

Sari Ylivainio

Kokemuksia tiimityöstä

Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri

Opinnäytetyö
Kevät 2012
Sosiaali- ja terveysalan yksikkö
Sosiaalialan koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Koulutusohjelma: Sosiaalialan koulutusohjelma

Suuntautumisvaihtoehto: Sosionomi(AMK)

Tekijä: Sari Ylivainio

Työn nimi: Kokemuksia tiimityöstä – Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri

Ohjaaja: Siltakorpi Mirva

Vuosi: 2012 Sivumäärä: 95 Liitteiden lukumäärä: 2

Tutkimuksen lähtökohtana on organisaatiomuutos, uusi organisaatiomalli ja tiimityöskentelyyn siirtyminen. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa, miten Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä tiimityöskentely sujuu uudessa organisaatiomallissa ja mitä keskeisiä tiimityöskentelytaitoja on saavutettu henkilökunnan kokemana. Tärkeää on lisäksi selvittää, miten uusi organisaatiomalli on otettu vastaan ja mitä kehittämishaasteita olisi toiminnan parantamiseksi.

Tutkimuksen viitekehys muodostui organisaatio-käsitteistä, muutoksesta, työyhteisötaidoista ja tiimityöstä. Keskeinen termistö on avattu teoriaosuudessa ja erityisesti tiimityöhön ja työyhteisötaitoihin on perehdytty tarkemmin. Tutkittava organisaatio on esitelty aloittaen Kelan organisaatiosta ja toiminta-ajatuksista, päätyen varsinaiseen tutkimuskohteeseen, Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiriin.

Tutkimus suoritettiin kyselytutkimuksena ja tutkimuksen kohteena oli koko Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin henkilöstö. Kyselylomake lähetettiin henkilöstölle Webropol-sovelluksen välityksellä sähköpostiin. Aineistosta ilmeni, että henkilöstö oli muutokseen totunut ja uusi organisaatiomalli oli omaksuttu. Myös esimiesten työnjakoon oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Tiimien toiminnassa ilmeni puutteita samoin kuin työyhteisötaidoissa. Tiimeiltä puuttuivat niin yhteiset päämäärät kuin tavoitteetkin ja sosiaalisissa taidoissa oli parannettavaa.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että etuustiimeistä ei ollut vielä syntynyt todellisia tiimejä. Tiimit ovat vasta kehitysvaiheessa, sillä tiimitoiminnassa vaadittuja perusominaisuuksia eivät tiimit ole vielä saavuttaneet. Kehitystä täytyy tapahtua niin yksilö- kuin tiimitasollakin, ennen kuin keskeiset tiimityöskentelytaidot voidaan saavuttaa.

Avainsanat: organisaatio, muutos, työyhteisötaidot, tiimityö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social Work

Degree programme: Degree programme in Social Work

Specialisation: Bachelor of Social Services

Author/s: Ylivainio Sari

Title of thesis: Team Work Experiences – The Insurance District of Social Insurance Institution in South Ostrobothnia

Supervisor(s): Siltakorpi Mirva

Year: 2012 Number of pages: 95 Number of appendices: 2

The starting point of this research is an organizational change, a new organizational model and the shift to teamwork. This study aims at exploring how teamwork is functioning in the new organizational model in the Social Insurance Institution of South Ostrobothnia. The aim is also to explore what kind of team work skills have been achieved within the staff. It is also important to find out how the new organizational model has been received and what kind of challenges there are to improve the operation.

The framework of the study consists of organizational concepts, change, workplace skills and team work. The key language terms are explained in the theoretical part of the study, in particular, teamwork and workplace skills are explored in more detail. I start the study by explaining the organization of Social Insurance Institution in more detail and concluding in the actual object of study, the Insurance District of Social Insurance Institution in South Ostrobothnia.

The survey was distributed to all personnel of the Insurance District of Social Insurance Institution in South Ostrobothnia. The questionnaire was sent to the staff via e-mail by using a Webropol programme. The data revealed that the staff had been accustomed to change and a new organizational structure was adopted. The staff was also quite satisfied in the way the managers had divided work. The study also showed that there were shortcomings regarding teams' activities as well as workplace skills. There were not any shared goals and social skills needing improvement.

Based on the results, I can say that the teams have not yet become real teams. The teams are still in a development stage because the basic criteria required have not been reached quite yet. Development must take place both individually and at a team level, before critical teamwork skills can be achieved.

Keywords: organization, change, workplace skills, teamwork

Sisällys

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract.....	3
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.....	6
1 JOHDANTO	8
2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	10
2.1 Tutkimuksen tarkoitus.....	10
2.2 Aikaisemmat tutkimukset	12
3 YHTEISKUNNAN JA TYÖN MUUTOS	15
3.1 Työ rytmittää elämää	16
3.2 Kela muutoksessa.....	17
4 ORGANISAATIOT JA MUUTOS.....	22
4.1 Erilaisia organisaatiomuotoja	22
4.2 Yrityskulttuuri	24
4.3 Organisaatiomuutos.....	25
4.4 Muutosvastarinta	26
4.5 Muutoksen hallinta.....	27
5 TYÖYHTEISÖTAIDOT	28
5.1 Sosiaalinen pääoma	29
5.2 Sosiaalinen tuki.....	30
5.3 Arvostus.....	31
5.4 Vuorovaikutus	31
5.5 Ilmapiiiri	32
6 TIIMIT JA TIIMITYÖ	34
6.1 Mitä tiimityö on.....	34
6.2 Tiimityön historiaa lyhyesti	35
6.3 Mikä on tiimi?	36
6.4 Tiimin kehitysvaiheet	36
6.5 Tiimin kehittyminen	38
6.6 Tiimin koko	40
6.7 Tiimin roolit	40
6.8 Tuloksekas tiimityö	42

7 TIIMIN JOHTAMINEN	44
7.1 Mitä johtajalta vaaditaan?	44
7.2 Tiimin vetäjä	46
7.3. Esimiestiimi.....	47
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	48
8.1 Tutkimusmenetelmän valinta	48
8.2 Tutkimusprosessi.....	49
8.3 Tutkimuksen luotettavuus	51
8.4 Tutkimuksen eettisyys	52
8.5 Aineiston analyysi	53
9 TULOKSET	55
9.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	56
9.2 Kokemuksia organisaatiomuutoksesta	58
9.3 Uusi organisaatiomalli.....	62
9.4 Työyhteisön ja tiimin toiminnan kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja	65
9.5 Kokemuksia tiimityön sujumisesta	71
10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	79
10.1 Muutoksen kokeminen.....	80
10.2 Tiimityöskentelyn työyhteisötaidot	82
10.3 Tiimityön sujuminen	84
10.4 Kehittämisehdotuksia.....	88
11 POHDINTA	90
LÄHTEET	91

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kaavio 1. Kelan organisaatiokaavio (Kela [Viitattu 2.2.2012]).....	18
Kaavio 2. Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin organisaatiokaavio	21
Kaavio 3. Ikäryhmäni ja työvuoteni Kelassa.....	56
Kaavio 4. Työskentelyrooli, missä työskentelee.....	56
Kaavio 5. Organisaatiomuutoksen jälkeen toimipisteeni ja työnkuvani säilyi ennallaan.	57
Kaavio 6. Organisaatiomuutos oikeudenmukaisti työnjakoa suhteessa työvuosiin.	58
Kaavio 7. Muutos vahvisti työmotivaatiota suhteessa työvuosiin.	59
Kaavio 8. Koen pelkääväni muutoksia suhteessa ikään.	59
Kaavio 9. Koen, että työni sujuu paremmin nyt, kuin ennen muutosta suhteessa työrooleihin.....	60
Kaavio 10. Esimiesten työnjako vakuutuspiirissämme on mielestäni selkeä suhteessa työrooliin.	63
Kaavio 11. Koen etuuskorityöskentelyn selkeäksi suhteessa työskentelyrooliin. ...	64
Avoimissa vastauksissa mielipiteet jakautuivat kahtia. Toisaalta etuuskoriajattelumalli ei toteudu oikeidenmukaisesti ja toisaalta se on selkeyttänyt toimintaa.	64
Kaavio 12. Koen etuustiimityöskentelyn selkeäksi suhteessa työskentelyrooleihin.	65
Kaavio 13. Tiimijajattelu sopii organisaatioomme hyvin.	65
Kaavio 14. Pidän työyhteisönäni seuraavaa ryhmää/ryhmiä.....	66
Kaavio 15. Ilmapiiri työyhteisössäni on hyvä.....	67
Kaavio 16. Ilmapiiri tiimissäni on hyvä	67
Kaavio 17. Ilmapiiri etuuskorissani on hyvä.	67
Kaavio 18. Tunnen olevani etuustiimini jäsen.	68
Kaavio 19. Tiimissäni on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta.	68
Kaavio 20. Olen päivittäin tekemisissä etuustiimin kuuluvien henkilöiden kanssa.	69
Kaavio 21. Tiimi kannustaa kehittämään itseään.	69
Kaavio 22. Saan tiimini jäseniltä rakentavaa palautetta.	70
Kaavio 23. Tiimissäni arvostetaan myös erilaisuutta.....	70
Kaavio 24. Otan kantaa keskusteluissa.	71
Kaavio 25. Tiimini on sopivan kokoinen.	72
Kaavio 26. Työskentelen samassa toimipisteessä etuustiimini kanssa.....	72
Kaavio 27. Yhteistyö eri tiimien välillä sujuu mielestäni hyvin.	73
Kaavio 28. Tiedonkulku toimii tiimissäni hyvin.	73
Kaavio 29. Tiimin jäsenillä on selkeä kuva yhteisestä päämäärästä.....	74
Kaavio 30. Tiimissäni hyödynnetään toisten erityisosaamista.	74
Kaavio 31. Tiimissäni pohditaan keinoja, miten päästään tavoitteisiin.	75
Kaavio 32. Voin kehittyä työssäni.	75

Kaavio 33. Mielestäni en voi vaikuttaa tiimini yhteisiin asioihin.	76
Kaavio 34. Tiimini noudattaa yhteisiä pelisääntöjä	76
Kaavio 35. Tiimipalavereita on tarpeeksi usein.	77
Kaavio 36. Tiedän etuustiimissäni työskentelevin toimenkuvan.....	77
Kaavio 37. Tiimini toimii tehokkaasti.	78
Kaavio 38. Työtehtäväni ovat monipuolisia suhteessa työrooliin.	78
Kaavio 39. Hyvien työyhteisötaitojen kehä.....	83
Kaavio 40. Toimiva tiimityö.	87
Kaavio 41. Luottamustalo Lämsä ja Uusitalon (2002) mukaan (Lämsä & Hautala 2005, 97).....	89

1 JOHDANTO

Muutos on tullut jäädäkseen, halusimme sitä tai emme. Organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintatapojaan pärjätäkseen yhä kovenevassa kilpailussa. Muutos koskee myös julkista sektoria, jonka täytyy muuttaa toimintaansa vastatakseen ihmisten muuttuviin tarpeisiin. Työn luonne on muuttunut. Enää ei olla sidoksissa yhteen aikaan ja paikkaan, missä ihmissuhteet ovat pysyviä. Kun yksikköjä ja toimialoja yhdistellään, muuttuvat niin työpisteet, työtehtävät kuin työkaveritkin. Meidän on syytä opetella ajattelemaan, että työelämä on vain jatkuvaa muutosta ja meidän on pidettävä itsemme valmiudessa olla liikkeellä koko ajan (Mönkkönen & Roos 2009, 11).

Opinnäytetyöni lähtökohtana on edellä kuvattu muutos. Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä toteutettiin suuri organisaatiomuutos 2010. Muutoksessa yhdistyi kolme vakuutuspiiriä yhdeksi Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiriksi. Samalla siirryttiin työn tekemiseen tiimeissä. Koska varsinaisesta muutoksesta ja sen kokemisesta oli opinnäytetyö tehty jo aikaisemmin, tarve tiimityön tutkimiseen nousi vakuutuspiirin johtajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Työtä ei ole kuitenkaan minulta tilattu. Itse työskentelen kyseisessä piirissä, joten tutkimuskohde on itselleni tuttu entuudestaan.

Työni tarkoituksena on selvittää, miten tiimityöskentely sujuu uudessa organisaatiomallissa Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella. Miten henkilökunta kokee tiimityön sujumisen ja mitä tiimin toiminnan kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja on saavutettu. Tutkimuksessani käsittelen myös muutosta sekä miten uuden organisaatiomallin henkilökunta on omaksunut. Vaikka opinnäytetyöni päätarkoitus ei ole kehittäminen, olen tutkimustulosten ja lukemani kirjallisuuden perusteella kirjannut muutamia keskeisiä, tiimityöskentelyn kannalta tärkeitä kehittämiskehduksiani työni loppuun.

Aloitan opinnäytetyöni kertomalla Kelan organisaatiosta sekä uuden Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin muodostumisesta. Sen jälkeen käsittelen muutosta ja erilaisia organisaatiomuotoja, joiden jälkeen päästään työni päätarkoitukseen, tiimeihin. Ennen varsinaista tiimityötä ja siihen perehtymistä käsittelen varsinkin tii-

mityössä korostuvia työyhteisötaitoja. Tutkimustulokset sekä johtopäätökset esitellen samassa järjestyksessä kuin teoreettinen viitekehys on muotoutunut.

Tutkimus on suoritettu käyttämällä määrällistä tutkimusotetta. Valitsin määrällisen tutkimuksen, koska mielestäni näin saan paremman tiedon siitä kokonaistilanteesta, mikä piirissämme tällä hetkellä on. Valintaani vaikutti myös, että työntekijän rooli tutkijana ei määrällisessä tutkimuksessa vaikuta vastaajiin niin paljon, kuin laadullista tutkimusotetta käyttäen. Tutkimus suoritettiin lähettämällä sähköinen kyselylomake sähköpostiin Webropol- järjestelmän avulla.

Sosiaalialalla työtä tehdään tiimeissä ja ennen kaikkea moniammatillisissa tiimeissä. Tulevana sosionomina erilaiset tiimit ja työn sujuminen tiimeissä kiinnostaa itseäni. Tämän tutkimuksen avulla toivon saavani myös itselleni tärkeää tietoa siitä, mihin tiimityössä kannattaa panostaa. Ja ennen kaikkea toivon sitä, että Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri saisi tärkeää tietoa tiimityön sujumisesta ja tulevaisuuden haasteista.

2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

Yhteiskuntamme muuttuu kovalla vauhdilla. Palveluita keskitetään suurempiin kasvukeskuksiin. Pieniltä kunnilta ja kaupungeilta on valtion palveluita viety pois, kuten verotoimisto ja TE-toimisto. Myös Kelalla on suuret organisaatiomuutokset käynnissä, vakuutuspiirejä yhdistetään ja palveluverkkokokonaisuutta kehitetään. Uusilla hankkeilla uudistetaan etuuksien käsittelyjärjestelmiä ja käsittelyprosessia. Tässä kappaleessa käsittelen tutkimukseni tarkoitusta sekä esittelen tutkimuskysymykseni. Analysoin lisäksi aikaisempia tutkimuksia, jotka ovat käsitelleet tiimityötä.

2.1 Tutkimuksen tarkoitus

Työni taustalla on nykyisen Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella toteutettu organisaatiomuutos vuonna 2010. Muutoksessa kolme vakuutuspiiriä yhdistettiin yhdeksi Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiriksi. Sen lisäksi, että kolme eri piiriä yhdistyi, uudessa piirissä siirryttiin työn tekemiseen tiimeissä. Uusi piiri aloitti toimintansa kahden muutoksen saattamana. Henkilöstön kokemuksia yhdistymisestä ja muutoksesta on Satu Lappinen (2010, 40-43) käsitellyt opinnäytetyössä. Sen tulosten mukaan yhdistyminen oli onnistunut ja suurin osa koki myös työnkuvan muutokset onnistuneeksi. Koska opinnäytetyö valmistui samana vuonna kun uusi piiri aloitti toimintansa, ei tiimityötä ja sen sujumista opinnäytetyössä juurikaan tutkittu. Vakuutuspiirin johtajan kanssa käydyissä keskusteluissa tuli esille, että tiimityön tutkiminen piirimme alueella voisi olla sellainen alue, mistä kannattaisi opinnäytetyö tehdä.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää henkilökunnan kokemuksia tiimityöstä Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella. Piiri aloitti uudella toimintamallilla 1.1.2010, joten henkilökunta on työskennellyt tiimeissä tutkimushetkellä lähes kaksi vuotta. Kelassa tehdään henkilöstölle joka vuosi barometrikysely, joka käsittelee pääasiassa työyhteisön hyvinvointiin liittyviä asioita. Tiimityötä ja sen sujumista ei ole ainakaan omalla alueellamme tutkittu, joten sen johdosta se tuntui itselleni

sopivalta aiheelta. On myös tärkeää tuottaa tutkimusaineistoa, jota ei ole samalle työnantajalle aikaisemmin tehty. Toivonkin, että tutkimukseni tuottaisi sellaista tietoa, mitä voisi käyttää hyödyksi sekä tutkittavassa että myös muissa organisaatioissa, missä suunnitellaan tiimityön aloittamista tai missä työtä tehdään jo tiimeissä. Olisi tärkeää saada lisäksi tietoa, mihin seikkoihin pitäisi tiimityössä kiinnittää huomiota.

Ihmiset kuuluvat moniin erilaisiin ryhmiin, jotka ovat osa laajempaa yhteisöä ja ehkä vielä laajempaakin kokonaisuutta. Ryhmät ovat usein tekemisissä monien eri systeemien kanssa ja jotkut systeemit voivat määritellä ryhmän tarkoituksen ja tavoitteen. Pelkistetyssä systeemimallissa tarkastelu aloitetaan yksilöstä ja edetään ryhmän ja yhteisön kautta yhteiskuntaan. Pelkistetty systeemimalli sopii kuvaamaan myös työyhteisöä. Yksilö kuuluu muiden yksilöiden tavoin tiimiin, joka on osa organisaatiota. Yksilö on vuorovaikutuksessa työkavereidensa kanssa ja tiimi on suhteessa toisiin tiimeihin. Itse organisaatio on monella tapaa riippuvainen ympäristöstään. (Niemistö 2007, 39-40.)

Vaikka opinnäytetyöni päätavoitteena on selvittää tiimityön sujumista, halusin myös henkilökunnan mielipiteen niin muutoksen kokemisesta kuin uudesta organisaatiomallistakin, koska ne seikat alun perin vaikuttivat tiimityöhön siirtymiseen. Tiimityöstä tehtyjen aikaisempien tutkimusten mukaan tiimityö harvoin sujuu ongelmitta, joten sen johdosta valitsin tutkimuskysymyksiin myös itselleni nousseet kehittämis ehdotukset. Lopulta opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Miten organisaatiomuutos on koettu ja uusi organisaatiomalli omaksuttu?
2. Onko tiimeissä keskeiset työyhteisötaidot saavutettu?
3. Miten tiimit toimivat henkilökunnan kokemana?
4. Mitä kehittämisideoita tutkimusvastauksista ilmeni?

2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia, jotka liittyvät tiimityöskentelyyn, on tehty paljon. Koska omassa opinnäytetyössä tutkin tiimityön tilannetta tietyssä organisaatiossa, valitsin tarkempaan tarkasteluun kaksi sellaista tutkimusta, joissa on myös tutkittu tiimityön tilannetta tietyssä organisaatiossa. Kolmas valitsemani tutkimus, pro gradu, käsittelee tiimityön ongelmien kartoitusta. Valitsin tämän työn sen vuoksi, koska lukemissani tiimityötä käsittelevissä tutkimuksissa harvassa tiimityöskentely sujui moitteettomasti. Aloitan aikaisempien tutkimusten tarkastelun Sinikka Yli-Kosken Pro gradu-tutkielmalla Tiimityön ongelmien kartoitus. Sen jälkeen ovat vuorossa Marianne Matikaisen opinnäytetyö Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikan kassapalveluissa sekä Mia Isoahon opinnäytetyö Tiimityön kehittäminen Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaala- ja välinehuollon sairaanhoitajille. Vaikka opinnäytetyöt nimensä mukaisesti keskittyvät tiimityön kehittämiseen, on töissä tutkittu myös tiimityöskentelyn sujumista, mikä on oman opinnäytetyöni pääasiallinen aihe.

Sinikka Yli-Koski (2005, 31-34) on tehnyt Pro gradu-tutkielman tiimityön ongelmien kartoituksesta. Tutkimukseen osallistui 14 kappaletta tiimejä, joiden vetäjille kysely kohdennettiin. Tiimit olivat kaikki julkisen sektorin työyhteisöistä. Tutkimus oli kyselyn avulla toteutettu laadullinen tutkimus.

Tutkimustulosten mukaan tiimit, jotka oli perustettu johdon määräyksestä, toimivat huonosti, kun taas työntekijöiden vapaaehtoisuuteen ja omaan suunnitteluun luottaminen tuottivat paremmin toimivia tiimejä. Suurimmiksi ongelmiksi ja epäonnistumisen syiksi ilmenivät tiimien jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen ja avoimuuden puute sekä työlle asetettujen tavoitteiden epäselvyys. Lisäksi tiimityöhön siirtyviä työyhteisöjä ei oltu valmennettu riittävästi uuteen työtapaan. Tutkimuksessa on todettu, että sujuvaa tiimityötä on vaikea toteuttaa, mikäli tiimin jäseniä on poikki organisaation, ellei tiimillä ollut riittävästi omaa päätösvaltaa. Mikäli päätösvalta kuului edelleen linjaorganisaation ylimmälle johdolle, ei tiimi pystynyt toimimaan itsenäisesti ja jää vajaakykyiseksi. Tärkeämpää kuin rakenteiden muuttaminen, olisi tavoitteiden ja vastuiden määrittely sen jälkeen kun on arvioitu, että organisaatiossa on olemassa voimavaroja ja halukkuutta tiimityöhön. (Yli-Koski 2005, 74-76.)

Tutkimuksessa on esitetty neljä valmentautumisvaihe-ehdotusta ryhmälle, joka tavoittelee tiimiytymistä. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän tulisi avoimen keskinäisen keskustelun kautta selvittää itselleen, onko sillä edellytyksiä toimia tiiminä. Toisessa vaiheessa tiimien tulisi kehittää ja harjoitella vuorovaikutustaitoja ja käydä yhteisiä keskusteluja omasta työstään. Kolmannessa vaiheessa tulisi kiinnittää huomiota tavoitteisiin ja annettavaan tiimikoulutukseen ja neljännessä vaiheessa yhteisillä keskusteluilla voidaan vähentää tiedonkulun heikkouksia ja lisätä ymmärrystä tulevista tavoitteista. (Yli-Koski 2005, 76-78.)

Marianne Matikaisen (2008, 49) tekemä opinnäytetyö Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskikeskuksen kassapalveluissa tutki, minkälainen on tiimityön tilanne tällä hetkellä Koskikeskuksen kassapalveluissa, mitä ongelmia siinä on ja miten tiimityötä voitaisiin kehittää. Tutkimus oli toteutettu kyselytutkimuksena, jossa kysymykset oli muotoiltu avoimiksi kysymyksiksi. Kyselyn vastausprosentti oli 50%.

Tutkimuksen avulla saatiin selville, että tiimeissä ilmeni paljon ongelmia. Tiimeissä oli sekä huono työilmapiiri että työmotivaatio. Yhteisistä pelisäännöistä ei pidetty kiinni ja yhteishengessä oli parantamisen varaa. Tiimeissä oli myös ristiriitoja, niin esimiesten ja alaisten välisiä kun töiden, tehtävien ja vastuunjakojenkin suhteen. Tiimin jäsenet olivat tiedostaneet ongelmat ja kaipasivat ratkaisuja ja muutoksia. He olivat nimenneet parannusehdotuksiksi muun muassa avoimuuden lisäämisen, yhteishengen parantamisen, pelisäännöistä kiinni pitämisen ja niiden kokoamisen yhdessä sekä oman tiimin tavoitteiden/toteutuneiden asioiden purkaminen/kehittäminen positiivisessa hengessä. (Matikainen 2008, 51-52.) Opinnäytetyössä kehitysehdotuksiksi tiimityön parantamiselle nousi, että tiimityötä pitäisi jatkuvasti pystyä kehittämään esimerkiksi tiimikoulutuksen myötä. Uudet ja selkeät pelisäännöt pitäisi tehdä yhdessä ja kirjata ne ylös. Myös yhteisten tapahtumien järjestäminen työajan ulkopuolella parantaisi yhteishenkeä. Ensiarvoisen tärkeää tiimityön kehittämisessä on kuunnella, mitä mieltä tiimin jäsenet ovat tiimin toiminnasta ja ottaa heidän kehitysehdotukset huomioon. (Matikainen 2008, 58-59.)

Mia Isoahon (2011, 30-31) opinnäytetyö Tiimityö kehittäminen – Tampereen yliopistollisen sairaala – ja välinehuollon sairaanhoitajille tutki, millaisessa vaiheessa sairaalahuoltajien tiimityö ja tiimien kehitys on sekä sairaala- ja välinehuollon asi-

akkaan, esimiehen että sairaalahuoltajan näkökulmasta. Tutkimus oli tehty kyselytutkimuksena kullekin ryhmälle erikseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että suuria ongelmia oli huonossa ilmapiirissä ja pelisääntöjen noudattamattomuudessa, sekä työmotivaation puutteessa että ristiriidoissa töiden jakamisessa. Ongelmia oli myös sisäisissä vuorovaikutustaidoissa, asenteissa, muutosvastarinnassa ja tiimien sisällä olevassa henkilökemiassa. Tiimin jäsenet kaipasivat enemmän esimiesten tukea ja ohjausta niin, että tiimityön merkitys sisäistettäisiin. Opinnäytetyössä on todettu, että tiimityö ei voi toimia, ennen kuin tiimin jäsenet ymmärtävät mitä tiimityö tarkoittaa käsitteenä. Myös yhdessä luoduilla tiimin pelisäännöillä on tärkeä merkitys tiimin yhteishengelle. Isoaho on vielä todennut, että yksilökeskeiseen toimimiseen tottuneille tiimityöskentely voi aiheuttaa pelkoja. Aikaisemmin on saanut itse päättää asioista tai tutun työkaverin kanssa, nyt ympärillä on tiimi, jonka kanssa on yhteisesti päätettävä asioista. Kehittämisideoiksi tutkimuksessa nousi koulutuksen järjestäminen vuorovaikutustilanteiden hallitsemiseksi sekä tiedonkulun parantaminen. Myös tiimipalavereissa on hyvä ottaa säännöllisin väliajoin esille, mikä on tiimityön tarkoitus. Tiimeille olisi hyvä antaa rohkeasti lisää vastuuta ja saada heidät ymmärtämään itsenäisen toiminnan tarkoitus. Tärkeää on muistaa palautteen antaminen, koska palautteen saaminen on työtyytyväisyyden perusedellytys. (Isoaho 30-46.)

3 YHTEISKUNNAN JA TYÖN MUUTOS

”Mikään ei ole enää niin kuin ennen.” Aloitan tämän kappaleen tarkastelemalla aluksi yhteiskunnan muutosta ja miten työ on muuttunut sen mukana. Sen jälkeen esittelen tutkimukseni kohteena olevan organisaatioin aloittaen Kelan organisaatioista ja päättyen Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiriin uuteen organisaatiomalliin.

Yhteiskunnan muutoksia on aiheuttanut tapamme elää ja tehdä työtä sekä etenkin vaihtaa hyödykkeitä. Nykyisin kaiken taloudellistaminen on tyypillistä. (Erämetsä 2003, 15-16.) Kaikki yhteiskunnassa ja maailmassa tapahtuvat ilmiöt heijastuvat työelämään ja päinvastoin. 1990-luvun lama on edelleen jokaisen suomalaisen muistissa. Silloisen epävarmuuden aikoina pidettiin työstä kiinni kynsin hampain ja oltiin valmiita monin tavoin uhrautumaan työpaikan säilymisen puolesta. Suomen liittyessä EU:iin 18.11.1994 arveltiin, että kansantalous saisi uutta vauhtia ja uusia työpaikkoja syntyisi. Pian kuitenkin oli havaittavissa, että paluuta entisaikoihin ei enää ollut. Yhteistyö muiden maiden kanssa helpottui, mutta toi mukanaan entistä kovempaa kilpailua markkinoilla. Pärjätäkseen, oli työnantajien lisättävä tehokkuutta. Kustannustehokkuus tarkoitti pääsääntöisesti työvoimakustannusten vähentämistä. Kansainvälistyminen 2000-luvulla on lisännyt vauhtia tehokkuuskilpailussa, tuotantoa on siirretty sinne, missä on eniten kasvupotentiaalia ja halpaa työvoimaa. Osakkeenomistajat vaativat yhä suurempia tuottoja. Nykyisin palkattomat ylityöt ovat yleisiä ja vapaa-aika kuluu työstä toipumiseen. (Kaivola & Launila 2007, 11-15.) Hyyppä (2005, 52) korostaa, että vapaa-ajan viettäminen on elämän suola ja pitkän iän salaisuus, se pitää ihmiset hengissä siinä missä liikuntaakin.

Julkinen sektori on myös kokenut suuria muutoksia, jotka jatkuvat edelleen. Yritysten käyttämät mallit on otettu sellaisinaan käyttöön ja tuottavuuden lisääminen on noussut tärkeimmäksi kohteeksi. (Kaivola & Launila 2007, 15.) Julkisella sektorilla muuttuvat ennen kaikkea hallintorakenteet. Joustavuudesta puhutaan muutoksen synonyymina julkishallinnon organisaatorakenteissa. Prosessiorganisaatiotyyppiin siirtyminen tulee olemaan merkittävää, koska sen johdosta organisaatioiden toimintatavat tulevat muuttumaan lähivuosina.

Prosessiorganisaatio vastaa asiakkaan tarpeisiin ja pakottaa ajattelemaan palvelutuotantoa joustavina toimintasarjoina, jotka on suunniteltu asiakkaiden tarpeita tyydyttämään. (Virtanen 2005, 37.)

3.1 Työ rytmittää elämää

Kuten edellä todettiin, ihmiset ovat valmiita tekemään suuriakin uhrauksia työnsä säilyttämiselle. Työtä tehdään pääasiassa perheen toimeentulon turvaamiseksi (Turpeinen & Toivonen 2008, 167). Jo 1990-luvun tutkimukset ovat osoittaneet, että ihmiset menevät useimmiten töihin ansaitakseen rahaa (Heiske 1997, 155). Työtä voidaan tehdä myös muunkin, kuin päivittäisen elantomme ansaitsemiseksi. Se on eräs keskeinen ihmisen elämää jäsentävä tekijä ja on tärkeää, että kukin osaava ihminen löytää itselleen sopivan ja haasteellisen työn. (Paasivaara 2009, 8.)

Työn tekeminen tuo elämäämme usein merkityksellisyyttä ja tyydyttää onnistumisen kokemuksen tarpeitamme. Parhaimmillaan työ on sopiva itselle, vastaa omia kiinnostuksen kohteita, tuottaa työniloa ja työn kokemista omakseen. Täydellistä työtä on harvassa, joten myönnytyksiä joudutaan tekemään. Pidät ehkä työstäsi mutta palkkaa toivoisit enemmän tai työ menettelee, mutta työtoverit ovat loistavia. (Paasivaara 2009, 9.) Työ myös rytmittää elämää. Töistä puhutaan kotona, työ saattaa näkyä ajatuksina, mielialoina sekä voimavarana ja kuormituksena myönteisessä ja kielteisessä merkityksessä. (Turpeinen & Toivonen 2008, 167.) Kasvio (1995, 17) on todennut työn merkitsevän erityisen paljon suomalaisille vaikka työssäolo viekin suuren osan ihmisten ajasta. Töihin tullaan ensisijaisesti tekemään töitä, sitä varten sinne on ihmisiä palkattu. Perustyö on hyvä pitää mielessä, mutta voidaksemme keskittyä täysillä varsinaiseen työhömme, tarvitsemme hyviä työkaluja kuten vuorovaikutustaitoja. Kun ihmissuhteet toimivat ja ilmapiiri on avoin, voi töissä olla mukavaa. Syntyy yhdessä yrittämisen henki ja työn ilo on aistittavissa. (Hämäläinen 2005, 94-95.)

Ihmisiä vaaditaan hyväksymään jatkuva muutos työelämässä. Parhaimmillaan muutos on työniloa tuottava haaste, pahimmillaan työyhteisön toiminnan pitkäai-

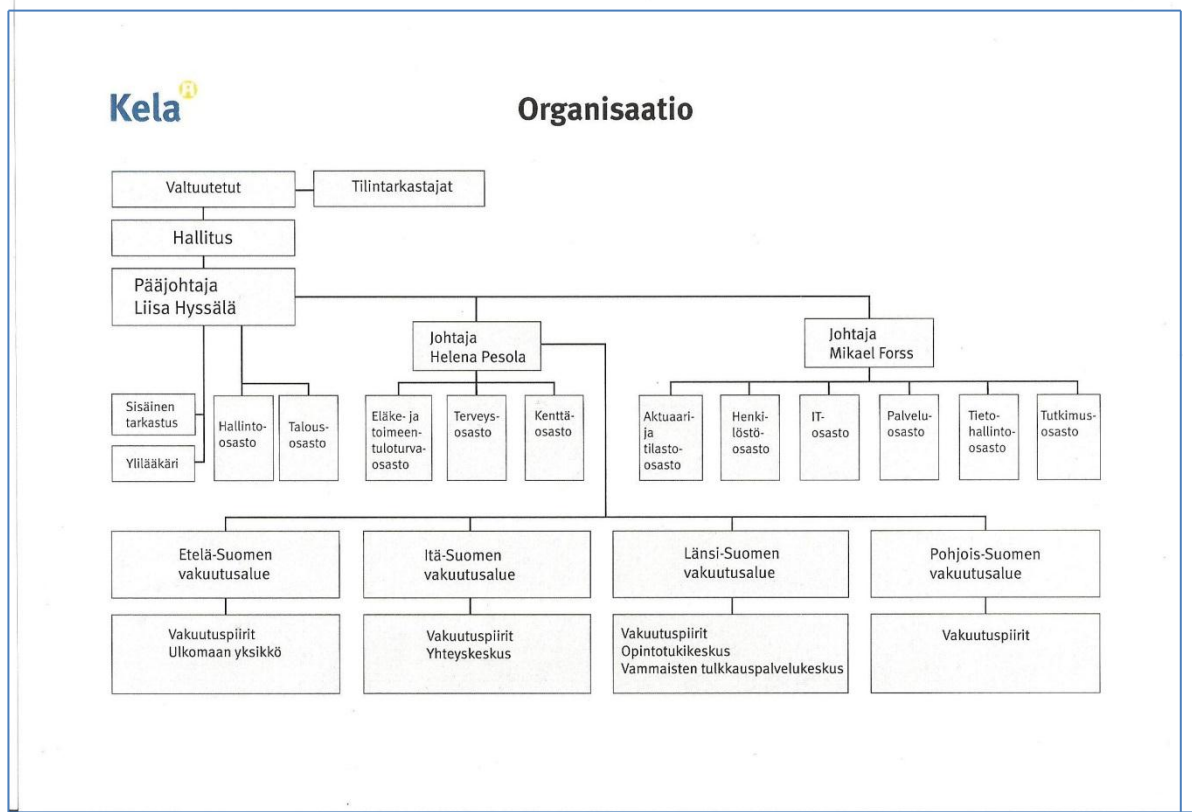
kaisesti lamauttava hidaste. (Paasivaara 2009, 62.) Muutoksen kokemus saattaa olla samanaikaisesti sekä myönteinen että kielteinen kokemus. Se voi olla uuden luomista, epäjatkuvuutta, tuttujen suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista. Muutos voi olla hyppy tuntemattomaan. Yksilölliset erot ovat suuria muutoksen sietokyvyssä. (Rauramo 2008, 88.)

On tutkittu, että jos ihmisen elämässä mikään ei muutu, se on psykofyysisesti erittäin kuormittavaa. Liika muuttumattomuus johtaa kyllästymiseen ja laskee ihmisen vireystilan haitallisen alas aiheuttaen jatkuessaan motivaatio-ongelmia. Ihminen stressaantuu alikuormituksesta enemmän kuin ylikuormituksesta. Ihmisellä on synnynnäinen valmius sopeutua muutoksiin. Ihmisen elämänkaarta tarkastellessa havaitaan, että jo normaaliin psyykkiseen kehitykseen kuuluu säännöllisin väliajoin tapahtuvia suuria muutoksia. Jokainen ihminen kohtaa erilaisia kehityskriisejä säännöllisesti kymmenen vuoden välein. Kriisien jälkeen seuraa aina tyven eli tasainen vaihe. Tasaisessa vaiheessa ihminen vakiinnuttaa henkilökohtaista elämänrakennettaan, joka on syntynyt edeltävässä vaiheessa tehtyjen valintojen seurauksena. (Aro 2002, 21 - 23.)

3.2 Kela muutoksessa

Kansaneläkelaitos on perustettu 16.12.1937 ja se toimi aluksi nimensä mukaisesti eläkelaitoksena huolehtien pelkästään kansaneläkkeiden maksamisesta. Vuonna 1964 Kelan hoidettavaksi tuli sairausvakuutus ja maa jaettiin 204 sairausvakuutuspiiriin. Organisaatiouudistus vuonna 1975 yhdisti erilliset eläke- ja sairausvakuutuksen kenttäorganisaatiot. 1980-luvulla Kelan hoidettavaksi tuli mm. työttömyysturva. 1990-luvulla tehtäviä siirrettiin kunnilta ja valtiolta ja Kelaan siirtyi muun muassa kotihoidontuki, yleinen asumistuki ja opintoetuedet. 2000-luvulla Kelassa on toteutettu useita toiminnan uudistuksia, kuten sähköinen asiakirjahallinta, puhelinpalvelu ja etuuksien hakeminen verkossa. 2010-luvulla uudistukset jatkuvat edelleen ja Kelan hallituksen päätöksillä on vakuutuspiirejä yhdistetty suuremmiksi kokonaisuuksiksi ja toimistoja korvattu yhteispalvelulla. Asiakaspalvelussa siirrytään yhä enemmän verkkoasiointiin ja puhelinpalveluun. (Kela [viitattu 2.2.2012].)

Alla esitettynä Kelan organisaatiokaavio.



Kaavio 1. Kelan organisaatiokaavio (Kela [Viitattu 2.2.2012]).

Kela toimii eduskunnan valvonnassa. Se on itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Sitä valvoo eduskunnan nimeämät valtuutetut. Laitoksen toimintaa johtaa 10-jäseninen hallitus. Keskushallinto toimii pääasiassa Helsingissä. Alueellisesti Kela on jaettu 4 vakuutusalueeseen ja vakuutusalueet jakautuvat vakuutuspiireihin. Organisaatiokaavio on 4.2.2012 tiedon mukainen. (Kela [viitattu 4.2.2012].)

Kelan strategia on asetettu vuosille 2012 – 2015 (Kansaneläkelaitos 2011.) Toiminta-ajatuksena on *elämässä mukana – muutoksessa tukena*. Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä. Kela haluaa entistä vahvemmin huomioida erilaisten asiakasryhmien tarpeet ja väestön ikääntymisen. Lisääntyvä eriarvoisuus korostaa Kelan merkitystä sosiaaliturvan asiakaslähtöisenä toimijana. Kelan arvot ovat:

- ihmistä arvostava
- osaava
- yhteistyökykyinen
- uudistuva

Kelan visiona on tuottaa parasta palvelua, sosiaalista turvaa ja elämänvoimaa. Kela on valinnut kolme strategista painopistettä toimintaansa ohjaamaan:

- asiakasta arvostava
- vastuullinen sosiaaliturvan tuottaja
- hyvinvoiva ja moderni työyhteisö

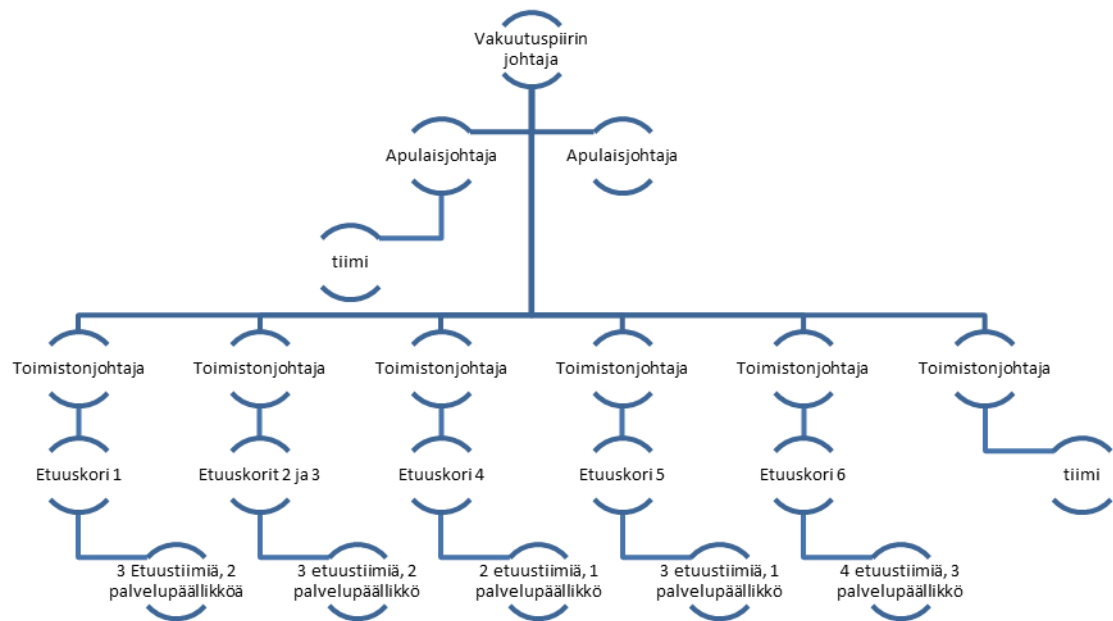
Kelassa käynnistyi vuonna 2007 palvelutoiminnan kehittämisohjelma, jonka tavoitteena oli yhtenäisesti palveleva Kela. Ohjelman mukaisesti toiminnan organisoinnissa erikoistuttiin asteittain asiakaspalvelutyöhön ja ratkaisutyöhön. Kehittämisohjelmaan liittyen alettiin toteuttaa myös asiakaslähtöistä ratkaisutyön organisointimallia. Ratkaisutyö organisoidaan asiakkaan elämätilannelähtöisesti siten, että työtä tehdään etuuskorijaon mukaisesti. Vaiheittain ratkaisutyö keskittyy etuuskorjeittain myös fyysisesti samoihin yksiköihin, eli tiettyä etuutta tehdään vain tietyssä vakuutuspiirin yksikössä. Uuden ratkaisutoiminnan organisoinnin on tarkoitus olla käytössä koko Kelassa vuoteen 2013 mennessä. (Kansaneläkelaitos 2007.)

Seinäjoen vakuutuspiiriin tehdyssä opinnäytetyössä vuonna 2003 on mainittu, että Kelan linjana on vähentää vakuutuspiirejä, mutta säilyttää pienet toimistot uuden sähköisen asiakirjahallintajärjestelmän johdosta. Edelleen mainitaan, että Kelassa toimitaan päinvastoin kuin muualla. Tekniikan kehittymisen johdosta palvelut eivät keskity suuriin yksiköihin, vaan pysyvät maaseudulla. (Peltola 2003, 37.) Tästä voi päätellä, miten suuri muutoksen vauhti on nykyään. Tietotekniikan nopea kehittyminen on mahdollistanut verkkoasioinnin ja ihmiset voivat hoitaa asioitaan verkon kautta sen sijaan, että heidän pitäisi lähteä fyysisesti asioimaan toimistoon. Tämä kehitys on mahdollistanut myös palveluverkon supistamisen. Saman suuntainen muutos on nähtävissä kaikkialla valtionhallinnossa.

Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirien yhdistymisprojekti aloitettiin vuonna 2008. Selvitysvaiheessa, joka kesti 2008 vuoden loppuun, kerättiin tietoa uuden vakuutuspiirin toimintamallin ja yhteistyön pohjaksi. Uuden piirin alustavat linjat luotiin 2009 vuoden ensimmäisinä kuukausina. Samana vuonna maaliskuussa päätettiin toimintamallin linjat, organisaatorakenne, toimistoverkko, toimistojen profilointi ja henkilöstöresurssit. Isot päätökset tehtiin ennen kesälomia 2009 ja kesälomien jälkeen suunnitelmat vietiin vähitellen käytännön tasolle, niin että uusi Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri, joka mukailee sairaanhoitopiirin rajoja, aloitti toimintansa 1.1.2010. Henkilökunnalla oli mahdollisuus olla eri työryhmissä mukana koko yhdistymisprojektin ajan.

Uusi Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiri koostuu kolmesta vakuutuspiiristä: Etelä-Pohjanmaan-, Kauhava – Lapuan- ja Kyrönjoen vakuutuspiiristä. Vakuutuspiiriin yhdistyi kahdeksan toimistoa, kaksi alueen toimistoa lakkautettiin. Lisäksi muodostui palveluyhteistyöpisteitä, joissa Kelan virkailija on paikalla sekä yhteispalvelupisteitä, joissa otetaan hakemuksia vastaan, mutta Kelan virkailijaa ei ole paikalla. Ennen yhdistymistä jokaisessa toimistossa hoidettiin lähes kaikkia Kelan etuuksia ja jokaisen osaaminen täytyi olla mahdollisimman laajaa. Uudessa piirissä työtä alettiin tehdä tiimeissä. Jokaisessa etuustiimissä keskityttiin tekemään yhtä tai vain muutamaa etuutta. Tekemällä vain yhtä etuutta, etuuden osaaminen parantuu. Etuustiimien työt myös prosessoitiin, joka mahdollistaa sen, että Kelan asiakas saa yhdenmukaista palvelua, asioi hän missä tahansa Kelan toimistossa, puhelinpalvelussa tai verkossa. (Kansaneläkelaitos 2008.)

Seuraavana on esitetty Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin organisaatiokaavio tämän hetkisen tilanteen mukaisesti. Etuuskorit on jaettu elämäntilanteen mukaisesti: työttömyysturva ja yleinen asumistuki, perhe-etuudet, opintoetuudet, eläkkeet, sairaanhoidonkorvaukset, lääkkeet ja työterveyshuolto ja kyky-kori, johon kuuluu sairauspäivärahat, kuntoutus, kuntoutusrahat ja vammaisetuudet. Jokainen kori on jaettu etuuksien mukaisesti tiimeihin. Kaavioon on merkitty korien alapuolelle vain tiimien lukumäärä, eikä ole tehty erikseen pallukoita tiimien lukumäärän mukaisesti. Kaavion olen tehnyt itse yksinkertaistaen alkuperäistä organisaatiokaaviota.



Kaavio 2. Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin organisaatiokaavio

4 ORGANISAATIOT JA MUUTOS

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella toteutettu organisaatiomuutos, vaikka työni pääpaino onkin tiimityössä. Koska uuden toimintamallin käyttöön ottaminen tapahtuu organisaatioissa jollakin tapaa muutoksen kautta, on tarkoituksenmukaista avata myös siihen liittyvää termistöä. Tässä kappaleessa käsittelen organisaatioita yleisellä tasolla ja kuvaan kahta sellaista organisaatiomallia, mitkä ovat tyypillisiä tiimityölle. Lisäksi käsittelen muutosta ja sen kokemista omissa kappaleissaan.

4.1 Erilaisia organisaatiomuotoja

Organisaatiot muodostuvat niissä työskentelevien ihmisten yhteenliittymästä, yhteisestä tavasta toimia ja yhteisestä kulttuurista. Jokaisella organisaatiolla on oma historiansa, arvot ja johtamismalli. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 125.)

Yrjö Engström (1995) on kuvannut organisaatiomuotojen kehittymistä. Hänen mukaan perinteinen käsitys on jo suurimmalta osin väistynyt. Sen sijaan byrokraattisesti ohjattu työ sekä markkinaohjattu tulostavasti vastuullinen työ ovat varsin yleisiä nykyisin. Harva organisaatio on saavuttanut vapaamuotoisen ja vuorovaikutteisen työn tiimeissä ja verkossa. Monen organisaation pohjalta paljastuu joko markkina- tai byrokraattinen malli, joissakin on molemmat mallit käytössä. Vuosikymmenien aikana syntynyt byrokraatia elää edelleen. Nykyisin julkisen sektorin organisaatioihin on sovellettu tulosjohtamista, joka perustuu markkina- tai verkko-työhön. (Matikainen [Viitattu 22.1.2012].)

Ihmiset odottavat organisaatioilta tehokkuutta, kestäväää eettistä perustaa ja kokonaisnäkemykseen perustuvaa vastuullisuutta. Organisaation rakenteet ovat mureksessa, koska entiset rakenteet eivät toimi tarpeeksi hyvin nykyisessä arvo- ja toimintaympäristössä. Byrokraattinen organisaatio on konemainen, suunnitelmallinen ja tehokas, jos ympäristömuutokset ovat vähäisiä, mutta muuttuvissa tilanteissa joustamaton. Nykyisin on syntymässä yhä enemmän erilaisia verkosto- ja ryväsorganisaatioita, joissa pyritään avoimeen vuorovaikutukseen ja korkeaan sitou-

tumisen tasoon. Niissä säännöt korvataan sallivuudella, valtuuksia delegoidaan ryhmille ja yksilöille. (Pirnes 1994, 16-17.)

Julkista sektoria kutsutaan usein byrokraattiseksi. Varsinkin tutkittava kohteeni, Kela, on mielletty erityisen byrokraattiseksi laitokseksi, joka täyttää byrokratian keskeiset piirteet. Byrokratialla tarkoitetaan arkikielessä hidasta, tehotonta, pape-reihin perustuvaa, kasvotonta, jäykkää ja ylimielistä. Byrokratian keskeisimpinä piirteinä pidetään ehdotonta lojaalisuutta, lakiin perustuvaa toimintaa, normien tun-temusta ja erityistä virkamiesasemaa, jonka keskeisenä piirteenä on viran pysy-vyys. (Viertola 2009, 26-29.)

Yksilön kannalta on tärkeää, että hän näkee oman toimintansa kytkettynä laajem-paan kokonaisuuteen. Sen omaksuminen auttaa tekemään oikeita asioita ja pää-semään huippusuorituksiin. On tärkeää tietää organisaation visio ja oman yksikön tavoite. Ne auttavat näkemään oman työn tarkoituksen. Meidän on tärkeää tietää avaintehtävämme ja mitä osaamista ne vaativat. Ilman niitä emme suoriudu tehtä-vistämme. Lisäksi on oltava selkeät tavoitteet sekä niihin liittyvä sitoutuminen. Näiden avulla päästään huippusuorituksiin organisaatiossamme. (Sydänmaalakka 2007, 87-88.)

Oppiva organisaatio. Viime vuosikymmenen aikana on työpaikoille levinnyt oppi-van organisaation ideologiaan pohjautuva kehitysmalli, jossa keskeistä on, että työntekijät ovat ajattelevia ja oppivia ihmisiä. Oppivaan organisaatioon liitetään usein empowerment-käsite, joka tarkoittaa valtuuttamista ja mahdollistamista, se-kä kykyä vaikuttaa omaan elämään ja voimaintunnon kasvua. Oppivaa organisaa-tiota voidaan luonnehtia myös periaatteilla: henkilöstön monitaitoisuus ja monipuo-liset tehtävät, työn kierto, yhteistoiminnalliset työskentelytavat, valtuuttava johta-minen, henkilöstön osallistuminen kehitystoimintaan sekä osaamiseen, tulokselli-suuteen ja laatuun sidotut kannustusjärjestelmät. (Huusko 2003, 125-126.)

Oppivan organisaation määritelmä sisältää käsityksiä oppimisesta, johtamisesta, organisaatio-opista, käyttäytymisestä sekä psykologiasta (Keltaniemi – Koski 2004, 19). Usea eri kirjoittaja on määritellyt oppivaa organisaatiota: Ojala, M. (2000, 162) määrittelee oppivaa organisaatiota siten, että se osaa käyttää kaikkien

yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. Shengen (1997, 13) määritelmässä oppiva organisaatio mahdollistaa jatkuvan kehittymisen, haluttujen tulosten saavuttamisen ja yhteisen oppimisen. Pinchotin ja Pinchotin (1996, 214 -215) mukaan oppiva organisaatio muodostuu yksilöistä, ryhmästä ja yksilöä ja ryhmää yhdistävästä yhteisestä toiminnasta. Oppivan organisaation avain on tiimityöskentely (Helakorpi 1998, 5).

Älykkäällä organisaatiolla on jatkuva kyky uusiutua, ennakoida muutoksia ja oppia nopeasti. Organisaatio tukee uusiutumista ja se on nykyaikainen virtuaali-, tiimi – tai prosessiorganisaatio. Sillä on yhteinen visio ja päämäärä ja se koostuu osaamiskeskuksista. Älykkäässä organisaatiossa toimitaan pääasiassa tiimeissä. (Sydänmaalakka 2007, 220-223.)

4.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen ydinolemusta, arvoja ja asenneilmastoa. Se on yrityksen sisäinen olemus, joka muodostuu suhteellisen pysyvästä hengestä ja tunnelmasta yrityksessä. Asenteet, yrityksen säännöt, kommunikaatio, johtaminen ja ihmiset, millä tapaa ne toimivat yrityksessä, muodostavat yrityskulttuurin. Kulttuuri on suhteellisen laaja käsite, sitä ei voi jättää huomiotta missään muutoksessa, vaan muutos täytyy tehdä kulttuurin ehdoilla. (Erämetsä 2003, 55-56.) Kulttuuri on itsestään selvää siinä eläville ihmisille. Kulttuurin vaistoa, heti kun tulee uuteen paikkaan. Herkälle havaitsijalle se näkyy, huokuu, tuntuu ja tuoksuu. Kun kulttuuri on tuttua, kaikki tuntuu tavalliselta ja asiaankuuluvalla. Uusi tulija saa neuvoja, miten toimia ja käyttäytyä. Yrityskulttuuri näkyy siinä, miten ihmiset käyttäytyvät ja toimivat. (Valpola 2004, 71, 147.)

Organisaatiot, joiden eri yksiköt yhdistävät toimintoja, tuovat mukanaan oman kulttuurinsa, toimintatapansa. Yrityksen eri yksiköillä voi olla hyvinkin erilaisia toimintatapoja, jotka ovat syntyneet aikaisemman toiminnan aikana. Kulttuuri on ollut itsestään selvää siinä toimiville ihmisille ja toimintatavat ovat muotoutuneet tietynlaiseksi pitkän yhdessä työskentelyn tuloksena. Uudessa tilanteessa toisen yksikön

toimintatavat saattavat näyttää oudoilta ja jopa mahdottomalta ottaa käyttöön. Uudessa yksikössä uusi kulttuuri täytyy opetella ja kokeilla. (Valpola 2004, 21.)

4.3 Organisaatiomuutos

Yksilö muuttuu koko ajan, jokaisena päivänä tapahtuu ainakin pieni muutos. Ihmiset haluavat kehittyä ja kasvaa, mutta useinkaan heillä ei ole riittävästi syytä todelliseen muutokseen. Mukavuudenhalu toimii kaikkea uutta vastaan. On helpompia toimia kuten on aina toiminut, kuin luopua tutusta ja alkaa toimia uudella tavalla. (Erämetsä 2003,41-42.) Vanhasta luopuminen ei ole helppoa, koska ihminen on tottunut kaikkeen entiseen. Joiltakin luopuminen vaatii tuskastuttavan paljon aikaa. Muutos voi viedä paljon, mutta se voi myös tuoda paljon. (Nevalainen 2007, 141 – 142.)

Muuttuva toimintaympäristö asettaa organisaatiolle uusia vaatimuksia (Huusko 2007, 23). Organisaation täytyy vastata ympäristön vaatimuksiin ja niiden tarjoamiin mahdollisuuksiin, jotta organisaatio voi menestyksekkäästi toteuttaa toiminta-ajatustaan (Schein 2001, 45). Jokaisen työntekijän, myös johdon täytyy varautua muutokseen ja pohtia etukäteen, kuinka muutostilanteessa tulisi toimia. Muutokset ovat myös mahdollisuuksia, jotka voivat tarjota uusia haasteita, jos on valmiutta ottaa niitä vastaan. (Aalto 2006,18.)

Organisaatiomuutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat yleensä koetukselle. Viestinnällä onkin suuri merkitys muutoksen tulkinnessa ja toteuttamisessa. Muutoksessa on tärkeää säilyttää organisaation luottamus, mikä on johdon ja esimiesten keskeisin haaste. Jokainen voi päättää, ryhtyykö muutoksen sivusta-seuraajaksi vai aktiiviseksi vaikuttajaksi. Ihmisten ymmärtäessä muutoksen tuomat mahdollisuudet, on heidän helpompi sitoutua ja olla aktiivisemmin mukana. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21, 26, 50.) Alasoinin (2006, 54) mukaan Antila ja Ylöstalo (2002) ovat todenneet, että mikäli työntekijöillä on mahdollisuus osallistua joko suoraan tai oman tiiminsä kautta päätöksentekoon työpaikalla, on sillä suuri merkitys työn mielekkyyden kokemiseen muutoksen kannalta.

Organisaatiomuutokset ovat tämän päivän aktiivisia keinoja kehittää toimintaa. (Valpola 2004, 9). Muutoksella pitää pyrkiä lisäämään tuottavuutta, organisaation oppimista tai hyvinvointia. Hyvässä muutoksessa toteutuvat kaikki kolme ja se on eduksi kaikille osapuolille. (Nevalainen 2007, 139.)

4.4 Muutosvastarinta

Ihmisen mieli yhdistää uudet kokemukset vanhaan ja vanhan uuteen siten, että sisäinen tasapaino ja eheyden tunne voisivat säilyä. Asioita on, mutta ne myös tuntuvat. Jokaisen muutokseen osallistuvan on tiedettävä, mikä hänen roolinsa on muutoksessa ja miten se konkreettisesti vaikuttaa hänen arkeensa. (Paasivaara 2009, 64.) Muutoksen vastustaminen on itse asiassa luonnollinen ja jopa hyödyllinen ilmiö. Jos muutosvastarintaa ei ole ollenkaan, on syytä huolestua. (Aro 2002, 77- 78.) Se on normaalia ihmisen käyttäytymistä, jos nykyinen tilanne koetaan turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi (Rauramo 2008, 87-88). Muutosvastarinnan voidaan katsoa oleva myös sitä, että kaikkia ei purematta niellä. Se on tarpeellinen ja välttämätön osa työyhteisön kehittämistä, koska muutosvastarinta haastaa ja kyseenalaistaa, mutta myös pakottaa antamaan ja löytämään perusteluja asioille. (Nevalainen 2007, 143.)

Jokainen muutos, joka toteutetaan taloudellisuuden ja tehokkuuden nimissä, herättää yleensä pelkoja työpaikkojen vähentymisestä. Kaikki pelot kertaantuvat ja kasvavat, jos työntekijältä puuttuu luottamus organisaation johtoon muutosten toteuttajana. Koska organisaatioiden sen hetkiset rakenteet ja toimintatavat ovat vakiintuneita, niiden muuttaminen ei välttämättä ole helppoa. Helpoiten saadaan aikaan ehkä pienet, asteittaiset muutokset. Sen sijaan suurten muutosten toteuttaminen on aina vaikea ja myös aikaa vievä prosessi. Muutos saattaa tulla organisaatiolle erittäin kalliiksi, jos sitä ei onnistuta viemään läpi hallitusti. Muutosvastarinta nostaa muutoksen kustannuksia, koska se hidastaa muutosta. Kustannuksia nostaa myös yleinen epävarmuus vaikuttamalla ihmisten työtehoon. Henkilöstön muutos- ja uudistumiskyvystä huolehtiminen on yksi keskeisin muutoksen toteuttamisen haasteista. Muutosvastarinta voidaan murtaa ainoastaan yksituumaisella

ja näkyvällä johtamisella sekä esimerkillisellä toiminnalla. (Haveri & Majoinen 2000, 28 - 30.)

Ihmiset vastustavat muutosta, koska uskomusten, asenteiden, arvojen ja oletusten poisoppiminen sekä vastaavien uusien oppiminen on epämukavaa ja tuottaa ahdistusta. (Schein 2001, 131.) Terve muutosvastarinta on hyödyllinen ja hyvä asia. Muutosvastarinta voi olla myös vaikea asia. Jähmettyminen ja muutoskauhu voivat lamauttaa koko yrityksen. Toisaalta terve kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosvastarinnan muodossa auttavat oikein hyödynnettyinä organisaatiota suuresti. Tällöin muutos ja johdon ajattelu tulevat testattua moneen kertaan. (Erämetsä 2003, 98-99.)

4.5 Muutoksen hallinta

Muutoshenkisyiden lähtökohtana on, että emme voi valita haluammeko muutosta vai emme. Ainut asia, minkä voimme itse päättää, on tapa suhtautua muutokseen. On tärkeää ymmärtää, että muutos tai meitä koskevaa muutosta johtava ihminen ei ole vihollisemme. Lisäksi tämän päivän muutokset edellyttävät, että meistä jokaisesta tulee innokas oppija. Sen kautta voimme löytää ilon muutosprosessista. Avain muutoshenkisyyteen on myönteinen sosiaalinen vuorovaikutus. (Perkka-Jortikka 2005, 116-117.)

Muutoksen hallinta ei ole helppoa ja voidaankin kysyä, onko muutos mahdollista? Yksilötasolla muutoksen toteuttaminen on yleensä vaikeaa ja vaatii energiaa, mutta tiimitasolla se on yleensä vielä vaikeampaa. Yksilön käyttäytyminen muuttuu sen jälkeen kun tarvittavat tiedot, taidot ja asenteet ovat muuttuneet. Käyttäytyminen ei muutu vain tiedon vaikutuksesta, myös tunteet ovat tärkeitä. Yrityksen toiminnan muutos edellyttää, että ryhmän käyttäytyminen on muuttunut yksilön muutoksen ansiosta. Organisaatiomuutokset eivät ole helppoja, jonka vuoksi muutosjohtaminen on noussut tärkeäksi asiaksi. Muutosjohtamisen avulla luodaan muutosvalmiuksia, hallitaan ja ohjataan muutosta. (Sydänmaalakka 2007, 72.)

5 TYÖYHTEISÖTAIDOT

Työyhteisöjen toimivuus ja hyvinvointi ovat kiinteästi yhteydessä vuorovaikutustaitoihin. Kaikissa työyhteisöissä yhteisöllinen oppiminen edistää työyhteisöjen ja sen jäsenten vuorovaikutustaitojen kehittymistä. (Perkka-Jortikka 2005, 170.) Tässä kappaleessa käsittelen sekä työyhteisön määritelmää, että niitä keskeisiä taitoja, mitä tarvitaan kun ollaan tekemisissä toisten ihmisten kanssa.

Työyhteisö voidaan määritellä niin, että se on ihmisen toimintaa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Työyhteisön toiminta perustuu johonkin asiaan, joka tekee jäsenten yhdessäolon oikeutetuksi. Perustehtävä ilmaisee perimmäisen syyn tai tarkoituksen organisaation olemassaololle ja toiminnalle. Perustehtävän tunnistaminen on kaikkien työyhteisön jäsenten tehtävä. (Paasivaara 2009, 52 -53 ; Nevalainen 2007, 73.)

Työyhteisön osaaminen riippuu siitä, miten hyvin työntekijät osaavat yhdistää omat osaamisensa. Sosiaaliset taidot korostuvat työyhteisössä, koska asioista pitää osata puhua ja pohtia yhdessä. Verkottuminen ja yhteistyö edellyttävät riittävän avointa ja turvallista ilmapiiriä. (Ojala, L. 2000, 11.) Jokainen yksilö ottaa vastuun itsestään, teoistaan ja elämästään. Vastaamme myös siitä, miten toisiimme suhtaudumme ja minkälaisia ihmissuhteita meille syntyy. On tärkeää, että jokainen kantaa vastuun työyhteisön ihmissuhteista ja luo hyvää henkeä omalla käyttäytymisellään. (Spiik 2004, 157-160.)

Hyvä työyhteisö. Työyhteisöt koostuvat eri ammattiryhmistä ja erilaisista ihmisistä (Paasivaara 2009, 54). Hyvän työyhteisön tunnusmerkkejä ovat siinä toimivien keskinäinen luottamus ja avoin vuorovaikutus. Hyvässä työyhteisössä asioita voidaan ottaa puheeksi ja niihin voidaan vaikuttaa. Osaamista parannetaan sekä antamalla että vastaanottamalla tietoja, apua ja neuvoja. (Colliander, Härkönen & Ruoppila 2009, 73.) Härmäläinen (2005, 223) peräänkuuluttaa talkoohenkeä. Talkoilla voidaan luoda viihtyisyyttä ja samalla rakentaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vapaaehtoinen yhdessä tekeminen luo työn iloa ja uskoa, että asioihin voidaan yhdessä vaikuttaa.

Työyhteisön jäsenissä on erilaisuutta ja samankaltaisuutta, voidaan puhua työyhteisön moninaisuudesta. Moninaisuus voi liittyä ikään, sukupuoleen, kulttuuritai-

taan, kieleen, koulutukseen, temperamenttiin tai harrastuksiin. Nämä kaikki vaikuttavat työn tekemiseen. Jotta moninaisuutta voisi hyödyntää, edellyttää se ensin erilaisuuden ymmärtämistä ja hyväksymistä, suvaitsevaisuutta. (Rauramo 2008, 126-127.) Mikäli työyhteisössä arvostetaan erilaisuutta, kaikkien ei tarvitse tavoitella samoja asioita. Tällaisessa työyhteisössä jokainen voi kokea olevansa hyväksytty ja arvostettu omana itsenään. (Lundel 2008, 117.) Erilaisuus ylläpitää työyhteisön todellisuudentajua ja on parempi että työntekijät ovat erilaisia kuin että he ovat liian samankaltaisia (Heiske 1997, 163). Työyhteisössä jokaisella on tärkeä rooli ihmisenä, omana itsenään ja jokaisella on oikeus hyvään kohteluun (Rauramo 2008, 123).

5.1 Sosiaalinen pääoma

Sosiaalisella pääomalla viitataan sosiaalisen rakenteen yhteisöllisiin piirteisiin, jotka vahvistavat työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Yhteisöllisyys ja siihen kuuluvien jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. (Paasivaara 2009, 57; Kaivola & Launila 2007, 79-80). Sosiaalinen pääoma on yhteistä hyvää kaikille, se ei kulu käytössä vaan karttuu sitä enemmän mitä enemmän sitä hyödynnetään. Se lisää työtyytyväisyyttä ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta. Sosiaalista pääomaa saadaan, kun työtoverit tukevat, auttavat, kannustavat ja arvostavat toisiaan. (Lundel 2008, 119.)

Keskinäinen luottamus on sosiaalisen pääoman tärkein tukijalka. Luottamus perustuu vanhakantaisiin moraalisiin arvoihin, kuten sanansa pitämiseen, reiluuteen, totuudessa pysymiseen ja solidaarisuuteen. Turvattomuus on suurin este keskinäisen luottamuksen kehittymiselle. (Hyypä 2002, 148, 192.) Hyypä (2005, 8, 18-19, 42, 123, 162) jatkaa uudemmassa kirjassaan, että on tutkittu, että työilmapiirin luottamus ja me-henki parantavat tulosta, kun taas luottamuksen puuttuminen lisää työpaikoilla uupumusta ja henkistä räsytystä. Työyhteisön me-henki perustuu yhteisten tavoitteiden tunnistamiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen, ammattiosaamiseen ja työpaikan tukemaan vapaa-ehtoiseen harrastetoimintaan. Sosiaalinen pääoma on aineeton hyödyke, jota yksittäinen ihminen ei voi omistaa. Myönteisyys on valttia sosiaaliselle pääomalle.

Kullakin työyhteisöllä on oma historiansa. Historia on tuottanut sosiaalista pääomaa sen myötä, miten organisaatio on rakennettu ja johtamista on kehitetty, millaisia henkilöitä on rekrytoitu ja millaisia toimintatapoja työyhteisö on omaksunut. Sosiaalinen pääoma on riippuvainen rakenteiden ja järjestelmän toimivuudesta, ihmisten sitoutumisesta niihin ja ihmisten välisten suhteiden määrästä ja laadusta. Työyhteisön ihmisten keskinäiset suhteet, johtosuhteet, normit, arvot, informaation kulku ja vuorovaikutus luovat arvoa organisaatiolle ja kerryttävät sen sosiaalista pääomaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 16.) Kaikki sosiaalisen pääoman ulottuvuudet ovat tärkeitä ja eri näkökohtia voidaan tuoda esiin ja korostaa riippuen asiayhteydestä (Widen-Wulff 2007, 177).

5.2 Sosiaalinen tuki

Työyhteisön sosiaalinen tuki tarkoittaa sosiaalisiin suhteisiin liittyvää, terveyttä edistävää tai stressiä ehkäisevää ihmisten välistä vuorovaikutusta, jossa työntekijät antavat ja saavat henkistä, emotionaalista, tiedollista, toiminnallista ja aineellista tukea (Paasivaara 2009, 25). Hyypän (2002, 56) mukaan sosiaalinen tuki tarkoittaa lähipiirin jakamaa hyväksyntää, arvostusta ja rakkautta. Jos tiedon välittäminen sisältää yksilön kannalta tarpeellista huolenpitoa, voidaan se lukea sosiaaliseen tukeen.

Sosiaalinen tuki lieventää elämässä esiintyviä paineita. Terveyttä edistäviä ja voimavaroja tukevia tekijöitä tarvitaan työssä suoriutumiseen ja työn mielekkyyden kokemiseen. Sosiaalisen tuen saaminen on töissä jaksamisen kannalta tärkeää. Sosiaaliseen tukeen vaikuttavat yksilölliset, inhimilliset ominaisuudet ja vastuullisuus toimia yhteisön jäsenenä. (Rauramo 2008, 124.) Eräs tärkeimmistä sosiaalisen tuen muodoista on vertaistuki, jolla tarkoitetaan sitä, että samassa elämäntilanteessa olevat henkilöt antavat toisilleen tukea tasavertaisesti, vastavuoroisesti ja luottamuksellisesti. (Paasivaara 2009, 26.)

5.3 Arvostus

Tuleminen arvostetuksi on jokaisen ihmisen ja työtä tekevän inhimillinen perustarve. Arvostus tulee esiin kaikessa inhimillisessä toiminnassa, esimerkiksi tekoina ja puheina. Arvostus näkyy ihmisten käyttäytymisenä ja tapoina sekä yksilöiden välisessä kanssakäymisessä. (Paasivaara 2009, 15.) Kysyminen, kuuntelu ja myönteinen palaute ilmaisevat parhaiten arvostusta. Meidän on helppo kuunnella niitä, joita arvostamme. (Helin 2006, 44-45.) Työyhteisön, esimiehen ja ystävien osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin arvostaa itseään ja työtään. (Rauramo 2008, 143.)

Arvostus on yksi työssä jaksamisen avainsana. Arvostettu ihminen jaksaa paremmin ja kokee viihtyvänsä töissä. Hän on myös motivoitunut ja innostunut. (Koivisto 2001, 160.) Arvostavan asenteen lähtökohtana on positiivinen ihmiskäsitys. Arvostettu ihminen yltää parhaimpiin suorituksiin. Hyvä johtaja arvostaa alaisiaan niin, että hän puuttuu huonoon työsuoritukseen ja hakee mahdollisuuksia sen parantamiseen. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 42-43.)

5.4 Vuorovaikutus

Työyhteisön varsinainen mittari on vuorovaikutuksen toimivuus. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten välistä merkitysten ja tunteiden vaihtoa, kanssakäymistä, joka on avointa, rehellistä ja luotettavaa. Hyvä vuorovaikutus perustuu itsetuntemukseen. Mikäli ihmisellä on voimavaroja ja hän arvostaa itseään terveellä tavalla, kykenee hän luomaan ympärilleen luottamusta ja turvallisuutta herättävän ilmapiirin. (Paasivaara 2009, 28; Härmäläinen 2005, 93.) Ihmisten on vaikea ymmärtää toisiaan ja erilaisia vuorovaikutustilanteita on valtavasti (Nevalainen 2007, 39). Vuorovaikutussuhteiden lukumäärä kasvaa työntekijöiden määrän lisääntyessä. Neljän ihmisen työyhteisössä on 24 teoreettista vuorovaikutussuhdetta ja yhdeksän henkilön työpaikalla saattaa olla peräti 9 329 erilaista vuorovaikutusmahdollisuutta. Yhdeksän hengen työyhteisössä voidaan punoa jo melkoinen juoruilun verkosto. Perinteiseen suomalaiseen tapaan voidaan puhua vain siitä, joka ei ole paikalla. (Nevalainen 2007, 33.)

Toimiva vuorovaikutus tai vuorovaikutuksen puute ovat selkeästi yhteydessä myös työinnostuksen syntymiseen. Työyhteisössä, missä vuorovaikutus on aitoa ja luonnollista kohtaamista ihmisten kesken, siellä koetaan myös työtehtävät innostavina. Ilmapiiri on vapautuneen rento ja työt sujuvat. Kun töitä ei yritetä vääntää pakonomaisesti tulostavoitteisiin tuijottaen, vaan myönteisellä otteella, siihen syntyy tekemisen ilo. (Hämäläinen 2005, 89). Vuorovaikutuksen puute voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijöille tuodaan valmiiksi pureskeltu ja päätetty tieto lähinnä informaatiomielessä, ilman että työntekijät olisivat itse voineet olla mukana luomassa uusia näkemyksiä tai vaikuttamassa muutoksiin. Jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja tietää parhaiten, miten asiat tulisi hoitaa. (Hämäläinen 2005, 92.)

5.5 Ilmapiiri

Työyhteisön toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointia (Paasivaara 2009, 59). Pitämällä työyhteisön ilmapiiri mahdollisimman hyvänä voidaan sen avulla parhaiten ylläpitää ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Jonkin ilmapiirin osatekijän päästäminen huonoksi johtaa helposti työyhteisön kiertteeseen, jossa negatiivisuus lisääntyy ja johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen. On tärkeää kuulla työntekijöiden omia näkemyksiä. Työnjaon tasapuolisuus, toimivuus, oikeudenmukaisuus työnjaon toteutumisessa sekä työntekijöiden arvostaminen tasavertaisina yhteistyökumppaneina luo perustan sille, että työ koetaan kehittäväksi. (Nakari 2003, 196.) Jokaisella on vastuu työyhteisön ilmapiiristä ja jokainen voi omalla asenteellaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin (Kai-vola 2003, 37.) Kun työntekijät uskaltavat olla rehellisiä ja ilmaista tunteensa avoimesti, työyhteisön henki nousee ja ilmapiiri paranee (Hämäläinen 2005, 245).

Ilmapiiri on työyhteisön terveyttä mittaava lämpömittari. Jokainen työyhteisössä voi omalta osaltaan vaikuttaa ilmapiiriin avoimuuteen. Asioista tulisi keskustella yhdessä ja jokaisen mielipidettä pitäisi kuunnella. (Koivisto 2001, 160.) Kun ilmapiiri on hyvä ja me-henki kunnossa, yhteenkuuluvuuden tunne saa aikaan monia myönteisiä asioita. Jäsenet haluavat auttaa toisiaan ja ottavat vastaan neuvoja toisiltaan. Kaikki koetaan tasavertaisiksi yhteistyökumppaneiksi taidoista riippumatta. Yhtei-

sistä pelisäännöistä keskustellaan ja niistä pidetään kiinni. Ilmapiiri on avoin ja positiivinen ja jäsenet puhuvat keskenään ja kertovat mielipiteistään. Esimerkiksi tiimi, jossa on hyvä ilmapiiri, tekee reilua yhteistyötä myös muiden tiimien kanssa. (Spiik 2004, 152-153.)

6 TIIMIT JA TIIMITYÖ

Tässä kappaleessa perehdyn työni tärkeimpään osioon, tiimityöhön. Aloitan siitä, mitä tiimityö on ja miten tiimi määritellään. Etenen tiimien kehitysvaiheiden ja kehittymisen kautta tiimien kokoon ja eri ihmistyyppeihin, mitä tiimit tarvitsevat toimiakseen. Lopuksi kiteytän kappaleen, millaista on tuloksekas tiimityö. Koska edellisessä kappaleessa käsittelin jo tiimityöllekin tärkeitä työyhteisötaitoja, niitä en enää tässä kappaleessa käsittele.

6.1 Mitä tiimityö on

Tiimityö on työtä, jota tehdään yhtenä joukkueena, yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työtehtävät tulisi jakaa tarkoituksenmukaisesti ja jokaiselle tulisi luoda sellainen tehtävänkuvaus, että se palvelee mahdollisimman hyvin yhteisen päämäärän saavuttamista. Oikea tehtävänkuvaus mahdollistaa tiimin jäsenen osaamisen ja luontaisten taipumusten maksimaalisen käyttöönoton. Oikeiden vastuualueiden löytymiseksi tiimin tulisi selvittää jäsentensä erilaiset osaamisalueet, persoonalliset ominaisuudet ja keskinäiset eroavaisuudet. (Salomäki 2002, 16-17.)

Tiimi on kokonaisuus, jolla on tietty osaamis pohja. Tiimin jäsenet tulee valita niin, että tiimin sisällä tarvittava osaaminen on myös sen jäsenillä. Toinen hyvin tärkeä seikka on, että tiimin jäsenet tulevat toistensa kanssa hyvin toimeen ja aikaansaavat kasvun todelliseksi tiimiksi. Kolmantena tiimissä täytyy olla johtajuusosaamista. Johdon asia on tehdä päätökset tiimin vastuualueesta ja jäsenmäärästä. Erittäin tärkeää on keskustella jokaisen tiimiin kaavailun jäsenen kanssa erikseen, koska näin hän voi kaikessa rauhassa ilmaista omia kommenttejaan, toivomuksiaan ja epäilyksiään. Henkilölle itselleen täytyy myös kertoa niitä ajatuksia ja odotuksia, mitä häneltä tiimin jäsenenä odotetaan. (Skyttä 2000, 170-171.)

Tiimityö on ryhmätyötä ja se ei poista yksilön vastuuta vaan korostaa sitä, ja hyödyntää jäsentensä asiantuntijuutta. Reunaehtona ovat yhteiset pelisäännöt, jotka rajoittavat tiimin tehtäviä, mutta eivät rajaa voimavarojen käyttöä. Tiimit muodostavat kokonaisuuden, jonka jäsenet toteuttavat työhön, yhteistoimintaan ja henkilö-

kohtaiseen kasvuun liittyviä arvoja, päämääriä ja tavoitteita. Tiimiorganisaatiossa johtajat huolehtivat yli osastorajojen tapahtuvasta yhteistyöstä. Tiimit, jotka toimivat yhteistyössä organisaation toisten tiimien kanssa, saavuttavat parhaimmat tulokset. (Helakorpi, Juuti & Niemi 1996, 80.)

6.2 Tiimityön historiaa lyhyesti

Miten ryhmätyöskentelystä on tultu tiimityöskentelyyn? 1900-luvulle ajoittuvaa ensimmäistä vaihetta on kutsuttu ryhmävastaiseksi vaiheeksi. Tuon ajan käsityksen mukaan ryhmät olivat tehottomampia ja huonompia verrattuna yksilön työskentelyyn. 1920-luvun loppupuolella alkavaa vaihetta kutsuttiin siirtymävaiheeksi. Tuolloin havaittiin, että epäviralliset normit ohjasivat työryhmien toimintaa ja tuotosta. Samoihin aikoihin havaittiin myös ryhmän innostava ja motivoiva vaikutus työskentelyyn. Keskeiset ryhmään liittyvät käsitteet tunnistettiin 1930- ja 1940-luvuilla. Tuolloin modernin sosiaalipsykologian isänä pidetty Kurt Lewin osoitti tutkimuksissaan, että hyvä ryhmä kehittyy hyvän johtajuuden tuloksena. Merkittävä muutos tapahtui 1950-luvulla. Alkoi sosiotekninen vaihe. Ryhmät alettiin nähdä avoimina, sosioteknisinä järjestelminä, jolloin kokonaistehokkuuden nähtiin syntyvän sosiaalisten ja teknisten tekijöiden välisestä oikeasta suhteesta. Vuonna 1968 brittiläinen psykoanalyttikko Bion loi oman ryhmädynamiikan teoriansa, jonka mukaan ryhmä voi toimia sekä työryhmänä että perusolettamusryhmänä. Työryhmä toimii rationaalisesti yhteisen tietoisien päämäärän saavuttamiseksi kun perusolettamustyöryhmän toiminta on epärealistista, taantunutta ja defensiivistä. Näistä lähtökohdistä on muodostunut perusta nykyajan tiimeistä. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 85-86.)

1960- ja 1970-luvuilla tiimit nähtiin työryhminä, joissa kiinnitettiin erityistä huomiota hyviin ihmissuhteisiin ja niiden vaalimiseen. Varhaisessa tiimin määritelmässä korostuikin hyvät ihmissuhteet, toisten auttaminen ja ryhmän jäsenten keskinäinen avoimuus. Nykyinen tiimivaihe alkoi 1980- ja 1990-lukujen taitteessa. Lähtökohtana uudenlaiselle ryhmän käytölle oli nopeasti muuttuva toimintaympäristö ja tiedon lisääntyminen. Kaikilla aloilla erityisosaamisen määrä on lisääntynyt niin, että yh-

den asiantuntijan on sitä mahdoton hallita. Tämän kehityksen johdosta on syntynyt tiimien uusi tuleminen ja määrittely. (Isoherranen ym. 2008, 86.)

6.3 Mikä on tiimi?

Tiimin määritelmiä on useita. Tiimi voidaan määritellä kiinteäksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on yhdessä sovittu päämäärä. Jokaisella tiimin jäsenellä on oma työroolinsa ja osaamisensa, joka täydentää muiden tiiminjäsenten työrooleja ja osaamista siten, että päämäärään pyritään yhteistyön ja yhdessä sovittujen sääntöjen ohjauksessa työskentelyä. (Heikkilä 2002, 16 -17.) Isoherranen ym. (2008, 86-87) mukaan tiimin määrittelyssä korostuvat tiimin itseohjautuvuus, yhteinen tavoite, yhteisvastuu, yhteisesti sovitut toimintatavat ja pelisäännöt sekä yhteinen päätöksentekoprosessi, jossa kaikkien osaamista hyödynnetään optimaalisesti. Erityisesti roolien selkeyttä korostetaan ja hyvin suunniteltuja menettelytapoja. Eniten siteeratuin tiimin määritelmä on:

Tiimi muodostuu pienestä joukosta ihmisiä, joiden taidot täydentävät toisiaan. He ovat sitoutuneita yhteiseen tarkoitukseen, suoritustavoitteisiin ja toimintatapaan, josta he kokevat olevansa yhteisvastuussa. (Katzenbach & Smith 1996, 59.)

6.4 Tiimin kehitysvaiheet

On tutkittu, että tiimin on käytävä läpi neljä vaihetta, ennen kuin se saavuttaa lopullisen muotonsa. Kehitys etenee tiimin muotoutumisesta myrskyjen ja sopimisen kautta suorittamisvaiheeseen. On silti muistettava, että tiimin kehitystä ei aina voi ohjata kulkemaan kuvattavien vaiheiden kautta. Tiimistä voi tulla tehokas, vaikka se kulkisi omia polkujaan ja edellä mainitut kehitysvaiheet unohtuisivat. Muun muassa tutkija B. W. Tuckman on esittänyt edellä mainittuja vaiheita tiimin kehitystasoiksi jo vuonna 1967. (Heikkilä 2002, 275-277.)

Muotoutumisvaihe. Tiimin muodostaminen merkitsee yksilölle siirtymistä uudenlaiseen toimintaympäristöön. Tultaessa uuden tiimin jäseneksi on keskeistä kysymys oman yksilöllisyyden säilyttämisestä sekä hyväksytyksi tulemisesta ryhmässä.

Uuteen tiimiin liittyminen avaa yksilölle uusia mahdollisuuksia, mutta saattaa olla samalla myös potentiaalinen uhka. Mahdollisuutena voidaan nähdä uusien toimintaympäristöjen avautuminen ja uhkana ne vaatimukset, joita tiimit, sen tehtävä ja tiimin jäsenet asettavat toisilleen. Muotoutumisvaiheessa tarvitaan aikaa tutustumiseen ja oman paikan löytämiseen. (Salomäki 2002, 42.) Heikkilä (2002, 281) kirjoittaa, että tämän ensimmäisen vaiheen avulla tiimi etsii omaa persoonallista tyyliään ja pienin askelin kokeilee ristiriidansietokykynsä kasvua. Kehittyäkseen tiimin jäsenten on itse käsiteltävä ja reflektoitava omia tunteitaan ja ahdistuksiaan. Jotta tiimi kehittyisi, myös yksilön eli tiiminjäsenen täytyy kehittyä.

Myrskyvaihe. Tässä vaiheessa tiimin jäsenten tunteet vellovat laidasta laitaan, mutta tämä kaikki on kuitenkin tarpeellista. Tiimiksi ei voida kutsua sellaista tiimiä, joka ei olisi testauttanut itseään myrskyvaiheella. On tehtävä lujasti töitä, että keskinäisen ärsyttämisen piinasta vähitellen edettäisiin rakentavaan yhteistyöhön. Konfliktit kuuluvat myrskyvaiheeseen luonnollisena osana eivätkä ole mitenkään poikkeuksellisia muissakaan kehitysvaiheissa. (Heikkilä 2002, 283-285.) Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet tulevat viimeistään tietoiseksi siitä, että tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii myös työtä (Salomäki 2002, 45).

Sopimusvaihe. Sopimuksen mukaiseen toimintaan siirtyminen on osoitus tiimin jäsenten asennemuutoksesta. Käsitys tiimin tehtävästä muotoutuu ja tiimi-identiteetti kehittyy. Parhaimmillaan tiimin jäsenet havaitsevat, että he voivat parantaa tiiminsä tehokkuutta vain keskinäisen riippuvuuden vallitessa. Kaikki jäsenet ovat tarpeellisia erilaisuudesta huolimatta. Kun tiimi koetaan turvalliseksi, uskalletaan vähitellen tunnustaa omia heikkouksia ja virheitä, myös avun pyytäminen tuntuu aikaisempaa helpommalta. Turvallisessa ympäristössä siedetään myös pilailua ja nokkelia huomautuksia. (Heikkilä 2002, 286-287.) Tiimin jäsenten roolit ovat hioutuneet ja selkiytyneet, myös tiimin tavoitteet ja toimintaa ohjaavat normit hyväksytään. Keskinäisiin konflikteihin ei enää kulu paljon energiaa, joten energia voidaan suunnata itse työn tekemiseen ja saavuttaa näin edistystä. (Salomäki 2002, 47.)

Suoriutumisvaihe. Tiimin jäsenet ovat oppineet tuntemaan toistensa heikkoudet ja vahvuudet. He ovat sitoutuneet tiimin tehtävään ja antavat täyden panoksen sen toteuttamiseen. Tiimistä on muodostunut tehokas yksikkö, joka on keskittynyt suo-

rittamiseen. (Salomäki 2002, 48.) Ihannetapauksessa tiimin jäsenet osoittavat ensimmäistä kertaa täydellistä lojaalisuutta tiimiä kohtaan. Jos tiimiä tässä vaiheessa pyritään vahvistamaan uusilla jäsenillä, kohdataan yleensä sopeutumisongelmia. Erityisesti suoritusvaiheessa jokainen tiimin jäsen ymmärtää erilaisten roolien merkityksen sekä jokaisen ihmisen arvon kokonaisuuden rakentamisessa. (Heikkilä 2002, 288 – 289.)

6.5 Tiimin kehittyminen

Perinteinen työryhmä ei ole tiimi. Korkeatasoiseksi tiimiksi kehitytään tietyn prosessin kautta. Tiimien salaisuus on, että jokainen, joka uskoo aidosti tiimin päämäärään ja itse tiimiin, voi johtaa tiimin parempiin suorituksiin siitä huolimatta, onko hän ollut itsevaltiainen vai demokraatti. Tiimin kehitystä korkeatasoiseksi tiimiksi kuvataan Katzenbachin ja Smithin tiimiintymisen elinkaarimallilla. Malli lähtee siitä, että perinteinen ryhmä ei ole tiimi, vaan korkeatasoiseksi tiimiksi kehitytään tietyn prosessin kautta. (Katzenbach & Smith 1993, 101 – 108; Pirnes 1994, 44-45; Sydänmaalakka 2006, 198-199.) Seuraavassa on avattu 5:ä kohtaa, jotka kuvaavat tiimin kehitysmallia:

Työryhmässä kasvu ja kehittyminen eivät ole ryhmän päämääriä ja aito yhteistyö puuttuu. Ryhmän jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa lähinnä vaihtaakseen mielipiteitä keskenään. Vastuu on yksilöllä ja lisäarvoa ei etsitä yhteistyöstä. Ryhmän jäsenillä on omat yksilölliset tavoitteet, jotka eivät liity millään tavoin toisiinsa. Ryhmällä ei ole yhteisiä tavoitteita ja päämääriä. (mts. 101-108; 44-45; 198-199.)

Näennäistiimi, valettiimi on suoritusmielessä kaikkein heikoin ryhmä. Sen aikaansaannokset on heikommalla kuin yksilösuoritusten mahdollinen summa. Yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet eivät kiinnosta eikä se ole kiinnostunut tiimin jäsenten voimavarojen hyödyntämisestä tai riskien ottamisesta. (mts. 101-108; 44-45; 198-199.)

Potentiaallinen tiimi yrittää todella aikaansaada tulosta. Päämäärät ja tavoitteet ovat kuitenkin epäselviä ja tiimistä puuttuu yhteisvastuullisuus tai pelisäännöt ovat määriteltä, mutta niihin ei käytännössä sitouduta. Potentiaalisia tiimejä on yrityksessä yleensä paljon. Kun ryhmä ymmärtää tavoitteensa ja vastuun kokonaisuudessaan, päästään lähelle todellista tiimiä. (mts. 101-108; 44-45; 198-199.)

Todellinen tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapaan ja on yhteisvastuussa saavutuksistaan. Tiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä taitoja. Tiimin prosesseja parannetaan jatkuvasti. Yhteisvastuu näkyy siinä, että oma osaaminen on myös muiden käytössä. Tiimi ei voi olla haavoittuvainen jonkun jäsenen poissa ollessa. (mts. 101-108; 44-45; 198-199.)

Huipputiimin jäsenillä on vastuu korkeatasoisista suorituksista sekä toisten henkilökohtaisesta kasvusta ja menestymisestä. Tiimissä on erinomaiset vuorovaikutustaidot, jotka mahdollistavat tehokkaan työskentelyn hyvinkin erilaisissa tiimeissä. Huipputiimin saavutukset ovat parempia kuin muiden vastaavissa olosuhteissa toimivien tiimien ja se ylittää sille asetetut realistiset odotukset. Se on erinomainen esikuva todellisille ja potentiaalisille tiimeille. Huipputiimi kyseenalaistaa jatkuvasti omaa, toisten ja koko tiimin toimintaa. (mts. 101-108; 44-45; 198-199.)

Todelliset tiimit ovat sitoutuneet päämääränsä, tavoitteisiinsa ja toimintatapaansa sekä toisiinsa. He ovat oivaltaneet tiimien olemuksen: keskittymisen suorituksiin, yhteistyön ja henkisen kasvun. Tiimin on kehitettävä uusia taitoja voidakseen ohjata itse itseään. Pelko lamauttaa kehityksen, luo puolustuskäyttäytymistä sekä estää kasvun. Luottamus vähentää pelkoa ja ihmiset kasvavat, kun luottamus itseen ja muihin lisääntyy. Luottamus, avoimuus, hyväksyntä ja sitoutuneisuus kehittyvät ryhmässä koko ajan. Ryhmä, jonka johtajat ja jäsenet yhdessä ratkaisevat ongelmiaan ja raivaavat esteitä saavuttaakseen tavoitteensa ja päästäkseen hyviin tuloksiin, luottavat toistensa kykyihin kasvaa koko ajan. Voidaan puhua kypsästä ryhmästä, johon opitaan. Kehittyäkseen, ryhmän on käytävä läpi kriisejä. Jos ei ole kriisejä, ei ole kasvua. Kriisit mahdollistavat kasvun. (Pirnes 1994, 46-49.)

6.6 Tiimin koko

Tiimi on pieni joukko ihmisiä. Tehokkain on tiimi, joissa on 4 – 8 jäsentä. Käytäntö on osoittanut, että yli kahdeksan hengen tiimeissä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen ja keskinäinen riippuvuus heikentävät tai vähentävät tiimityöskentelyn mielekkyyttä ja tehokkuutta. (Heikkilä 2002, 32-34.) Skytän (2000, 62) mukaan yksi esimies pystyy tehokkaasti johtamaan korkeintaan 6-8 alaista. Monet toimivat tiimit ovat kuitenkin kooltaan 15 – 20 ihmisen suuruisia. Ratkaisevaa isoissa tiimeissä on se, että tiimillä on selkeä vastuualue ja tiimi valtuutetaan toimimaan itsenäisesti, jolloin valvonta ja seuranta siirtyvät tiimin sisälle. Vuorovaikutustaitojen oppiminen ja hallitseminen on tärkeä edellytys hyvälle ja tulokselliselle toiminnalle. Helin (2006, 169) on todennut, että pelisääntöjen avulla tiimille määritellään toimintamalleja, jotka mahdollistavat toimivan yhteistyön. Tärkein periaate pelisääntöjen laatimisessa on kaikkien osallistuminen niiden tekemiseen. (Helin 2006, 169.)

6.7 Tiimin roolit

Tiimin normit eivät ole kaikille samanlaisia, koska tietyssä asemassa olevaan henkilöön kohdistuu hänen asemaansa liittyviä odotuksia. Rooli voidaankin määritellä asemaan liittyvänä odotuksena. Roolit voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen rooliin. Virallinen rooli muodostuu asiantuntijuuden tai tiimin antaman roolin kautta ja epävirallinen rooli muodostuu enemmän persoonallisista piirteistä, tavoista ja käyttäytymisestä ryhmässä. Yhteistyö tiimissä toimii silloin hyvin kun roolit ovat riittävän selkeät. Roolien statukset saattavat liittyä koulutusajan pituuteen, suoritetun tutkinnon tasoon tai lakisääteiseen vastuuseen. (Isoherranen ym. 2008, 94 - 96.)

Heikkilä (2002, 62) erottaa tiimien rakentamisessa myös kaksi roolia: työroolin ja tiimiroolin. Työroolilla tarkoitetaan erityisesti työn edellyttämiä vaatimuksia, niitä tietoja ja taitoja, joita työn tekemisessä tarvitaan. Työrooli ja edellä mainittu virallinen rooli tarkoittavat hyvin samoja asioita. Tarkoitetaan siis henkilöä, joka on oman alansa koulutettu ammattilainen. Hänellä on tekniset tiedot ja taidot sille,

millaiseen työrooliin hän tiimissä soveltuu. Tiimirooli viittaa vastaavasti siihen, miten henkilö ryhmän jäsenenä ja persoonallisuutena käyttäytyy, miten hän tukee tiimin tavoitteita sekä työskentelee ja toimii muiden tiimin jäsenten kanssa. Sekä tiimirooli ja epävirallinen rooli tarkoittavat siis samoja asioita.

Ihmistyytit. Tiimissä on erilaisia ihmisiä, joilla on omat asenteensa ja toimintatansa. Helakorven ym. (2000, 84 - 85) mukaan G.M. Parker 1994 on tutkimuksissaan löytänyt tiimityöstä neljä erilaista toimintatyyliä, psykologista ihmistyyppiä.

Myötävaikuttaja. Tiimin jäsen on tehtäväkeskeinen, hän antaa tiimille mielellään hyviä teknisiä tietoja. Hän tekee työnsä ja vaatii asettamaan tiimille korkeat tavoitteet. Häntä pidetään myös luotettavana tiimin jäsenenä. (mts. 84-85.)

Innostaja. Hän pitää tärkeänä tiimin visiota, päämäärää tai tavoitteita, mutta on myös joustava ja suhtautuu avoimesti uusiin asioihin. Innostaja haluaa auttaa muita ja tekee mielellään varsinaisiin tehtäviinsä kuulumattomia tehtäviä ja hänellä on kyky jakaa kunnia saavutuksista tiimin muiden jäsenten kanssa. Innostajalla on kokonaisvaltainen näkemys asioista ja sen johdosta häntä tiimissä arvostetaan. (mts. 84-85.)

Sovittelija. Tehokas kuuntelija, joka helpottaa osallistumista, ristiriitojen selvittelyä, yhteisymmärrykseen pääsemistä ja rennon ilmapiirin kehittymistä. Häntä pidetään ihmismyönteisenä jäsenenä tiimissä. (mts. 84-85.)

Kyseenalaistaja. Hän kyseenalaistaa tiimin tavoitteet, menetelmät ja jopa eettiset näkökohdat. Hän uskalttaa olla eri mieltä tiimin vetäjän kanssa ja rohkaisee tiimiä riskinottoon. Hänessä tiimi arvostaa vilpittömyyttä ja avoimuutta. (mts. 84-85.)

Edellä mainittuja ihmistyyppejä tarvitaan tiimitoiminnassa. Tärkeää on, että kaikki tekevät työnsä hyvin, mutta ovat myös valmiita muuttumaan. Laajentamalla omaa tyyliään tehokkuus paranee ja johtaa parhaassa tapauksessa siihen, että jokainen tiimin jäsen kykenee käyttämään kaikkia neljän tyylin vahvuuksia tilanteen mukaan. (Helakorpi ym. 2000, 84 – 85.)

Keltaniemi-Koski (2004, 18) on tutkimuksessaan todennut Pinchot ja Pinchotin (1996) mukaan, että toimiva tiimi tarvitsee erilaisia kykyjä ja ajattelutapoja; yhteisöä ei tulisi muodostaa samanlaisuuksien varaan. Jos tiimin jäsenillä on samat

piirteet ja näkemykset, tiimistä tulee helposti ahdasrajainen ja muuttuu lopulta tehottomaksi. Sitä vastoin tiimi, joka kykenee hyväksymään ja suvaitsemaan erilaisuutta sekä on heterogeeninen ja moni-ilmeinen pystyy käsittelemään tilanteita luovemmin. Ihmiset, jotka ovat tyyliltään erilaisia, inspiroivat toisiaan ja saavat toisensa antamaan itsestään enemmän. Spiik (2004, 43, 58) on todennut, että tiimissä jäsenet auttavat mielellään toisiaan, jos tiimissä on hyvät ihmissuhteet. Toisten pikku virheet korjataan automaattisesti. Kun ihmissuhteet ovat huonoja, autetaan vain jos pakko ja etsitään syyllisiä ja syytetään toisia. Kun tiimissä on hyvä henki ja sen jäsenet avoimesti tuovat ajatuksiaan esiin, tiimi löytää usein itse järkevän ja motivoivan työskentelytavan. Vastuut ja tehtävät asettuvat kohdilleen kuten talloissa.

6.8 Tuloksekas tiimityö

Työn kokeminen arvokkaaksi, työmoraali, asiakaslähtöisyys ja tiimin jäsenten kunnioittaminen ovat keskeisiä arvoja työssä ja työelämässä. Tiimin yhteisesti sopimista päämääristä ja tavoitteista on aika ajoin keskusteltava ja pohdittava niiden osuutta jokapäiväisessä työssä. Tiimityö on yhdessä tekemistä, mikä edellyttää tiimiltä keskustelevaa ja dialogista vuorovaikutusta. Yhdessä tehdyt päätökset eivät ole ikuisia, vaan niitä täytyy aina joskus tarkistaa. Tärkeää on avoin ja kannustava vuorovaikutus sekä suunnitelmallisuus, joka mahdollistaa työn pitkäjänteisyyden ja kunkin mahdollisuuden ennakolta valmistautua haasteisiin. (Helakorpi 1998, 43-44.) Tiimityössä tarvitaan myös viestintää, avointa tiedonkulkua ja nopeaa palautetta (Keltaniemi-Koski 2004, 18).

On tutkittu, että suoriutuakseen erinomaisesti, tiimistä täytyy löytyä neljä eri asiaa ja taitoa. Tiimissä täytyy olla toisiaan täydentäviä kokemuksia ja taitoja, joiden yhteenlaskettu summa on suurempi kuin kenenkään tiimin yksittäisen jäsenen. Toiseksi, kun yhteisiä toimintamalleja ja tavoitteita kehitetään, muotoutuu kommunikointikäytäntö, joka tukee ongelmanratkaisua ja aloitteellisuutta. Tämän johdosta tiimi kykenee joustavasti ja nopeasti reagoimaan muutoksiin. Kolmanneksi tiimissä on ainutlaatuinen sosiaalinen ulottuvuus, joka palvelee työn taloudellisia ja hallinnollisia näkökohtia. Kun suoritusesteet on raivattu, ryhmästä tulee tiimi. Neljäs asia

on, että tiimissä on hauska tehdä töitä. Hauskanpitoon kuuluu myös juhlinta, mutta ainutlaatuista on se, että juhlinta ja hauskanpito tukevat tiimin suorituksia ja tiimi saa niistä lisäpontta. Tiimi, joka suoriutuu tehtävistään muita paremmin ja joka ylittää sille asetetut tavoitteet, kutsutaan huipputiimiksi. Sen jäsenet ovat sitoutuneet toisiinsa vahvasti. Tällaista sitoutumista ei voi kuitenkaan saada johtamalla aikaan. (Katzenbach & Smith 1996, 16, 30-31.)

Tiimin oppiessa uusia taitoja ja itseohjautuvuuden lisääntyessä on johdon ja esimiesten kuunneltava tiimin näkemyksiä. Kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä ja sovittanut ne yhteen organisaation päämäärän ja tarkoituksen kanssa, voidaan vasta puhua varsinaisesta tiimityöstä. (Spiik 2004, 47.) Tuloksellinen itseohjautuvuus edellyttää, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja tehtäviin. On myös sovittu, miten paljon joustavuutta tehtävien hoitaminen ja työskentely edellyttää jokaiselta jäseneltä. Yhteistyö on saumatonta ja vuorovaikutus avointa. (Spiik 2004, 209.)

7 TIIMIN JOHTAMINEN

Tiimistä tulee ”oikea tiimi” vasta hyvän johtamisen myötä (Niemistö 2007, 28). Tiimityöskentelyyn siirtyminen muuttaa organisaation johtamista erityisesti esimiestasolla. Tiimissä tehdään niitä tehtäviä, joita aikaisemmin teki työnjohto. Tiimin vastuun ja vallan kasvattaminen edellyttää esimiesten ja tiimin jäsenten suhteen muuttumista. Esimiehen tehtävinä ovat työn ohjaus ja valvonta siihen saakka, kun hän delegoi ne eteenpäin. Tiimin toimintakyky edellyttää sekä johtamisen uudelleenorganisointia että uusista toimintatavoista sopimista. Hyvää ja vastuullista johtamista on organisaatiomuutosten yhteydessä muistaa, että tehtävät ja niihin liittyvät vastuut eivät jää nimeämättä kenellekään. (Huusko 2007, 23.)

7.1 Mitä johtajalta vaaditaan?

Organisaation menestyminen riippuu yhä enemmän hyvästä tiimitoiminnasta, jonka avulla tulisi sekä tehostaa toimintaa, että lisätä henkilöstön motivaatiota. Eräs johtamisen avainhaasteista on saada tiimi tekemään tehokkaasti yhteistyötä. Kehittyminen hyväksi tiimiksi vaatii johtajalta määrätietoisuutta. Älykäs johtajuus lähtee siitä, että johtaja yrittää systemaattisesti kasvattaa yksilön valmiustasoa. Samalla hän näkee johtamisen myös tiimissä tapahtuvana sosiaalisena prosessina. (Sydänmaalakka 2006, 199-200.)

Tiimin esimies onnistuessaan keskustelelee jatkuvasti tiimin kanssa toiminnan päämääristä, visioista sekä tehtävistä ja ottaa huomioon tiimin jäsenten hänelle tuomat näkemykset työssä esiintyvistä haasteista. Mikäli esimies tähän kykenee, hän on luotsannut johtamansa tiimin menestyksellä tulevaisuuteen. Huipputiimeissä on johtamisen taso oltava korkea. Tiimin johtaminen on ennen kaikkea valmentamista ja valtuuttamista, koska tiimiä ei tarvitse ohjata vaan toimintaa tulee jatkuvasti kehittää. Tarkoituksena on saada tiimin jäsenet käyttämään omia kykyjään ja asiantuntemusta ja heidät on saatava kehittymään siksi, miksi he voivat tulla. (Hela-korpi ym. 1996, 107.) Johtajan täytyy myös itse kehittyä ja kehittyäkseen hän tarvitsee realistisen minäkäsityksen muotoutumista sekä voittojen ja tappioiden tun-

nustamista. Tiimin olemukseen kuuluukin loputon itsereflektio ja sen varassa tapahtuva kasvu. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 211.)

Tiimin johtaja vastaa siitä, että tiimiä ei tule samankaltaistaa ja tuhota jäsenten erilaisuutta, vaan opetella käyttämään jokaisen erilaisuutta rakentavasti hyväksi. Tiimin johtajuus annetaan tavallaan sisältäpäin ja perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja avunantoon. Tiimityöskentely vaatii jokaiselta, myös johtajalta, psyykkistä läsnäoloa. Johtajan täytyy ymmärtää, että käsiteltävät asiat ratkeavat vain tiimin jäsenten keskinäisellä ja avoimella työskentelyllä ja myös tiimin jäsenten tulee tiedostaa sisäinen vuorovaikutussuhteiden vaalimisen ja kehittämisen merkitys tehokkaan tiimityöskentelyn takaamiseksi. Joka tapauksessa johtaja kantaa aina huolta siitä, miten saa tiimin jäsenet sitoutumaan vaativiin ongelmien ratkaisuprosesseihin ja niiden toteuttamiseen. (Heikkilä ym. 2001, 242 – 259.) Tilan netajunsa lisäksi johtaja tarvitsee ryhmä- ja roolitietoisuutta (Niemistö 2007, 28).

Heikkilän ym. (2001, 246) mukaan Margerison & McCain (1990) ovat tutkimuksessaan todenneet 11 käyttäytymisaluetta, jotka ovat merkittäviä tiimityöskentelyn onnistumiseksi. Tutkimuksen mukaan johtajalta edellytetään, että hän:

- kuuntelee tiimin jäseniä ennen päätöksentekoa
- pitää tiimin jäsenet ajan tasalla
- on tiimin jäsenten käytettävissä ja suhtautuu esiin tuotuihin ongelmiin avoimesti
- kehittää työyhteisön käyttöön monipuolisesti osaavia ja tasapuolisia tiimejä
- kohdentaa kaikille tiimin jäsenille hänen kykynsä mukaisia tehtäviä
- edesauttaa vuorovaikutusta
- rohkaisee tiimin jäseniä kunnioittamaan toisiaan ja osoittamaan keskinäistä luottamusta
- delegoi osan tehtävistään muille, jotta aikaa jää tiimissä ihmisten johtamiseen
- asettaa saavutettavissa olevia tavoitteita tiimille ja kannustaa tiimiä parantamaan tuloksiaan
- koordinoi tiimityöskentelyä ja edustaa tiimiä
- saa tiimiläiset kiinnostumaan ongelmanratkaisun avaintekijöistä

Tiedosta on tullut keskeinen kilpailutekijä organisaatioille ja tiedon johtaminen on entistä haasteellisempaa. Koko ajan siirrytään perinteisistä organisaatioista kohti verkosto- ja virtuaaliorganisaatiota. Virtuaaliorganisaatiossa ihmiset eivät istu samassa paikassa mutta tiedon on kuitenkin kuljettava nopeasti. Pääosa tarvittavasta tiedosta on yrityksen henkilöstöllä ja sen vuoksi kannattaa panostaa tiimityöskentelyyn, koska niissä tieto liikkuu. (Sydänmaalakka 2007, 175-180.)

7.2 Tiimin vetäjä

Tiimeihin kannattaa yleensä valita tiiminvetäjä, joka usein osallistuu myös tiimin varsinaiseen työhön. Hän toimii myös tiimin yhdyshenkilönä, joka ottaa vastaan tiimille tulevaa tietoa ja välittää tietoa ulospäin tiimistä. Tiiminvetäjä kutsuu myös tiimipalaverit koolle. (Spiik 2004, 184.) Tiiminvetäjä tuntee tiiminsä jäsenet ja on esikuvana muille. Hän toimii niin kuin edellyttää muidenkin tiimissä toimivan. Tiimin jäseniltä pitää odottaa tuloksia. Vapaamatkustajia ei voi olla. Tiiminvetäjän kannattaa tarkkailla narsismin pintaan nousemista, koska siihen pitää osata heti puuttua. Narsismilla on tuhoisa vaikutus ryhmädynamiikkaan. Tiimin korvaaminen menegellä vahvistaa tiimin henkeä kaikin tavoin. Tiiminvetäjän täytyy hyväksyä myös tappionsa ja tappion hetkellä tulee tiimiä kannustaa. Tiiminvetäjän menestymisen perustana on oikeiden toimijoiden paikantaminen tiimissä. Henkilöt ovat sellaisia, joilla on energiaa ja jotka saavat aikaan muutoksia. (Virtanen 2005, 158-159.)

Tiimisuorituksiin pääseminen edellyttää tiimiltä ristiriitoihin, luottamukseen, riippuvuuteen ja työntekoon liittyviä riskien ottamista. Edellä mainittua ei tapahdu, jos tiimin vetäjä tekee kaikki päätökset yksin ja sanoo jokaisesta toimenpiteestä viimeisen sanansa tai ei tee koskaan virheitä. Todellisessa tiimissä tiimin vetäjän täytyy osittain luopua käskyvallastaan ja valvonnastaan ja otettava itsekkin joitakin todellisia riskejä. Tiimin vetäjän työn ydin on, että hän löytää oikean tasapainon ohjaamisen ja valvonnasta luopumisen välillä, vaikeiden päätösten tekemisen ja päätöksenteon muille jättämisen välillä ja vaikeiden päätösten tekemisen ja niiden muille jättämisen välillä. Liika käskeminen, mutta myös liian vähäinen neuvojen ja suuntaviivojen antaminen sekä kurinalaisuuden puute tukahduttaa tiimin osaami-

sen. Aikaisemmin opittujen tapojen johdosta tiimien vetäjät sortuvat liialliseen ohjaukseen ja antavat liian vähän tilaa tiimin päätöksenteolle ja kehittymiselle. (Katzenbach ym. 1996, 149.)

7.3 Esimiestiimi

Esimiestiimien on täytettävä samat kriteerit ja otettava samat riskit kuin suorittavien tiimienkin. Johtotason tiimien on määriteltävä tiimille yhteinen päämäärä ja suoritustavoitteet, jotka ohjaavat tiimin jäseniä tekemään työtä yhdessä tiimissä. Tiimin on luotava keskuuteensa keskinäisen luottamuksen ja riippuvuuden ilmapiiri. Esimiestiimin työtulokset ylittävät kunkin jäsenen yksittäisten työpanosten summan. Tarvitaan tiimin jäsenten yhteistä, todellista työntekoa, jonka ansiosta tiimiin kehittyy yhteisvastuu tuloksista. Johtotason tiimit joutuvat pitämään myös tehokkaita keskustelu- ja päätöskokouksia. Olennaista on, että esimiestiimin tehdessä päätöksiä, vastuu niiden toteutumisesta on yhteinen eikä vain henkilökohtainen. (Katzenbach & Smith 1993, 239-244.)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, miten tiimityö sujuu Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella. Tavoitteenani oli tutkia onko tiimeillä niitä keskeisiä taitoja, mitä tiimityöltä vaaditaan ja miten tiimit toimivat henkilökunnan kokemana. Lisäksi tavoitteenani oli selvittää muutoksen kokemuksia ja miten uusi organisaatiomalli oli otettu vastaan. Tarkoituksena oli myös tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella esittää kehittämisehdotuksia tiimien toiminnan parantamiseksi. Tässä kappaleessa kerron asioista, jotka vaikuttivat tutkimusmenetelmän valintaan sekä kuvailen koko tutkimusprosessin.

8.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tiedonintressillä saadaan vastaus kysymykseen, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. Kyse ei ole siitä, millainen tieto meitä kiinnostaa, vaan kysymys asetetaan suhteessa tutkimusmenetelmiin. Vilkka (2005, 49) on todennut Sajaman (1993) mukaan, että tutkimuksia ovat määrällinen – ja laadullinen tutkimus, jossa määrällisen tutkimuksen tiedonintressinä on saavuttaa numeraalista tietoa ja laadullisen tutkimuksen tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä ja se edellyttää riittävän suurta otosta. Otos voidaan määritellä siten, että se on edustava pienoiskuva perusjoukosta, jos perusjoukko on hyvin suuri. Aineiston keruussa käytetään yleensä tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Asioita kuvataan numeroin ja tuloksia havainnollistetaan taulukoin tai kuvioin. Usein selvitetään myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syitä ei pystytä tarpeeksi selvittämään. (Heikkilä 2008, 16, 33.)

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta voidaan luonnehtia prosessiksi, koska tutkimuksen vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä. Tutkijan pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkemys tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtää ihmisten toimintaa tietyssä ympäristössä. (Kiviniemi 2007, 70.) Lähtökoh-

tana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevaa totuutta. Tyypillisiä piirteitä tutkimukselle on, että se on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa ja aineisto koostuu luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa enemmän kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-164.)

Valitsin tutkimusotteeksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ja tutkimusmenetelmäksi kyselytutkimuksen, koska tarkoituksena oli kartoittaa tiimityöskentelyn nykytilannetta koko Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä. Halusin saada mahdollisimman monen henkilön mielipiteen selville, joten kvantitatiivinen tutkimusote tuki myös tätä valintaa. Kolmantena seikkana henkilökuntaa on piirissä tarpeeksi paljon. Siten kokonaistutkimuksessa voi tutkia piirin jokainen jäsen ja tutkimuslomakkeiden lähettäminen koko henkilöstölle on vaivatonta. Heikkilän (2008, 33) mukaan kokonaistutkimuksessa tutkimuksen kohteena on koko joukko, josta ei ole otettu erillistä otosta. Ihan aluksi mietin myös laadullista tutkimusotetta, mutta koin sen hankalaksi siitä syystä, että työskentelen itse kyseisessä vakuutuspiirissä ja läsnäoloni haastatteluissa olisi saattanut tuntua kiusalliselta. Saamia vastauksia ei ehkä olisi voinut pitää yhtä luotettavana kuin kyselytutkimukseen vastaamista, jonka jokainen voi tehdä nimettömästi.

8.2 Tutkimusprosessi

Aloitin tutkimusprosessin tutustumalla aiheeseen. Tutkimusta varten laadin kyselylomakkeen (LIITE 2). Lomakkeen laadinnassa käytin apuna aikaisempia kyselytutkimuksia, joita oli tehty samasta aiheesta. Myös opettajilta sekä vakuutuspiirin johtajalta sain apua lomakkeen laatimisessa. Kyselylomakkeeseen tuli monivalintakysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot, asteikkoihin perustuvia kysymyksiä, joissa esitettiin väittämiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata omin sanoin sille varatulle tilalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 198-200.) Kyselylomakkeen jaoin kuuteen eri osioon siten, että aluksi kysyin yleisiä asioita kuten muun muassa ikää, toimipistettä ja työnkuvan muutosta monivalintakysymyksillä. Seuraavassa

kaikkein suurimmassa osassa esitin pääasiassa asteikkoihin perustuvia kysymyksiä ja muutama avoin kysymys koskien tiimityöskentelyä. Loput neljä osiota ovat pienempiä kokonaisuuksia, joissa käytin kaikkia edellä lueteltuja kysymysvaihtoehtoja. Osioiden aiheena olivat etuuskorit, työyhteisö, esimies ja muutoksen kokeminen. Testasin lomaketta muutaman kerran lähettämällä sen täytettäväksi pienelle joukolle työkavereitani, jonka jälkeen keräsin heidän antamat kommentit ja tein tarvittaessa lomakkeeseen korjauksia. Lomaketta työstin noin kuukauden ajan. Lomakkeesta tuli lopulta suhteellisen pitkä, koska mistään kysymyksestä en enää loppuvaiheessa malttanut luopua, koska koin ne tutkimuksen kannalta tärkeiksi. Kysymyksiä oli yhteensä 31, mutta monivalinta- ja asteikkoihin perustuvat vaihtoehdot nostivat kysymysten todellisen määrän 81.

Aluksi minun oli tarkoitus lähettää kyselylomake jokaiselle Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä työskentelevälle henkilölle paperiversiona, mutta koska piirissä työskentelee sähköpostiosoitteiden mukaan 164 henkilöä, päädyin sähköpostitse lähetettävään kyselylomakkeeseen. Laadin lomakkeen Webropol-ohjelmalla, johon sain käyttäjätunnukset. Webropol on internet-pohjainen tutkimus- ja tiedonkeruuohjelma (Heikkilä 2008, 70). Sovellus oli itselleni ihan uusi tuttavuus ja sen opettelu vei jonkin verran aikaa. Pysin rakentamaan lomakkeen niin, että sain siitä mielestäni toimivan kokonaisuuden. Lomakkeen teko ja lähettäminen Webropol-ohjelmalla helpotti tietojen siirtämistä SPSS-ohjelmaan.

Koska lomake lähetettiin kaikille vakuutuspiirissä työskenteleville, oli kyseessä kokonaistutkimus, jolloin tulosten perusteella voi kertoa, mitä koko vakuutuspiirin henkilöstö tiimityöstä ajattelee (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Parhaiten sähköpostikysely toimii, kun perusjoukko muodostuu organisaation toimijoista, jossa perusjoukko on riittävän suuri ja voidaan varmistaa, että kaikilla on tekniset mahdollisuudet vastata kyselylomakkeeseen (Vilkkä 2005, 75). Koska perusjoukko käsitti koko henkilöstön ja kaikilla on riittävät taidot lomakkeen täyttämiseen, puolsi se edelleen sähköpostikyselyn valitsemista.

Aloitin opinnäytetyöni tekemisen suorittamalla aluksi tutkimusosion. Päädyin tähän järjestelyyn, koska vakuutuspiiriimme oli odotettavissa uusia muutoksia vuoden vaihteessa ja kyllään ei ollut vielä tarkkaa tietoa mitä muutokset aiheuttavat piirille ja sen toimintaan. Kyselylomakkeen lähetin täytettäväksi 30.10.2011 ja

vastausaikaa annoin viikon, 7.11.2011 saakka. Kelaan oltiin ottamassa uutta tietokonejärjestelmää käyttöön 8.11.2011, joten arvelin, että saisin hyvinkin vastauksia määräaikaan mennessä. Toisin kävi ja jouduin muistuttamaan lomakkeen täytöstä kaksikin kertaa, koska yritin saada mahdollisimman paljon vastauksia. Kaiken kaikkiaan kyselyn vastausaikaa oli kolme viikkoa.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus on onnistunut, jos sen avulla on saatu luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus täytyy tehdä rehellisesti, puolueettomasti sekä niin, että vastaajille ei aiheudu tutkimuksesta haittaa. (Heikkilä 2008, 28.) Puhuttaessa luotettavuudesta erotetaan kaksi perustetta; valideiteetti ja reliabiliteetti (Vehkalahti 2008, 40).

Validiteetti. Tutkimuksen validius (pätevyys) tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Jos tutkimukselle ei ole asetettu täsmällisiä tavoitteita, tutkija tutkii helposti vääriä asioita. Tutkimuksen validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, se on etukäteen varmistettu huolellisella suunnittelulla ja tarkasti harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten täytyy mitata oikeita asioita ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2008, 30-31). Menetelmät ja mittarit eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija ajattelee tutkivansa. Jos kyselylomakkeen kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat käsittäneet kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut ja tutkija käsittelee saatuja tuloksia oman alkuperäisen ajattelumallin mukaisesti, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

Varmistin tutkimuksen valideiteetin hankkimalla tarvittavan teoratiedon tutkittavasta asiasta. Teoratiedon pohjalta laadin aluksi kyselylomakkeeseen ne kysymykset, mitkä tukivat olemassa olevaa teoriaa. Sen jälkeen valitsin lopulliset kysymykset niin, että kysymykset kattoivat koko tutkimusongelman. Koska itse työskentelen tutkittavassa organisaatiossa, organisaatorakenne ja työskentelymalli olivat itselleni tuttuja. Oma tietämys helpotti kyselylomakkeen kysymysten asettelua ja ryhmittelyä. Itse kyselylomake oli laadittu kokonaisuuksista, jotka keskittyivät aina yhteen aihealueeseen kerrallaan. Näin vastaajan oli helpompi täyttää lomake.

Reliabiliteetti. Tutkimuksen reliabiliteetti (luotettavuus) tarkoittaa tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta (Vilkka 2005, 161). Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia vaan ne ovat toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueiden ulkopuolelle. Yhden tutkimuksen tulokset eivät päde toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa. Koko tutkimuksen ajan tutkijan on oltava tarkka ja kriittinen ja on tärkeää tulkita tulokset oikein ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, jotka tutkija hallitsee. (Heikkilä 2008, 30.) Reliabiliteetti tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, kuinka yhdenmukaisesti mittausta on suoritettu ja kuinka johdonmukaisesti mittari toimii. Mittaukseen sisältyy aina virheitä, koska kaikki mittarit ovat jossain määrin epätäydellisiä ja epätarkkoja. Satunnaisvirheellä tarkoitetaan yksittäisen mittauksituloksen epätarkkuutta ja missään tutkimuksessa sitä ei voi välttää, koska tutkija ei voi siihen vaikuttaa. Systemaattisen virheen voi aiheuttaa esimerkiksi aineiston kerääminen väärään ajankohtaan, jolloin virhe vääristää koko aineiston. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom, Yläne & Paavilainen 2011, 131-132.)

Tekemäni tutkimus on toistettavissa jokaisessa Kelan vakuutuspiirissä, missä tiimityöskentely on otettu käyttöön. Tällöin kyselylomakkeessa käytetty termistö ei ole kenellekään vieras. Saamani vastaukset on kopioitu suoraan tilastointiohjelmaan, jolloin tallennusvaiheessa ei ole voinut lyöntivirheitä tapahtua. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerroin tutkimukseni tarkoituksen. Saatekirjeen teksti oli lyhyt ja ytimekäs, helposti luettava. Kirjeessä oli myös maininta, että kyselyyn sai vastata työajalla. Luvan olin saanut vakuutuspiirin johtajalta. Näin kaikilla oli mahdollisuus vastata kyselyyn työajallaan itselle parhaiten sopivana ajankohtana. Tällä tavoin toimien minimoin satunnais- ja systeemivirheet.

8.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen ja suureen yleisöön (Vilkka 2005, 30). Eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkija noudattaa tutkimuksenteossa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa:

- rehellisyyttä
- huolellisuutta ja tarkkuutta
- tulosten tallentamista ja esittämistä
- tutkimuksen ja tulosten arviointia
- avoimuuden korostaminen
- tutkimus on suunniteltava, toteutettava ja raportoitava suunnitelmallisesti (Ronkainen ym. 2011, 152; Vilkkä 2005, 30-39; Hirsjärvi ym. 2009, 24).

Tutkimuksessani pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä. Perehdyin tutkimusmenetelmiin ennen opinnäytetyöni aloittamista, sekä niihin taitoihin, mitä tutkimustyössä tarvitaan tutkimusetiikkaa unohtamatta. Kyselylomakkeeseen vastaaminen on ollut vapaaehtoista, ketään ei ole pakotettu, vaikka lomakkeen täyttämistä muistutettiinkin muutaman kerran. Ketään vastaajaa ei voi valmiista työstä tunnistaa ja vastaukset eivät ole missään vaiheessa päässeet ulkopuolisten nähtäväksi. Webropol-ohjelman valinta takaa sen, että vastauksia ei pääse kukaan katsomaan. Vastauslomakkeita ei tarvitse kotona säilyttää eikä huolehtia tuhoamisesta. Olen merkinnyt lähdeviitteet huolellisesti tekstiin sekä lähdeluetteloon kirjallisten töiden ohjeiden mukaisesti. Analysoin saamani vastaukset huolellisesti ja esitän ne tarkoituksenmukaisesti, mitään lisäämättä tai pois jättämättä. Oma työskentelyni tutkittavassa organisaatiossa ei ole vaikuttanut tutkimustuloksiin eikä tulosten analysointiin. Olen onnistunut tutkijana pysyttelemään ulkopuolisena tutkimuskohteeseen nähden.

8.5 Aineiston analyysi

Aineisto analysoidaan sen jälkeen kun aineisto on kerätty ja järjestetty. Tämä soveltuu hyvin kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa tietoja on kerätty kyselylomakkeella. (Hirsjärvi ym. 2009, 223.) Analysointi määrällisessä tutkimuksessa tarkoittaa muun muassa prosenttilukuiden tekemistä. Aineistosta tehdään havaintoja tutustumalla siihen. Sen jälkeen tutkija jäsentää havainnot ja niitä tarkastellaan valikoivasti tietyn ajattelukehikon tai idean pohjalta. Jaettaessa analyysiprosessi kolmeen vaiheeseen, korostaa se, että intuitio, teoreettinen ajattelu, aineisto, mielikuviutus, järjestelmällisyys ja luovuus ovat osa analyysia. (Ronkainen 2011, 123-

125.) Tutkimusaineistoa voidaan käsitellä lukuisilla tilasto-ohjelmilla, joista SPSS on yksi laajimmista tilastollisista ohjelmista. (Vilkkä 2005, 94; Vehkalahti 2008, 196.)

Kun kyselyyni ei tullut enää vastauksia, laitoin kyselyn arkistoon Webropol-ohjelmassa. Opettajan avustuksella aineisto siirrettiin SPSS tilasto-ohjelmaan. Valitsin SPSS:n, koska olimme opintojen aikana saneet sen käyttöön tarvittavat perustiedot. Kun tiedot oli siirretty, tarkasteltiin tietoja SPSS:ssä niin, että tiedot olivat siirtyneet oikein, eikä mitään ylimääräisiä merkkejä ollut siirtynyt. Käsini täytyi viedä lomakkeiden numerot, vastausvaihtoehdot sekä mitta-asteikko. Muuttujat, eli ne asiat mitä oli lomakkeessa kysytty, oli siirtynyt Webropolista SPSS:n suoraan.

Kun kaikki tarvittavat tiedot oli viety SPSS:n, tarkastelin aineistoa aluksi ottamalla jokaisesta kysymyksestä frekvenssijakauman. Frekvenssillä tarkoitetaan esiintymiskertojen lukumäärää. Silmäilemällä saamiani tuloksia pystyin helposti hahmotamaan moniko vastaajista oli tietyn ikäisiä tai kuinka moni vastaajista oli mitäkin mieltä asioista. Sen jälkeen otin ristiintaulukointia eri muuttujien välisistä yhteyksistä eli saaduista tuloksista voi päätellä millä tavalla eri muuttujat vaikuttavat toisiinsa.

9 TULOKSET

Lomakkeita lähetettiin Webropol-ohjelman välityksellä sähköpostiosoitteisiin yhteensä 164 kpl. 10 sähköpostiviestiä palautui, koska vastaanottaja ei ollut paikalla. Mahdollisia lomakkeeseen vastaajia oli siis 154 kpl. Lomakkeeseen vastasi ainoastaan 82 henkilöä, vaikka muistutin lomakkeen täytöstä useampaan kertaan. Vastausprosentti jäi hyvinkin alhaiseksi, vain 53%:iin. Vehkalahden (2008, 44) mukaan kyselytutkimusten vastausprosentit jäävät nykyisin alle 50%:n. Vastauskato vääristää aina tuloksia, joskus enemmän joskus vähemmän. (Heikkilä 2008, 76.) Ronkaisen ym. (2011, 117) mukaan Jorma Kalela (2000) on todennut, että aineiston määrä on silloin riittävä, kun tutkija voi vastata tutkimuskysymyksiinsä.

Tutkimuksen vastausprosentti jäi mielestäni alhaiseksi, vaikka sainkin vastauksia enemmän kuin kyselytutkimukset yleensä. Enjaksu uskoa, että tulokset olisivat paljon muuttuneet, vaikka olisinkin saanut vastauksia enemmän. Sain kuitenkin henkilökunnasta yli puolen mielipiteen, mikä antaa mielestäni jo tietyn suunnan henkilökunnan kokonaismielipiteestä. Mietittäväksi tietysti jää, miten vastauskato muutti tuloksia, vai muuttiko? Aluksi olin pettynyt vastausmäärään ja mietinkin mistä syystä henkilökunta oli jättänyt vastaamatta? Ajanpuute ei ainakaan voinut vaikuttaa, koska lupa kyselyyn vastaamisesta työajalla oli saatu vakuutuspiirin johtajalta ja se mainittiin myös saatekirjeessä. Itse tutkijanominaisuudessa näen tärkeänä osallistumisen tutkimuksiin. Osallistuminen on yksi keino vaikuttaa. Jälkikäteen on turha sellaisen henkilön, joka ei edes osallistunut tutkimukseen, olla lopputuloksesta mitään mieltä. Vaikka olin vastausprosenttiin pettynyt, saamani aineisto oli mielestäni riittävä ja sain vastaukset tutkimuskysymyksiin.

9.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimukseen vastasi 82 henkilöä, joka prosenttiosuutena koko henkilökunnasta oli 53,25 %. Vastaajista alle 31-vuotiaita oli 9 henkilöä (11%) ja yli 50-vuotiaita 21 henkilöä (25,6%). Suurin osa vastaajista, 52 (63,4 %) henkilöä, oli ikäryhmistä 31–50 vuotta. Valtaosa vastaajista, 60 (73,1%) henkilöä, oli työskennellyt Kelassa yli 6 vuotta. 5 vuotta ja sitä vähemmän työskennelleiden osuus oli 22 (26,9%) henkilöä.

Ikäryhmäni	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien lukumäärä %	Työvuoteni Kelassa	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien lukumäärä %
Alle 31 v.	9	11,0	Alle 2 v	9	11,0
31-40 v	20	24,4	2-5 v	13	15,9
41-50 v	32	39,0	6-15 v	28	34,1
yli 50 v	21	25,6	yli 15 v	32	39,0
ei vastattu			ei vastattu		
Yhteensä	82	100	yhteensä	82	100

Kaavio 3. Ikäryhmäni ja työvuoteni Kelassa.

Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä työskentelevät on jaettu työtehtävien mukaan työrooleihin, riippuen siitä, mitä työtehtäviä he pääasiassa hoitavat. Valtaosa vastaajista, 60 (73,2%) henkilöä työskenteli ratkaisuroolissa. Asiakaspalveluroolissa työskenteli 11 henkilöä (13,4%) ja esimiesroolissa 10 henkilöä (12,2%). Yksi henkilö (1,2%) oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen.

Työrooli	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien lukumäärä %
asiakaspalvelurooli	11	13,4
ratkaisurooli	60	73,2
esimiesrooli	10	12,2
ei vastannut	1	1,2
yhteensä	82	100

Kaavio 4. Työskentelyrooli, missä työskentelee.

Koska opinnäytetyöni lähtökohtana oli organisaatiomuutoksen johdosta tiimityöskentelyyn siirtyminen, tiedustelin vastaajilta, kuinka moni oli työskennellyt nykyisen Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella ennen organisaatiomuutosta. Heistä 61 henkilöä (74,4%) oli työskennellyt ja 20 henkilöä (24,4%) ei ollut, yksi henkilö (1,2%) jätti vastaamatta. Ne henkilöt, jotka vastasivat tähän kysymykseen ”ei”, heidän ei tarvinnut vastata kahteen seuraavaan kysymykseen. Sen johdosta ei vastanneiden osuus oli 20% seuraavissa kysymyksissä.

Vastaajista suurimmalla osalla, 42 (51,2%) henkilöllä, toimipiste säilyi samana ja 39 (47,6%) henkilöllä työnkuva säilyi samana. 21 (25,6%) henkilöllä toimipiste muuttui ja 25 (30,5%) henkilöllä työnkuva muuttui.

Toimipisteeni säilyi samana	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien lukumäärä %	Työnkuvani säilyi samana	Vastaajien lukumäärä	Vastaajien lukumäärä %
kyllä	42	51,2	kyllä	39	47,6
ei	21	25,6	ei	25	30,5
ei vastannut	19	23,2	ei vastannut	18	22
yhteensä	82	100	yhteensä	82	100

Kaavio 5. Organisaatiomuutoksen jälkeen toimipisteeni ja työnkuvani säilyi ennallaan.

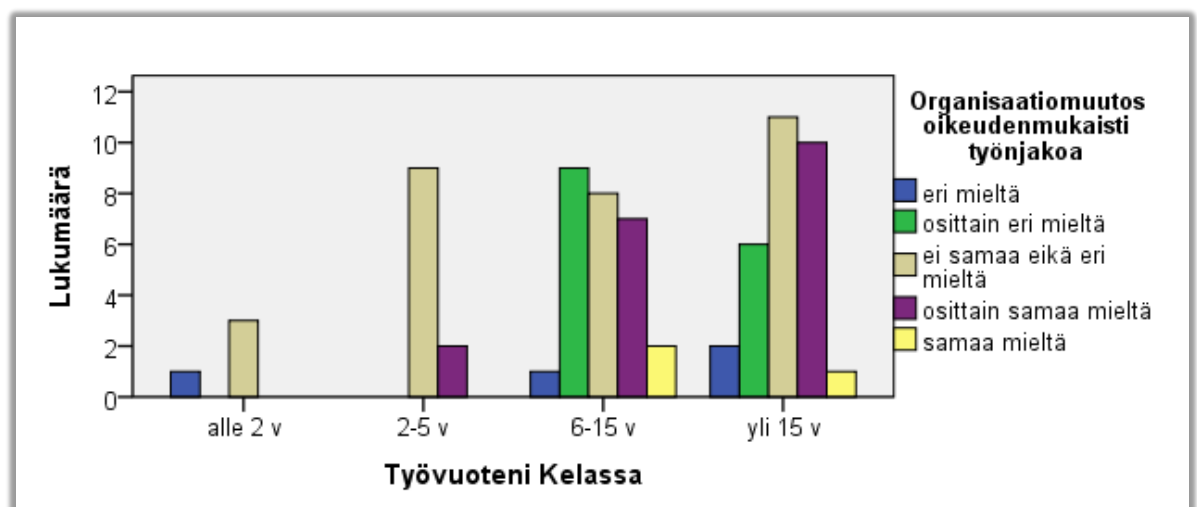
Organisaatiomuutoksen johdosta päivittäinen työmatka piteni 15 (18,3%) henkilöllä. Alle 21 kilometrin työmatka oli 51 (62,2%) henkilöllä ja yli 21 kilometrin päivittäistä työmatkaa kulki 28 (34,2) henkilöä. Ei vastanneiden osuus oli 3 (3,7%) henkilöä.

Valtaosa vastaajista työskentelijoko omassa huoneessa, 38 (46,3%) henkilöä tai jaetussa huoneessa, 37 (45,1%) henkilöä. 7 (8,5%) henkilöä vastaajista työskenteli asiakaspalvelussa. Enemmistö vastaajista, 65 (79,3%) henkilöä koki työpistensä toimivaksi. Vain 15 henkilöä (18,3%) oli sitä mieltä, että heidän työpistensä ei ollut toimiva. 2 henkilöä jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

9.2 Kokemuksia organisaatiomuutoksesta

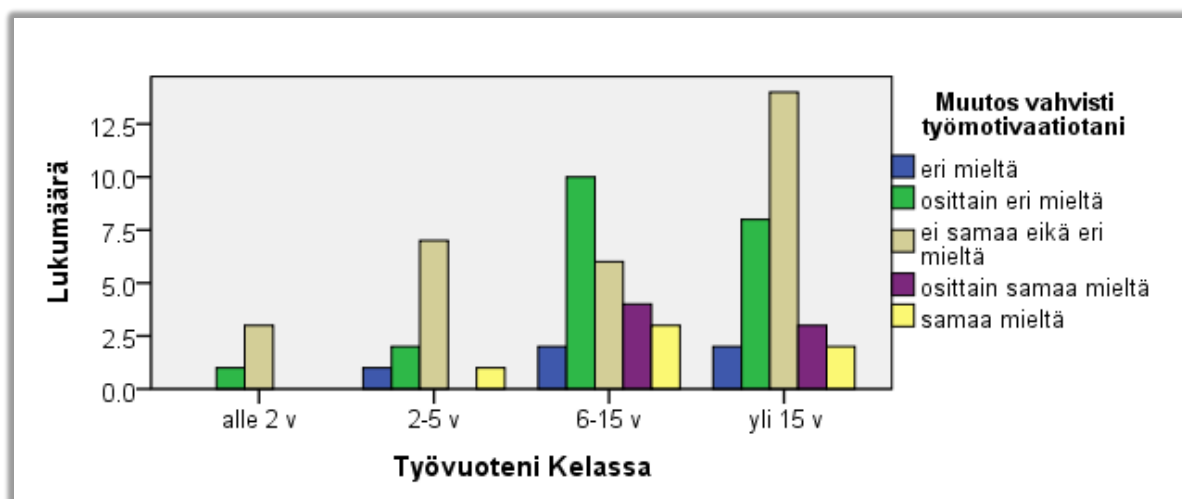
Tässä kappaleessa käsittelen kyselyn tuloksista niitä asioita, joista ilmenee, miten organisaatiomuutos on koettu ja miten muutoksiin ylipäättään suhtaudutaan. Saadakseni tekstin helposti luettavaksi olen yhdistänyt ”eri mieltä” ja ”osittain eri mieltä” vastaukset sekä vastaukset ”osittain samaa mieltä” ja ”samaa mieltä”.

Oikeudenmukaisuus. Enemmistö vastaajista, 31 (37,8%) henkilöä, ei osannut sanoa, oliko työnjako oikeudenmukaisempaa nyt, kuin ennen organisaatiomuutosta. Kun aineistoa tarkasteli työvuosien mukaisesti, ei osaa sanoa mielipiteen oli valinnut jokaisesta työvuosijaottelusta enemmistö, ainoa poikkeus oli 6-15 vuotta Kelassa työskennelleillä. Sekä 6-15 vuotta, että yli 15 -vuotta työskennelleistä oli vastaajien mielipiteet jakautuneet kahtia. Kummassakin ryhmässä lähes sama määrä vastaajia oli sitä mieltä että organisaatiomuutos ei oikeudenmukaistanut työnjakoa ja toisaalta muutoksen koettiin oikeudenmukaistavan työnjakoa. 10 (12,2%) henkilöä jätti vastaamatta kysymyksen.



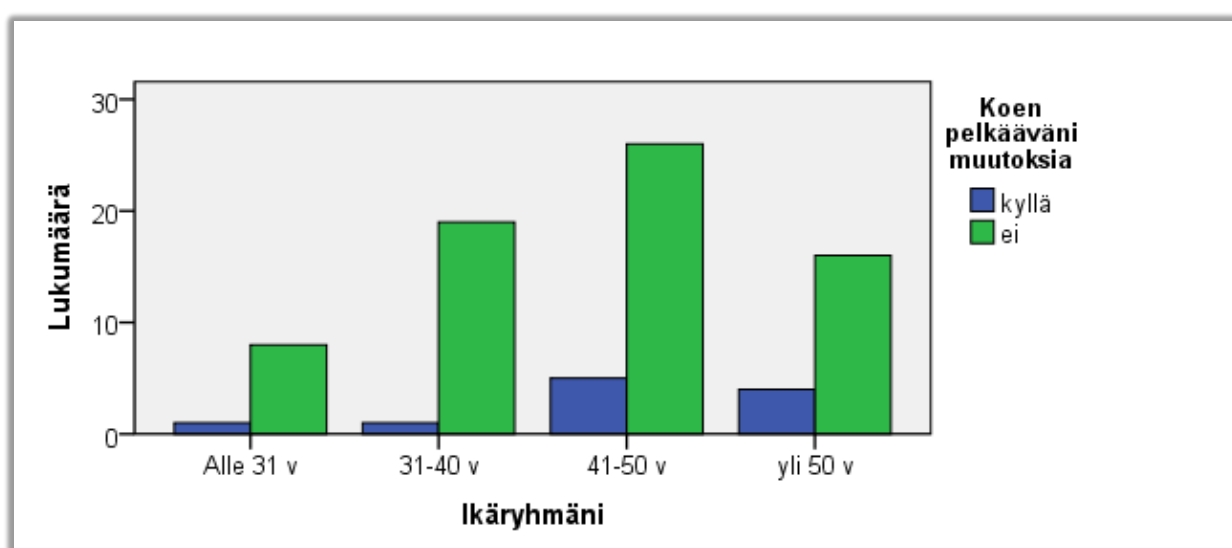
Kaavio 6. Organisaatiomuutos oikeudenmukaisti työnjakoa suhteessa työvuosiin.

Työmotivaatio. Suurin osa vastaajista, 30 (36,59%) henkilöä, ei osannut sanoa oliko organisaatiomuutos vahvistanut työmotivaatiota vai ei. Henkilöitä, jotka eivät osanneet sanoa mielipidettään, oli jokaisessa työvuosijaottelussa enemmistö, poikkeuksena 6-15 vuotta Kelassa työskennelleet. Heistä enemmistön mielipide oli, että muutos ei ole vahvistanut työmotivaatiota. Kysymykseen vastasi 69 (84,1%) henkilöä.



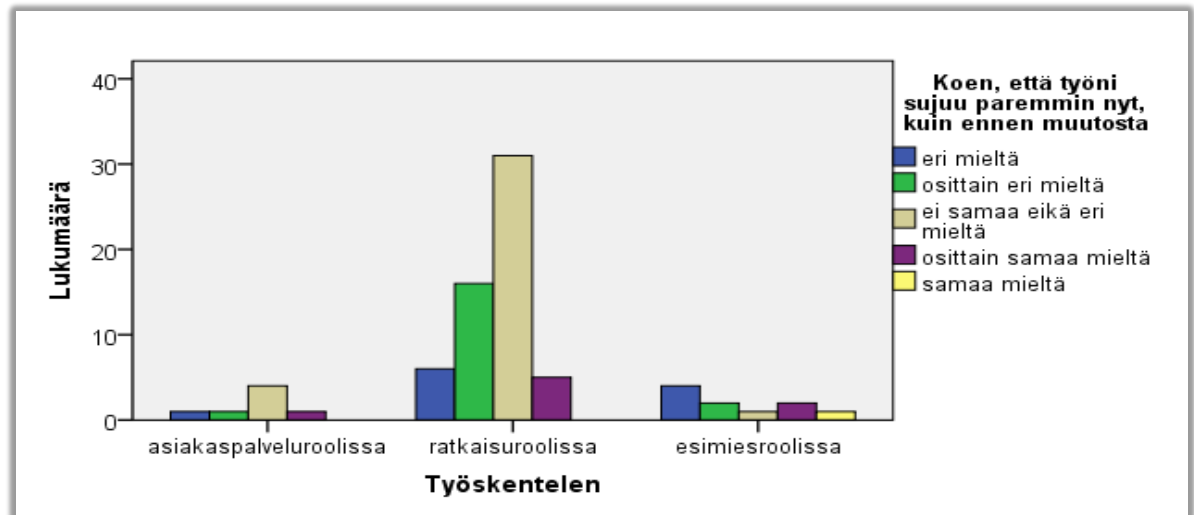
Kaavio 7. Muutos vahvisti työmotivaatiota suhteessa työvuosiin.

Koen pelkääväni muutoksia. Kysymykseen vastasi 80 (97,6%) henkilöä. 11 (13,4%) henkilöä ilmoitti pelkäävän muutoksia ja 69 (84,1%) henkilöä ei pelkää muutoksia. Alla ikäryhmän mukainen jaottelu muutoksen peloista.



Kaavio 8. Koen pelkääväni muutoksia suhteessa ikään.

Työn sujuminen. 75 (91,5%) henkilöä vastasi kysymykseen. Heistä 7 (9,3%) työskenteli asiakaspalveluroolissa, 58 (77,3%) ratkaisuroolissa ja 10 (13,3%) esimiesroolissa. Lähes puolet vastaajista, 36 (43,90%) henkilöä, ei osannut sanoa mielipidettään. 30 (36,59%) henkilöä oli sitä mieltä, että työskentely sujui paremmin ennen muutosta. 9 (10,98%) henkilön mielestä työt sujuivat nyt paremmin.



Kaavio 9. Koen, että työni sujuu paremmin nyt, kuin ennen muutosta suhteessa työrooleihin.

Vastaajilla oli erilaisia kokemuksia muutoksista. Hyvä etukäteisvalmistelu oli auttanut muutoksen onnistumisessa. Myös esimiesten toimenkuvan oli koettu selkeytyneen. Osa oli selkeästi sitä mieltä, että mikään ei ole oleellisesti muuttunut. Työt sujuvat ja töitä tehdään niin kuin ennenkin. Positiivisena oli koettu muutoksen ansioista saadut uudet työkaverit. Vastauksista ilmeni myös jatkuvan muutoksen taiti, koska murehdittiin jo tulevaa, tiedossa olevaa muutosta:

En koe, että mikään muu olisi mitenkään merkittävimmin muuttunut kuin, että kaikki muutokset ovat entistä kankeampia ja pieni hirvitys on taas kahden kuukauden päässä oleva uusi yhdistyminen Lounais-Suomen kanssa, mitä se taas tuo tullessaan.

teen töitä samalla lailla kun ennenkin eli kokemukset ovat luultavasti suht koht ok

muutos on ollut positiivisempaa kuin aluksi luulin

Tuskin enää muistan mitään muutosta olleenkaan. Kohdallani asiat sujuvat jo rutiinilla enkä enää kaipaa entistä.

Tehokkuus on parantunut

Kohdallani muutos koski lähinnä työkaverien muuttumista ja etuuden vaihtumista toiseksi. Molempiin olen soputunut mielestäni hyvin. Ongelmia ei ole ollut. Työnkuvani on tosin yksipuolistunut, mutta haasteita nykyisessäkin etuudessa riittää.

Hyvällä etukäteisvalmistelulla organisaatiomuutos hoitui hyvin. Matkan varrella on kyetty tarkastelemaan toimintaa ja hiomaan epäkohtia toiminnassa. Vaikka kolme piiriä yhdistyikin, koen, että olemme yksi yhtenäinen vakuutuspiiri.

Olen saanut uusia työkavereita, joiden kanssa voimme jakaa kokemuksia, kysyä neuvoja ja antaa neuvoja.

Pidentyneet työmatkat olivat usean murheena. Heidän mielestään liikaa pidetään kiinni siitä, että ihmiset työskentelevät saman katon alla, eikä hyödynnetä työnteossa nykyaikaista tekniikkaa, joka mahdollistaa muun muassa etätöön tekemisen. Vastauksissa murehdittiin oman työmatkan pidentymisen lisäksi myös työkavereiden pitkiä työmatkoja.

Pitkien matkojen kulkijoiden jaksaminen murehduttaa/ pidetään liian tiukasti kiinni siitä, että saman etuuden tekijät saman katon alla - näin hukattu hyvää osaamista, jota ei hetkessä takaisin saada/erikoistuminen aiheuttaa sen, että osaamisen ala kapenee ja aiheuttaa esim. pitkissä poissaoloissa riskitilanteita.

Tietenkin se että ihmiset joutuvat kulkemaan kauempana töissä kuin aikaisemmin ei ole hyvä asia jos kerran on olemassa se ns lähitoimisto.

Periaatteessa ajaminen ei ole minulle vaikeaa, mutta ehdottomasti vastustan turhaa ajamista. Miksi ajaa tekemään työtä niin kauas kun sen voisi lähempänäkin tehdä ja jopa tänä maailman aikana kun etätö on jo tätä päivää. Jos yksiköt olisivat lähempänä toisiaan..... malli olisi ok. Siis sinänsä en koe sitä pahana...

Kielteisenä muutoksista on todettu, että niitä on liian tiheään. Edellisestä muutoksesta ei ole vielä saatu tuloksia, kun on jo siirryttävä seuraavaan muutokseen. Vastaajat ovat myös todenneet, että työnkuva on kaventunut. Enää ei pysty hyödyntämään laajaa osaamistaan ja se syö työmotivaatiota. Esimiesten palkkaus on todettu muutoksen ansioista negatiiviseksi, koska työmäärät palkan suhteen saatavat vaihdella melko paljon.

Organisaatiomuutoksia on ollut paljon työurani aikana joten niihin on tottunut, toimintamallia on muutettu liiankin tiheään jotta ei ehditä nähdä tuloksia loppuun muutoksia pitää olla, mutta jos ne huonontaa eteenpäinmeno mahdollisuuksia, niin yksilö ei voi olla tyytyväinen ainakaan minä koska unelmat on korkeammalla omalla kohdallani työnkuva meni huonompaan suuntaan mutta matkustamista ei tullut

Työnkuva kapeni eikä osaamiseni ole enää aiempaan tapaan parhaassa mahdollisessa käytössä. Se syö työmotivaatiota. Työniloa koen enää harvoin.

Esimiesten palkkaus on melko tasainen, vaikka vaihteluita työtehtävissä ja vastuissa voi olla melko paljonkin. Tämä on mielestäni organisaatiomuutoksen myötä syntynyt negatiivinen muutos.

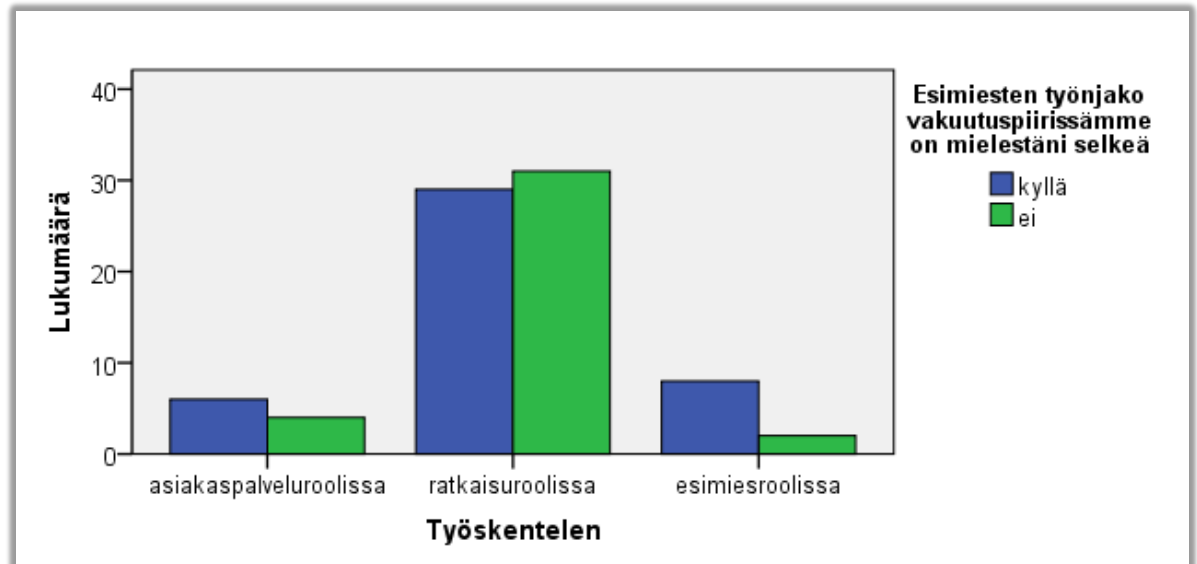
9.3 Uusi organisaatiomalli

Organisaatiokaavio uudesta Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiiristä on esitetty tämän työn alkuosassa. Tässä osassa käsittelen vastauksia, jotka liittyvät nimenomaan organisaatiomalliin.

Nykyisen organisaatiomallin oli omaksunut lähes kaikki vastaajat, 79 (96,3%) henkilöä. 2 (2,4%) henkilöä ei ole uutta mallia vielä omaksunut ja 1 (1,2%) henkilö on jättänyt vastaamatta.

Työnjako. Esimiesten työnjaon koki selkeäksi 43 (53,8%) henkilöä ja 37 (46,3%) henkilöä ei pitänyt työnjakoa selkeänä. Ainoastaan ratkaisuroolissa työskentelevis-

tä enemmistö koki, että esimiesten työnjako ei ole vakuutuspiirissämme selkeä. Kysymykseen vastasi 80 (97,6%) henkilöä.



Kaavio 10. Esimiesten työnjako vakuutuspiirissämme on mielestäni selkeä suhteessa työrooliin.

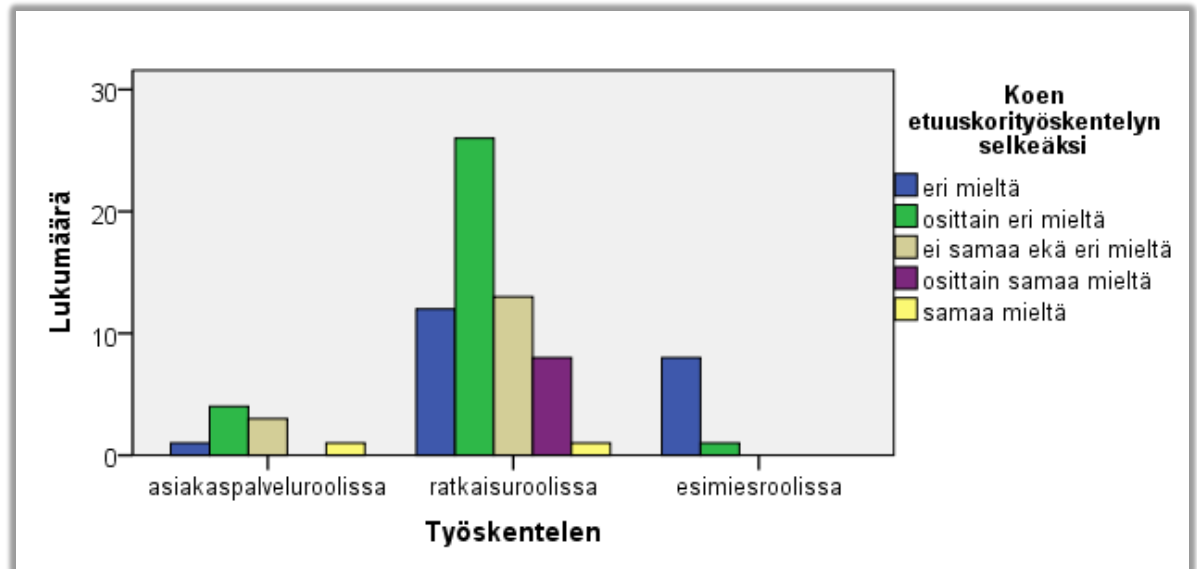
Uudessa organisaatiomallissa esimiesten toimenkuva ja myös vakuutuspiirin johtaminen on koettu selkeäksi. Toisaalta on koettu, että esimiehiä on liikaa ja asioiden hoitaminen tapahtuu liian monen välikäden kautta.

Muutos selkeytti esimiesten toiminekuvia mm. siten, että kaikkien ei enää tarvitse hoitaa kaikkia hallinnollisia asioita, vaan osa töistä on keskitetty. Toisaalta piirin suurentuessa myös vastuiden määrät suurenivat, kun esimerkiksi etuuksien resurssitarpeet ovat yli kolminkertaiset aikaisempaan verrattuna.

Vakuutuspiirin johtaminen on selkeää, mutta myös tiukkaa (ylityövelvoitteineen ja lomakieltoineen).

Päälliköiden työpanos etuuksissa? Tuntuu, että kaikille "entisille" päällikötason ihmisille piti keksiä jokin päällikön paikka uudessa organisaatiossa. Päällekkäistä työtä? Kuulostaa joskus siltä, että raportoivat toinen toisilleen, liikaa välikäsiä. Ehkä tänne ruohonjuureen olisi hyvä saada myös esimiesten selkeä organisaatiokaavio/työnjako. En sitä sano, että peukaloita pyörittäisivät, aivan varmasti tekevät töitä, mutta onko liikaa byrokratiaa...

Etuuskori. Yli puolet vastaajista, 52 (63,4%) henkilöä, koki, että etuuskorityöskentely ei ole selkeää. Myös jokaisessa työskentelyroolissa enemmistön kanta oli kielteinen. 78 (95,1%) henkilöä vastasi kysymykseen.



Kaavio 11. Koen etuuskorityöskentelyn selkeäksi suhteessa työskentelyrooliin.

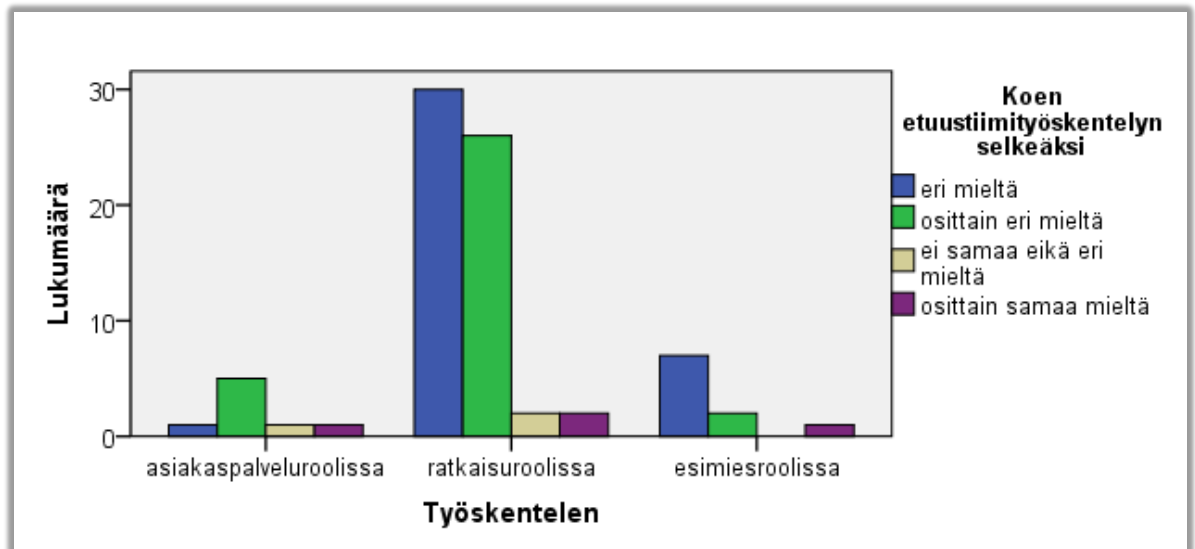
Avoimissa vastauksissa mielipiteet jakautuivat kahtia. Toisaalta etuuskoriajattelumalli ei toteudu oikeudenmukaisesti ja toisaalta se on selkeyttänyt toimintaa.

Koriajattelumalli ei mielestäni toteudu piirissämme oikeudenmukaisesti, joillakin erivapauksia mielestäni nykyisen tekniikan avulla voitaisiin ihan hyvin poistua nykyisestä mallista

Mielestäni etuuskoriajattelu on selkiyttänyt tilannetta ja kollegiaalinen tuki on lähes kaikilla käytettävissä kun etuuksien tekijöitä on useampia samassa toimistossa työsekkentelemässä. Toiminta on paljon etuuskoreittain organisoitua ja eri etuuskorien välinen toiminta on vähäisempää. Ylin johto jää auttamattomasti etäämmälle, koska toiminta tapahtuu oman lähiesimiehen kautta. Vuorovaikutustaidot korin sisällä nousevat tärkeiksi ja koko vakuutuspiirissäkin. Mielestäni jokaisen tulisi ymmärtää että kaikki lähtee lopulta omasta itsestä ja erityisesti omasta aseenteesta nihin työn tekemiseen kuin työkaveriinkin. Hyvä viisaus on ; ”Tunne itsesi, ymmärrä muita”

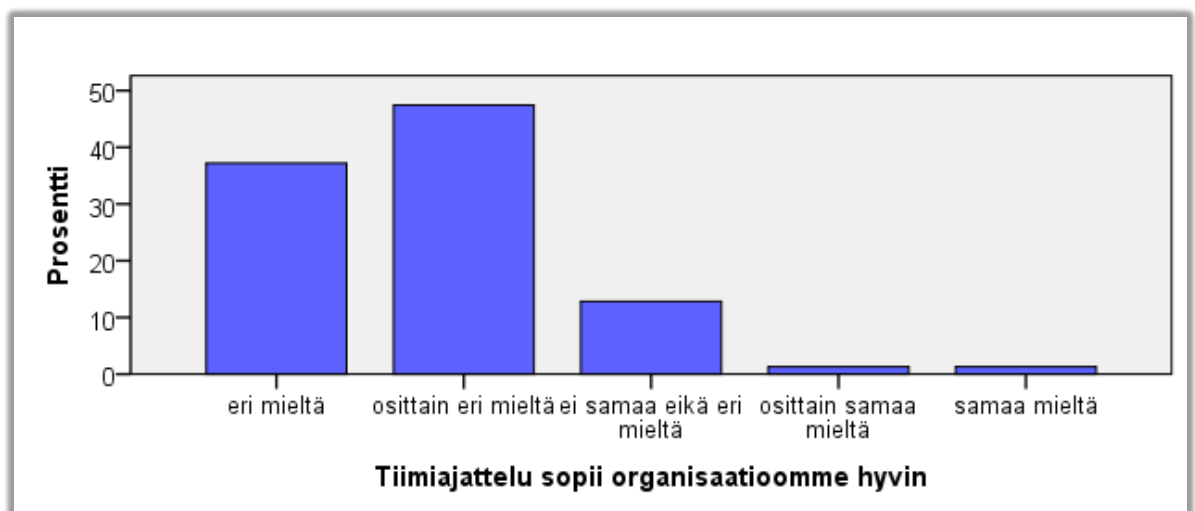
Etuustiimi. Kysymykseen vastasi 78 (95,1%) henkilöä. Ratkaisuroolissa työskenteleviä oli vastaajista 60 (76,9%) henkilöä, 10 (12,8%) henkilöä työskenteli esimiesroolissa ja asiakaspalveluroolissa työskenteli 8 (10,3%) henkilöä. kaikista vas-

taajista 75 (91,46%) henkilö ei pitänyt etuustiimityöskentelyä selkeänä. Kaaviosta puuttuu samaa mieltä vastanneet, koska kukaan ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa.



Kaavio 12. Koen etuustiimityöskentelyn selkeäksi suhteessa työskentelyrooleihin.

Tiimijattelu. 10 (12,2%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään sopiiko tiimijattelu organisaatioomme vai ei. Enemmistön, 66 (80,5%) henkilön, mukaan tiimijattelu ei sovi organisaatioomme. Ainoastaan 4 (4,9%) henkilöä jätti vastamatta kysymykseen.



Kaavio 13. Tiimijattelu sopii organisaatioomme hyvin.

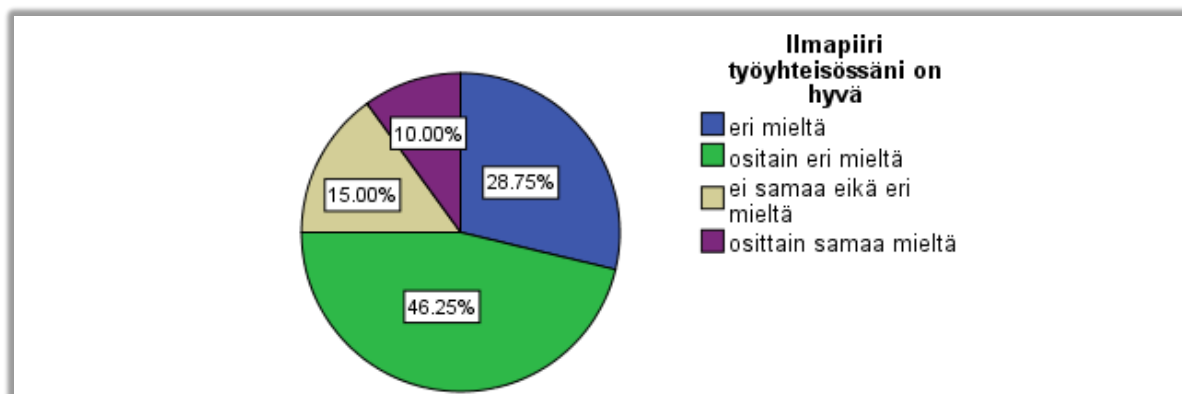
9.4 Työyhteisön ja tiimin toiminnan kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja

Työyhteisö. Kysymykseen pidän työyhteisönäni seuraavaa ryhmää/ryhmiä vastasi 79 (96,3%) henkilöä. Kysymyksessä oli mahdollista valita usea eri vastausvaihtoehto. Ainoastaan 28 henkilöä oli valinnut vain yhden vaihtoehdon. Eniten työyhteisönään pidettiin toimistoa, missä työskenteli. 75,9% vastaajista oli valinnut tämän vaihtoehdon. 59,5% vastaajista piti työyhteisönään omaa etuustiimiään ja 25,3 % vastaajista oli sitä mieltä, että etuuskori oli heidän työyhteisönsä. 3,8% vastaajista työyhteisö oli joku muu.

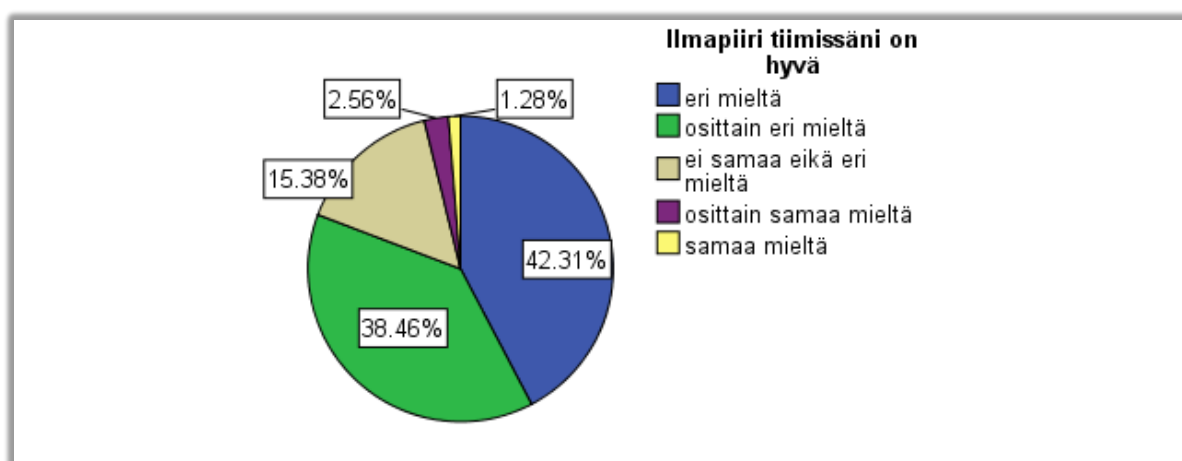
	Vastausten lukumäärä (n)	% vastanneista (n=79)
Pidän työyhteisönäni toimistoa, jossa työskentelen	60	75,9%
Pidän työyhteisönäni etuuskoria, johon kuulun	20	25,3%
Pidän työyhteisönäni etuustiimiä, johon kuulun	47	59,5%
Pidän työyhteisönäni muuta	3	3,8%
Yhteensä	130	164,6%

Kaavio 14. Pidän työyhteisönäni seuraavaa ryhmää/ryhmiä

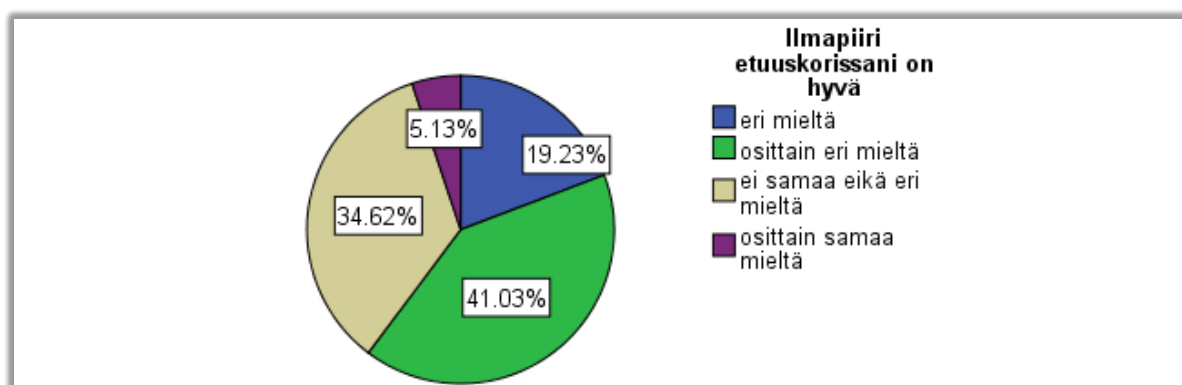
Ilmapiiri. Vastaajien mielipidettä ilmapiiristä kysyttiin työyhteisön, tiimin ja etuuskorin näkökulmasta. Vertailuissa ei ole todettavissa suuriakaan eroavaisuuksia. Runsaasti yli puolet vastaajista piti ilmapiiriä huonona niin työyhteisössä, tiimissä kuin etuuskorissakin. Parhaimpana ilmapiirinä pidettiin työyhteisön ilmapiiriä.



Kaavio 15. Ilmapiiri työyhteisössäni on hyvä

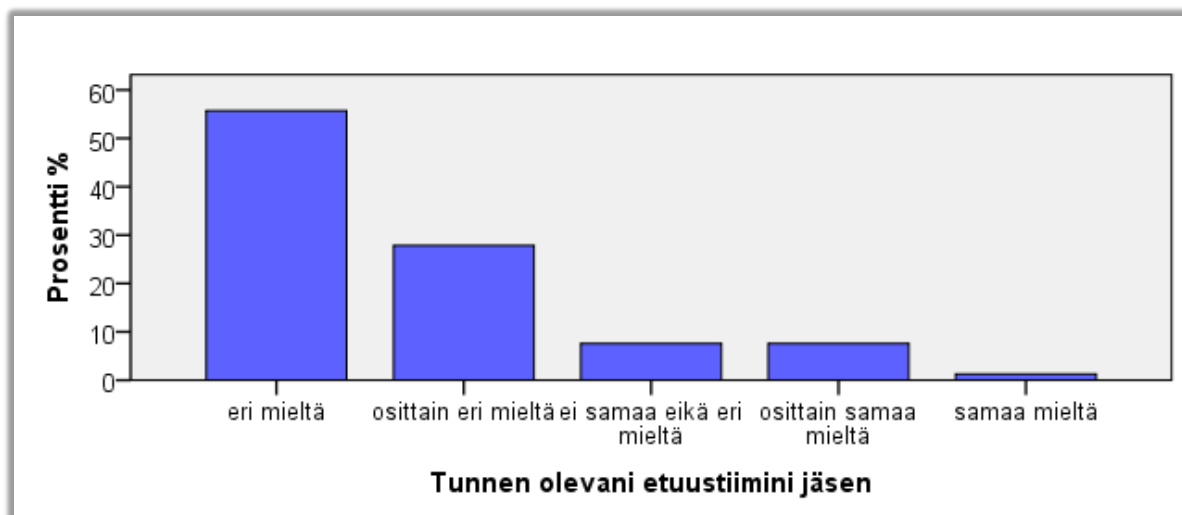


Kaavio 16. Ilmapiiri tiimissäni on hyvä



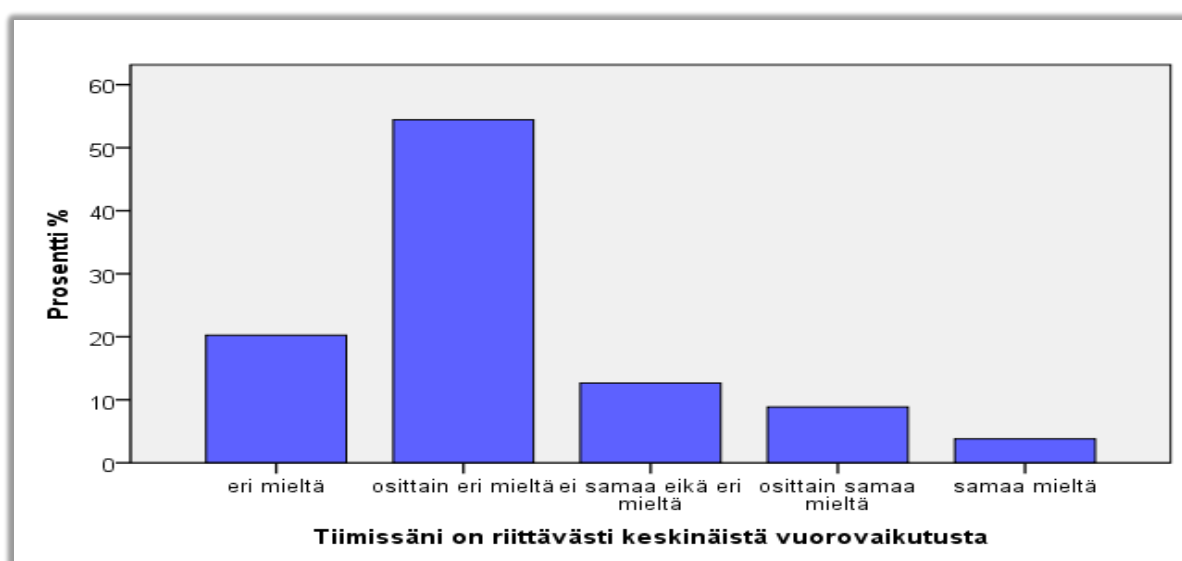
Kaavio 17. Ilmapiiri etuuskorissani on hyvä.

Etuustiimin jäsen. Vastaajista 66 (80,5%) henkilöä ei tuntenut olevansa etuustiiminsä jäseniä. Ainoastaan yksi henkilö (1,2%) tunsi olevansa etuustiiminsä jäsen. Vastaamatta oli jättänyt 3 (3,7%) henkilöä.



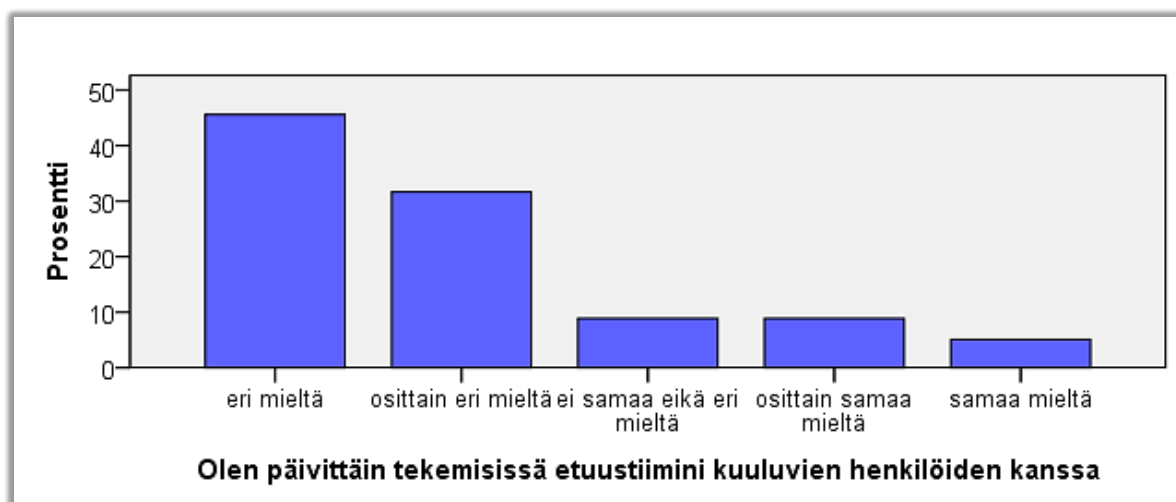
Kaavio 18. Tunnen olevani etuustiimini jäsen.

Vuorovaikutus. 59 (71,9%) henkilöä vastaajista oli sitä mieltä, että heidän tiimissään ei ole riittävästi vuorovaikutusta. Ainoastaan 10 (12,2%) henkilön mielestä heidän tiimissään oli riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta.



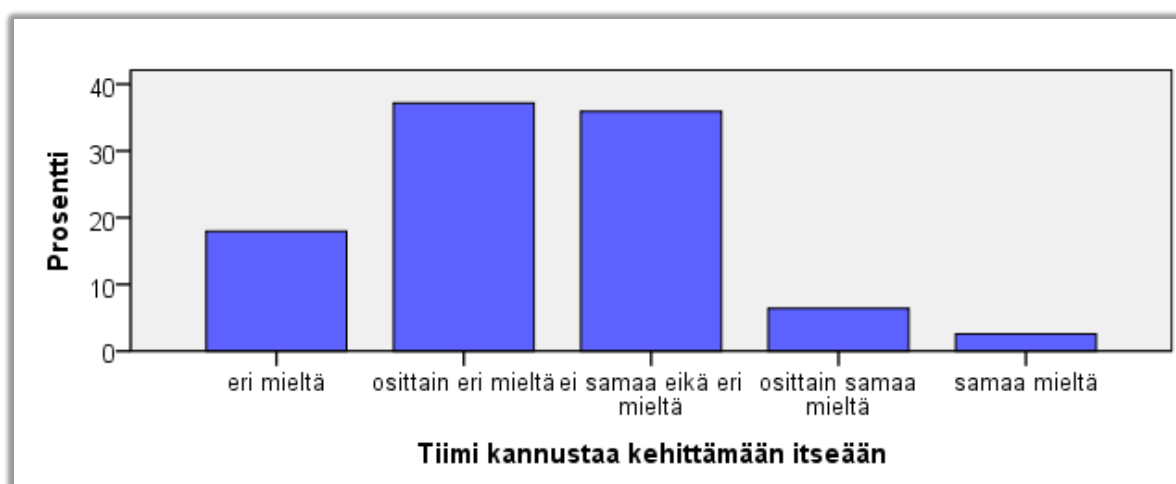
Kaavio 19. Tiimissäni on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta.

Päivittäin yhteydessä tiimin jäsenten kanssa. Vastanneista 61 (74,4%) henkilöä ei ole päivittäin tekemisissä etuustiiminsä kanssa. Vain 11 (13,4%) henkilöä vastanneista oli päivittäin tekemisissä etuustiiminsä kuuluvien henkilöiden kanssa. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.



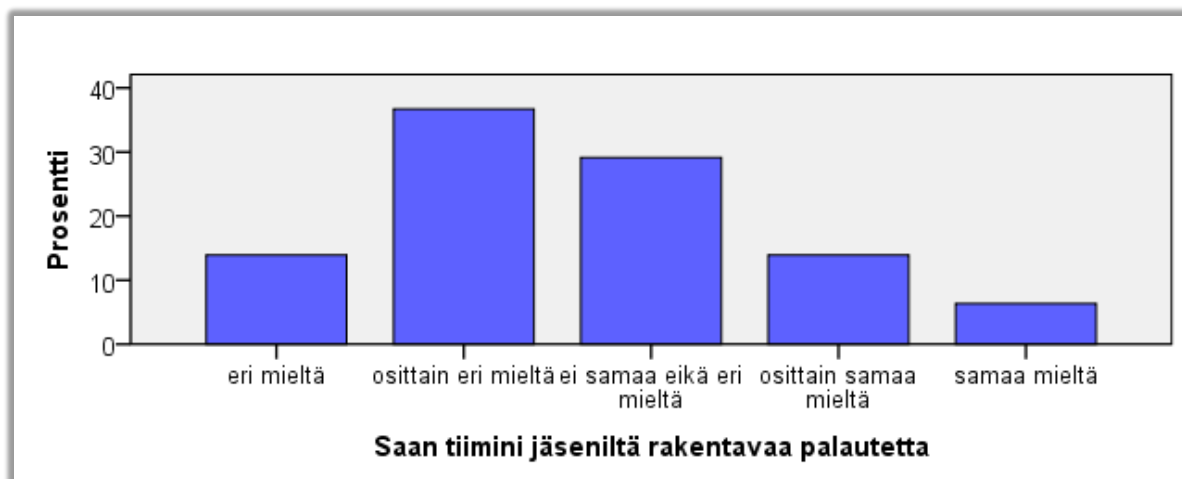
Kaavio 20. Olen päivittäin tekemisissä etuustiimin kuuluvien henkilöiden kanssa.

Kannustaa. Vastaajista 28 (34,1%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään. Yli puolet, 43 (51,6%) henkilöä, vastaajista oli sitä mieltä, että tiimi ei kannusta kehittämään itseään. 7 (8,5%) henkilön mukaan tiimi kannustaa kehittämään itseään.



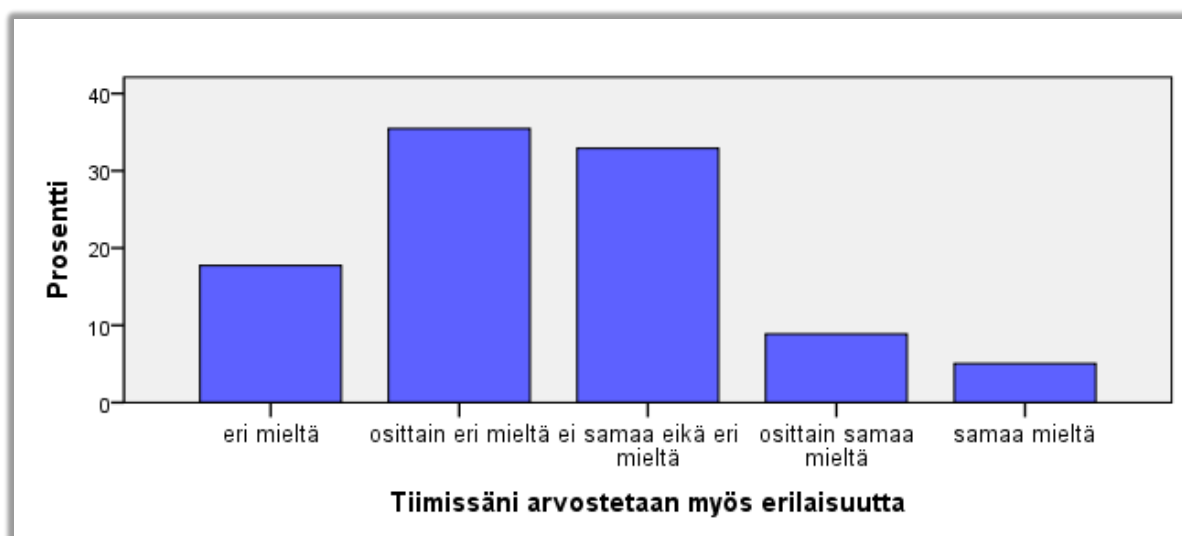
Kaavio 21. Tiimi kannustaa kehittämään itseään.

Palaute. Lähes puolet vastaajista, 40 (48,8%) henkilöä, ei kokenut saavansa tiimin jäseniltä rakentavaa palautetta. 23 (28%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään ja viidennes vastaajista, 16 (19,5%) henkilöä, tuns saaneensa rakentavaa palautetta.



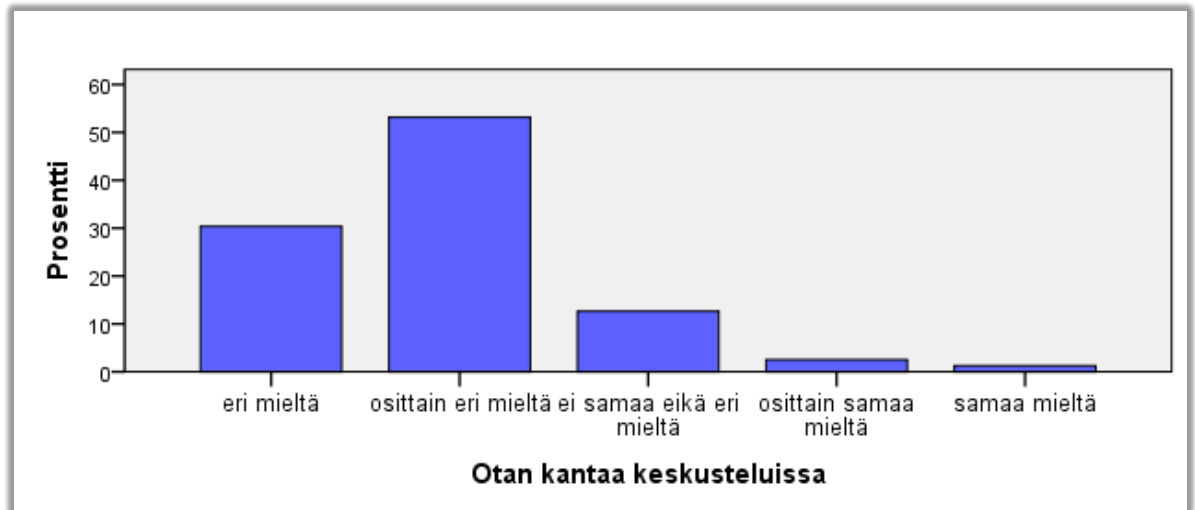
Kaavio 22. Saan tiimini jäseniltä rakentavaa palautetta.

Erilaisuus. Yli puolet vastaajista, 42 (51,2%) henkilöä, oli sitä mieltä, että tiimissä ei arvostettu erilaisuutta. Vastaajista 11 (13,4%) henkilöä koki, että tiimissä arvostetaan erilaisuutta.



Kaavio 23. Tiimissäni arvostetaan myös erilaisuutta.

Keskustelu. Vastaajista 66 (80,5%) henkilöä ei juurikaan ota kantaa keskusteluissa. 10 (12,2%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään. Vain 3 (3,6%) henkilöä vastaajista otti kantaa keskusteluissa.



Kaavio 24. Otan kantaa keskusteluissa.

9.5 Kokemuksia tiimityön sujumisesta

Käsittelen tässä kappaleessa niitä vastauksia, jotka kuvaavat parhaiten tiimityöskentelyn sujumista.

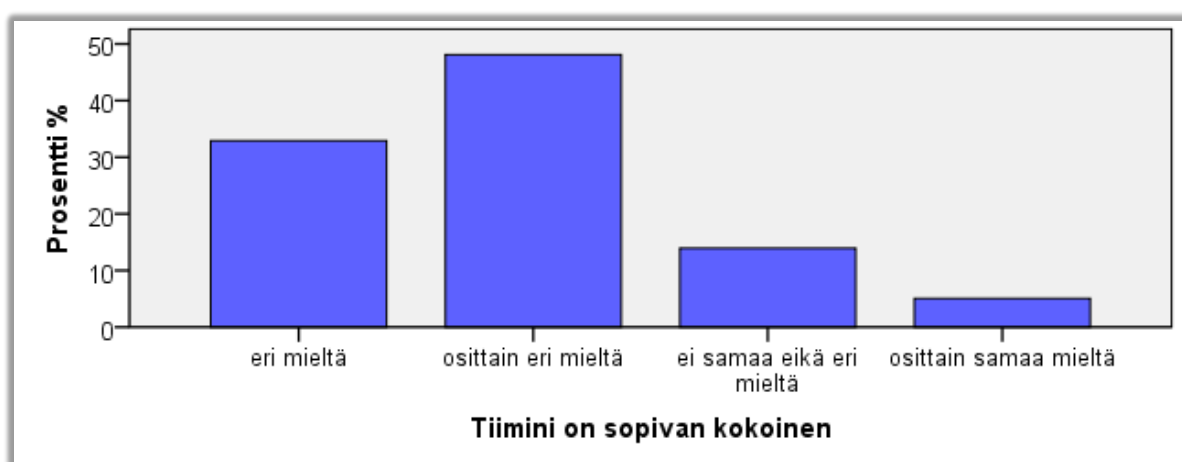
Tiimityminen on koettu myös hyväksi asiaksi, koska fyysisesti samassa paikassa työskentely helpottaa työn sujumista. Tiimityöskentelyä tulisi jatkuvasti kehittää ja tiedottamista tiimin sisällä tulisi parantaa, koska on todettu, että tiedottaminen ei ole riittävän avointa. Huonon tiedottamisen johdosta voisi etätyö olla edelleen mahdollista.

Tiimityminen sinänsä on erittäin hyvä asia. Tiimityöskentelyä tulisi entisestään kehittää, kokoontumiset ovat usein jäykkiä ja keskustelu väkinäistä, ei rentoa. Etuusvastaavien tulisi tiedottaa paljon enemmän.

Saman etuuden tekijät ovat nyt fyysisesti lähellä ja se helpottaa tiimin toimintaa ja vuorovaikutusta sekä etuuden prosessien kehittämistä.

Tiedonkulku ei ole riittävän avointa, kanavia tiedottaa on kyllä riittävästi. Tästä jankutetaan aina mutta se ei toimi. Oliko loppujen lopuksi pakollista pakottaa tiimit melkein saman katon alle, kun etätyö on mahdollista...

Tiimin koko. Valtaosa vastaajista, 64 (78%) henkilöä, koki, että tiimi, jossa työskenteli ei ollut sopivan kokoinen. Vastaajista 11 (13,4%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään. Vain 4 (4,9%) henkilön mukaan tiimi oli sopivan kokoinen. 3 (3,7%) henkilöä ei vastannut kysymykseen.



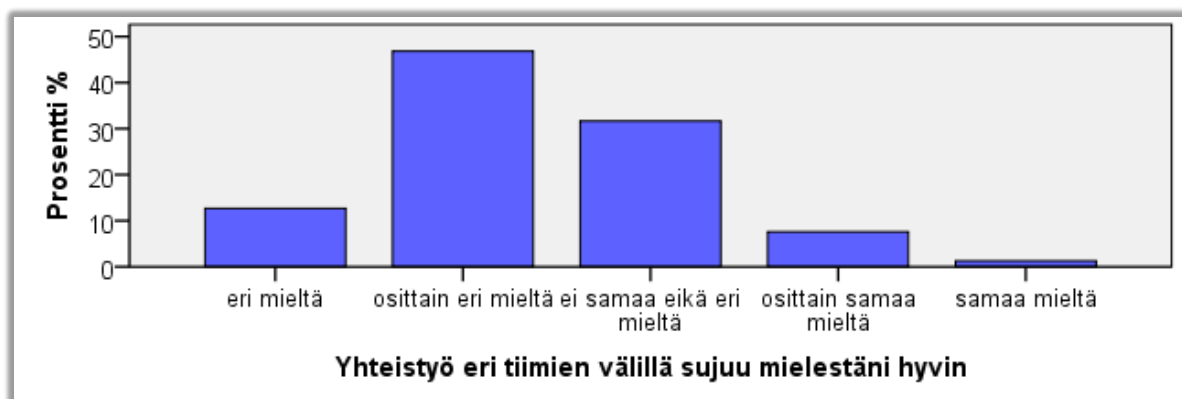
Kaavio 25. Tiimini on sopivan kokoinen.

Sama toimipiste. Lähes kaikki vastaajat, 68 (82,9%) työskentelivät samassa toimipisteessä etuustiiminsä kanssa.

	Vastausten lukumäärä	Vastausten lukumäärä %
kyllä	68	82,9
ei	9	11,0
ei vastausta	5	6,1
yhteensä	82	100

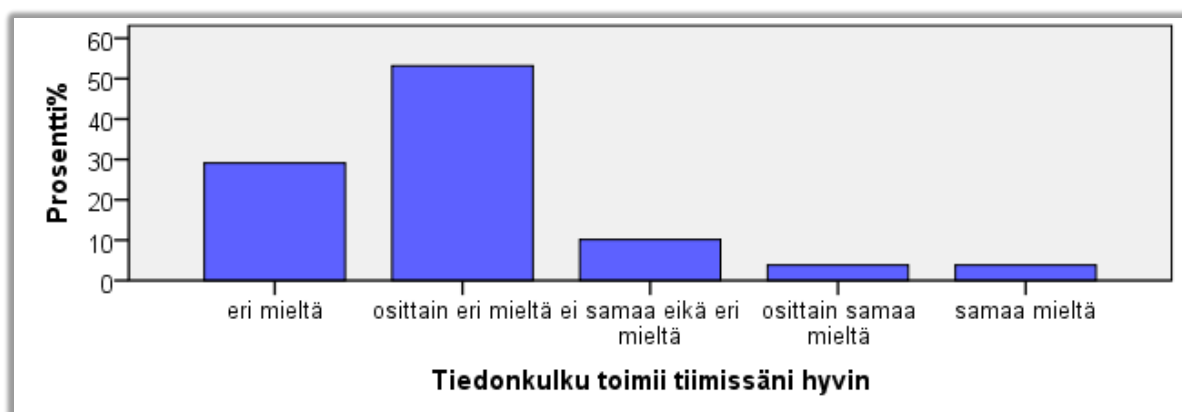
Kaavio 26. Työskentelen samassa toimipisteessä etuustiimini kanssa.

Yhteistyö. Yli puolet vastaajista, 47 (57,3%) henkilöä, koki, että yhteistyö eri tiimien välillä ei sujunut hyvin. Suhteellisen suuri osa vastaajista, 25 (30,5%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään. Ainoastaan yksi (1,2%) henkilö koki, että yhteistyö eri tiimien välillä sujui hyvin. 3 (3,7%) henkilöä oli jättänyt vastaamatta.



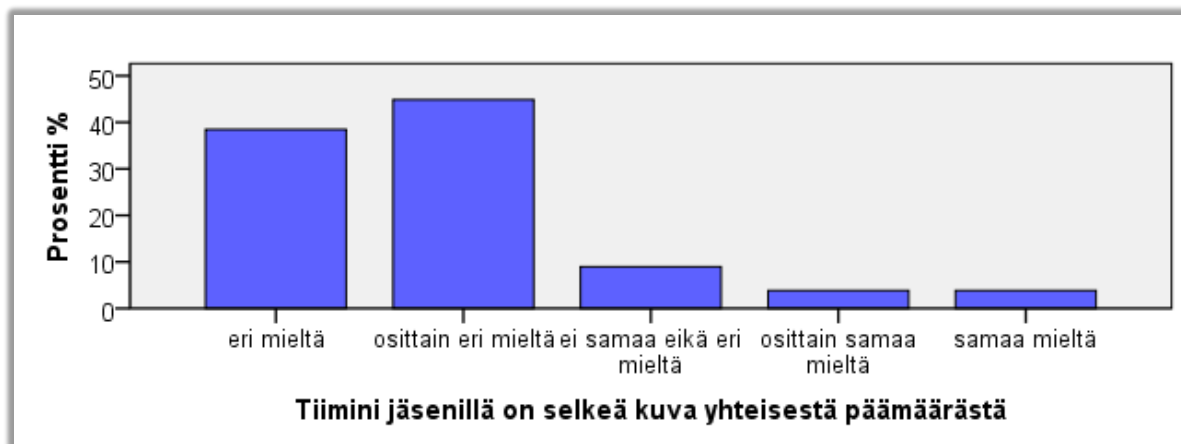
Kaavio 27. Yhteistyö eri tiimien välillä sujuu mielestäni hyvin.

Tiedonkulku. Vastaajista yli puolet, 65 (79,2%) henkilöä, oli sitä mieltä, että tiedonkulku ei toiminut tiimissä hyvin. Ainoastaan 6 (7,4%) henkilöä oli tyytyväisiä tiedonkulkuun tiimissään. 3 (3,7%) henkilöä oli jättänyt vastaamatta.



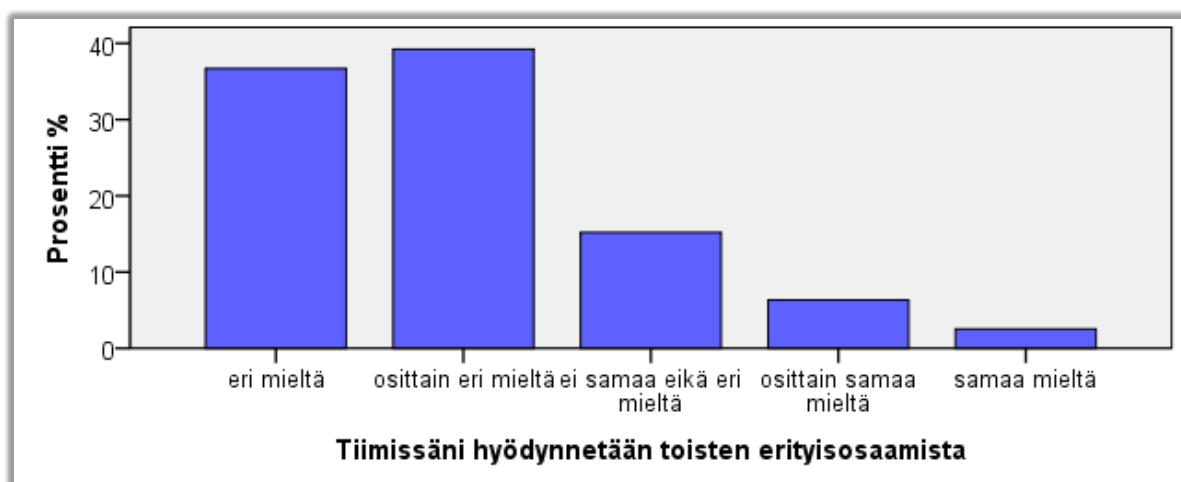
Kaavio 28. Tiedonkulku toimii tiimissäni hyvin.

Yhteinen päämäärä. Vastaajista 65 (79,3%) henkilöä koki, että tiimin jäsenillä ei ole selkeää kuvaa yhteisestä päämäärästä. Vastaajista vain 6 (7,4%) henkilöä oli sitä mieltä, että tiimin jäsenillä on selkeä kuva yhteisestä päämäärästä. 4 (4,9%) henkilöä oli jättänyt vastaamatta.



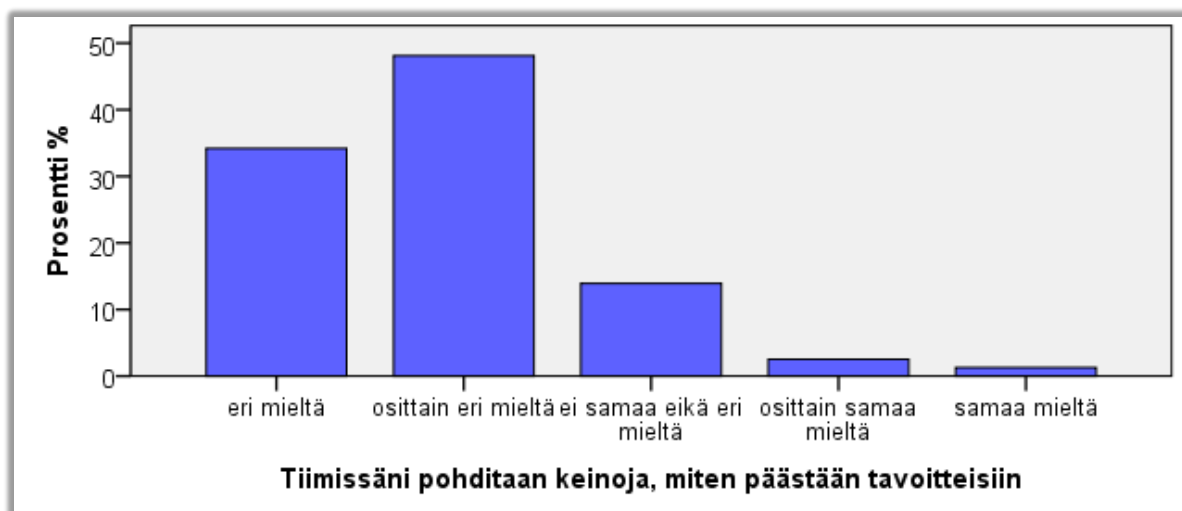
Kaavio 29. Tiimin jäsenillä on selkeä kuva yhteisestä päämäärästä.

Erityisosaaminen. Suurin osa vastaajista, 60 (73,2%) henkilöä oli sitä mieltä, että toisten erityisosaamista ei hyödynnetty tiimissä. Ainostaan 7 (8,5%) henkilöä koki, että tiimissä hyödynnettiin erityisosaamista.



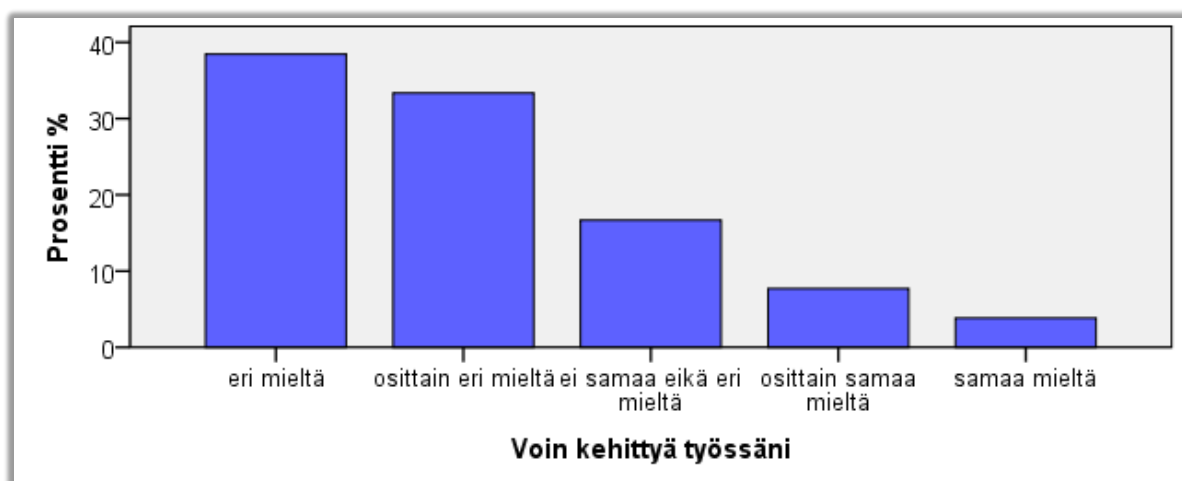
Kaavio 30. Tiimissäni hyödynnetään toisten erityisosaamista.

Keinot. Ainostaan 3 (3,6%) henkilöä koki, että tiimissä pohditaan, miten päästäisiin tavoitteisiin. Suurin osa vastaajista, 65 (79,2%) henkilöä, oli toista mieltä. He kokivat, että tiimissä ei pohdittu, miten saavutettaisiin yhteiset tavoitteet. 3 (3,7%) henkilöä oli jättänyt vastaamatta.



Kaavio 31. Tiimissäni pohditaan keinoja, miten päästään tavoitteisiin.

Kehittyminen. Yli puolet, 56 (68,3%) henkilöä, oli sitä mieltä, etteivät voi kehittyä työssään. Vastaajista 13 (15,9%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään. Vastaajista vain 9 (11%) henkilöä koki voivansa kehittyä työssään. 4 (4,9%) henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.



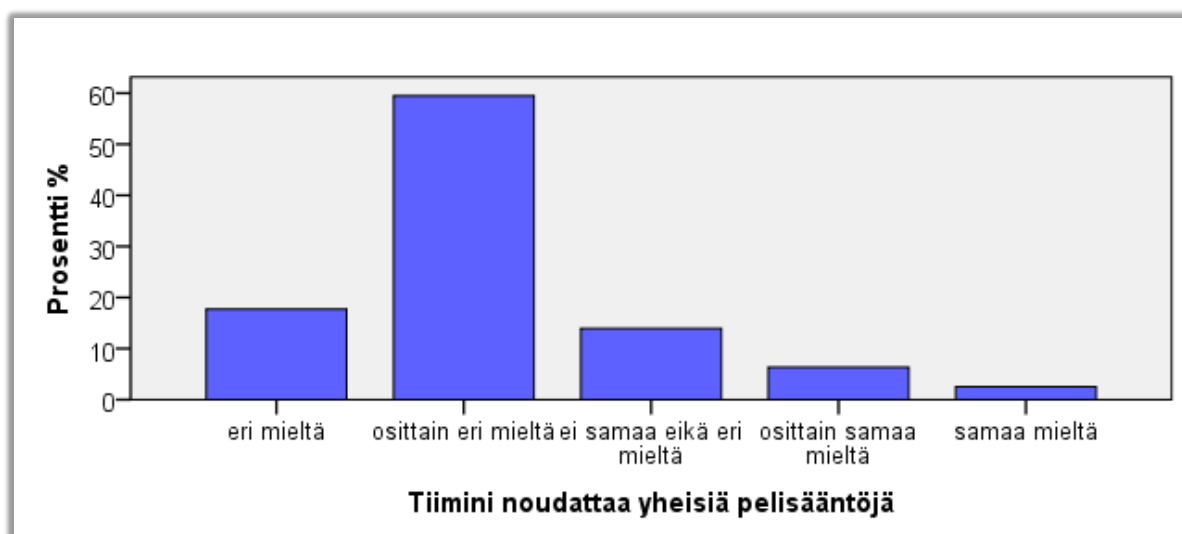
Kaavio 32. Voin kehittyä työssäni.

Vaikuttaminen. Hieman yli puolet, 47 (57,5%) henkilöä oli pääosin sitä mieltä, etteivät voi vaikuttaa tiimensä yhteisiin asioihin. Neljäsosa vastaajista, 22 (26,8%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään. 10 (12,2%) henkilöä voi mielestään voi vaikuttaa tiimin yhteisiin asioihin. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta kysymyksen.



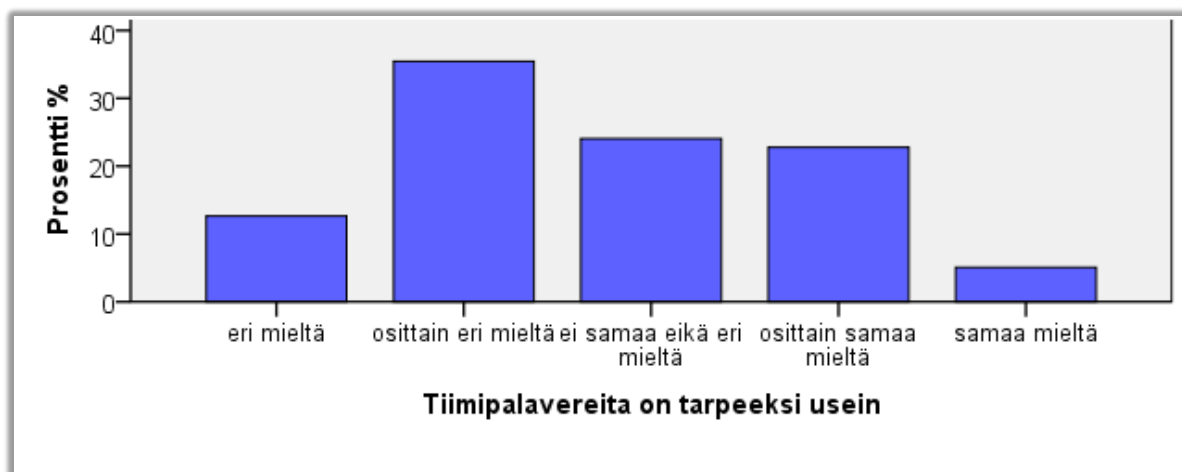
Kaavio 33. Mielestäni en voi vaikuttaa tiimini yhteisiin asioihin.

Pelissäännöt. 7 (8,5%) henkilön mukaan tiimi noudatti yhteisiä pelisääntöjä ja 61 (74,4%) henkilöä koki, että tiimi ei noudattanut yhteisiä pelisääntöjä. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta.



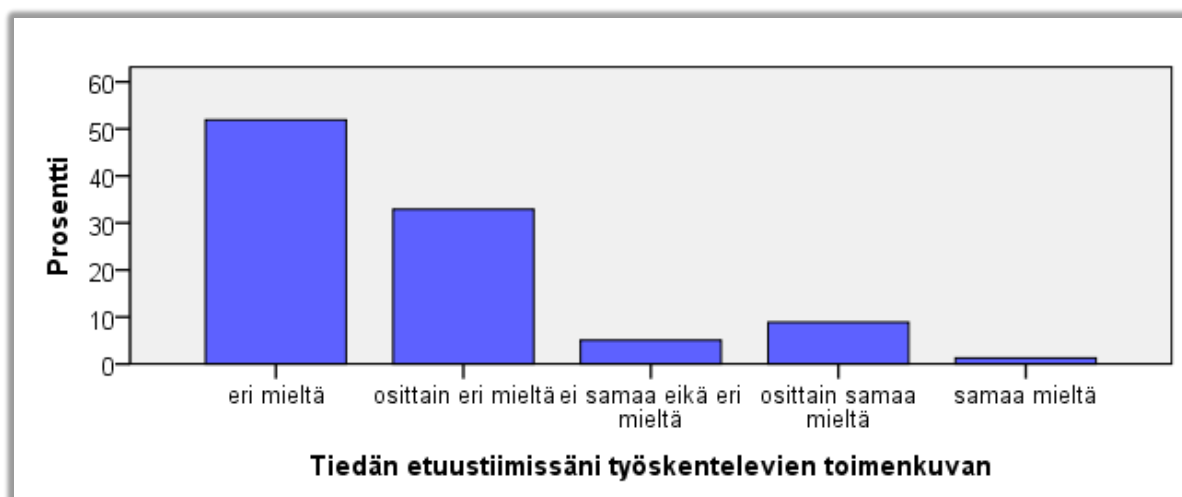
Kaavio 34. Tiimini noudattaa yhteisiä pelisääntöjä

Tiimipalaverit. Enemmistö vastaajista, 38 (46,3%) henkilön mielestä tiimipalaverit ei ollut tarpeeksi usein. Vastaajista 22 (26,9%) henkilöä oli taas sitä mieltä, että tiimipalaverit oli tarpeeksi usein. Suhteellisen suuri osa vastaajista, 19 (23,2%) henkilö ei osannut sanoa mielipidettään. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta.



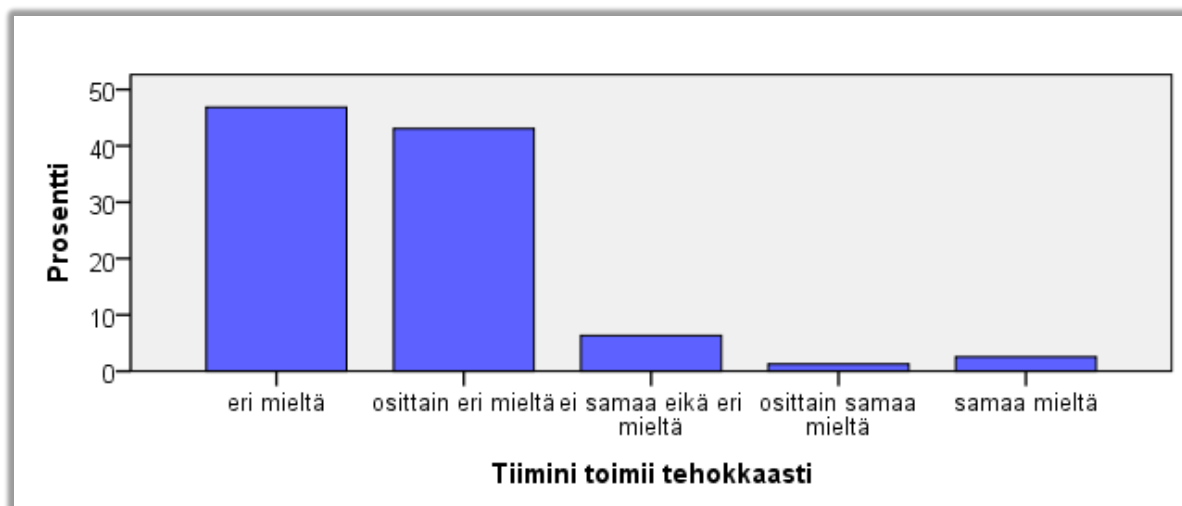
Kaavio 35. Tiimipalaverit on tarpeeksi usein.

Toimenkuva. Yllättävän suuri osa vastaajista, 67 (81,7%) henkilöä ei tiennyt tiimissään työskentelevien toimenkuvaa. Vain 8 (9,7%) henkilöä tiesi tiimissään työskentelevien toimenkuvan. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta kysymykseen.



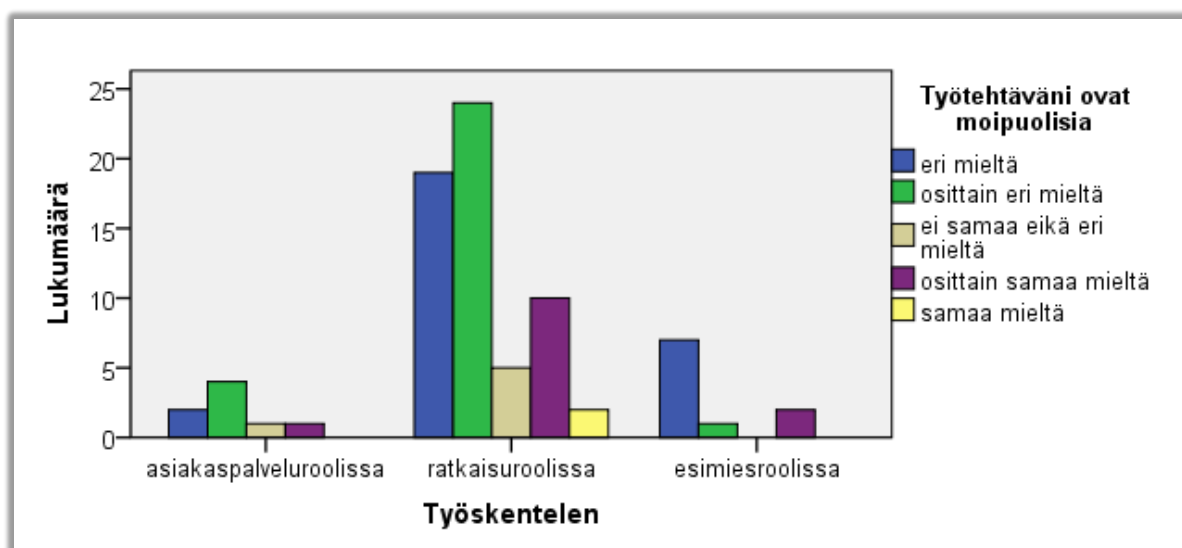
Kaavio 36. Tiedän etuustiimissäni työskentelevien toimenkuvan.

Tehokkuus. Valtaosa vastaajista, 71 (86%) henkilöä koki, että tiimi, jossa työskenteli, ei toiminut tehokkaasti. Tiimi toimii tehokkaasti ainostaan 3 (3,6%) henkilön mielestä. 3 (3,7%) henkilöä jätti vastaamatta.



Kaavio 37. Tiimini toimii tehokkaasti.

Monipuolisuus. Enemmistö vastaajista, yhteensä 57 (69,51%) henkilöä koki, että työtehtävät eivät olleet monipuolisia. Henkilöitä, jotka kokivat työtehtävänsä monipuoliseksi, oli yhteensä 15 (18,29%). 6 (7,3%) henkilöä ei osannut sanoa mielipidettään ja vastaamatta jätti 3 (3,7%) henkilöä.



Kaavio 38. Työtehtäväni ovat monipuolisia suhteessa työrooliin.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Organisaatioiden täytyy muuttaa toimintaansa pysyäkseen yhteiskunnan muutoksessa mukana. Mönkkönen & Roos (2009, 254) ovat todenneet, että organisaatiomuutoksissa haetaan tietoisesti uudenlaista tehokkaampaa rakennetta sekä uudenlaisia ajattelu- ja toimintatapoja, jolla niin organisaation toimintaa kuin asiakkaan saamaa palvelua voitaisiin tehdä paremmaksi ja sujuvammaksi. Tiimityöskentelyyn siirrytään usein juuri edellä mainitun perusteella, koska hyvin toimissaan tiimit ovat tehokkaita. Hyvin oivallettu tiimityöskentely mahdollistaa oppivan organisaation mallin, jossa keskeisintä on, että työntekijät ovat ajattelevia ja oppivia ihmisiä ja jatkuva organisaation kehittyminen, haluttujen tulosten saavuttaminen ja yhteinen oppiminen mahdollistuvat. Kelan valitsemat kolme strategista painopistettä tukevat tiimityöskentelyä ja mahdollistavat oppivaan organisaatiomalliin siirtymistä. Keskeiset painopisteet ovat: palvelutapojen uudistaminen, tehokkaat toimintamallit ja yhdessä tekeminen.

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada selville, miten tiimityö sujuu Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella. Tutkimukseni lähtökohtana oli alueella toteutettu organisaatiomuutos ja sen myötä tiimityöskentelyyn siirtyminen. Tutkimuksessa keskeisintä oli henkilöstön oma kokemus muutoksesta, uudesta organisaatiomallista sekä tiimityöstä ja sen sujumisesta. Kyselyyn vastanneista enemmistö oli 41 - 50 -vuotiaita ja suurin vastaajajoukko oli yli 15- vuotta Kelalla työskennelleitä. Valtaosa vastaajista työskenteli ratkaisuroolissa, mikä tarkoittaa, että he tekevät etupäässä Kelan myöntämistä etuuksista etuuspäätöksiä. Suurin osa vastaajista edustaa sitä joukkoa, joka on keski-ikäen kynnyksellä olevia aikuisia ihmisiä, jotka tekevät Kelassa perustyötä. Heidän käsiensä kautta ihmiset saavat etuuspäätökset ja korvaukset tililleen. Heillä kaikilla on vankka alan työkokemus.

Saatuja vastauksia kysymyksiin ”Toimipisteeni säilyi samana toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeen” ja ”Työnkuvani säilyi samana toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeen” voidaan verrata aikaisempaan tutkimukseen piirien yhdistymisestä. Sen mukaan 50%:lla vastaajista työnkuva ei muuttunut ja 30%:lla vastaajista toimisto muuttui (Lappinen 2010, 29.) Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten mu-

kaan 47,6%:lla vastaajista työnkuva ei muuttunut ja 25,6%:lla vastaajista toimisto muuttui. Tulokset ovat hyvin samansuuntaiset, vaikka tässä tutkimuksessa vastausprosentti jäikin alhaisemmaksi kuin verrattavissa olevassa aikaisemmassa tutkimuksessa.

Päivittäinen työmatka piteni 18,3%:lla vastaajista, kun aikaisemman tutkimuksen mukaan 12%:lla vastaajista työmatka piteni (Lappinen 2010, 36). Aikaisempi tutkimus on tehty, kun uusi toimintamalli on ollut vasta lyhyen ajan käytössä. Toimintamallia on matkan varrella tarkisteltu, joten sen johdosta on saattanut työmatka pidentyä muutamalla henkilöllä. Rauramo (2008, 100) sekä Helminen, Oinonen ja Ristimäki (2003, 18) ovat todenneet, että päivittäiset työmatkat ovat pidentyneet jatkuvasti. Myös Ilkka-lehti (8.2.2011) uutisoi, että pitkä työmatka rasittaa ja lisää tyytymättömyyttä. Artikkelin mukaan pitkä työmatka aiheuttaa vuosi vuodelta enemmän mieliharmia ja rasittavuuden tunnetta.

Nykyisin, yhä enemmän tarkastellaan tiimityön näkökulmasta myös työnteon puitteita – tiloja, työvälineitä ja työkaluja. Nykyisin ei enää pitäisi rakentaa sellaisia tiloja, joissa ei tiimivalmiutta ja joustavan toiminnan valmiutta huomioida. Suunnittelijoiden ja arkkitehtien haasteena on miettiä, minkälaisen kommunikaatio- ja vuorovaikutustilanteen suunniteltava tila synnyttää ja mahdollistaa. Tilan pitäisi antaa myös mahdollisuus epäviralliseen kommunikointiin ja työyhteisön ”hiljaisen tiedon” käsittelyyn. (Frilander [viitattu 14.1.2012].) Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan vain 18,3%:lla vastaajista työpiste ei ollut toimiva. Koska työtä tehdään tiimeissä, voidaan todeta että työpisteet ovat myös tiimityön kannalta valtaosalla toimivat.

10.1 Muutoksen kokeminen

Valtaosa vastaajista ei osannut sanoa, ovatko työtehtävät jakautuneet oikeiden mukaisemmin nyt, kuin ennen muutosta. Vastaajat eivät myöskään osanneet sanoa, oliko muutos vahvistanut työmotivaatiota vai ei. Niukka enemmistö vastaajista ei osannut arvioida, sujuuko työ paremmin nyt kuin ennen muutosta, mutta lähes saman verran vastaajista arvioi, että työt sujuivat paremmin ennen muutosta. Muutoksia ei juurikaan koettu pelkäävän, niin kuin ei Peltolankaan (2003, 47) tekemän

tutkimuksen mukaan. Avoimissa vastauksissa tuli hyvin ilmi, että muutokseen on totuttu mutta onko kukin vastaajaa muuttanut omaa toimintaansa muutoksen edellyttämällä tavalla?

Muutoksen vastustaminen on luonnollinen ja jopa hyödyllinen ilmiö. Jos muutosvastarintaa ei ole ollenkaan, on syytä huolestua. Muutoksen kohtaamisen vaihteita on kolme: shokkivaihe, reagointivaihe ja suostumisvaihe. Kyselyssä saatujen tulosten mukaan muutoksen hyväksymisessä eletään vielä reagointivaihetta. Reagointivaiheelle tyypillistä on muutoksen synnyttämien tunteiden käsittely. (Aro 2002, 58, 78.) Yksilöt huomaavat vanhan toimintamallin hyvät puolet, ollaan katke-
ria ja epäluuloisia. Uusien toimintatapojen omaksuminen vaatii aikaa ja kaikki työntekijät eivät kehity yhtä nopeasti. Muutoksen vaikutuksia voidaan nähdä vasta pidemmän ajan kuluttua. (Nevalainen 2007, 140, 148.) Koska uusia muutoksia tulee jatkuvasti, saattaa olla, että reagointivaihetta eletään vielä pitkään. Tärkeää muutoksissa olisi, että henkilö pystyy itse vaikuttamaan muutokseen ja sen suunnitteluun (Aro 2002, 55).

Suurien muutosten toteuttaminen on vaikeaa ja vie paljon aikaa. Uusi organisaatiomalli oli ollut käytössä vajaa kaksi vuotta sillä hetkellä, kun tutkimus toteutettiin. Se on lyhyt aika uuden omaksumiselle. Ihminen pystyy uusia asioita omaksumaan suhteellisen nopeasti, mutta vanhan poisoppiminen hankaloittaa uuden oppimista. Muutokset vaikuttavat ihmisiin eri tavalla ja organisaatiomuutoksissa muutokset eivät kohdistu jokaiseen tasapuolisesti. Jos joku henkilö saa muutoksen johdosta pitää oman työpisteensä ja työtehtävänsä, niin vastaavasti joku toinen henkilö joutuu luopumaan sekä työpisteestään että työtehtävistään. Kun toimintoja yhdistetään, jokainen tuo mukanaan oman kulttuurinsa, toimintatapansa. Tällaisessa tilanteessa toisen toimintatavat saattavat tuntua oudoilta tai jopa mahdottomilta toteuttaa. Uusi yrityskulttuuri täytyy jokaisen opetella ja kokeilla.

Uuden organisaatiomallin oli omaksunut lähes kaikki vastaajat. Siitä voidaankin päätellä, että lähes kaikki ovat omaksuneet uudet työskentelyroolit ja osaavat toimia niiden edellyttämällä tavalla. Esimiesten työnjaosta niukka enemmistö oli sitä mieltä, että työnjako on selkeää. Etuuskori- ja etuustiimityöskentelyä ei koettu selkeäksi. Tiimijajottelu ei valtaosan mielestä sovi Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin organisaatioon.

Syvällisemmät muutokset organisaatiossa tapahtuvat organisaatiokulttuurin tasolla. Kulttuurimuutoksille on ominaista voimakas murros vanhan ja uuden kulttuurin välillä. Mikäli pyritään muuttamaan kulttuuria organisaatiossa, on kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, että kaikki vanha ja entinen ei saisi automaattisesti hylkytuomiota, vaan että vanhan kulttuurin arvokkaat ja edelleen toimivat puolet voitaisiin yhdistää uuteen kulttuuriin. (Aro 2002, 48.)

10.2 Tiimityöskentelyn työyhteisötaidot

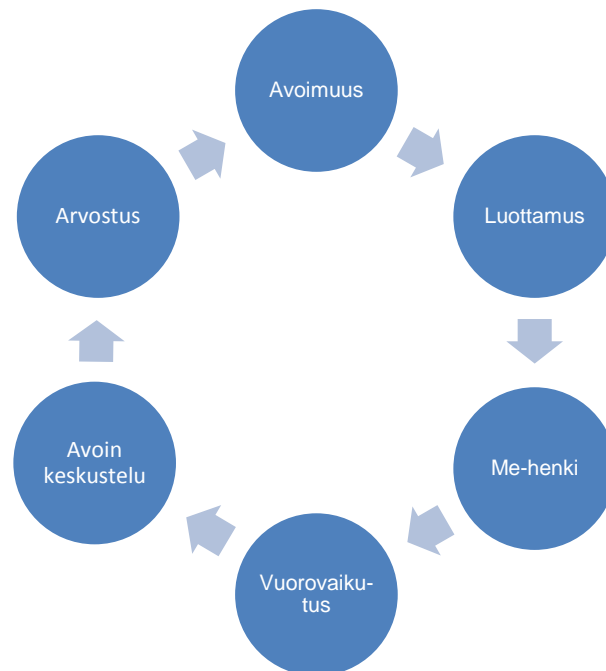
Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan niitä keskeisiä taitoja, mitä ihmiset tarvitsevat työskennellessään toisten ihmisten kanssa. Tutkimuksessa suurin osa vastanneista piti työyhteisönään toimistoa, missä työskenteli. Työyhteisön ilmapiiri koettiin myös parhaimmaksi verrattuna tiimin tai etuuskortin ilmapiiriin. Tästä voisi päätellä, että valtaosa työntekijöistä elää edelleen toimistoajattelun mukaisesti. Toisaalta tietyt toimistot edustavat koko tiimiä, mutta useassa toimistossa työskentelee eri tiimien jäseniä.

Jokainen pystyy vaikuttamaan tiiminsä ilmapiiriin. Oma asenne ja vastuu omasta tiimistä vaikuttavat ilmapiiriin. Olemalla rehellinen ja ilmaisemalla tunteensa myös ilmapiiri paranee. Yli-Koski (2005, 79) on tutkimuksessaan todennut, että mikäli tiimistä puuttuu avoimuus, on onnistumisen edellytykset heikot. Avoimuudella tarkoitetaan, että haluaa itse kertoa omia ajatuksiaan muille. Ellei avointa vuoropuhelua ole, on vaikea saada aikaan sellaista työilmapiiriä, joka auttaa ihmisiä omaloitteisesti toteuttamaan omia kykyjään. On helpompi organisoida käytännön työ, kuin työhön sitoutuminen, joka perustuu ihmisillä vapaaehtoisuuteen ja omaan tahtoon.

Tiimityön kannalta on tärkeää, että henkilö tuntee kuuluvansa omaan tiimiin. Kyselyyn vastanneista valtaosa oli sitä mieltä, että he eivät tunteneet olevansa tiiminsä jäseniä ja eivätkä olleet päivittäin tekemisissä tiiminsä jäsenten kanssa. Tiimeissä ei ollut riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta ja valtaosa tiimin jäsenistä ei yleensä ottanut kantaa keskusteluissa. Tiimeissä ei myöskään arvostettu erilaisuutta. Puolet vastaajista koki, etteivät saa tiiminsä jäseniltä rakentavaa palautetta. Vastauksen perusteella voi todeta, että uutta yrityskulttuuria ei ole vielä opittu eikä sosiaa-

lista pääomaa ole kertynyt. Tiimiin kertyy sosiaalista pääomaa, kun tiimin jäsenet tukevat, auttavat, kannustavat ja arvostavat toisiaan. Sosiaalisen pääoman karttuessa tiimiin muodostuu vasta me-henki. Uusi yrityskulttuuri on tuttua vasta sitten, kun kaikki tuntuu tavalliselta ja asiaankuuluvalla.

Ennen kaikkea tiimityössä korostuvat sosiaaliset taidot, koska asioista pitää puhua ja pohtia yhdessä. Vuorovaikutustilanteiden pitäisi olla aitoja ja luonnollisia, ihmisten välistä kohtaamista. Yli-Koski (2005, 74, 76) on todennut tutkimuksessaan, että tiimiytymistä pohdittaessa tulisi ensin pystyä avoimeen keskinäiseen keskusteluun ja sen myötä selvittää, löytyykö edellytyksiä toimia tiiminä. Oleellisen tärkeitä taitoja tiimityössä ovat keskustelu- ja vuorovaikutustaidot. Tärkeä ominaisuus tiimityössä on suvaitsevaisuus, jonka avulla voidaan hyödyntää työyhteisön moninaisuutta. Näin jokainen voi kokea itsensä hyväksytyksi ja arvostetuksi. On tärkeää, että tiimissä tuetaan toinen toistaan, koska näin toimimalla jaksetaan myös töissä paremmin. Luottamus ja me-henki parantavat tiimin tulosta.



Kaavio 39. Hyvien työyhteisötaitojen kehä

10.3 Tiimityön sujuminen

Jotta tiimityöskentely sujuisi, työyhteisötaitojen lisäksi tiimin toimintaan vaikuttavat monet seikat. Tiimiä perustettaessa täytyisi ottaa huomioon, että tiimit ovat sopivan kokoisia. Kuten teoriaosuudessa on todettu, tehokkain tiimi on tiimi, jossa on 4-8 jäsentä. Lämsä ja Hautala (2005, 106) ovat todenneet, että ryhmän koon kasvassa vapaamatkustamisen mahdollisuudet lisääntyvät. Vapaamatkustamisella tarkoitetaan sitä, että tiimin jäsen pyrkii hyötymään muiden työpanoksesta. Tutkimuksessa kysymykseen tiimini on sopivan kokoinen, valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimiä ei koettu sopivan kokoiseksi. Koska en tutkimuskysymyksissä tarkemmin tiedustellut tiimien kokoa, ei myöskään voi muodostaa johtopäätöstä, minkä kokoista tiimiä ei koettu sopivan kokoiseksi.

Erilaisia tutkimuksia on tehty siitä, pitääkö tiimin työskennellä fyysisesti samassa paikassa. Tässä tutkimuksessa lähes kaikki työskentelivät samassa toimipisteessä tiiminsä kanssa. Lämsän ja Hautalan (2005, 145) mukaan tiimin toiminta vaikeutuu, jos sen jäsenet toimivat fyysisesti eri paikoissa. Fyysinen etäisyys hankaloittaa yhteisiä kokoontumisia, viestintää, päätöksentekoa ja jäsenten keskinäistä apua toisilleen. Hyvät teknologiset ratkaisut auttavat ja organisaation onkin tarpeen edistää niiden käyttöä tällaisissa tilanteissa. Harri Virolainen on tehnyt väitöstudiumin virtuaalisen tiimin ilmapiiristä. Virolaisen (2010, 278) mukaan esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota henkilökohtaiseen kanssakäymiseen virtuaalisen tiimin jäsenten kanssa. Säännöllinen yhteydenpito tiimin jäseniin viestii, että heistä välitetään ja heidän edesottamuksistaan ollaan kiinnostuneita. Vain huipputiimit pystyvät korkeatasoisiin suorituksiin hyvinkin erilaisissa tiimeissä, koska ne ovat sitoutuneet yhteiseen toimintaan.

Johdon haasteena on saada tiimit tekemään tehokkaasti yhteistyötä. Parhaimman tulokseen saavuttaa sellainen tiimi, joka tekee yhteistyötä organisaation toisten tiimien kanssa. Tutkimustuloksista ilmeni, että yhteistyötä ei koettu hyväksi eri tiimien välillä. Lämsä ja Hautala (2005, 144) kirjoittavat, että yhteistyö tiimien välillä on tärkeää, mutta sen saavuttaminen voi olla ongelmallista. Riskinä saattaa olla, että tiimit toimivat itsekseen ja ryhtyvät kilpailemaan keskenään.

Esimiehen tehtävänä on pitää tiimin jäsenet ajan tasalla ja tiedottaa asioista tarkoituksenmukaisesti. Näin mikään asia ei jää epäselväksi. Tässä tutkimuksessa tiedonkulkua ei koettu hyväksi omassa tiimissä. Eräässä avoimessa vastauksessa todettiin, että: *Tiedonkulku ei ole riittävän avointa, kanavia tiedottaa on kyllä riittävästi. Tästä jankutetaan aina mutta se ei toimi.* Isoaho (2011, 44) on todennut tutkimuksessaan, että riittävän ajoissa saatuun tietoon voidaan ennakoida ja se poistaa epätietoisuutta. Virolaisen (2010, 278) mukaan esimiesten yhtenä merkittävimpänä tehtävänä on pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta tukeva ilmapiiri. Avoin viestintäkulttuuri vähentää huhuja ja ihmiset osaavat varautua tulevaisuuteen kun he ovat tietoisia siitä, mitä on odotettavissa. Turvallisuuden tunne korostuu varsinkin, jos ihmiset työskentelevät eri paikkakunnilla.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että tiimien toiminnassa on havaittavissa vielä suuria puutteita. Tiimien muodostamisessa täytyy ottaa huomioon, että tiimeissä on henkilöitä, joilla on toisiaan täydentäviä kokemuksia ja taitoja. Tiimit rakentuvat usein joko tehtäväosaamisen tai sosiaalisten taitojen perusteella, vaikka molemmat seikat täytyisi ottaa huomioon tiimejä rakennettaessa. Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa myös siihen, sopiiko hän johonkin tiimiin vai ei. Tiimin toimintaan keskeisesti vaikuttavat jäsenten roolit. Jokaisella tiimin jäsenellä on kaksi roolia: tiimirooli ja tehtävärooli. Tiimirooli luo tiettyjä odotuksia ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja tehtävärooli kunkin jäsenen tehtävän suorittamisesta tiimin hyväksi. Lämsä ja Hautala (2005, 137) nimeää lisäksi hajottavan roolin, joka vaikeuttaa tiimin perustehtävän suorittamista. Tällaisia ovat muun muassa henkilöt, jotka ovat itsekeskeisiä ja dominoivia. Hajottava rooli ei synny henkilön itsensä keksimänä vaan tiimissä on vallalla sellaisia ryhmädynaamisia mekanisme, jotka tukevat hajottavaa käyttäytymistä.

Tiimityössä on tyypillistä, että työtehtäviä pilkotaan osaamistasoa vastaavaksi. Kun työvaiheet pilkotaan mahdollisimman pieniksi, on suuri vaara, että työtehtävistä tulee yksipuolisia. Yksipuolinen työ saattaa tuntua ajan kuluessa turhautavalta. Tiimityöskentely luo oivan mahdollisuuden työnkiertoon. Nikkilä & Paasivaara (2008, 124) kirjoittavat, että työnkiertoa pidetään hyvänä käytäntönä sekä ajoittain työparin vaihtumista tai tiimin paikan vaihtamista. Toisaalta työnkierto voidaan ko-

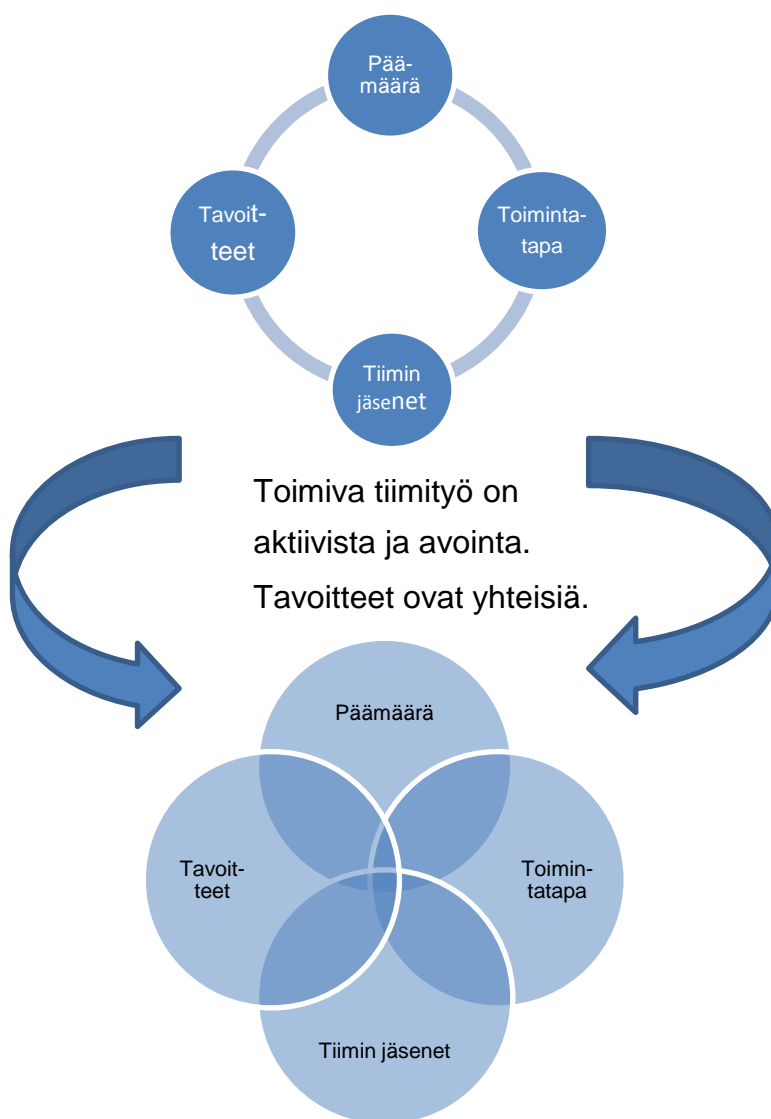
kea turhauttavanakin, kuten Isoaho (2011, 42) toteaa tutkimuksessaan. Työntekijät saattavat olla joustamattomia; on totuttu työskentelemään vain omassa työpisteessä. Kun tuttu ja turvallinen työalue on laajentunut ja uuden oppiminen aiheuttaa hankaluutta, saattaa syntyä muutosvastarintaa.

Tiimissä jokaiselle tulisi luoda sellainen tehtävänkuvaus, että se palvelee yhteisen päämäärän saavuttamista mahdollisimman hyvin. Tehtävänkuvaus tulee tehdä niin, että se on koko tiimin tiedossa. Nikkilä & Paasivaara (2008, 126) ovat todenneet, että oma työ otetaan tiimityössä haltuun ja tehdään se näkyväksi. He jatkavat edelleen, että jokaisen ammattiryhmän osaaminen tulee huomioiduksi tiimityössä ja työntekijöiden tyytyväisyys ja työmotivaatio paranevat. Koska tutkimustulosten mukaan tiimeillä ei ollut yhteistä päämäärää, tulisi esimiehen jatkuvasti keskustella tiimin kanssa yhteisistä päämääristä ja ottaa huomioon tiimin jäsenten hänelle tuomat näkemykset työssä esiintyvistä haasteista. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii töitä. Tiimin johtajan ja jäsenten tulee toimia yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Pelisäännöt on usein määritelty, mutta niitä ei noudateta. Pelisäännöt rajaavat tiimin tehtäviä, mutta eivät rajaa voimavarojen käyttöä. Johtajan tehtävänä on asettaa tiimille saavutettavissa olevat tavoitteet ja kannustaa tiimiä parantamaan tuloksia.

Tiimi ei kehity, ellei tiimin jäsen kehity. Kehittyäkseen tiimin jäsenen on käsiteltävä ja reflektoitava omia tunteitaan. Myös johtajan täytyy itse kehittyä ja avukseen hän tarvitsee realistisen minäkäsityksen muotoutumisen ja voittojen ja tappioiden tunnistamista. Tiimin olemukseen kuuluu jatkuva itsereflektio ja sen varassa tapahtuva kasvu.

Yhteenvetona voi todeta, että tiimityö on vasta kehittymässä Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä. Tiimeistä puuttuu vielä yhteisvastuullisuus ja tiimin jäsenet eivät ole sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Tiimin jäsenet kokevat, etteivät voi vaikuttaa tiimin yhteisiin asioihin, jonka johdosta työssä kehittyminen koetaan hankalaksi. Tiimin jäsenet eivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin, koska tiimin jäsenten toimenkuvat eivät olleet tiimin jäsenten tiedossa. Tiimin jäseniltä puuttuvat tosiaan täydentävät taidot, joiden yhteenlaskettu summa olisi suurempi kuin tiimin yksittäisen jäsenen. Tulokset kuvaavat pääosin potentiaalisen tiimin toimin-

taa, joka onkin yleisin saavutettu muoto yrityksissä. Tiimeissä tavoitteet ja päämäärät ovat vielä epäselviä ja yhteisvastuullisuus sekä luottamus puuttuvat. Tiimit tarvitsevat valmentamista ja valtuuttamista, minkä avulla saadaan tiimin jäsenet käyttämään omia kykyjään sekä kehittymään siksi, mihin heillä on edellytyksiä. Tiimiä ei tarvitse ohjata, mutta toimintaa tulisi kokoajan kehittää. Jatkuva kehittäminen mahdollistaa myös oppivan organisaation mallin. Alla on itselleni muodostunut kaavio siitä, miten toiminta muuttuu, kun tiimityö muodostuu toimivaksi.



Kaavio 40. Toimiva tiimityö.

10.4 Kehittämisehdotuksia

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kartoittaa tiimityöskentelyn tilannetta Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä. Tässä kappaleessa tuon esiin niitä kehittämisehdotuksia, mitä itselleni nousi mieleen tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Kehittämisehdotukseni koskevat pääosin tiimityöskentelyä, koska sen sujumisen tutkimiseen työni on pääosin keskittynyt.

Organisaation siirtyessä tiimityöskentelyyn, merkitsee se suurta muutosta niin johtamis- kuin työtapoihinkin. Kun esimiesjohtoinen organisaatio siirtyy itsenäiseen tiimijohtoiseen organisaatioon, missä tiimin jokainen jäsen on vastuussa tiimin tuloksista, on perusteellinen tiimikoulutus välttämätöntä. Tiimeissä työskentelevien ihmisten tulisi oivaltaa, mistä tiimityössä on kyse. Tiimityötä parantavia harjoituksia löytyy kirjallisuudesta paljon ja niitä voitaisiin hyödyntää tiimipalavereissa.

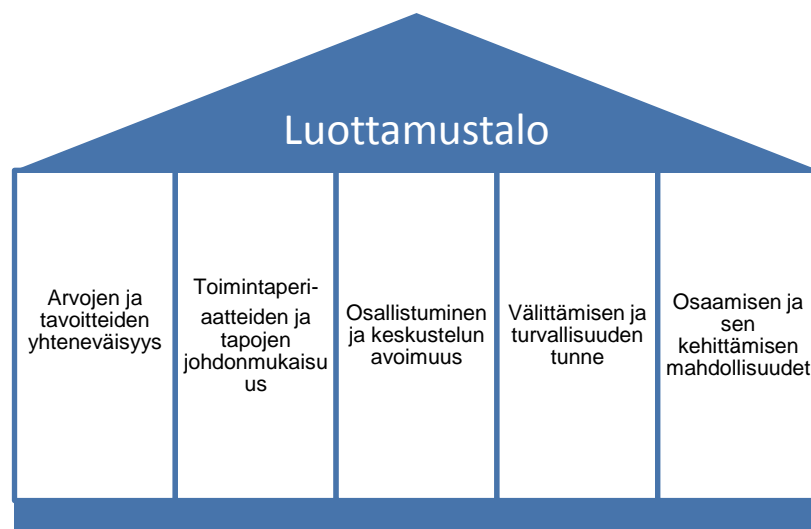
Tulosten perusteella tiimityöskentely on vielä kehitysvaiheessa. Tiimien ja esimiesten tulisi aika ajoin arvioida tiimien toimintaa. Toimintaa ei tulisi arvioida vain tiimin saavuttamien tulosten perusteella vaan siten, että otetaan huomioon tiimien toiminta kokonaisuudessaan. Kriittinen arviointi antaa kuvan siitä, missä kehitysvaiheessa tiimit toimivat. Arvioinnin jälkeen voidaan yhdessä miettiä niitä keinoja, millä tiimityötä voisi kehittää niin, että tiimit lopulta yltäisivät huipputiimin tasolle. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että tiimit ovat erilaisia ja tiimeillä on erilaisia kehittämis- ja kehittymistarpeita.

Vuorovaikutustaidot korostuvat tiimityössä, koska sen jäsenet ovat jatkuvasti yhteydessä toisiinsa. Kun vuorovaikutus on aitoa kohtaamista ihmisten kesken, myös työtehtävät koetaan innostavina. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella vuorovaikutustilanteet koettiin pääosin hankaliksi. Vuorovaikutustaitoja tulisikin kehittää ja käydä työyhteisössä jatkuvasti jäsenten välisiä työhön liittyviä keskusteluja. Keskustelemalla yhteisistä asioista keskustelukulttuuri muuttuu avoimeksi ja uskaltaaan avoimesti ilmaista mielipiteitä.

Etsiessäni materiaalia opinnäytetyöhöni, silmiini osui Lämsän ja Hautalan (2005, 96) kirjassa mainittu luottamustalo. Luottamustalon pilareissa on kuvattu tärkeitä tekijöitä, jotka auttavat luottamuksen kautta tapahtuvan sitoutumisen rakentumista. Luottamusperusteisen sitoutumisen taustalla on ihmisten kiintymys työhönsä ja

työpaikkaansa. Työ luo mielekkyyttä ihmisen elämään ja kun hän tuntee kiintymystä ja innostusta työtään kohtaan, kasvaa usko ja luottamus myös organisaatiota kohtaan. Yhtenä kehittämis ehdotuksena luottamustalon rakentumista voisi käyttää myös tiimityön kehittämisessä hyödyksi. Olenkin soveltaen muokannut Lämsän ja Uusitalon (2002) pilareissa esitettyjä asioita tiimityöhön sopivaksi Lämsän ja Hautalan (2005, 96-97) mukaan. Luottamustalon viisi pilaria ovat:

Arvojen ja tavoitteiden yhteneväisyys. Tiimin jäsenet hyväksyvät arvot ja päämäärät, joita tiimi ja organisaatio tavoittelevat. Päämääristä on kuitenkin pystyttävä keskustelemaan. **Toimintaperiaatteiden ja -tapojen johdonmukaisuus,** jolloin niin tiimissä kuin organisaatiossakin pyritään johdonmukaisuuteen ja ihmisten tasavertaiseen kohteluun. Olennaista on, että lupauksista pidetään kiinni. **Osallistuminen ja keskustelun avoimuus,** mikä mahdollistaa henkilöstön osallistua työnsä kehittämiseen täysipainoisesti, myös kriittinen keskustelu on sallittua. Kriittinen keskustelu on perusta toiminnan kehittämisessä ja ilman sitä organisaatio jää helposti paikalleen. **Välittäminen ja turvallisuuden tunne** koetaan, kun ihminen tuntee olevansa tärkeä yksilö tiimissä ja hänestä välitetään. Hänet hyväksytään ja hän tuntee olevansa arvokas ihminen, jolla on tärkeä rooli tiimissä. Ja tarvittaessa hän saa apua ja tukea. **Osaaminen ja sen kehittämismahdollisuus** kun ihmisellä on tunne, että hän on osaava ja hänen osaamistaan arvostetaan. Hänelle annetaan mahdollisuus käyttää osaamistaan mahdollisimman paljon hyväkseen. Yksilö hallitsee oman työnsä ja hän voi kehittää ammattitaitoaan ja osaamistaan.



Kaavio 41. Luottamustalo Lämsän ja Uusitalon (2002) mukaan (Lämsä & Hautala 2005, 97).

11 POHDINTA

Opinnäytetyöni prosessi on ollut haasteellinen. Vuoden kestävään työhön on sisällynyt niin onnistumisen kuin pettymyksen tuntemuksia. Onnistumista on tuonut aiheen valinnan lopullinen lokahtaminen kohdilleen sekä uuden järjestelmän opiminen. Pettymyksen tunteita aiheutti se, että en saanut kyselyyni vastauksia niin paljon kuin olin toivonut. Vaikka lähdin työtä tekemään niin sanotusti väärästä päästä, en nyt työni valmistuttua olisi tehnyt mitään toisin. Käytin runsaasti aikaa erilaisten kyselyjen läpikäymiseen, jolloin pääsin myös hyvin sisälle opinnäytetyöni teoriaosuuden rakentumiseen. Vaikka Webropol-järjestelmän opettelu oli mieleenpainuva kokemus, olisin ehkä saanut enemmän vastauksia paperikyselyn avulla. Mutta kyselyissä vastausten määrää ei voi koskaan etukäteen tietää.

Tämä työ oli opettavainen kokemus ja tuki ammatillista kasvuani. Teoriaan perehtyminen on lisännyt tietämystäni tiimityöskentelystä ja kykenen tarkastelemaan myös omia tiimityötaitojani kriittisesti. Tiimityö ei ole vain työn tekemistä ryhmässä, vaan tiimityöskentely vaatii pelitaitoja, jotka omaksumalla tiimityöllä on onnistumisen mahdollisuuksia. Tiimityöskentelyn hallinta on tärkeä osa sosionomi (AMK) osaamista, joka työssään tekee yhteistyötä eri yhteisöjen kanssa moniammatillisissa tiimeissä.

Opinnäytetyössäni sain vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin. Työni keskeisin tavoite oli selvittää, miten tiimityöskentely sujuu Kelan Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirissä. Tulosten perusteella tiimityössä on vielä kehitettävää, mutta tulokset eivät poikenneet juuri muiden tiimityötä käsittelevien tutkimusten tuloksista. Tiimityö on haasteellista ja siinä onnistuminen vaatii monen asian huomioon ottamista. Organisaation siirtyessä tiimityöhön on ensiarvoisen tärkeä selvittää, onko organisaatiolla mahdollisuuksia työskennellä tiimeissä. Huomioon otettavaa on, että tiimityöskentelyyn siirtyminen muuttaa myös johtamista. Tiimien muodostamisessa täytyy ottaa huomioon jokaisen jäsenen osaaminen, tehtävänkuva ja persoonallisuus. Tiimityön onnistuminen vaatii jäseniltään sekä koko organisaatiolta hyviä työyhteisötaitoja sekä tavoitteellista ja päämäärätietoista toimintaa sekä vahvaa sitoutumista toisiinsa.

LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas. Saarijärvi: WSOY.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Työministeriö. Raportteja/ Tykes;45
- Antila, J. & Ylöstalo, P. 2002. Proaktiivinen toimintatapa: yritysten ja palkansaajien yhteinen etu? Helsinki. Työministeriö. Työvoimapolitiittinen tutkimus 0787-9458; nro 239.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni: työelämän muutokset ja työhyvinvointi. Helsinki: Edita.
- Colliander, A., Härkönen, L-K. & Ruoppila, I. 2009. Yksilöllisyys sallittu: Moninaisuus voimaksi työpaikalla. Jyväskylä: PS Kustannus.
- Engeström, Y. (1995): Kehittävä työntutkimus - perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Frilander, P. 2004. Uutta potkua tiimimäiseen toimintaan. [Verkkolehtiartikkeli]. Psycon Views 2/2004. [Viitattu 20.3.2012]. Saatavana: http://www.psycon.fi/ajankohtaista/psycon_views/0402/fi_FI/Uutta_potkua_tii_mimaiseen_toimintaan/
- Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? [Verkkojulkaisu]. Acta-sarja nro 123. Suomen Kuntaliitto: Helsinki. [Viitattu 28.11.2011]. Saatavana: <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p060302101735S.pdf>
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit, avain uuden luomiseen. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä – irtiottoa keskinkertaisuudesta. Helsinki: Kauppakaari.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Heiske, P. 1997. Hyvinvointia työyhteisöön. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Helakorpi, S., Juuti, P. & Niemi, H. 1996. Tiimiorganisoitu koulu. Helsinki: WSOY.
- Helakorpi, S. 1998. Tiimihallinta. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Kauppakaari.

- Helminen, V., Oinonen, K. & Ristimäki, M. 2003. Etätyö ja työmatkat suomessa. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Helsinki: Tammi.
- Huusko, L. 2003. Sopiva tiimi. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi – Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Hyyppä, M. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Jyväskylä: Ps-Kustannus Oy.
- Hyyppä, M. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: Ps-Kustannus Oy.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö: Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Tammi.
- Ilkka-lehti. 2011. Pitkä työmatka rasittaa ja lisää tyytymättömyyttä arkielämään. Ilkka-lehti 8.2.2011, 10.
- Isoaho, M. 2011. Tiimityön kehittäminen – Tampereen yliopistollisen sairaalan sairaala – ja välinehuollon sairaanhoitajille. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. [Viitattu 15.3.2012]. Opinnäytetyö. Saatavana: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30982/Isoaho_Mia.pdf?sequence=2
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: Wsoy.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kalela, J. 2000. Historian tutkimus ja historia. Helsinki: Gaudeamus.
- Kansaneläkelaitos. 2007. Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelma 2008-2011. Julkaisematon.
- Kansaneläkelaitos. 2008. Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirien yhdistymisprojekti. Projektitiedote 1. Julkaisematon.
- Kansaneläkelaitos. 2011. Kelan strategia 2012 – 2015.
- Kasvio, A. 1995. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Katzenbach J.R. & Smith D.K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. suom. Maarit Tillman. Espoo: Weilin+Göös Oy.
- Kela. [Verkkosivu]. Helsinki: Kansaneläkelaitos. [Viitattu 2.2.2012] Saatavana: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/031106122032AK?OpenDocument>

- Keltaniemi-Koski, A. 2004. Kasvunpaikka – muutosprosessin kuvaus projektiopintojen aikana. Turku: Turun Ammattikorkeakoulu.
- Kiviniemi, K. 2007. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-Kustannus. 70-85.
- Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Lappinen, S. 2010. Kelan kolmen vakuutuspiirin yhdistymisprojekti - henkilöstön kokemuksia. [Verkkojulkaisu]. Vaasa: Vaasan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. [Viitattu 11.11.2011]. Opinnäytetyö. Saatavana: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13071/lappinen_satu.pdf?sequence=1
- Lundell, S. 2008. Kateus työyhteisössä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttytymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo. O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-3. painos. Helsinki: Edita.
- Margerison, C. & McCann, D. 1990. Team Management: Practical New Approaches. London: Mercury Books.
- Matikainen, J. Tiimit ja tiimiorganisaatiot. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 22.1.2012]. Saatavana: <http://www.valt.helsinki.fi/blogs/jmatikai/TIIMIT.pdf>
- Matikainen, M. 2008. Tiimityön kehittäminen Tampereen Lääkärikeskus Oy Koski-klinikan kassapalveluissa. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. [Viitattu 15.3.2012]. Opinnäytetyö. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9120/Matikainen.Mariana.pdf?sequence=2>
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipres.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ: Työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita.
- Niemistö, R. 2007. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Helsinki: Palmenia.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. 2. painos. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto Oy.
- Nykänen, E. 2007. Rennosti töissä. Saarijärvi: WSOY.

- Otala, L. 2000. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö; Hyvän ja tasa-arvoisen työyhteisön kriteeristö. Helsinki: Työministeriö.
- Otala, M. 2000. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomia- sarja. Porvoo: WSOY.
- Paasivaara, L. 2009. Työnsä kokoinen ihminen. Hämeenlinna: Tammi.
- Parker, G. M. 1994. Tiimipelaajat tiimityössä. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Peltola, H. 2003. Kelan Seinäjoen vakuutuspiirin henkilöstön suhtautuminen muutokseen ja SAHA-järjestelmän käyttöön otto. Opinnäytetyö. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu.
- Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. suoment. Maarit Tillman. Maatianhamina: Mermerus.
- Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehitysprosessi. Oitmäki: Aavaranta.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOY.
- Sajama, S. 1993. Arkipäivän filosofiaa. Kokemus ihmisestä tiedon hankkijana ja arvoratkaisujen tekijänä. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman Lapset ry.
- Schein, E.H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. P. Rosti. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Seamk, sosiaali- ja terveysalan yksikkö. 2010. Tilastomenetelmät 2009-2010. Opintomateriaali.
- Shenge, P. M. 1997. The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. USA: Doudleday.
- Skyttä, A. 2000. Tiimiytys ja sen läpivienti – matkalla kohti matalampia organisaatioita. Helsinki: Yritystaito.
- Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tuckman, B. 1965. Development sequence in small groups. Psychological Bulletin 65: 384-399.

- Turpeinen, M. & Toivanen, M. 2008. Perhe työssä, työ perheessä. Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet työorganisaatiotoimijoiden, perheen ja sukupuolen näkökulmasta. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Viertola, J. 2009. Byrokratia modernin hallinnan muotona .Teoksessa: Karppi, I. & Sinervo, L-M. (toim.) Governance. Uuden hallintatavan jäsentyminen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virolainen, H. 2010. "Kai sitä ihminen on vaan sellainen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri.[Verkkajulkaisu]. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.[Viitattu 22.4.2011]. Tohtorin väitöstudkimus. Sarja A-8:2010. Saatavana: http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8_2010.pdf
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Widen-Wulff, G. 2007. The Challenges of Knowledge Sharing in Practice. A Social Approach. Oxford: Chandos Publishing.
- Yli-Koski, S. 2005. Tiimityön ongelmien kartoitus. [Verkkajulkaisu]. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. [Viitattu 15.3.2012]. Pro gradu-tutkielma. Saatavana: <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu00462.pdf>

Hyvä työkaveri,

Olen Seinäjoen ammattikorkeakoulun sosiaalialan sosionomiopiskelija. Teen opinnäytetyötä, jossa tutkin organisaatiomuutoksen vaikutusta Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin henkilöstöön sekä työn sujumiseen uudessa toimintamallissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää erityisesti miten tiimityöskentely on kehittynyt organisaatiomuutoksen jälkeen ja miten työskentely tiimeissä sujuu.

Kysymyksiin vastaamalla pääset osallistumaan ja vaikuttamaan toimintamme kehittämiseen.

Pyydän sinua vastaamaan kysymyksiin huolellisesti ja vastaamisen voit tehdä työajallasi.

Vastaukset käsitellään anonymisti eikä kenenkään henkilöllisyys tule esiin missään vaiheessa. Tutkimuksessa noudatan tutkimuseettisiä periaatteita.

Kysely toteutetaan Webropol-sovelluksen avulla.

Toivon, että vastaat kyselyyn viimeistään 7.11.2011 mennessä.

Alla olevasta linkistä pääset kyselylomakkeeseen.

Ystävällisin terveisin,

Sari Ylivainio

KYSELYLOMAKE ETELÄ-POHJANMAAN VAKUUTUSPIIRIN HENKILÖSTÖLLE.

Avoimien kysymysten vastausta voit halutessasi jatkaa paperin kääntöpuolelle.

1. Ikäryhmäni ☐ alle 31v. ☐ 31-40v. ☐ 41-50v. ☐ yli 50v.-

2. Työvuoteni Kelassa ☐ alle 2v ☐ 2-5v. ☐ 6-15v ☐ yli 15v.-

3. Työskentelen ☐ asiakaspalveluroolissa ☐ ratkaisuroolissa ☐ esimiesroolissa

4. Työskentelin nykyisen Etelä-Pohjanmaan vakuutuspiirin alueella jo ennen organisaatiomuutosta 1.1.2010. ☐ kyllä ☐ en

Jos vastasit en, voit jättää kohdat 5.6.9.10.27.32 vastaamatta.

5. Toimipisteeni säilyi samana toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeen. ☐ kyllä ☐ ei

6. Työnkuvani säilyi samana toteutetun organisaatiomuutoksen jälkeen. ☐ kyllä ☐ ei

7. Työskentelen samassa toimipisteessä etuustiimin kanssa. ☐ kyllä ☐ ei

8. Työmatkani kotoa työpisteeseen on

☐ alle 21 km ☐ 21-30 km ☐ 31-40 km ☐ yli 40km

9. Päivittäinen työmatkani piteni organisaatiomuutoksen johdosta ☐ kyllä ☐ ei

10. Jos vastasit kyllä, kerro miten koet päivittäisen työmatkasi

11. Työpisteeni on ☐ oma huone ☐ jaettu huone ☐ asiakaspalvelu

12. Koen työpisteeni toimivaksi ☐ kyllä ☐ en

13. Jos vastasit en, perustele vastauksesi

14. Seuraavassa on väittämiä työnjaosta, työskentelystä ja työn sujumisesta etuustiimeissä. Ympyröi se vaihtoehto, joka kuvaa tuntemuksiasi parhaiten.

	eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä
Koen tiimityöskentelyn selkeäksi	1	2	3	4	5
Tunnen olevani tiimini jäsen	1	2	3	4	5
Tunnen tiimini jäsenet	1	2	3	4	5
Tiedän tiimissäni työskentelevien toimenkuvan	1	2	3	4	5
Olen päivittäin tekemisissä etuustiimiini kuuluvien henkilöiden kanssa	1	2	3	4	5
Yhteistyö eri tiimien välillä sujuu mielestäni hyvin	1	2	3	4	5
Ilmapiiri tiimissäni on hyvä	1	2	3	4	5
Tiedonkulku toimii tiimissäni hyvin	1	2	3	4	5
Minulla on hyvät vuorovaikutustaidot	1	2	3	4	5
Vuorovaikutustilanteet ovat mielestäni vaikeita	1	2	3	4	5
Otan kantaa keskusteluissa	1	2	3	4	5
Tiimissäni on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta	1	2	3	4	5
Tiimityöskentely on mielestäni sujuvaa	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen nykyiseen toimenkuvaani tiimissä	1	2	3	4	5
Työtehtäväni ovat monipuolisia	1	2	3	4	5
Työtehtävät ovat mielestäni jakautuneet tiimissäni oikeudenmukaisesti	1	2	3	4	5
Työni on vaihtelevaa	1	2	3	4	5
Tiimijatteluun siirtyminen oli itselleni helppoa	1	2	3	4	5
Tiimini toimii tehokkaasti	1	2	3	4	5
Koen, että työni sujuu paremmin nyt, kuin ennen muutosta	1	2	3	4	5
Tiimini jäsenillä on selkeä kuva yhteisestä päämäärästä	1	2	3	4	5
Tiimissäni hyödynnetään toisten erityisosaamista	1	2	3	4	5
Tiimi kannustaa kehittämään itseään	1	2	3	4	5
Tiedän, mitkä tehtävät ovat vastuullani	1	2	3	4	5
Saan tiimini jäseniltä rakentavaa palautetta	1	2	3	4	5

	eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä
Tiimissäni arvostetaan myös erilaisuutta	1	2	3	4	5
Tiimissäni pohditaan keinoja, miten päästään tavoitteisiin	1	2	3	4	5
Tehtävänjako tiimissäni on toimiva	1	2	3	4	5
Olen muuttanut omia työ/toimintatapoja	1	2	3	4	5
Haluan kehittää tiimini toimintaa	1	2	3	4	5
Voin kehittyä työssäni	1	2	3	4	5
Mielestäni en voi vaikuttaa tiimini yhteisiin asioihin	1	2	3	4	5
Tiimityöskentely antaa mahdollisuuden uusien asioiden oppimiselle	1	2	3	4	5
Tiimini noudattaa yhteisiä pelisääntöjä	1	2	3	4	5
Pelisääntöjen noudattaminen on helppoa selkeän ohjeistuksen johdosta	1	2	3	4	5
Etuusprosessit ovat mielestäni sujuvia	1	2	3	4	5
Tiimini on sopivan kokoinen.	1	2	3	4	5
Tiimipalavereita on tarpeeksi usein.	1	2	3	4	5
Tiimillääni on käytössä sopivat työtilat.	1	2	3	4	5
Haluan oppia uusia asioita.	1	2	3	4	5
Tiimijattelu sopii organisaatioomme hyvin.	1	2	3	4	5

15. Minkä kouluarvosanan annat omalle tiimillesi

4 5 6 7 8 9 10

16. Miten tiimityöskentely on vaikuttanut omaan työhösi?

17. Mitä ongelmia/etuja näet tiimityöskentelyssä?

18. Minkälaista osaamista tiimityöskentely mielestäsi edellyttää?

19. Seuraavana muutama väittämä työnjaosta etuuskoreihin. Valitse sopivin vaihtoehto.

	eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä
Koen etuuskorityöskentelyn selkeäksi	1	2	3	4	5
Tunnen olevani etuuskorini jäsen	1	2	3	4	5
Tunnen kaikki, jotka työskentelevät etuuskorissani	1	2	3	4	5
Tiedän etuuskorissani työskentelevien toimenkuvan	1	2	3	4	5
Olen päivittäin tekemisissä etuuskoriini kuuluvien henkilöiden kanssa	1	2	3	4	5
Yhteistyö eri etuuskorien välillä sujuu mielestäni hyvin	1	2	3	4	5
Ilmapiiri etuuskorissani on hyvä	1	2	3	4	5
Etuuskorissani on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta	1	2	3	4	5
Tiedonkulku toimii etuuskorissani hyvin	1	2	3	4	5

20. Minkä kouluarvosanan annat omalle etuuskorillesi

4 5 6 7 8 9 10

21. Muutama kysymys, joka koskee työyhteisöäsi.

Pidän työyhteisönäni seuraavaa ryhmää/ryhmiä. Voit valita useamman vaihtoehdon

- ☐ toimistoa, jossa työskentelen
- ☐ etuuskoria, johon kuulun
- ☐ etuustiimiä, johon kuulun
- ☐ muuta, mitä

22. Valitse allaolevista väittämistä kustakin sopivin vaihtoehto.

	eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä
Tunnen olevani työyhteisön jäsen	1	2	3	4	5
Tiedän työyhteisössäni työskentelevien toimenkuvan	1	2	3	4	5
Yhteistyö eri työyhteisöjen välillä sujuu mielestäni hyvin	1	2	3	4	5
Ilmapiiri työyhteisössäni on hyvä	1	2	3	4	5

Työyhteisössäni on riittävästi keskinäistä vuorovaikutusta	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Tiedonkulku toimii työyhteisössäni hyvin	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

23. Oma arvioni työyhteisöstäni kouluarvosanoin

4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	----

24. Kuka on lähiesimiehesi

- ☐ toimistoni esimies
- ☐ tiimini esimies
- ☐ etuuskorini esimies
- ☐ muu, mikä

25. Esimiesten työnjako vakuutuspiirissämme on mielestäni selkeä.

☐ kyllä

☐ ei

26. Jos vastasit ei, perustele vastauksesi

27. Alla muutama väittämä muutoksen kokemisesta. Valitse asteikolla 1-5, mikä kuvaa omia tuntemuksiasi parhaiten.

	eri mieltä	osittain eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	osittain samaa mieltä	samaa mieltä
Työtehtäväni ovat selkeytyneet organisaatiomuutoksen ansiosta	1	2	3	4	5
Organisaatiomuutos oli hyödyllinen työssäni kehittymisen kannalta	1	2	3	4	5
Organisaatiomuutos paransi toimistojen välistä vuorovaikutusta	1	2	3	4	5
Organisaatiomuutos oikeudenmukaisti työnjakoa	1	2	3	4	5
Näen muutoksen henkilökohtaisena kehittymismahdollisuutena	1	2	3	4	5
Muutos vahvisti työmotivaatiani	1	2	3	4	5

28. Olen omaksunut vakuutuspiirimme nykyisen toimintamallin

☐ kyllä

☐ en

29. Jos vastasit en, perustele vastauksesi

30. Koen pelkääväni muutoksia

☐ kyllä

☐ en

31. Jos vastasit kyllä, kerro tarkemmin, mikä muutoksissa pelottaa?

32. Viimeisenä kohtana tiedustelen kokemuksiasi organisaatiomuutoksesta.

KIITOS VASTAUKSISTASI!