamiseen, tiedonkulun parantamiseen ja usean tekijän summana ryhmädynamiikkamme kehittyi. Olemme tiedostaneet, että voimme muuttaa toimintamalliamme, mutta varsinainen muutos on pitkälinen prosessi, joka jatkuu varmuudella. Tähän mennessä toiminnassamme on tapahtunut merkittävimmät muutokset suunnittelun, sen seurannan, tiedonjakamisen ja osaltaan päätöksentekoprosessimme kohdalla.

#### 4.5 Validius ja reliabiliteetti sekä verifiointi

Tämän toimintatutkimuksen tavoite oli löytää ratkaisu tutkimusongelmaan teoreettisen viitekehyksen mukautuvien mallien mukaan. Toisaalta tulokset vastaavat annettuja tavoitteita ja kehittämistehtävällä saavutettiin ryhmän toiminnan näkökulmasta kehittymistä.

Toimintatutkimus on useimmiten laadullinen tutkimus, jonka reliabiliteetti tulee arvioida. Reliabiliteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa yhtäältä aineiston käsittelyn, toisaalta analyysin luotettavuutta. Analyysin tulee olla helposti arvioitava ja uskottava. Lisäksi tutkimus tulee kirjoittaa niin, että lukijalla voi seurata annettuja päättelyketjuja ja ottaa niihin myös kantaa. Uskottavuus puolestaan tarkoittaa, että lukija uskoo siihen, että tutkimuksessa esitetyillä havainnoilla ja tehdyillä toimenpiteillä päästään tutkijan esittämään lopputulokseen. (Anttila 2006, 517 - 518.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on pyritty varmistamaan sillä, että esitetyt mittarit osoittavat tapahtuneen muutoksen lähtötilanteesta tutkimuksen päätökseen. Pieni vastaajajoukko vaikuttaa hieman tulosten luotettavuuteen, etenkin kun vastaajien objektiivisuutta ei voida taata. Toisaalta kyseessä on sen tyyppinen tutkimus, että kyselyä ei voisi edes tehdä toisella tavalla. Huomionarvoista on se, että kysely on tehty täysin anonymisti, jotta vastauksien subjektiivisuus on minimoitu.

Havaintojakson ajalta saadut havainnot on kirjattu ja arkistoitu. Olen pyrkinyt kuvaamaan mahdollisimman tarkoin muutosta ja toisaalta muutos on realistinen. Toisaalta jos tutkimuksen olisi tehnyt joku toinen taho, lopputulos ei poikkeaisi ainakaan merkittävästi nykyisestä.

## 5 Johtopäätökset ja kehittämissuositus jatkoa ajatellen

Kuten Schein (2009, 44) toteaa, organisaatio voi toteuttaa toiminta-ajatustaan menestyksellä, säilyä ja kasvaa vain jos se pystyy vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksiin ja toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin. Näin ollen oma ryhmädynamiikkamme ja työskentelymme kehittäminen ovat eräs keino varmistaa kilpailukykyämme.

Osaltaan kehittämistehtäväni jatko on pitkälti ryhmämme jäsenten ja suurelta osin johtajamme aktiivisuuden varassa. Kun huomioidaan teoriaosassa esitelty keskustelemaan johtamisen käsite, joka on esimerkiksi Juutin (2010, 25) näkemyksen mukaan yleisnimitys hyvälle johtamiselle, mahdollisuutemme kehittyä ryhmätyöskentelijöinä paranevat. Kun muistetaan, että hyvä johtaminen pystyy yhdistämään ihmisten toiminnat yhteisten päämäärien suuntaisiksi, uusi organisoitumisemme luo pohjan omalle kehitymisellemme.

Tässäkin tapauksessa meidän tulee nähdä hieman vaivaa, että pystymme ylläpitämään aloitetun täsmällisen raportoinnin menneestä ja tulevasta. Siksi minun tulee perustella erityisen hyvin myös jatkossa näiden toimenpiteiden merkitys ja siten aktivoida kollegani osallisiksi jatkuvaan muutokseen. Nähdäkseni esimerkiksi näitä suunnitelmallisuutta parantavia raportointeja on erinomaisen hyvä hyödyntää myös päämiesraportoinnissa. Päämiehemme vaatii erittäin paljon analyysia markkinoistamme ja toisaalta tulevaisuudestamme ja tavoitteistamme. Eräänä mahdollisuutena näen TOWS-matriisin käytön. Tämä on laajennettu kahdeksan kentän SWOT-analyysi, joka mahdollistaa myös aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen sekä puolustautumiseen ja suojautumiseen perustuvia suunnitelmia. (Vuorinen 2013, 90.)

Jatkossa tulemme ylläpitämään aikaisemmin esitettyä aktioidenseurantajärjestelmää. Olen esittänyt, että pystymme ylläpitämään suunnitelmallisuutemme jatkossa niin, että

ylläpidämme ja noudatamme aktioidenseurantajärjestelmää. Tämä sisältää ne asiat, joita olemme suunnitelleet tekevämme. Seurantajärjestelmään on kirjattu ne määrääjat, joita noudattamalla pystymme seuraamaan ja toteuttamaan suunnitellut tapahtumat.

Kehitystyön toteutuksen voidaan katsoa onnistuneen. Suunnitelmallisuuden toteutuminen on mahdollista myös tulevaisuudessa. Nyt kun olemme ottaneet sen merkittäväksi osaksi toimintaamme, mahdollisuudet tehokkaaseen ja dynaamiseen toimintaan ovat selkeästi paremmat. Tämän lisäksi kehittämisidea on selvästi lisännyt kiinnostusta toimintamme laatuun ja siten uskon, että jatkossakin kiinnitämme erityistä huomiota ryhmässä tekemiseemme.

Viitekehystä ajatellen etenkin ryhmädynamiikkaan ja sosiaalipsykologiaan perustuvat teoriat tukivat työtäni. Tarkempi mittaristo olisi ollut hankala kehittää tässä tapauksessa, jossa lähtötilanne perustuu pääosin omiin havaintoihini. Näiden havaintojen pohjalta tehtävä alkutilanteen kartoitus on johtanut osaltaan toimenpide-ehdotuksiin ja sitä kautta toimenpiteisiin. Toimenpiteitä on pystytty mittaamaan ryhmädynamiikkakyselyn kysymyksillä ja ryhmädynamiikkakyselyn tuloksella. Tässä yhteydessä voidaan kertoa lähtötilanteen tulevan ilmi henkilöstötutkimuksessa esiin tulleiden seikkojen perusteella. Tämän toimintatutkimuksen eräs piilohyöty lienee se, että olemme samalla ryhtyneet ajattelemaan toimintaamme ryhmänä ja sen myötä olemme myös sopineet kehittävämme.

Tiimi- ja ryhmätyöskentelyn kehittäminen on pitkälinen prosessi. Vasta tulevaisuudessa tulemme näkemään, miten kehityskohteet vaikuttavat toimintaamme oikeasti. Kuten kappaleessa 1.1 kerrotaan, tämäkin tutkimus voi edetä vielä niin, että nyt voidaan käynnistää uusi kehittämiskierros. Tutkimus etenee siis spiraalimaisena jatkuvan kehityksen mallina. (Aaltola ym. 2001, 170-178)

Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista tietää, miten ryhmädynamiikkatestin tulos muotoutuu esimerkiksi seuraavan vuoden aikana. Seuranta varten voimme toteuttaa uuden kyselyn vuoden 2015 alussa. Kuten todettua, olemme sellaisella tasolla, jossa pysyminen vaatii työtä, se ei ole itsestäänselvyys. On ollut mukavaa huomata, että tämän työn



tekeminen on herättänyt muiden ryhmäläisten mielenkiinnon ryhmämme toimintaa kohtaan.

Itselleni opinnäytetyö on ollut antoisa ja kehittävä. Peilaan toimintaamme vahvasti teoriaosuudessa mainittuihin asioihin ja olen tietoinen useista omaa toimintaani muokkavista malleista. Jauhiainenkin (1994, 95) toteaa, että ryhmän jäsenten tietoinen oman vuorovaikutuksen seuranta ja havaintojen reflektointi johtavat siihen, että koko ryhmä siirtyy kehittyneempään toimintaan. Näin ollen uskon oman työryhmänikin kehittyvän, koska olen onnistunut herättämään ryhmän jäsenten kiinnostuksen oman toimintamme kehittämiseen. Kokonaisuudessaan toimintatutkimuksestani kehittyi mielenkiintoinen ja mukaansatempaava projekti, jonka jatkuminen on omissa käsissämme. Uskon, että kehittymisemme jatkuu ja tuleamme olemaan kopioimisen arvoinen työryhmä.

## Lähteet

Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. I : Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. WS Bookwell, Juva.

Aaltonen, Tapio & Junkkari, Lari 1999. Yrityksen arvot ja Etiikka. 2. painos. WSOY, Juva.

Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Akatiimi, Hamina. Juvenes Print, Tampere.

Belbin, Meredith 2010. Team Roles at Work. 2. Painos. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Bion, Wilfred R 1979. Kokemuksia ryhmistä – Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Suom. Syrjälä, Liisa. Weilin+Göös, Espoo.

Choo, Chun Wei 2006. The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. Oxford University Press Inc. New York.

Eskola, Marjatta & Jauhiainen, Riitta 1994. Ryhmäilmiö: Perustietoa ryhmän käytöstä ja ryhmätyöstä sosiaalityöhön sovellettuna. WSOY, Juva.

Grönfors, Martti 1982, Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät. 2.painos. WSOY, Juva.

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit - Avaimet uuden luomiseen. Kauppakamari, Helsinki.

Hogg, Michael & Vaughan, Graham 1995, Introduction to social psychology. Prentice-Hall, Lontoo.

Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa, & Syrjälä, Leena. 2007. Toiminnasta tietoon- toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Vantaa.

Helkama, Klaus & Myllyniemi, Rauni & Liebkind, Karmela 2007. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Edita, Helsinki.

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana Tiimi. Edita, Helsinki.

Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yksilöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Tammi, Helsinki (Hämeenlinna, Kariston kirjapaino).

Jauhiainen, Riitta & Eskola, Marjatta 1994. Ryhmäilmiö: Perustietoa ryhmän käytöstä ja ryhmätyöstä sosiaalityöhön sovellettuna. WSOY, Porvoo.

Juuti, Pauli & Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava, Keuruu.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Tampereen Yliopisto-paino Oy, Juvenesprint, Jyväskylä.

Kopakkala, Aku, 2011. Porukka, Jengi, Tiimi – Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita, Helsinki.

Korpi, Rauno & Tanhua, Pertti 2007. Yhteispeli työelämässä - Kasva esimiehenä ja alaisena. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.

McNeish, Joanne & Mann, Inder 2011. Knowledge Sharing and Trust in Organizations. IUP Journal of Knowledge Management vol 8. No 1, 18-38 Document id.1952614951.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. International Methelp, Helsinki. Gummerus kirjapaino Oy Jyväskylä.

Pennington, Donald C. 2005. Pienryhmän sosiaalipsykologia. Suom. Ahokas, Marja. Helsinki University press.

Rovio, Esa & Lintunen, Taru & Salmi Olli 2009. Ryhmäilmiöt liikunnassa. Liikuntatieteellinen seura, Helsinki.

Schein, Edgar H. 1999. The Corporate Cluture Survival Guide – Sense and Nonsense About Culture Change. Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

Schein, Edgar H. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas, Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksista. Suom. Rosti, Päivi. Esa Print Oy, Tampere.

Stenberg, Martin 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Tampere University Press, Tampere.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66908/978-951-44-8831-3.pdf?sequence=1>  
Luettu 13.1.2014

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs Organisaatio. Talentum, Vantaa (Hansaprint)

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs Organisaatio, Talentum. Vantaa (Hansaprint)

West, Michael A. & Markiewicz, Lynn 2004. Building team based working. BPS Blackwell)

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua, Talentum. Balto print, Liettua

[https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja\\_viestintaryhmassa\\_maaritley.shtml](https://kielikompassi.jyu.fi/puheviestinta/tietomajakka/maja_viestintaryhmassa_maaritley.shtml), Luettu 12.1.2014

Tiimin dynamiikan arviointi (ready-Steady-Go) Spencer ja Pruss 1996: (Heikkilä 2002, 427-429.)

Vastaukset asteikolla 1-6, jossa samanmielisyyttä osoittaa lukuarvon 6 valinta, täydellistä erimielisyyttä lukuarvo 1.

1. Tiimimme käyttää prosesseissaan tehokkaasti ideoita ja ajatuksia

Täysin eri mieltä  
1            2            3            4            5            6  
Täysin samaa mieltä

2. Tiimimme kykenee saavuttamaan suurimman osan tavoitteistaan

Täysin eri mieltä  
1            2            3            4            5            6  
Täysin samaa mieltä

3. Tiimin visio on niin selkeä, että tiimin jäsenet ymmärtävät sen

Täysin eri mieltä  
1            2            3            4            5            6  
Täysin samaa mieltä

4. Tiiminjohtajan rooli on selkeästi määritelty

Täysin eri mieltä  
1            2            3            4            5            6  
Täysin samaa mieltä

5. Tiimimme kommunikaatio on rakentavaa

Täysin eri mieltä  
1            2            3            4            5            6  
Täysin samaa mieltä





