

Tiimiytyminen organisaation muutostilanteessa

Heidi-Marie Haapala

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2021

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Haapala, Heidi-Marie	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2021
	Sivumäärä 61	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Tiimiytyminen organisaation muutostilanteessa		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalous		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Kemell		
Toimeksiantaja(t) Organisaatio X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen taustalla oli sosiaali- ja terveysalalla toimivan organisaatio X:n kehitysvamma- palveluja koskeva organisaatiomuutos, jonka yhteydessä neljän eri toimipisteen henkilöstö haluttiin tiimiyttää yhdeksi tiimiksi. Tutkimuksessa selvitettiin henkilöstön näkemyksiä työ- yhteisöstään sekä kokemuksia ja toiveita organisaation muutostilanteessa. Tavoitteena oli löytää esimiehelle keinoja tiimitoiminnan tukemiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa käsitteli muutostilannetta ja toinen tiimiytymistä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena käyttäen aineistonkeruussa päämenetelmänä teemahaastattelua ja oheismenetelmänä havainnointia. Teemahaastattelujen kohteina olivat organisaatio X:n kehitysvammapalvelujen työntekijät sekä tiimivastaava. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työntekijät kokivat ilmapiirin ja viihtyvyyden omissa toimipisteissään hyväksi, mutta tiimi ja laajempi kokonaisuus oli heille ristiriitaisempi käsite. Työntekijät kokivat erityisesti viestinnän heikoksi ja ylhäältä alaspäin suuntautuvaksi sekä toivoivat enemmän yhteisiä palaverieja ja vuorovaikutusta.</p> <p>Tutkimuksen perusteella työyhteisöstä löytyi runsaasti positiivisia ominaisuuksia tiimiytymisen pohjaksi. Omissa työpisteissä jo vallitseva yhteishenki ja hyvä ilmapiiri tulisi seuraavaksi saada laajennettua koskemaan koko tiimiä. Tämän saavuttamiseksi tutkimuksen perusteella suositeltiin vision kirkastamista esimiestasolla, viestinnän parantamista ja vuorovaikutuksen lisäämistä sekä yhteistyön tukemista mm. yhteisten tapahtumien ja tyhy-hetkien avulla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset olivat linjassa teoreettisen tietoperustan sekä aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) tiimiytyminen, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Haapala, Heidi-Marie	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 61	Permission for web publication: x
Title of publication Team building in organizational change		
Degree programme Degree Programme in Business Administration		
Supervisor(s) Kemell, Kirsi		
Assigned by Organization X		
Abstract <p>The background of the study was the organizational change concerning learning disability services of organization X, which operates at social and health sector. One purpose of the organizational change was to combine employees of four different positions under one team. Study was conducted to find out the personnel's views about their work community and their experiences and wishes in the organizational change. The aim of the study was to find out ways to support the teamwork by foreman.</p> <p>The theoretical framework of the study was made up consisted of two parts. The first part dealt with the change situation and the second part dealt with team building. The study was conducted qualitatively using theme interviews as a main method in collecting data. Observation was used as a sideline method. The target group of the interviews was employees and a team foreman working for learning disability services of organization X. The data was analyzed by coding.</p> <p>The results of the study showed that the employees experienced that the atmosphere and the comfort in their own position was fine but the team and the larger entirety was more contradictory construct to them. The employees experienced that especially communication was weak and directed from up towards down. They wished more cooperative meetings and interaction.</p> <p>According to the study there was plenty of positive qualities in the work community as the base of team building. Next step would be expanding the good spirit and atmosphere in positions affecting to the whole team. To achieve that it was suggested to brighten the vision at manager level, improve the communication, increase the interaction and support cooperation by cooperative events and wellbeing at work -moments.</p>		
Keywords/tags (subjects) team building, organizational change, change management, communication in change		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Muutostilanne.....	3
2.1	Organisaatiomuutos	4
2.2	Muutosprosessin vaiheet	5
2.3	Muutosjohtaminen.....	10
2.4	Muutosviestintä	11
3	Tiimiytyminen	16
3.1	Tiimi	16
3.2	Tiimin muodostumisen vaiheet.....	17
3.3	Tiimiytyksen johtaminen.....	20
4	Tutkimusasetelma	24
4.1	Toimeksiantaja ja tutkimuskohde	24
4.2	Tutkimusongelma ja lähestymistapa.....	25
4.3	Aineistonkeruu ja analysointi.....	26
4.4	Luotettavuusvarauma	31
5	Tulokset	32
6	Johtopäätökset ja pohdinta	47
	Lähteet	55
	Liitteet	58
	Liite 1: Haastattelurunko	58

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä yhdistyy kaksi nykypäivän työelämässä tärkeää elementtiä: muutos ja tiimiytyminen. Yhä nopeammin muuttuvan maailman myötä muutoksesta on tullut pysyvä osa työelämää ja yksi nykyjohtamisen päätehtävistä. Kuitenkin suurin osa muutoksista tavalla tai toisella epäonnistuu, mikä aiheuttaa mm. turhaa työtä, taloudellisen tuloksen vaarantumista sekä työhyvinvoinnin alenemista. Muutoksen onnistumistodennäköisyyttä voidaan merkittävästi parantaa huolellisen suunnittelun sekä muutosjohtamisen osaamisen avulla. (Kallankari 2019, 25, 53.) Myös tiimit ovat tulleet työelämään jäädäkseen. Tiimityöskentelyllä haetaan organisaation toimintaan ketteryyttä ja tehokkuuden paranemista. Parhaimmillaan tiimi on enemmän kuin osiensa summa ja onnistuessaan tiimitoiminta tuottaakin parempia tuloksia nopeammin ja pienemmin kustannuksin sekä parantaa koko työyhteisön hyvinvointia. Onnistunut tiimitoiminta ei kuitenkaan synny itsestään, vaan vaatii sekin systemaattista kehittämistä. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 19-20; Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 67-69; Mohrman, Cohen & Mohrman 1997, 17-18.)

Sosiaali- ja terveysalalla mm. yhteiskunnan kehitys ja väestörakenteen muutos aiheuttavat yhä enenevässä määrin säästöpaineita sekä tarvetta toiminnan kriittiseen tarkasteluun ja tehostamiseen. Moniammatilliset tiimit ovat useissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa jo arkipäivää, mutta tiimityöskentely sopii yhtä lailla myös ammattiryhmien ja yksiköiden sisäisen toiminnan kehittämiseen. Yhä merkittävämmässä roolissa myös sosiaali- ja terveysalalla tulee siis olemaan uudenlainen johtamisen ote, jossa sekä muutosjohtaminen että tiimitoiminnan kehittäminen ovat keskiössä. Asiajohtamistakin tarvitaan, mutta ihmisten johtaminen nousee näiden osa-alueiden myötä entistään tärkeämmäksi. (Kallankari 2019, 9.)

Tämän opinnäytetyö koostuu muutosta ja tiimiytymistä käsittelevästä teoriaosuudesta, toimeksiantajaorganisaatioon tehdystä tutkimuksesta sekä tutkimustulosten analysoinnista ja johtopäätöksistä. Työn toimeksiantaja on salaisena pidettävä sosiaali- ja terveyspalveluja tarjoava organisaatio X, jonka toimintoja järjesteltiin uudelleen organisaation sisällä. Muutoksen myötä kehitysvammapalvelujen neljä toimipistettä haluttiin tiimiyttää paremmin yhdeksi tiimiksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli

selvittää organisaatio X:n kehitysvammopalvelujen henkilöstön kokemuksia ja toiveita organisaation muutostilanteessa sekä antaa heille kokemuksia kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiehelle keinoja tiimitoiminnan tukemiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin teemahaastatteluin ja analysoitiin aineistolähtöisesti teemoittelemalla.

2 Muutostilanne

Tutkimuksen tietoperusta koostuu tästä muutostilannetta käsittelevästä luvusta 2 sekä tiimiytymistä käsittelevästä luvusta 3. Lähdeaineiston kerääminen aloitettiin tutustumalla aiemmin samankaltaisista aiheista tehtyihin opinnäytetöihin ja niissä käytettyihin lähdeaineistoihin. Näin nousi esiin sekä oppikirjatyyppejä lähteitä että aiheista tehtyjä tutkimuksia, joiden lähdeluetteloista löytyi taas lisää kiinnostavaa materiaalia. Lisäksi käytettiin mm. Keskikirjastojen ja Janetin Finna-hakuja sekä Google Scholarin hakutoimintoa ja jalkauduttiin sekä Jämsän pääkirjaston että Jyväskylän ammattikorkeakoulun Rajakadun kirjaston hyllyjen äärelle. Lähdeaineistojen valinnassa käytettiin rajauksena pääosin vuosia 2009-2020, mutta myös joitakin tätä vanhempia teoksia ja tutkimuksia valittiin mukaan, mikäli ne olivat muilta osin erityisen soveltuvia. Hakusanoina käytettiin mm. sanoja muutosjohtaminen / change management, organisaatiomuutos / organizational change, tiimiytyminen, tiimin rakentaminen / team building sekä tiimi-identiteetti / team identity. Tutkimusten osalta opinnäytetyöt ja pro gradut rajattiin lopullisesta lähdeaineistosta pois ja keskityttiin väitöskirjatutkimustasoihin tutkimuksiin. Alun perin mukaan valittiin myös useita englanninkielisiä tutkimusartikkeleita mm. tietokannoista ProQuest Central, EBSCOhost Cinahl Plus ja EBSCOhost Business Source Elite, mutta työn edetessä kotimaiset väitöstutkimukset osoittautuivat vertailukohteina soveltuvammiksi.

2.1 Organisaatiomuutos

Muuttuvassa maailmassa jatkuva uudistuminen on välttämätöntä ja siksi organisaatiomuutokset ovatkin nykyään pysyvä osa työelämää. Organisaatiomuutosten perustavoitteena on kehittää organisaation toimintaa sekä parantaa asiakkaan saamaa palvelua. Muutoksissa täsmällisempänä tavoitteena voi olla esimerkiksi kilpailukyvyyn ja työn tehokkuuden parantaminen tai uudenlaisten ajattelu- ja toimintatapojen jalokauttaminen. (Mönkkönen & Roos 2010, 260-261; Pahkin, Mattila-Holappa, Nielsen, Wiezer, Widerszal-Bazyl, de Jong & Mockallo 2011, 5; Ylikoski & Ylikoski 2009, 12.)

Organisaatiomuutokset voivat olla tyypiltään, mittakaavaltaan ja kokonaiskestoltaan hyvin erilaisia. Kyseessä voi olla esimerkiksi organisaatioiden yhdistyminen, yrityskauppa tai fuusio, tai kustannussäästöihin ja henkilöstövähennyksiin liittyvä prosessi. Toisaalta organisaatiomuutos voi olla myös arkipäiväisempi ja vähemmän rakenteellinen: tällöin kyseessä voi olla esimerkiksi esimiesten vaihtuminen tai prosessien uudistaminen. (Mattila 2011, 113.) Muutos voi koskettaa koko organisaatiota tai vain osaa siitä, mutta joka tapauksessa organisaatiomuutos on aina yksittäisen työtavan muuttamista laajempi kokonaisuus (Pahkin ym. 2011, 5).

Ylikosken ja Ylikosken (2009, 13) mukaan organisaatiouudistukset voidaan jaotella karkeasti kahteen tapaan: jatkuvaan toiminnan sopeuttamiseen ympäristön signaalien mukaan sekä äkillisiin, pakon sanelemiin muutoksiin. Juuti ja Virtanen (2009, 27) puolestaan määrittelevät muutoksen toteuttamisen perusmalleiksi tarkkaan suunnitellun, rationaalisen prosessin sekä sattumanvaraisen, suunnittelemattoman ja anarkistisen toteutuksen. Mattilan (2011) mukaan parhaat vaihtoehdot onnistuneen muutoksen aikataululle ovat lyhyt ja nopeavaikutteinen kertarysäys tai vaiheistettu liukuva käyttöönotto. Kaikki siltä väliltä ohjaa organisaation helposti tehottomaan odotteluun, kuormittaviin huhupuheisiin ja vahingolliseen ryhmittymien rakenteluun, joten välimuotoja kannattaa Mattilan mukaan välttää. (Mts. 114.)

Huomionarvoista onkin, että organisaatiomuutos ei koskaan ole puhtaasti tekninen tapahtuma, vaan sillä on aina vaikutuksensa myös työyhteisöön (Mönkkönen & Roos

2010, 260). Pahkinin ja muiden (2011) mukaan useat tutkimukset osoittavat, että organisaatiomuutoksilla on henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin usein nimenomaan negatiivinen vaikutus. Toisaalta tutkimustulokset osoittavat myös, että huolellisella valmistautumisella muutosten kielteisiä vaikutuksia voidaan merkittävästi vähentää. (Mts. 8-9.) Mönkkönen & Roos (2010, 261) tuovat esiin muutosten myönteisen puolen ja mahdollisuudet henkilöstön keskuudessa: uusien taitojen oppimisen, eri toimijoiden välisen vuoropuhelun lisääntymisen sekä omien ajattelutapojen tarkastelemisen.

Kootusti voidaan siis todeta, että teknisten tavoitteiden lisäksi organisaatiomuutoksissa oleellista on ottaa suunnitelmallisesti ja ennakoivasti huomioon myös henkilöstön näkökulma. Tämä on syytä pitää asialistalla huolimatta siitä, onko kyseessä iso vai pieni, nopea vai hidaskuutos.

2.2 Muutosprosessin vaiheet

Muutosprosessin vaiheista on olemassa useita eri teorioita. Niissä on toisiinsa verrattuna hienoisia eroja, mutta myös runsaasti yhtäläisyyksiä. Tässä työssä tarkastelun alle valittiin kaksi eri muutosprosessimallia. John Hayesin (2018) muutosmalli valittiin esimiestyön näkökulman tarkasteluun sen selkeyden vuoksi. Työntekijän näkökulman tarkasteluun valittiin Ylikosken & Ylikosken (2009) esittämät muutoksen vaiheet, koska niissä oli havaittavissa runsaasti yhtäläisyyksiä tässä opinnäytetyötutkimuksessa ilmenneisiin työntekijöiden kokemuksiin.

Hayesin muutosmalli

John Hayes (2018) on luonut viisiosaisen muutosmallin, jonka vaiheet ovat:

1. Muutostarpeen tunnistaminen sekä muutosprosessin aloittaminen
2. Tilanearviointi sekä tavoitteen ja vision määrittely
3. Suunnittelu ja muutoksen valmistelu
4. Toteuttaminen
5. Vakiinnuttaminen

Tämä malli lähtee liikkeelle havainnosta, että jokin ulkoinen asia tai tapahtuma edellyttää muutosta toiminnassa. Kun muutostarve on havaittu ja tunnistettu, johtajan

tehtävä on luoda muutosvalmiutta painottamalla organisaation jäsenille muutoksen tarpeellisuutta sekä motivoimalla heitä vanhasta luopumiseen. Tässä vaiheessa myös päätetään, ketkä tulevat olemaan osallisina muutoksen johtamisessa. (Mts. 25-27.) Muutosta vetämään voidaan koota esimerkiksi Kotterin muutosmallin mukainen ohjaava ryhmä, joka ohjaa muutosta ja toimii muutosjohtajan tukena. Onnistumisen kannalta tärkeää on valita ryhmään oikeat jäsenet, jotka ovat luotettavia, hyviä kommunikoimaan sekä omaavat vahvat johtamistaidot. (Hayes 2018, 26; Kotter 1996, 21, 57.)

Toisessa vaiheessa arvioidaan nykytilanne sekä muodostetaan visio tulevaisuuden tavoitteesta. Nykytilanteen määrittelyn tarkoituksena on tunnistaa muutostarpeeseen johtaneiden ongelmien taustat ja toiminnan heikkoudet sekä olemassa olevat mahdollisuudet. Tämän jälkeen kehitetään valikoima mahdollisia tulevaisuuden tavoiteloja ja johdetaan niistä realistinen ja inspiroiva visio, joka motivoi mukanaolijoita sekä ohjaa muutostyöskentelyä. (Hayes 2018, 27-28.)

Kolmannessa vaiheessa suunnitellaan ja valmistellaan muutos. Tarkoituksena on selvittää ja määrittellä, kuinka muutoksen tavoite saavutetaan. Tilanteesta riippuen suunnitelma voi olla joko hyvinkin yksityiskohtainen tai päinvastoin avoin prosessi, joka etenee iteratiivisella periaatteella toistojen ja testauksen avulla kehittyen. Suunnitelmissa tulee ottaa huomioon myös ihmisten valmius muutoksen hyväksymiseen sekä mahdolliset uhan kokemukset. (Mts. 28-29.)

Neljännessä vaiheessa muutos toteutetaan sekä prosessi arvioidaan. Laadittua suunnitelmaa lähdetään siis määrätietoisesti toteuttamaan, huomioiden muutosviestintä sekä ihmisten motivointi. Koska kaikki ei aina mene täysin suunnitelmien mukaan, on matkan varrella syytä toistuvasti tarkastella ja arvioida prosessin kulkua. Myös jatkuva palautteen kerääminen on tärkeää, jotta voidaan havaita, onko tehdyillä toimenpiteillä saavutettu toivotut vaikutukset. (Mts. 30-32.)

Viides kohta on muutoksen vakiinnuttaminen. Jos muutosprosessia ei suunnitella riittävän kauaskantoisesti, jää muutos helposti vain ohimeneväksi vaiheeksi, jonka jäl-

keen toiminta palaa entiselleen. Muutosprosessia ei tule siis pysäyttää, kun tavoite-tila on saavutettu, vaan uudesta toimintatavasta on tehtävä pysyvä. Muutoksen vakiintuminen on todennäköisempää, jos mukanaolijat ovat prosessiin osallistamisen kautta sitoutuneet muutokseen. Toisin sanoen ylhäältä alaspäin johdetun muutoksen vakiintuminen epäonnistuu herkemmin. (Mts. 32-33.)

Alkuperäisessä Hayesin mallissa on listattuna erikseen myös ihmisten johtaminen sekä oppiminen. Ne on kuitenkin jätetty tästä numeroidusta mallista pois, koska niiden on tarkoitus kulkea koko muutosprosessin ajan vaiheiden mukana. Hayes painottaakin, että muutosjohtamista ei tule tarkastella vain teknisestä näkökulmasta, vaan kaikessa tulee huomioida ns. pehmeämmät arvot, kuten eettinen vaikuttaminen, kommunikointi, luottamus ja asianosaisten tukeminen. Hän muistuttaa myös, että tuloksekas johtaja kykenee oppimaan kokemuksistaan sekä hyödyntämään näitä oppeja toiminnassaan. (Mts. 33.)

Ylikosken & Ylikosken muutoksen vaiheet

Ylikoski & Ylikoski (2009) lähestyvät muutosprosessia erityisesti työntekijänäkökulmasta käsin. He jaottelevat muutoksen kuuteen vaiheeseen, jotka ovat:

1. Muutosta edeltävä vaihe eli sulatus
2. Uhan kokemisen vaihe
3. Tiedottamisesta ratkaisu
4. Vastustuksen vaihe
5. Yhteisöllisyys voimavarana muutoksessa
6. Hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen

Tässä mallissa muutosprosessi alkaa siis itse muutosta edeltävällä sulatusvaiheella. Siinä organisaation johto tunnistaa muutostarpeen ja alkaa joko tietoisesti tai tiedostamatta varautua tilanteeseen. Henkilöstö aavistaa jotain olevan tekeillä, ja mikäli ennakoivista merkeistä ei pystytä työyhteisössä avoimesti keskustelemaan, alkaa ilmapiiri herkästi kiristyä ja huhut vallata alaa. Tämän vaiheen onnistumista edesauttaakin hyvä muutossuunnittelu sekä riittävän riipeä päätöksenteko. (Mts. 33-35.)

Seuraavaksi vuorossa on uhan kokemisen vaihe. Kun tieto tai vihje muutoksesta kantautuu henkilöstön tietoisuuteen, on uhan kokemus yksilölle aina ensisijainen tunne.

Pahimmillaan uhan kokemus voi olla kriisikokemusta muistuttava tila, johon voi kuulua lamaannuttava sokkireaktio voimakkaaine täydellisen menetyksen tunteineen. Tosiasioita kieltämällä yksilön puolustusmekanismi voi pyrkiä säännöstelemään mieleen tulvivaa aineistoa ja siirtämään ajatukset joksikin aikaa muualle. (Mts. 36-38.) Suonsivun (2003, 222) väitöstutkimuksessa havaittiin äkkinäisten ja hallitsemattomien muutosten aiheuttavan henkilöstössä pelkoa ja uhan kokemuksia sekä työyksikön että työntekijöiden omien tulevaisuuksien suhteen. Yksilötasolla havaittiin pahoinvointia, ja työyksikkötasolla ilmapiirin sekä toiminnan lamaantumista ja jopa yhteismasennusta. (Mts. 222.) Uhan kokemus on vaistonvarainen reaktio, mutta parhaassa tapauksessa se on vähäinen ja lyhytaikainen tunne, jota seuraa muutoksen mahdollisuuksien tunnistaminen ja sen myötä aktiivinen kehittymishalu, uteliaisuus ja tulevaisuushakuisuus. Tämä tapahtuu mielekkään tiedon muotoilun ja tiedon vastaanottokyvyn kautta, mihin hyvällä viestinnällä on oleellinen vaikutus. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 36-39.)

Ylikosken ja Ylikosken (2009) mallin kolmas vaihe korostaakin, että tiedottamisessa piilee ratkaisu. Kun henkilöstölle tarjotaan nopeasti ja läpinäkyvästi tosiasioihin perustuvaa tietoa sekä ymmärrystä, ahdistuneisuus väistyy ja uhan kokemus muuttuu luottavaisuudeksi ja uteliaisuudeksi. Tiedon saaminen on henkilöstölle tässä vaiheessa aivan oleellista riippumatta siitä, kuinka hankalia asioita tiedon mukana paljastuu. Toisaalta mitä haastavampi tilanne, sen tärkeämpää tuon tiedon varhainen saanti henkilöstölle on. Jos realistista ja kattavaa tietoa ei ole tarjolla, huhut täyttävät tyhjiön ja leviävät kulovalkean tavoin. Luottamuksen säilyttämiseksi virallisen tiedon on siis tultava ajoissa. (Mts. 39-40.)

Neljäs kohta on vastustuksen vaihe, jossa pintaan alkaa nousta tunteita liittyen menneen kaipaamiseen ja entisen säilyttämiseen. Muutokseen kuuluu aina luopuminen jostain itselle läheisestä ja tutusta, mihin luonnollisesti liittyy kaipausta ja vaikeutta. Luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä pidempään luopuja on tilanteessa ollut ja mitä läheisemmäksi aiempi on hänelle muodostunut. Kuitenkin vain luopuminen mahdollistaa tilan uudelle, menneen korvautumisen sekä uuteen tulevaisuuteen kiinnittymisen ja sitoutumisen. Vastustuksen vaiheeseen liittyy usein myös muutosvastarinta. Se

on ihmisen itsesuojeluvaiston herättämä luonnollinen ilmiö, jonka tavoite on tasapainon säilyttäminen ja hallinnan tunne. Muutosvastarintaan liittyy ihmisen luonnollinen tarve ennakoida tulevaa, jota muutokset järkyttävät. Muutosvastarinnassa ei niinkään ole kyse ihmisen haluttomuudesta kiinnittyä uuteen, vaan siitä, että luopumiselle ei ole ollut tilaa. Luopuminen on prosessi, joka vaatii aikaa, tilaa sekä aktiivista työstämistä. Muuttuvan työyhteisön sisällä luopuminen on yhteinen asia, jota voidaan edesauttaa esimerkiksi yhteisesti keskustelemalla sekä osallistamalla henkilöitä muutoksen toteuttamiseen. (Mts. 45-52.)

Ylikoski ja Ylikoski (2009) nostavat tärkeäksi voimavaraksi muutosmallinsa viidennen kohdan eli yhteisöllisyyden. Ihmisellä on luonnollinen tarve hakeutua toisten seuraan ja yhteisöllisyys syntyykin ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Yhteisöllisyys perustuu välittämiseen, huolenpitoon ja jakamiseen: se luo synergiaa, yhteistyötä ja positiivista me-henkeä. Yhteisöllisyys on voimavara, jota ei hyvinä aikoina aina osata varsinkaan organisaatiosalla arvostaa, mutta joka nousee arvoonsa kriisien ja muutosten keskellä. Yhteisöllisyyttä tulisikin voimakkaasti tukea etenkin muutostilanteissa mm. yhteisöllisten menetelmien, avoimen viestinnän ja toimintakulttuurin sekä yhteisten pelisääntöjen avulla. (Mts. 59, 62-64.)

Ylikosken ja Ylikosken (2009) muutosmallin viimeinen kohta on hyväksyminen ja haasteisiin tarttuminen, jossa edellisten vaiheiden kautta päällimmäiseksi nousee ihmisen sopeutuva, toimielias ja haasteisiin tarttuva puoli. Ihminen alkaa olla hyväksynyt todellisuuden ja hänellä on edellytykset uuden omaksumiselle. Uteliaisuus, uudesta kiinnostuminen ja asioiden monipuolinen tarkastelu nousevat esiin, ja sitoutumisen piirteet alkavat näkyä. Muutosjohdon toiveena voi olla kaikkien henkilökunnan jäsenten siirtyminen suoraan hyväksymisen ja haasteisiin tarttumisen vaiheeseen, mutta siihen päästäkseen on jokaisen kuljettava muutosvaiheiden läpi. Toisilla se käy nopeammin, toisilla hitaammin. Hyväksymisen vaiheeseen päästäkseen ihmisen on voitava myös luottaa tulevaisuuteen ja siihen, että hän saa tarvitsemansa tuen. (Mts. 66-68.)

2.3 Muutosjohtaminen

Kallankari (2019, 15) kuvailee muutosjohtamista hallituksi muutosprosessin ohjauksi, jossa nykytilasta pyritään pääsemään tavoitetilaan. Mönkkönen ja Roos (2010, 126) puolestaan sanoittavat muutosjohtajuuden laaja-alaiseksi kyvyksi yhdistellä eri osapuolten näkökulmia sekä kohdata rakenteen muutoksissa usein esiintyvä kilpailuidentiteetistä ja resursseista. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 70) muistuttavat, että muutosprosessi koskee kahta keskenään hyvin erilaista osa-aluetta: järjestelmien maailmaa sekä inhimillistä elämismailmaa. Käytännössä näistä puhutaan yleensä asiajohtamisen ja ihmisten johtamisen osa-alueina.

Asiajohtamiseen kuuluvat mm. muutoksen suunnittelu sekä erilaisten toimenpiteiden toteuttaminen. Muutosjohtaminen edellyttää monipuolista ja laajaa toimintojen ja asioiden tuntemusta, sillä muutosjohtajan tulee hallita paitsi muutos ilmiönä, sen sisältö ja muutosjohtamisen menetelmät, myös oman organisaationsa strategia ja prosessit sekä muutoksen vaikutus niihin. Asiajohtaminen on haastavaa erityisesti siksi, koska asioiden hajaantuminen organisaation eri yksiköihin ja tiimeihin vaikeuttaa usein kokonaisuuden hahmottamista ja johtamista. Heikko asiajohtaminen ja ongelmat kokonaisuuden hahmottamisessa aiheuttavat herkästi toiminnan tehottomuutta ja usein myös esimerkiksi aikatauluvaikeuksia. (Kallankari 2019, 40-41.)

Vaikka muutosjohtamiseen liittyy paljon erilaisten konkreettisten asioiden uudelleenjärjestelyä, tapahtuu varsinainen muutos kuitenkin ensisijaisesti ihmisten mielissä. Tämän oivaltaminen on edellytys onnistuneelle muutosjohtamiselle. Puhutaan siis ihmisten johtamisesta eli muutoksen tunne-elämän hallinnasta. Muutos herättää tunteita, yleensä enemmän negatiivisia. Varsinkin muutosprosessin alussa ihmiset tuntevat usein mm. hämmennystä, epävarmuutta, pelkoa, järkytystä, epäluottamusta ja vastustusta. Muutosjohtajan on ymmärrettävä mielenprosessien muutosmalli ja sen vaikutukset. Hänen tulee kyetä sitouttamaan ihmiset muutokseen sekä saada työhyteistö toimimaan yhdessä muutostavoitetta kohti. Nykyaikainen muutosjohtaja ikään kuin valmentaa henkilöstön onnistumaan muutoksessa antamalla heille vastuuta sekä laittamalla heidät ajattelemaan ja kehittämään toimintaa itse. (Kalin 2010, 114,

123; Kallankari 2019, 42-44; Mönkkönen & Roos 2010, 126; Ylikoski & Ylikoski 2009, 25-26, 71.)

Tiililän (2016) mukaan työntekijät kaipaavat esimiehiltä ja johtajilta muutostilanteissa tietoa ja rehellisyyttä, läsnäoloa sekä rohkeutta kuulla myös ihmisten tunteita. Hankalissa tilanteissa on lisäksi tärkeää kokea, että vaikeudet kohdataan yhdessä. (Mts. 77.) Suonsivun (2003, 151) väitöstutkimuksessa vastaajat kokivat muutoksen läpiviemisessä avainasioiksi etukäteissuunnittelun, henkilöstön kuulemisen sekä järkevät perustelut. Laurilan (2017, 138) väitöstutkimuksessa esimiehiltä odotettiin myös selkeiden tavoitteiden ja rakenteiden luomista työryhmän toiminnalle sekä tarvittavista resursseista huolehtimista. Näiden lisäksi vastaajat painottivat erityisesti osallistamisen ja kahdensuuntaisen vuorovaikutuksen merkitystä (mts. 154). Lunkan (2018, 5) väitöstutkimuksessa taas ilmeni, että muutoksissa tyypillistä on jännittyneisyys yhteistyön, kilpailun ja kontrollin välillä. Ratkaisuksi erilaisiin muutosjohtamisen ongelmiin ja odotuksiin Kallankari (2019, 42) tarjoaa uudenlaista johtamisen otetta, jossa muutoksen asiaprosessin hallitsemisen lisäksi johtaja tarvitsee entistä enemmän muutoksen tunne-elämän hallinnan ja ihmisten johtamisen sekä sitouttamisen taitoja.

Ponteva (2009) kokee väitöstutkimuksensa perusteella, että henkilöstön lojaalisuus organisaatiota kohtaan on muutostilanteessa erityisen tärkeää. Sen vuoksi ennen muutosta kannattaisi selvittää ne tekijät, jotka edistävät työntekijöiden samaistumista organisaatioonsa ja huomioida ne muutosprosessissa. Lisäksi organisaatiossa olevia positiivisia asioita tulisi muutenkin vahvistaa muutoksessa. (Mts. 200.) Laurilan (2017, 169) väitöstutkimuksessa ilmeni, että motivaation ja työn merkityksellisyyden kokemisen kannalta tärkeässä roolissa oli se, että esimies auttaa alaisiaan hahmottamaan työnsä tarkoituksen osana laajempaa kokonaisuutta. Muutoksessa tärkeää on siis saada henkilöstö kokemaan itsensä osaksi organisaation kokonaisuutta.

2.4 Muutosviestintä

Kallankari (2019, 76) korostaa tiedottamisen ja viestinnän roolia muutoksen onnistumisessa. Samaa sanoo Hayes (2018, 224), jonka mukaan kommunikaatiolla on tärkeä

rooli kaikissa ihmisiä koskevilla asioissa, myös muutostilanteissa. Juuti ja Virtanen (2009, 151) puolestaan kiteyttävät, että muutoksen johtaminen on nimenomaan jatkuvaa viestintää ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoiseen muutosviestintään kuuluu mm. asiakkaiden, sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden tiedottaminen, kun taas sisäinen muutosviestintä koskee organisaation tai työyksikön sisällä tapahtuvaa viestintää. Pienissä tai vain organisaation sisäisiä toimintoja koskevilla muutoksilla ei välttämättä tarvita ulkoista muutosviestintää lainkaan. (Kallankari 2019, 76-77.) Tässä luvussa keskitymme case-tapauksen tarpeiden mukaisesti ainoastaan sisäiseen muutosviestintään.

Puttosen, Hasun ja Pahkinin (2016, 29) mukaan onnistunut muutos edellyttää koko organisaation aitoa sitoutumista muutoksen tekemiseen, ja sitoutumiseen puolestaan voidaan vaikuttaa onnistuneella viestinnällä. Myös Kallankari (2019, 95) toteaa, että henkilöstön sitoutumisen ja motivaation saavuttamiseksi tarvitaan toimivaa tiedottamista. Näitä näkemyksiä tukee Pontevan (2009, 197) väitöstutkimus, jossa todettiin muutosprosessin aikana tapahtuneen tiedonsaannin helpottaneen erityisesti organisaatioon samaistumista.

Sekä Hayesin (2018, 227) että Ylikosken ja Ylikosken (2009, 110) mukaan muutosjohtaminen nähdään usein ylhäältä alaspäin suuntautuvana prosessina, jossa muutoksesta vastaavat tahot informoivat hierarkiassa alempana olevia. Tehokas muutosviestintä edellyttää kuitenkin kahdensuuntaisuutta. Alhaalta ylöspäin siirtyvä tieto saattaa olla hyvinkin tärkeää mm. muutostarpeen selkiyttämisen ja muutoksen suunnittelun kannalta. (Hayes 2018, 227.) Sen lisäksi kahdensuuntaisella viestinnällä on iso merkitys myös psykologisesta näkökulmasta. Ylikoski ja Ylikoski (2009, 111) korostavat dialogimaisen muutosviestinnän tärkeyttä, koska se mahdollistaa keskustelun, kokemusten jakamisen, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen sekä osallistumisen. Niillä taas on suora yhteys siihen, kuinka työntekijä muutostilanteen kokee ja kuinka nopeasti hän selviytyy murrosvaiheiden läpi hyväksymisen ja haasteisiin tarttumisen vaiheeseen. (Mts. 68.) Viestinnän kahdensuuntaisuudessa on useissa tapauksissa kehittämisen varaa. Esimerkkinä tästä Suonsivun (2003, 157) väitöstutkimus, jossa muutoksista tiedottamisen todettiin olevan yksisuuntaista ja työntekijät tuntuivat

olevan ikään kuin muutoksista päättävien armoilla: he kokivat voivansa vain passiivisina odottaa tulevaa. Työntekijät tunsivat tällöin mm. epäluottamusta saadun tiedon oikeellisuuteen, pelkoa liittyen usein negatiivisia asioita sisältävään informaatioon sekä vaikeutta erottaa huhuja todellisesta tiedosta. (Mts. 157-158.) Selvää on, että edellä mainittujen tunnetilojen vallitessa muutoksen hyväksyminen ja tehokas toimeen tarttuminen ei ole mahdollista.

Yksi muutosviestinnän tärkeä elementti on huhupuheiden pitäminen minimissä. Kallankarin (2019, 95) mukaan ihmisluonteeseen kuuluu tulkintojen antaminen asioille, joista hänellä ei ole tarpeeksi tietoa. Tämä taas johtaa muutostilanteissa helposti negatiivisten ja tosiasioihin perustumattomien spekulatioiden leviämiseen. Kallankari suosittelee tämän ehkäisemiseksi paitsi avointa ja ajantasaista tiedottamista, myös työntekijöille mahdollistettuja kanavia, joissa muutoksesta voi keskustella, siihen voi vaikuttaa sekä saada vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin. (Mts. 95.) Mattila (2011, 186-187) painottaa, että tiedottamisen on tapahduttava virallisia kanavia pitkin ajoissa, jotta huhuviestintä ei ehdi vallata alaa: negatiiviset viestit kun tutkimusten mukaan leviävät organisaatiossa lähes yhdeksän kertaa neutraaleja nopeammin. Laurilan (2017) väitöstutkimus tukee voimakkaasti edellä mainittuja näkemyksiä. Siinä vastaajien kokemus oli, että työyhteisöissä aletaan helposti pohtia muutoksen oletettuja kielteisiä vaikutuksia, jos henkilöstö ei saa riittävästi tietoa sitä koskevista tärkeistä asioista. Epätietoisuus taas johtaa väärinkäsityksiin ja huhumyllyihin, joista aiheutuu mm. pelkoa, levottomuutta ja työtehon laskemista. Jos tiedon saannissa on puutteita, työntekijät voivat lisäksi kokea suurempaa turvattomuutta kuin tilanteessa olisi tarpeenkaan. (Mts. 150.)

Pahkin ja muut (2011) korostavat, että koko organisaatiomuutoksen ajan on työntekijöille viestittävä selkeästi vastaus kahteen kysymykseen: miksi muutos tehdään ja mihin olemme pyrkimässä. Tärkeää on myös, että ennen viestinnän aloittamista johto ja esimiehet ovat selvittäneet itselleen vastaukset näihin kysymyksiin. (Mts. 19). Laurilan (2017) väitöstutkimuksessa ilmeni, että esimiehillä ei aina ollut muutosprosessin alkuvaiheessa tarkkaa tietoa siitä, mistä muutoksessa on kyse tai mitä

suunnitelmia ylemmällä johdolla on kokonaisuudessaan. Tämän todettiin hankaloitettavan asianmukaisen tiedon jakamista sekä muutostarpeen perustelemista alaisille. (Mts. 148, 167.)

Kallankari (2019) painottaa, että muutosprosessin käynnistyessä tieto muutoksesta tulisi saada mahdollisimman monelle työntekijälle samaan aikaan. Paras tapa tähän on tiedotustilaisuuden tai muutostilaisuuden järjestäminen. (Mts. 95.) Hayes (2018, 238) listaa muutosviestinnän toteuttamiseen yleisesti muitakin tapoja: mm. kirjalliset tiedotteet, sähköpostiviestintä, videopalaverit, puhelut sekä kasvokkain kommunikointi. Laurilan (2017) väitöstutkimuksessa osa vastaajista oli sitä mieltä, että muutostiedottaminen perustui liikaa intranettiin tai sähköpostiviestintään. Vastauksissa toivottiin muutostiedon saamista suoraan esimieheltä sekä enemmän koulutuspäiviä, joissa muutosasioita käytäisiin läpi yksityiskohtaisesti. (Mts. 148.)

Sekä Mattila (2011, 188) että Hiltunen (2011, 109) nostavat esiin ihmisen rajallisen vastaanottokyvyn. Laajojen kokonaisuuksien tai tulevien muutosten yksityiskohtien omaksuminen yhdellä kertaa on vaikeaa ja toisille jopa mahdotonta. Sen vuoksi muutosviestintä tulisi pilkkoa osiin ja viedä henkilöstölle tietoa aina, kun uutta ilmenee. Toisinaan nopeasti etenevä tilanne voi myös muuttua, mutta korjaava viestintäkin ymmärretään, kunhan tiedotus mielletään avoimeksi ja rehelliseksi. Myös viestin riittävä toistaminen on tärkeää: toistoja voi joutua eri tutkimusten mukaan tekemään jopa 6-17 kertaa, ennen kuin viesti menee todella perille. (Hiltunen 2011, 109; Mattila 2011, 186-188.) Laurilan (2017, 148) ja Suonsivun (2003, 157) väitöstutkimuksissakin korostui jatkuvan tiedottamisen tarve muutostilanteissa. Laurilan vastaajat kokivat tärkeäksi, että esimies seuraa aktiivisesti muutosprosessin etenemistä ja pitää alaisensa ajan tasalla. Tiedottamista kaivattiin myös keskeneräisistä asioista sekä hiljaisemmissa vaiheissa, vaikka mitään varsinaista uutta tiedotettavaa ei olisikaan. (Laurila 2017, 148.) Suonsivun vastaajien mukaan tärkeimpien muutoksenhallintakeinojen joukkoon kuuluivat oikean tiedon saanti sekä ajan tasalla pitäminen. Tiedonkulun ongelmina he puolestaan pitivät mm. väärää ajoitusta, tiedon panttaamista sekä informaatiotulvaa. (Suonsivu 2003, 157.)

Scarlett (2017, 170) nostaa esiin myös Lunkan (2018, 75) väitöstutkimuksessa havaitun menneisyyden vaikutuksen yksilön havainnointi- ja vastaanottokykyyn. Ihmisen aivot vertaavat alitajuisesti nykytilannetta menneisyyden kokemuksiin, joten erilaisen menneisyyden omaavat ihmiset prosessoivat samaa informaatiota eri tavoin. Negatiivisia muutoskokemuksia omaavan ihmisen mielessä kielteiset tuntemukset heräävät helposti uudelleen henkiin, kun taas positiivisia muutoskokemuksia omaava ihminen kokee tulevankin muutoksen todennäköisemmin myönteisenä. Myös erilaiset ennako-odotukset vaikuttavat kokemuksiin. Lähiesimiesten rooli muutosviestinnässä on tärkeä siksikin, että he yleensä tuntevat alaisensa ja heidän taustansa. Esimiesten tulee havainnoida alaisiaan ja muokata kommunikaatiota tarvittaessa yksilöllisesti. Menneisyyden ja erilaisten ennako-odotusten vaikutuksesta ihmiset voivat siis ymmärtää saman viestin eri tavoin tai toiset voivat jopa vilpittömästi kokea, että eivät ole kuulleet viestiä lainkaan. Tämä lisää tarvetta muutosviestin toistoille sekä palaverista tehdyille muistioille, joista työntekijät voivat tarkistaa, mitä on puhuttu. (Scarlett 2017, 170-171.)

Muutosviesti kannattaa esittää työntekijöille yksityisestä näkökulmasta yleiseen suuntaan. Muutosjärjestelyn syyt ja kokonaisuuden etu tulee toki kertoa, mutta yksilölle on kuitenkin luontaista etsiä muutosviestistä tietoa siitä, miten muutos vaikuttaa juuri hänen elämäänsä. (Hayes 2018, 235; Hiltunen 2011, 108-109; Mattila 2011, 188.) Myös Laurilan (2017) väitöstutkimuksessa tuli ilmi, että pelkkä suurten linjojen esittely ei välttämättä riitä perustelemaan yksilölle sitä, miksi juuri hänen työtään on tarpeellista muuttaa. Jotta työntekijät motivoituisivat muutoksen läpiviemiseen, muutostarve tulee perustella paremmin henkilökohtaisella sekä työyhteisön toiminnan tasolla. (Mts. 168.)

Mattilan (2011) mukaan sisäinen viestintä on yksi johdon vahvimpia työkaluja. Hän nostaa esiin termin sisäinen markkinointi ja perustelee sen olevan erityisen käyttökelpoinen muutostilanteissa, sillä viestinnän tulisi tällöin olla innostavaa, oivaltavaa ja kiinnostavaa: ei lakonisen toteavaa. (Mts. 192.) Samoilla linjoilla on Hayes (2018, 224), jonka mukaan muutosjohtajan on kyettävä luomaan alaisilleen houkutteleva visio paremmasta tulevaisuudesta ja yhteinen päämäärä tarvittavine toimenpiteineen sekä inspiroimaan ja motivoimaan heitä muutoksen toteuttamiseen. Myös Pahkin ja

muut (2011, 19) suosittelevat esittelemään muutoksen houkuttelevana ja kiinnostavana, mutta muistuttavat, että vision on kuitenkin oltava totuudenmukainen.

3 Tiimiytyminen

3.1 Tiimi

Mohrman, Cohen ja Mohrman (1997) määrittelevät tiimin ryhmäksi yksilöitä, jotka yhdessä toimien tuottavat tuotteita tai palveluja, niistä yhteisesti vastaten. Tiimin jäsenillä on yhteiset päämäärät, joiden saavuttamisessa heitä pidetään yhteisvastuullisina. Työn suorittamisessa tiimin jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia ja he vaikuttavat työn tulokseen vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. (Mts. 42-43.) Eklund, Lindholm ja Salminen (2019) korostavat, että mukava lähityöyhteisö ei vielä tarkoita tiimiä, vaan tiimi on jotain enemmän. He viittaavat mm. Katzenbachin ja Smithin (1993) määritelmään, jonka mukaan ”tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuullisena suorituksistaan”. (Eklund ym. 2019, 25-26.)

Eklund ja muut (2019, 32) toteavat, että organisaatio pyrkii tiimityöhön siirtymisellä yleensä toiminnan tehostamiseen ja tiedonkulun parantamiseen. Kiristyvässä kilpailussa organisaatioon kohdistuu usein entistä enemmän suorituspainetta ja sen on kyettävä tuottamaan laadukkaampia tuotteita tai palveluja nopeammin ja pienemmin kustannuksin. Kilpailuetua voidaan silloin hakea tehokkaalla ja joustavalla tiimityöskentelyllä. (Mohrman ym. 1997, 17-18.) Eklundin ja muiden (2019, 37) mukaan tiimin voima syntyy toimivasta yhteistyöstä ja kollektiivisesta tiimiällystä. Hiila, Tukiainen ja Hakola (2019, 67) kiteyttävät saman lauseeseen ”tiimi on enemmän kuin yksilöiden vahvuudet”. Toimiva tiimityöskentely hyödyttää paitsi organisaatiota, myös työntekijöitä. Tiimityöskentely lisää työtyytyväisyyttä mm. energisoimalla tiimin jäseniä, lisäämällä omaa työtä koskevia vaikutusmahdollisuuksia sekä kehittämällä tiimin jäsenten osaamista. Tiimin tuki, jäsenten keskinäinen sitoutuminen ja luottamus helpottavat

myös muutosten hyväksymistä sekä toteuttamista. (Eklund ym. 2019, 32-33; Hiila ym. 2019, 68-69.)

Eklund ja muut (2019) korostavat, että tiimityöskentelyyn siirryttäessä tulisi selkeästi määritellä tiimiytymisen perustelut ja tavoitteet sekä mahdollistaa onnistuneen tiimitoiminnan vaatima toimintaympäristö. On huomattava, että tiimiytyminen itsessään ei ole päämäärä, vaan keino päästä asetettuihin tavoitteisiin. Ilman syvällistä pohdintaa, selkeää tavoiteasetantaa ja tiimitoimintaan panostamista saattavat tiimityöskentelyyn siirtymisen tulokset jäädä laihoiksi. Epäonnistuneen tiimiytymisen tulos saattaa olla ns. valetiimi, jonka jäsenet eivät toimi tiimimäisessä yhteistyössä, vaikka ryhmästä puhuttaisiinkin tiiminä. Valetiemejä saattaa syntyä esimerkiksi silloin, kun johto innostuu tiimimallista äkillisesti panostamatta tarpeeksi tiimien kehittämiseen tai kun ryhmä ihmisiä ei pyrkimyksistä huolimatta kykene toimimaan aidosti tiiminä. Valetii-min tehokkuus on usein selvästi heikompaa verrattuna perinteiseen esimiesvetoiseen työskentelyyn, joten toimimattoman tiimin pitkäaikaista ylläpitämistä tulee välttää. (Mts. 31-34, 116.)

3.2 Tiimin muodostumisen vaiheet

Sekä Eklund ja muut (2019, 103) että Hiila ja muut (2019, 188) pohjaavat tiimin muodostumisen vaiheet Bruce Tuckmanin (1965) malliin:

1. Forming eli perustaminen
2. Storming eli rajojen hakeminen
3. Norming eli oppiminen
4. Performing eli suorittaminen
5. Adjourning eli hajoaminen

Ensimmäisessä vaiheessa joukko ihmisiä perustaa ryhmän jonkin yhteisen päämäärän toteuttamista varten. Kyseessä on eräänlainen tiimin esiaste. Osa jäsenistä voi olla innoissaan tiimiytymisestä ja osa taas hyvinkin epäileväisiä. Negatiivisia tunteita ja epävarmuutta esiintyy erityisesti silloin, kun tiimi perustetaan johdon päätöksellä ilman vuorovaikutusta ja keskustelua. Jäsenet eivät vielä tunne toisiaan kovin hyvin ja ovat siksi usein korostetun kohteliaita toisiaan kohtaan. Ryhmälle ei myöskään ole vielä muodostunut yhteistä näkemystä ja tavoitteita, vaikka jotain mielikuvia niistä

voi jäsenillä olla. Perustamisvaiheen johtamisessa korostuu yhteinen keskustelu tiimitoiminnan periaatteista, ulkopuolisten tahojen odotuksista, tiimin tavoitteista sekä työnjaosta. Tärkeää on vahvistaa jokaisen jäsenen sitoutumista tiimiin sekä nostaa kaikessa toiminnassa esiin tiimityön näkökulmaa. Yhteiset tapaamiset ja vuorovaikutus ovat tässä vaiheessa avainasemassa. (Eklund ym. 2019, 104-107; Hiila ym. 2019, 188-189.) Sanerman (2009) väitöstutkimuksessa tätä vaihetta nimitettiin odotuksen vaiheeksi. Siihen liittyi muutoksen odottamista sekä myönteisin että kielteisin tuntein. Toisaalta tunteet olivat odottavan toiveikkaita, mutta taas toisaalta työntekijät kokivat pelkoa ja uhkia liittyen mm. omaan osaamiseen sekä työtehtävien ja toimenkuvan muuttumiseen. Epävarmuudella suhtauduttiin myös tiiminvetäjän rooliin sekä tiimityöhön liittyviin uusiin vastuualueisiin. (Mts. 195-196.)

Tiimi alkaa vähitellen muodostua, kun sen jäsenet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin. Tässä kohtaa tiimin kehitykseen kuuluu rajojen hakemisen myrskyisä vaihe. Tiimin jäsenillä on usein vielä erilaiset näkemykset tiimin tavoitteista ja työskentelytavoista, eikä syvällistä luottamusta ole ehtinyt syntyä. Tämä johtaa helposti henkilösuhteiden kärjistymisiin ja ristiriitoihin. Konflikteista huolimatta myrskyvaihe on tarpeellinen, koska sen kautta tiimi työstää yhteistä päämääräänsä ja löytää lopulta sopivan tavan toimia. Myrskyvaiheen johtamisessa tärkeää on esimiehen läsnäolo ja rohkeus puuttua ongelmiin. Esimiehen tulee olla tiimin jäsenille taho, jonka puoleen ristiriitatilanteissa voi kääntyä. Hänen tulee varmistaa vuorovaikutus kaikkien jäsenten kesken ja vahvistaa tiimin keskinäistä luottamusta. Esimiehen tulee myös antaa julkista tunnustusta tiimiytymistä tukevista teoista sekä tukea tiimin jäsenten erilaisuuden näkyvää arvostamista. (Eklund ym. 2019, 107-109; Hiila ym. 2019, 189.) Sanerma (2009) nimitti väitöstutkimuksessaan tätä vaihetta sekasorron vaiheeksi. Työntekijät kokivat epätietoisuutta rooleistaan ja työnkuvistaan ja heidän työmotivaationsa oli matalalla. He kokivat myös, että lähiesimies ei ollut riittävästi läsnä eikä tietoinen käytännön toiminnasta. (Mts. 196-197.)

Kolmannessa eli oppimisvaiheessa tiimi on päässyt yli alun konflikteista ja sen toiminta lähtee usein vauhdikkaasti kehittymään. Oikeissa olosuhteissa luottamus ja psykologinen turvallisuus tiimin sisällä kasvavat ja ristiriitojen ratkominenkin sujuu jo toisinaan varsin rakentavasti. Tiimin jäsenet alkavat nähdä tiimitoiminnan hyödyt ja

arvostaa niitä. Yhteiset kokemukset syventävät sitoutumista ja me-henkeä sekä luovat tiimille omaa identiteettiä. Tässä kehitysvaiheessa tiimin jäsenet oppivat helpoiten, joten tiimitoiminnassa tarvittavien uusien taitojen koulutukset on otollisinta sijoittaa tähän vaiheeseen. Esimiehen tulee myös antaa tiimin jäsenille tilaa soveltaa oppimaansa käytäntöön ja siirtyä itse enemmän toiminnan koordinaattorin rooliin. Tiimin sisäistä luottamusta ja yhteistyön vahvistamista tulee kuitenkin edelleen tukea. (Eklund ym. 2019, 109-110; Hiila ym. 2019, 189.) Sanerma (2009) kutsui väitöstudkimuksessaan tätä vaihetta järjestäytymisen vaiheeksi, jossa tiimit mm. ryhtyivät systemaattisesti työstämään kehittämistehtäviä valitsemiltaan osa-alueilta. Tiimien omat toimintakäytännöt alkoivat muotoutua ja tiimityön edut alettiin nähdä selvemmin. (Mts. 197-198.)

Neljännessä eli suorituvaiheessa tiimi tekee sujuvaa yhteistyötä ja sen suoritustaso on ylittänyt aikaisemman hierarkkisen työskentelymallin tehokkuuden. Parhaimmillaan tiimi työskentelee luovassa flow-tilassa ja se voi kehittyä koko potentiaalinsa hyödyntäväksi huipputiimiksi asti. Kompastuskivenä suorituvaiheessa voi olla ilmiö nimeltä siiloutuminen, jossa tiimi keskittyy vain omien tavoitteidensa toteuttamiseen hahmottamatta organisaation toiminnan kokonaiskuvaa. Tämän estämiseksi esimiehen tulee varmistaa avoin tiedonkulku tiimin ja toimintaympäristön välillä. Esimiehen tulee myös pitää tiimin suorituskyyä yllä mahdollistamalla onnistumisten juhlistaminen sekä psykologisen turvallisuudentunteen säilyminen tiimissä. Muuten esimiehen on hyvä pysytellä koordinaattorin roolissa ja välttää mikrojohtamista eli liiallista puuttumista pikkuasioihin. (Eklund ym. 2019, 111-112; Hiila ym. 2019, 189-190.) Sannerman (2009, 198) väitöstudkimuksessa tämä vaihe oli nimetty jäsentyneen työskentelyn vaiheeksi, jossa tiimit työskentelivät hyvässä me-hengessä ja niiden toimintakäytännöt olivat vakiintuneet.

Viimeinen vaihe on hajoaminen, jossa tiimin toiminta loppuu esimerkiksi projektin päättyessä, organisaation johtamismallin muuttuessa tai tiimin jäsenten vaihtuessa. Vaikka jokaisen tiimin toiminta päättyy ennen pitkää, luodaan hajoamisvaiheessa kuitenkin usein pohjaa uusien tiimien perustamiselle. Siksi esimiehen tulee hoitaa myös lopettamisvaiheen tehtävät huolella, päättää yhteistyö tyylikkäästi ja tarkastella kokemuksia oppimisen kannalta. (Eklund ym. 2019, 115-116.)

Huomionarvoista on, että tiimin kehittyminen ei aina kulje suoraviivaisesti edellä esitettyjen vaiheiden mukaan, vaan liikettä voi tapahtua myös taaksepäin. Yhden tai useamman tiimin jäsenen vaihtuminen, uusi esimies tai muutokset itse työssä voivat muuttaa tiimidynamiikkaa siten, että tiimi palaa jopa takaisin myrskyvaiheeseen. Tavallista on, että pitkäaikaiset tiimit kulkevat useaankin kertaan eri vaiheiden läpi, jotta ne kykenisivät vastaamaan olosuhteiden muutoksiin. (Eklund ym. 2019, 115; Hiila ym. 2019, 190.)

3.3 Tiimiytymisen johtaminen

Kuten edellisestä luvusta ilmeni, tiimiytymisen johtamisessa avainasioita ovat vuorovaikutuksellisen keskusteluilmapiirin luominen, tiimin jäsenten sitouttaminen, tiimin keskinäisen luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, tiedonkulun varmistaminen sekä koordinaattorin ja tukijan roolissa läsnä oleminen. Näitä näkemyksiä tukee myös Lencionin (2014, 196-197) malli viidestä toimintahäiriöstä tiimissä:

1. Luottamuspuola
2. Konfliktien pelko
3. Sitoutumisen puute
4. Vastuun välttely
5. Tulosten huomiotta jättäminen

Luottamuksen tärkeyttä korostavat paitsi Lencioni (2014, 203), myös Kotter (1996, 61), joiden mukaan ilman luottamusta aito tiimityöskentely on mahdotonta. Tiimiä rakentaessa luottamus tarkoittaa tiimin jäsenten keskinäistä uskoa toistensa hyviin aikeisiin sekä siihen, ettei ryhmässä tarvitse olla varovainen tai puolustautua. Tiimin jäsenten täytyy siis opetella olemaan luontevasti haavoittuvaisia myös toistensa läsnä ollessa. Johtajan tulee näyttää haavoittuvaisuutensa esimerkkinä työntekijöille sekä osoittaa, että haavoittuvaisuudesta ei rangaista, vaan heikkouden tai epäonnistumisen myöntäminen tiimissä on sallittua. Luottamuksen saavuttaminen tiimissä edellyttää myös yhteisiä kokemuksia, sovittujen asioiden viemistä loppuun asti sekä ymmärrystä tiimin jäsenten erilaisista ominaisuuksista: näitä tulee johtamisella tukea. (Lencioni 2014, 203-210.)

Luottamuksen rakentumisella tiimi mahdollistaa ideologiset konfliktit, jotka ovat edellytyksenä hedelmälliselle ja tehokkaalle tiimityöskentelylle. Ideologisessa konfliktissa keskustellaan ja väitellään avoimesti, ilmaistaan eriäviä näkökantoja sekä ratkaistaan ongelmia, menemättä kuitenkaan henkilökohtaisuuksiin. Usein ihmisillä on käsitys, että konflikteja tulee välttää, jottei loukattaisi toisten tunteita. Tällöin kuitenkin ajaudutaan herkästi epäsuoriin henkilökohtaisiin hyökkäyksiin, jotka aiheuttavat vain lisää negatiivista jännitettä. Tiimin johtajan tulee välttää ristiriitatilanteiden enenaikaista keskeyttämistä ja antaa tiimin jäsenille tilaa kehittää selviytymistaitojaan. Kuitenkin johtajan tulee näyttää mallia oikeasta käyttäytymisestä konfliktitilanteessa sekä varmistaa, että tilanteeseen saadaan lopulta ratkaisu. (Mts. 210-214.)

Kun tiimi kykenee rakentamaan konfliktiin, se voi sitoutua tehtyyn päätökseen, koska päätöksenteossa on otettu kaikkien tiimin jäsenten näkökulmat huomioon. Kaikki eivät voi tietenkään saada tahtoaan läpi, mutta kaikkien ideoiden aito huomioiminen keskusteluvaiheessa luo tiimin jäsenille tahtotilan tukea ryhmän tekemää päätöstä. Aina ei myöskään voida olla varmoja siitä, että tehty päätös on oikea, mutta toimiva tiimi sitoutuu yhdessä päätettyihin menettelytapoihin silloinkin. Sitoutuminen luo tiimille selkeän suunnan ja mahdollistaa reippaan eteenpäin siirtymisen ilman tarpeetonta jakkailua. Sitoutuminen kehittää myös kykyä oppia virheistä sekä muuttaa tarvittaessa suuntaa ilman epäröintiä ja syyllisyyttä. Tiimin johtajan tulee varmistaa asioiden käsitteleminen loppuun asti, selkeä sisäinen viestintä sekä aikatauluista kiinni pitäminen. Hänen tulee välttää liiallista yksimielisyyden tai varmuuden arvostamista. (Mts. 214-219.)

Jotta tiimi kykenisi vastuulliseen ja tehokkaaseen työskentelyyn, on kaikkien sen jäsenten oltava tietoisia tiimille asetetuista odotuksista. Heidän on oltava myös valmiita puuttumaan tilanteeseen toisen jäsenen mahdollisesti alisuorittaessa tai käyttäytyessä tiimiä vahingoittavalla tavalla. Tämä positiivinen vertaispaine motivoi laadukkaaseen ja tehokkaaseen työskentelyyn sekä vähentää suorituksen ohjaamiseen liittyvän byrokratian tarvetta. Ihmisillä on luonnostaan taipumus vältellä hankalia keskusteluja, mutta toimivan tiimin jäsenet tiedostavat yhteisen vastuun tärkeyden ja kykenevät ottamaan epäkohdat rohkeasti puheeksi. Tiimin johtajan tulee varmistaa tiimin tietoisuus siihen kohdistuvista odotuksista, mahdollistaa tiimin yhteisen

vastuun toteutuminen sekä olla valmiina puuttumaan tarvittaessa asiaan. Positiivisen tilivelvollisuuskulttuurin kehittymistä edistää myös koko tiimin saavutusten palkitseminen yksittäisten suoritusten palkitsemisen sijaan. (Mts. 220-223.)

Jos tiimin jäsenet eivät tunne riittävää vastuuta työpanoksestaan, he todennäköisesti keskittyvät huolehtimaan jostakin muusta kuin tiimin yhteisten tavoitteiden kannalta oleellisista asioista. Tiimin jäsenet voivat esimerkiksi suunnata suuren osan huomionsaan omiin tarpeisiinsa tai tuudittautua tiimin asemaan jaloa tehtävää suorittavassa järjestössä. Tiimin tulee kuitenkin jatkuvasti pyrkiä kohti asettamia tavoitteita, eikä vain keskittyä säilymään hengissä. Huomionarvoista on myös, että tavoitteilla ja tuloksilla ei aina tarkoiteta suorita talouslukuja, vaan selkeää määrittelyä sille, mitä tiimin tai organisaation on tarkoitus saada aikaan tietynä ajanjaksona. Tiimin johtajan tulee luoda tuloksiin keskittyvä ilmapiiri ja antaa näkyvää tunnustusta ryhmätavoitteiden saavuttamisen edistämisestä. (Mts. 224-227.)

Johtamisvastuun jakaminen

Sekä Eklund ja muut (2019) että Mohrman ja muut (1997) korostavat, että onnistunut tiimitoiminta edellyttää taitavaa johtamista. Molemmat kuitenkin huomauttavat, että aidossa tiimiorganisaatiossa johtamisvastuu on hajautunut puhtaasti esimiesveitoista johtamismallia monitahoisemmin: esimiehelle, tiiminvetäjälle sekä muille tiimin jäsenille. Tiimiä johdetaan esimiehen ja tiiminvetäjän yhteistyönä, ja tapauksesta riippuen tiimin jäsenillä on enemmän tai vähemmän valtaa johtaa itse tiiminsä toimintaa. (Eklund ym. 2019, 64; Mohrman ym. 1997, 57-58, 109-11.)

Tiimin johtajana toimii esimies, jolla tavallisesti on organisaatiosta riippuen yläpuolellaan oma esimies tai johtotiimi ja alapuolellaan joko yksi tai useampia tiimejä. Tiimin johtaja tarkastelee asioita laaja-alaisesta näkökulmasta: hän kytkee tiimin osaksi organisaation toimintaa ja varmistaa, että tiimin suoritukset ovat linjassa organisaation tarpeiden kanssa. Tiimin johtajalla on asemaan perustuvaa valtaa ja esimiehen direktio- eli työnjohto-oikeus. Hän on tavallisesti ns. hallinnollinen esimies, joka kantaa tiimin johtamisessa juridisen vastuun. Toisaalta tiimin johtajalle kuuluu myös ihmisten johtamisen tehtäviä, kuten mm. tiimin tukeminen ristiriitojen ratkaisemisessa sekä tiimin kannustaminen toimintansa omatoimiseen koordinoimiseen. (Eklund ym.

2019, 64; Mohrman ym. 1997, 121-122.) Sanerman (2009, 178) väitöstudkimuksessa todetaankin, että tiimiorganisaation kehittäminen edellyttää johtajalta sekä menetelmällisen eli asijaohjauksen että työntekijälähtöisen eli ihmisten johtamisen hallintaa.

Yhteistyössä esimiehen kanssa tiimin toimintaa johtaa tiiminvetäjä, jota voidaan kutsua myös tiimivastaavaksi tai tiimivalmentajaksi. Tiiminvetäjä on itsekin tiimin jäsen, minkä lisäksi hän hoitaa sovittuja johtamistoimintoja. Ne liittyvät yleensä tiimin toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen, viestintään sekä tiimin yhteistyön tukemiseen. Tiiminvetäjän johtamistehtäviä voidaan avata myös johtamisen neliapilan kautta: tavoitteen asettaminen ja motivointi, seuranta ja suoritusten arvioiminen, palautteen antaminen sekä palkitseminen. Tiiminvetäjän rooli voi olla haasteellinen, koska hänen asemansa ei perustu hierarkkiseen valtaan, vaan ns. epävirallisen johtamisen taitoihin, kuten hyviin vuorovaikutustaitoihin sekä kykyyn motivoida tiimin jäseniä ja ratkaista ristiriitoja. (Eklund ym. 2019, 45-49, 64; Mohrman ym. 1997, 118.) Raappanan ja Valon (2014, 14) tutkimuksessa tiiminvetäjän rooli nostettiin tärkeäksi erityisesti tiimin tavoitteiden ja vastualueiden määrittämisessä. Janhosen (2010, 91) väitöstudkimuksessa tiiminvetäjillä oli vahva rooli tiedonvälittäjinä, vaikkakin hänen mukaansa tiedon jakamisessa tulisi pyrkiä siihen, että tiimin jäsenet saisivat organisaation johdolta tietoa entistä paremmin ilman välikäsiä.

Tiimi voi olla myös hyvinkin itseohjautuva. Mitä itsejohtoisempi tiimi on, sen enemmän se huolehtii itse omasta työnjohtamisestaan, kuten tehtävien jakamisesta, aikataulutuksesta ja tiimipalaverien vetämisestä. Tiimillä voi olla paljon vastuuta esimerkiksi suoritustensa hallinnasta tai yhteydenpidosta ulkopuolisiin tahoihin. Itsejohtoisuus toimii yleensä parhaiten tiimeissä, joissa tehdään melko rutiininomaista työtä suhteellisen vakaassa ympäristössä. (Mohrman ym. 1997, 110-111.) Raappanan ja Valon (2014, 14) tutkimuksessa ilmeni, että täysin itseohjautuva tiimi on poikkeuksellinen: hyvä, nimetty johtaja koetaan useimmiten tiimille tarpeelliseksi. Tärkeää on myös määritellä selkeästi esimiehen, tiiminvetäjän ja tiimin väliset vastuut. Muuten toimintaa uhkaa herkästi johtamisvaje, jolloin johtamiseen jää harmaita alueita, joista kukaan ei ole vastuussa. Johtamisvaje aiheuttaa epätietoisuutta ja sähläämistä sekä alentaa merkittävästi tiimin tehokkuutta. (Eklund ym. 2019, 66.)

4 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelma on kuvaus tutkittavasta ongelmasta sekä menetelmistä, joilla ongelmaa lähdetään ratkaisemaan. Toisin sanoen tutkimusasetelma selostaa käytettävät työkalut. (Kananen 2017, 23.) Tässä luvussa esitellään tämän opinnäytetyön tutkimuskohde sekä kuvataan tutkimusasetelma.

4.1 Toimeksiantaja ja tutkimuskohde

Tutkimuksen toimeksiantaja on yksityinen sosiaali- ja terveystalvveluja tarjoava organisaatio X. Sen toimenkuvaan kuuluu mm. terveys-, hyvinvointi- ja sosiaalipalvelujen sekä ikäihmisten palvelujen ja työterveyspalvelujen tuottaminen yhteensä noin 400 työntekijän voimin.

Tutkimuskohteena oli organisaatio X:ssä Sosiaalipalvelujen alainen kehitysvammaisten palveluja tuottava tiimi, jossa työskentelee yhteensä 11 työntekijää. Tiimiin kuuluu asumisyksikkö sekä kolme päivätoimintayksikköä. Aikaisemmin nämä neljä toimipistettä olivat toimineet melko itsenäisesti ja erillään toisistaan, mutta nyt organisaation sisällä tapahtuneen uudelleenjärjestelyn myötä niiden toiminta oli tarkoitus muuttaa tiimityömäisempään suuntaan. Uudelleenjärjestelyn myötä tiimin esimiestasolla tapahtui muutoksia. Aiemman kahden tiimivastaavan sijaan nyt siirryttiin yhteen, koko tiimin yhteiseen tiimivastaavaan. Tiimivastaavan esimieheksi vaihtui palveluvastaava Hyvinvointipalvelujen puolelta ja hänen esimieheksien tuli uusi palvelupäällikkö.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa uusi järjestely oli vasta muotoutumassa ja tuleva koko tiimin yhteinen tiimivastaava työskenteli vielä koronaan liittyvien tilapäisjärjestelyjen vuoksi kokonaan toisessa yksikössä. Tutkimuksen aikana sattui myös harmillinen virhetulkinta, kun tutkija oli suullisen neuvonpidon perusteella sanoittanut muutostilanteen virheellisesti kehitysvammaipalvelujen tiimin siirtymiseksi Sosiaalipalve-

lujen alta Hyvinvointipalvelujen alle. Harhaanjohtava sanamuoto haastattelurungossa ja haastattelijan puheessa aiheutti ylimääräistä hämmennystä muutenkin vielä jäsentymättömässä muutostilanteessa sekä alensi tutkimuksen luotettavuutta.

4.2 Tutkimusongelma ja lähestymistapa

Tieteellinen työ vaatii lähtökohdaksi hyvin määritellyn ja rajatun tutkimusongelman, joka ohjaa tutkimusprosessia. Prosessin helpottamiseksi ongelma on syytä muokata tutkimuskysymykseksi, joihin vastaamalla tuotetaan ratkaisu tutkimusongelmaan. (Kananen 2017, 56-57, 61.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää organisaatio X:n kehitysvammapalvelujen henkilöstön kokemuksia ja toiveita organisaation muutostilanteessa sekä antaa heille kokemuksia kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuuksia vaikuttaa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiehelle keinoja tiimitoiminnan tukemiseen. Tutkimusongelma oli siis se, miten neljän eri toimipisteen henkilöstöstä saisi muutostilanteessa muodostettua toimivan ja hyvinvoivan tiimin. Tämän pohjalta muodostettiin tutkimuskysymykset:

1. Miten henkilöstö näkee tiimensä sekä roolinsa osana sitä?
2. Mitä kokemuksia ja toiveita henkilöstöllä on muutostilanteessa?
3. Miten onnistunutta tiimiytymistä muutostilanteessa voitaisiin edistää?

Tutkimusote

Tutkimusotteet eli lähestymistavat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: kvalitatiiviseen eli laadulliseen ja kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus tarkastelee yleensä yksittäistä tapausta ja siinä tavoitteena on saada syvä ymmärrys ilmiöstä. Sen sijaan määrällisen tutkimuksen taustalla ilmiöstä on jo hyvä käsitys ja tutkimuksella halutaan saada siitä yleistettävissä olevaa tietoa. (Kananen 2017, 32, 36.)

Tähän tutkimukseen lähestymistavaksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, koska tutkittavasta ilmiöstä haluttiin saada mahdollisimman syvä ymmärrys

sekä hyvä kuvaus ja koska tutkimusjoukon koko oli rajallinen. Tuloksia ei pyritty yleistämään, vaan tavoitteena oli tarkastella ilmiötä nimenomaan case-tapauksen kohdalla. Tutkittavaa ilmiötä eli henkilöstön kokemuksia ja toiveita sekä tiimiytymisen edistämistä case-organisaation muutostilanteessa haluttiin kuvata ja ymmärtää sekä antaa ilmiölle tulkintoja. Mielenkiinnon kohteena oli siis laadullisen tutkimuksen tapaan se, miten tutkittavat ihmiset kokevat ja näkevät ilmiön. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Kananen 2017, 32-36; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Rajaus

Tieteellinen tutkimus tarvitsee selkeää rajausta, joka helpottaa ilmiön hallintaa sekä mahdollistaa riittävän tarkastelusyvytyden ja ratkaisun löytymisen. Rajaamisella ikään kuin valitaan monista mahdollisuuksista yksi seurattava polku. Rajaaminen ohjaa tutkijaa päättämään tarkasteltavat sekä ulkopuolelle jätettävät tekijät, jolloin tutkimus pysyy hallittavissa. (Kananen 2017, 57-58.) Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimuksessa aiheen liian tarkkaa rajaamista kovin aikaisessa vaiheessa olisi syytä välttää, jotta ei menetettäisi tuon tutkimustavan yhtä avaintekijää eli joustavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kannattaa siis jättää mahdollisuus tarvittaessa tarkentaa tai jopa suunnata aihetta uudelleen aineistonkeruuvaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81.)

Tässä tutkimuksessa näkökulmana oli tiimiytyminen ja siksi tilannetta ja ilmiötä pyrittiin tarkastelemaan pääasiassa tiimin näkökulmasta. Yksilötason tarkastelu esimerkiksi erilaisten persoonallisuuksien toimimisesta tiimissä rajattiin siksi pois. Toisaalta liian tarkkaa rajausta ei haluttu etukäteen tehdä, koska organisaatio oli tutkijalle entuudestaan tuntematon ja muutostilanne vaikutti tutkimuksen aikaan vielä hieman täsmentymättömältä.

4.3 Aineistonkeruu ja analysointi

Ymmärryksen saavuttamiseksi ja tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa. Tieto kerätään käyttäen yhtä tai useampaa aineistonkeruumenetelmää, joista tulokseksi saadaan tutkimusaineisto. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on aineiston kerääminen luonnollisessa ympäristössä vuorovaikutussuhteessa tutkittaviin, mikä

käytännössä tarkoittaa esimerkiksi erilaisia haastatteluja tai havainnointia. Myös olemassa olevia dokumentteja voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen aineistona. (Kananen 2017, 16, 34, 82, 105.)

Tämän tutkimuksen pääaineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu ja oheismenetelmänä käytettiin myös havainnointia. Kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee, tuntee tai kokee, järkevintä ja yksinkertaisinta on kysyä sitä häneltä. Muihin aineistonkeruumenetelmiin verrattuna haastattelun etuja ovat lisäksi joustavuus, mahdollisuus tehdä samalla havainnoja sekä yleensä haastateltaviksi suunniteltujen henkilöiden myöntyvyys tutkittaviksi (Eskola & Vastamäki 2015, 27; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-86; Hirsjärvi ym. 2009, 205-206). Haastattelun avulla haluttiin antaa haastateltaville myös kokemuksia kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuuksia vaikuttaa, mikä oli yksi työn tarkoituksista.

Tutkimushaastattelut voidaan karkeasti jakaa kolmeen ryhmään. Toinen ääripää on strukturoitu lomakehaastattelu, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Toisessa ääripäässä puolestaan on vapaata keskustelua muistuttava avoin eli syvähaastattelu, jossa vain keskustelun kohteena oleva ilmiö on ennalta määritelty. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa haastattelumuodoksi valittiin edellisten välimuoto eli teemahaastattelu. Siinä haastattelun aiheet eli teemat on määritelty, mutta kysymykset voidaan esittää joustavasti eri muotoisina ja eri järjestyksessä. Teemahaastattelussa voidaan esittää myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä tilanteen mukaan. (Eskola & Vastamäki 2015, 29; Hirsjärvi ym. 2009, 208-209; Kananen 2017, 88; Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Teemahaastattelu valittiin, koska sen avulla on mahdollista päästä lomakehaastattelua syvemmälle aiheeseen ja saada tietoa, jota strukturoidussa mallissa ei välttämättä huomattaisi kysyäkään. Myös ajankäytöllisesti teemahaastattelu valikoitui järkevimmäksi tavaksi, sillä toimeksiantaja määritteli sopivaksi haastatteluajaksi noin tunnin per haastateltava.

Toimeksiantaja toivoi tutkimusta varten haastateltavan kaikkia toimipisteiden yhteensä 10 työntekijää sekä tiimivastaavaa. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikoilla kolmen viikon mittaisen ajanjakson sisällä. Yksi työntekijä kieltäytyi haastattelusta. Haastateltavien toiveesta yksi haastattelu suoritettiin parihaastatteluna ja

yksi neljän hengen ryhmähaastatteluna. Loput haastattelut toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti yksilöhaastatteluina, joita tehtiin neljä. Näin ollen haastatteluja tehtiin yhteensä 6 kpl, joissa haastateltiin yhteensä 10 henkilöä. Nauhoitettua materiaalia kertyi yhteensä noin 7,5 tuntia.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan haastattelukysymysten, teemojen tai ainakin aiheen antaminen etukäteen haastateltavien pohdittavaksi on perusteltua, jotta tietoa olisi itse haastattelutilanteessa saatavilla mahdollisimman paljon. Lisäksi ihmiset yleensä lupautuvat herkemmin mukaan tutkimukseen, jos he tietävät, mitä asia koskee. Aiheiden antaminen etukäteen on myös eettisesti perusteltua. (Mts. 85-86.) Hyvärinen (2017) puolestaan kieltää ehdottomasti kysymysten lähettämisen haastateltaville etukäteen, koska tällöin haastateltava vain antaa vastaukset valmiisiin kysymyksiin ja hedelmällinen vuorovaikutuksellisuus jää tilanteesta puuttumaan. Ainoastaan tutkimuksen aiheen yleispätevä mainitseminen on Hyvärisen mielestä suotavaa. (Mts. 38.) Tässä tutkimuksessa haastattelurunko kuitenkin lähetettiin vastaajille etukäteen tiedoksi, jotta heillä olisi mahdollisuus pohtia aiheita ennalta ja haastatteluista saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa. Vastaajat saivat etukäteen sähköpostikirjeen, jossa esiteltiin tutkimusta, siihen liittyviä käytännön asioita sekä mm. luottamuksellisuuteen ja vapaaehtoisuuteen liittyviä asioita. Kirjeessä oli mukana tutkijan yhteystiedot sekä haastattelurunko, joka löytyy myös tämän opinnäytetyön liitteistä.

Haastattelun teemat johdettiin aihealueiden tietoperustasta ja tutkimuskysymyksistä sekä siirrettiin ikään kuin aikajanelle. Ensimmäisessä teemassa käsiteltiin nykyistä työyhteisöä, toisessa muutostilannetta ja kolmannessa tulevaisuuden tiimiä. Haastattelurunko koostui lähinnä avoimista kysymyksistä, jotka olivat luonteeltaan pääosin kuvailuun kannustavia. Kolmannessa teemassa oli mukana myös hypoteettisia kysymyksiä, kun vastaajia pyydettiin visioimaan ihanteellista tulevaisuuden tiimiä. Haastattelujen lomassa esitettiin runsaasti myös jo tuotettuihin vastauksiin liittyviä jatkokysymyksiä, joiden avulla tarkennettiin vastaajien näkemyksiä sekä etsittiin uusia näkökulmia ilmiön ymmärtämiseksi. Toisinaan käytettiin myös tulkitsevia kysymyksiä, joilla haluttiin varmistaa, että haastattelijan tulkinta haastateltavan vastauksesta oli oikea. Kaikki kysymykset johdattivat haastateltavia vastaamaan omiin kokemuksiin

pohjautuen ja yleistyksiä välttään, sillä tavoitteena oli saada tietoa nimenomaan tutkittavien aidoista kokemuksista ja omista ajatuksista ilmiötä koskien. (Hyvärinen 2017, 26-29; Kananen 2017, 98-99, 102-103.)

Aineistonkeruussa käytettiin oheismenetelmänä havainnointia. Havainnoinnin etuna on tilanteen aitous, koska ilmiö on tarkasteltavissa luonnollisessa ympäristössään. Havainnoinnilla voi saada monipuolista tietoa, mutta sitä ei pidä käyttää esimerkiksi ihmisten ajattelun selvittämiseen, vaan tarkasteltavan ilmiön pitää olla selkeästi havainnoitavissa. (Kananen 2017, 83-84.) Tässä tutkimuksessa havainnoinnin kohteena oli pääasiassa tutkijan, toimeksiantajan ja haastateltavien välinen kommunikaatio. Havainnoinnin dokumentteina käytettiin sähköpostikirjeenvaihtoa, suullisista keskusteluista käytyjä muistiinpanoja sekä osin myös haastattelulitteraatteja. Havainnointia tehtiin myös varsinaisen tutkimusprosessin päätyttyä, kun tutkija oli mukana Teamsin välityksellä pidetyssä kehitysvammapalvelujen tiimin yhteispalaverissa. Tutkija esitteli palaverissa tutkimuksensa tulokset ja sai tilaisuuden vastaanottaa kommentteja sekä havainnoida ryhmän ilmapiiriä ja palaverikäytäntöä.

Analyysivaiheen idea on jalostaa kerätty aineisto ratkaisuksi tutkimusongelmaan. Tutkimus ylipäättään tähtää aina johtopäätöksiin ja ratkaisuun, joten analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinvaiheita. (Kananen 2017, 16; Hirsjärvi ym. 2009, 221.) Laadullisen tutkimuksen aineisto sisältää usein ylenpalttisen runsaasti kiinnostavia asioita, mutta tarkastelussa on keskityttävä olennaiseen eli tutkimuksen alkuperäiseen tarkoitukseen ja tutkimusongelman ratkaisemiseen. Analysoinnissa on pitäydyttävä tarkkaan rajatun ilmiön alueella, mutta kerrottava siitä kaikki, mitä tutkimuksessa selviää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Analyysivaiheen aluksi nauhoitetut haastattelut purettiin kirjalliseen muotoon eli litteroitiin. Litterointi toteutettiin manuaalisesti ja tehtiin sanatarkasti käyttäen puhekieltä, jättäen kuitenkin tarpeettomiksi luokitellut äännähdykset ja täytesanat pois. Litterointiin kirjattiin mukaan tauot, äännähdykset, äänenpainot ja täytesanat silloin, kun ne arvioitiin puheen sisällön kannalta merkityksellisiksi. Esimerkiksi silloin, kun tietty vastaus annettiin vasta pidemmän miettimisen jälkeen tai kun täytesanat olivat yhteydessä tietyn asian ilmaisemisen monimutkaisuuteen. Litteraatteihin merkittiin

myös haastateltavien tunnukset, jolloin pari- ja ryhmähaastattelujen kohdalla oli selvillä eri vastaajien kommentit. (Kananen 2017, 134-135; Ruusuvoori & Nikander 2017, 427, 430.) Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 102 sivua.

Tutkimusprosessin alussa valitaan, mikä on teorian asema tutkimuksessa. Aineistoa voidaan tarkastella teorialähtöisesti eli deduktiivisella päättelylogiikalla, jolloin analyysiä ohjaa aikaisempaan tietoon pohjautuva teoria ja päättely etenee yleisestä yksittäiseen, teoriasta käytäntöön. Tätä tapaa käytetään usein määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä aineistolähtöistä tapaa eli induktiivista päättelyä, jolloin tulkinta ja teoria johdetaan nimenomaan aineistosta ja päättely etenee yksittäisestä yleiseen, käytännöstä teoriaan. Aineistolähtöistä tapaa käytettiin myös tässä tutkimuksessa. Kolmas mahdollinen vaihtoehto on käyttää teoriasidonnaista analyysitapaa eli abduktiivista päättelyä, jossa teoria toimii analyysin apuna. (Kananen 2017, 136, 141-143; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108-110; Vilka 2020, 36-38.)

Laadullista aineistoa voidaan käsitellä käyttäen erilaisia analyysimenetelmiä. Niitä ovat esimerkiksi sisältöä painottavat teemoittelu, tyypittely ja sisällönanalyysi, kielenkäyttöä painottavat diskurssi- ja keskusteluanalyysi tai erilaiset tilastolliset tekniikat. (Hirsjärvi ym. 2009, 224-225.) Käytännön analyysimenetelmäksi tässä tutkimuksessa valittiin teemoittelu. Litteroitu aineisto järjesteltiin etsimällä tekstimassasta samoja aihepiirejä käsitteleviä osia ja ryhmittelemällä ne keskeisten aiheiden eli teemojen alle. Tavoitteena oli haravoida aineistosta, mitä mistäkin aiheesta oli sanottu ja koota yhteen tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.) Käytännössä teemoittelu suoritettiin Word-ohjelmalla poimien ensin eri haastatteluteemoja käsittelevät osat litteroidusta aineistosta esiin nousseiden otsakkeiden alle ja muokkaamalla teemaryhmiä vielä työn edetessä lisää siten, että teemaryhmistä tuli esiin nousseiden vastausten kannalta merkityksellisiä kokonaisuuksia. Lopullisista teemaryhmistä etsittiin näkemysten samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia värikoodaamalla tekstinosia tulostetusta aineistosta eri värisin tussein. Havainnoinnin avulla saatu aineisto käsiteltiin värikoodaamalla havainnointidokumenteista teemoja vastaavat havainnot.

4.4 Luotettavuusvarauma

Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on syytä huomioida, miten tutkimuksen luotettavuus varmistetaan. Luotettavuuden mittareina voidaan käyttää reliabiliteettia ja valideettia. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli tulos pitäisi pystyä toistamaan. Toistettavuus voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan eri kerroilla samoin tuloksin. Valideetti tarkoittaa pätevyyttä eli oikeiden asioiden tutkimista. Tutkimusmenetelmän pitäisi siis kyetä mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoitus tutkia. (Kananen 2017, 175; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Dokumentaatio

Luotettavuuden perusta on Kanasen (2017, 178) mukaan dokumentaatio. Kaikki tässä tutkimuksessa tehdyt valinnat ja tulokset perustellaan sekä havainnot raportoidaan huolellisesti. Erilaisiin menetelmiin myös tutustutaan huolella etukäteen, jotta osattaisiin valita juuri tähän tutkimukseen sopivimmat menetelmät. Tutkimushaastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan sekä havainnot dokumentoidaan tulostettujen sähköpostikirjeenvaihtojen sekä käsin kirjoitettujen keskustelumuistiinpanojen muodossa. Aineisto säilytetään tutkimuksen loppuun saakka, jotta tarvittaessa aineistoon voidaan tarkistusmielessä palata.

Saturaatio

Saturaatio tarkoittaa kylläntymistä, joka saavutetaan, kun eri havaintoyksiköistä saadut tutkimustulokset alkavat toistua. Saturaatiota voidaan käyttää paitsi luotettavuuden arvioimisessa, myös laadulliseen tutkimukseen tarvittavan aineiston koon määrittelyssä. (Kananen 2017, 179.) Tässä tutkimuksessa aineiston koko eli haastattelujen määrä on sidoksissa tutkittavan henkilöstöjoukon kokoon. Saturaatiota voidaan tarkastella kuitenkin luotettavuusnäkökulmasta käsin eli tutkia, ovatko eri haastateltavien antamat vastaukset jossain määrin yhteneväisiä.

Objektiivisuus

Yksi tärkeimpiä vaatimuksia tutkimuksen tekemisessä on objektiivisuus. Tavoitteena on saada luotettavia ja tutkijasta riippumattomia tutkimustuloksia. Tutkimus tulee

siis tehdä tieteellisten menetelmien mukaisesti sekä raportoida aineistosta nousevat tulokset ilman valintaa tai tutkijan omia mielipiteitä. (Kananen 2017, 79-80.) Tässä tutkimuksessa objektiivisuuden kannalta vahvuus on se, että tutkittava organisaatio ja sen henkilöstö olivat tutkijalle entuudestaan tuntemattomia. Näin ollen tutkijalla ei ollut kohteesta ennakkokäsityksiä. Toisaalta tutkijan tehtävä on mm. muotoilla ongelma, valita tutkimusmenetelmät, ohjailla haastattelutilanteen kulkua kysymyksiin sekä tulkita tulokset: kaikkiin näihin voi olla vaikutusta myös tutkijan ajatusmaailmalla ja kokemuksilla. Tutkijan tulee siis pitää koko tutkimuksen ajan mielessä tietynlainen asioiden etäännyttäminen, jotta objektiivisuus säilyy mahdollisimman hyvänä (Hirsjärvi ym. 2009, 310).

5 Tulokset

Tulososio on Kanasen (2017, 17) mukaan tutkimuksen tärkein osa. Siinä esitellään asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan saadut tulokset sekä luodaan taustaa tulevalle pohdintaosiolle (Kananen 2017,25: Kniivilä, Lindblom-Yläne & Mäntynen 2017, 95.) Tässä luvussa raportoidaan siis opinnäytetyön tutkimustulokset. Haastatteluista ja havainnoinnista saadut tulokset esitellään jaotteleamalla ne teemoittelu- vaiheessa laadittujen teemaryhmien mukaisesti.

Oma toimipiste ja rooli osana sitä

Kaikki haastateltavat kertoivat viihtyvänsä omassa toimipisteessään ja sen työyhteisössä oikein hyvin. Haastatteluissa esille nousivat erityisesti toimipisteissä vallitseva avoin ja luottamuksentäyteinen ilmapiiri sekä hyvä yhteishenki. Usea haastateltava mainitsi erikseen, että työpaikalle on joka aamu mukava tulla. Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että ne työntekijät, jotka olivat viime aikoina vaihtaneet syystä tai toisesta toimipisteestä toiseen, kokivat vastaanoton uudessa toimipisteessä hyväksi.

”Aivan ihana työpaikka on ollu kyllä, että joka aamu on ihan kiva lähteä töihin.”

”Että luotan noihin ja luulen, että kyllä ne luottaa minuun. Et se on semmonen niinku kivijalka siellä.”

Kaikki haastateltavat painottivat sitä, että heidän päätavoitteensa on asiakkaiden hyvinvointi. Asumisyksikön työntekijät kokivat tärkeäksi hyvän elämän ja turvallisen olon mahdollistamisen asiakkaille, ja päivätoimintojen työntekijät painottivat virikkeellisten tehtävien antamista sekä onnistumisen tunteiden mahdollistamista heille. Osa haastateltavista korosti, että työpisteen yhteisö on tärkeä paitsi henkilökunnalle, myös asiakkaille: joillekin asiakkaille yhteisö merkitsee ikään kuin perhettä.

”Mä luulen, että aika monilla meistä kehitysvammaisuuden ohjaajista on se semmoinen rakkaus noita kehitysvammasia kohtaan, koska me ollaan tässä työssä ja viihdyttään tässä työssä, niin ne on meille niinkun semmosia yhteisiä kaikki ja halutaan niiden eteen tehdä voitavamme.”

Tiimi ja rooli osana sitä

Kaikkien neljän toimipisteen muodostama tiimi sen sijaan oli haastateltaville ristiriitaisempi käsite. Usea haastateltava koki hankalaksi sen, että vuosien varrella toimipisteistä oli toisinaan puhuttu enemmän yhtenä porukkana ja toisinaan taas ei. Kaikki haastateltavat toivat esille edellisvuosien jatkuvat henkilövaihdokset esimiestasolla, mikä oli tehnyt myös toimipisteiden välisestä yhteistyöstä ajoittain sekavaa.

”Nää on ollu vähän ristiriitaisia, kun välillä tuntuu, että meille sanotaan, että ollaan yhtä porukkaa koko keva-puoli ja välillä ei sitten ollakaan, et tää ei oo ehkä vielä muotoutunu sillä tavalla.”

Toisaalta toimipisteiden välisen yhteistyön oli koettu parantuneen kuluneen noin parin vuoden aikana. Eräs haastateltava kuvaili tätä yhteistyön lisääntymistä avartumiseksi, jonka hän koki lähteneen liikkeelle yhteisistä palavereista, joita oli pidetty, vaikkakin harvakseltaan. Samansuuntaisia lausuntoja tuli lähes kaikilta muiltakin haastateltavilta. Yhteisistä asioista päällimmäiseksi nousi asiakkaille yhdessä järjestetyt tapahtumat, jotka koettiin erittäin positiivisena yhteistyön muotona. Yhteistyötä olivat lisänneet myös tutustumiskäynnit ja lyhyet työskentelyt toisissa toimipisteissä.

”No kyllä sitä koko ajan on kehitetty ja se on menny eteenpäin. Et jos katottais muutama vuosi taaksepäin, niin eihän silloin hirveesti.”

”Viime syksynä meillä oli sellanen iso kokous, että sovittiin kaikkia palavereja tälle vuodelle ja niin sanottu vuosikello, mitä on tapahtumia yhteisiä ja muuta.”

Yhden päivätoimintayksikön ja muiden toimipisteiden välillä oli haastattelujen perusteella muita selkeämpi kuilu. Kyseisessä päivätoiminnassa oltiin sitä mieltä, että yhteishenki muiden kanssa on hyvä, mutta muissa toimipisteissä kuvailtiin yhteistyötä kyseisen yksikön kanssa mm. nahkeaksi ja jännitteiseksi. Esiin tuotiin mm. väärinkäsityksiä ja asiakkaista kilpailua. Muualla koettiin, että kyseisessä päivätoimintayksikössä esiintyy muita enemmän vastustusta muutoksia kohtaan, mikä heijastuu jollain tavoin myös toisiin toimipisteisiin. Syyksi arveltiin mm. sitä, että kyseisen päivätoimintayksikön toiminta ja työyhteisö oli pysynyt pitkään melko muuttumattomana. Myös sijaistamisen suhteen esiintyi selkeitä näkemyseroja: kyseinen päivätoimintayksikkö haluaisi käyttää entiseen tapaan ulkopuolisia vakisijaisia, kun taas muissa toimipisteissä suhtautuminen tiimin keskinäiseen sijaistamiseen oli selvästi myönteisempää.

”Se on ollu vähän sellasta nahkeeta, ehkä puolin ja toisin.”

”Just niitä väärinkäsityksiä kanssa ehkä tulee vähän, eikä meillä oo kauheesti semmosta yhteistä.”

Kokemukset roolista osana laajempaa kokonaisuutta

Myös rooli osana laajempaa kokonaisuutta eli koko organisaatio X:ää oli haastateltaville hieman ristiriitainen. Lähes kaikki haastateltavat kuvailivat olevansa yksi työntekijä joukossa mukana. Kaksi haastateltavaa korosti, että jokainen yksittäinen työntekijä on silti tärkeä lenkki osana organisaatiota. Yli puolet haastateltavista koki kuitenkin laajemman kokonaisuuden tavalla tai toisella etäiseksi. He kokivat, että kehitysvammaisuuden asema organisaatiossa on hieman sivussa, irrallaan muista. Haastateltavat toivat esiin, että heidän arkensa kyllä sujuu, mutta ylemmät esimiehet eivät juuri vieraile toimipisteissä tai pidä muuten aktiivisesti yhteyttä. Haastateltavien tunne oli, että mm. vanhuspalveluita, kotihoitoa ja terveysasemia pidettäisiin organisaatiossa vammaistyötä tärkeämpinä.

”Me ollaan vähän niinkun omassa pienessä kuplassa.”

”Kyllähän me ollaan täällä vähän niinku yksin nyt. Ei meillä mikään hätä oo, mutta kyllähän me silloin tultais osaksi sitä organisaatiota, kun tavattais. Ja pidettäis tärkeänä.”

Kokemukset liittyen menneisyydestä johtuvaan kuormittavuuteen

Yksi merkittävä tekijä haastateltavien kokemuksissa oli menneistä vuosista kumpuava kuormittavuus. Se johtui pääosin jatkuvasti vaihtuvista esimiehistä, mutta osittain myös toimitilojen kunnostustarpeista sekä toimipisteiden yhdistämiseen liittyvistä huhuista.

Kaikki haastateltavat toivat negatiivisena asiana esiin sen, että esimiesten vaihtuvuus oli ollut useina menneinä vuosina suurta. Jatkuvat esimiesvaihdokset aiheuttivat epäselvyyttä sekä visiotasolla että käytännön työssä. Eräs haastateltava arveli henkilövaihdosten olevan syynä siihen, että organisaatiotasolta puuttui selkeä linja, minkä vuoksi määritellyt periaatteet ja arvot eivät aina jalkautuneet käytäntöön. Usea haastateltava toi esiin sen, että uuden esimiehen toimintatapojen ja toiveiden omaksuminen vei aikaa ja aiheutti toisinaan sekaannuksia. Moni haastateltava koki ongelmalliseksi myös sen, että uudet esimiehet lähtivät usein toteuttamaan omia visioitaan viemättä edeltäjältään kesken jääneitä muutosprojekteja loppuun tai ottamatta niistä edes oppia.

”Vaihtuvuutta on ollut todella, todella paljon, ja kyllähän se sitten aina justiin on se oma työ päästä siitä, että kuinka tän ihmisen kans nyt taas tehään ja mitä hän nyt toivoo.”

”Mutta se, että kun aina jokainen pomo hakee sitä omanlaista muutosta, ni sit kukaan ei kato sinne peruutuspeiliin, että miten ne on toteutettu, onko ne otettu käytäntöön. Asiat jää vaan leijuileen, kukaan ei hoida niitä niinkun loppuun saakka.”

Haastatteluissa tuli ilmi, että asumisyksikköä oli jo vuosia kuormittanut epävarma tilanne sen sijainnista. Asumisyksikön rakennus on iäkäs ja remontin tarpeessa, ja yksikön mahdollista siirtoa oli pohdittu jo vuosia. Epävarmuutta oli myös siitä, jatkuuko asumisyksikön toiminta entisenlaisena vai yhdistetäänkö se mahdollisesti muihin toimintoihin. Eräs haastateltava toi esiin huolenaiheenaan, että toimintojen yhdistyessä työntekijät joutuisivat mahdollisesti tekemään myös yövuoroja, mihin he eivät olleet tottuneet. Myös muissa toimipisteissä koettiin epävarmuutta työpisteen pysymisestä entisessä paikassa tai entisenlaisena. Usea haastateltava toi lisäksi esiin huolensa siitä, säilyykö oma työ entisessä työpisteessä tai aiheutuuko mahdollisista toimintojen yhdistämisistä muita ongelmia. Eräs haastateltava kiteytti ajatuksensa odottavaan tunnelmaan, koska hän koki, ettei tulevaisuudesta voinut tietää, vaikka esimiehet olivat luvanneet työn ja toiminnan jatkuvan entisenlaisena.

”Tämmönen odottava fiilishän tässä varmaan on, koska eihän mekään tiedetä välttämättä, et onks tää nyt, vaikka meille luvattiin, että tämä on pysyvää.”

”Et se nyt tietysti aina vähän arveluttaa, että mikä milloinkin on sitten se buumi, että no, mihinkä meidät sitten laitetaan seuraavaksi, minkälainen se on sitten ja kenen kanssa ja ketä siihen tulee ja mitä.”

Kokemukset ja toiveet liittyen viestintään

Haastateltavat kokivat tiedottamisen ja viestinnän sekä tässä meneillään olevassa muutostilanteessa että aikaisemmissa muutoksissa heikoksi. Eräs haastateltava kertoi kokevansa yleisesti ottaen jatkuvaa epävarmuuden tunnetta, koska johto puhuu muutoksista jatkuvasti, mutta kentällä ei tiedetä, mitä nuo muutokset ovat. Usean muun haastateltavan lausunnot olivat samansuuntaisia. Yksi haastateltava sanoi kokevansa, että asiatieto jää jonnekin matkan varrelle eli tieto ei kulkeudu ylemmältä taholta henkilöstölle. Toinen sanoi huomanneensa tämän lisäksi, että esimiehet helposti kuvittelevat tiedottaneensa asioista, vaikkei niin ole todellisuudessa tapahtunut. Kolme haastateltavaa kertoi lukeneensa lehdestä tai kuulleensa asiakkailta omaa työpistettään koskevia asioita, joista olisi pitänyt tiedottaa henkilöstöä ensin.

”Ja tää musta tuntuu ihan käsittämättömältä, et me luetaan lehdestä tai kuullaan meidän asiakkailta ennen kuin me tiedetään asiasta mitään.”

Yhden haastateltavan mielestä esimiesten ja työntekijöiden välillä oli tiedottamisessa selkeä kuilu, vaikka hän muutoin olikin ollut pääosin tyytyväinen esimiesten toimintaan. Usea haastateltava toi esiin, että viestintä ja kommunikaatio oli toisinaan puutteellista molempiin suuntiin. Sen lisäksi, että tieto ei siirry esimiehiltä työntekijöille, se ei aina siirry myöskään työntekijöiltä esimiehille. Haastateltavat kokivat, että esimiehet eivät aina riittävästi kuuntele työntekijöitä, vaikka näillä saattaisi olla joihinkin asioihin hyvinkin tärkeää ja tarkoituksenmukaista tietoa ja osaamista.

Usea haastateltava toi esiin, että tietoa ei aina jaeta oikea-aikaisesti ja oikeille henkilöille. Yksi haastateltava sanoi havainneensa, että muutostilanteissa kyseessä olevaa toimipistettä informoidaan jostain syystä viimeisenä. Toinen kertoi samaan asiaan viitaten ihmetelleensä esimerkiksi tilannetta, jossa häntä oli kehoitettu olemaan puhumatta toimipisteestä toiseen siirtymisestään uuden toimipisteen henkilöstölle. Kolmas kertoi olleensa vastaavassa tilanteessa siten, että hänelle ei suostuttu pyynnöstä huolimatta kertomaan etukäteen, kuka tulee hänen toimipisteelleen uudeksi työntekijäksi. Puolet haastateltavista oli kokenut tilanteita, joissa he olivat joko etu- tai jälkikäteen arvelleet esimiesten suunnitelleen ja tienneen tulevista muutoksista hyvissä ajoin, niistä kuitenkin henkilöstölle kertomatta.

”Se tuntuu olevan joka paikassa, että aina se kyseessä oleva paikka saa viimeisenä tiedon.”

Moni haastateltava piti viestintätapaa ylhäältä alaspäin suuntautuvana. Viestintää kuvailtiin mm. sanelupolitiikaksi, määräämiseksi, käskeväksi. Haastateltavat kokivat, että heidän kanssaan ei keskustella tai neuvotella, vaan asioita sanellaan. Kolme haastateltavaa kertoi tilanteista, joissa heille annettiin tasan kaksi vaihtoehtoa: ota tai jätä.

”Ei meille perustella, kun meille luetellaan näin, että se on tällein näin ja se on sillä hyvä. Ja pulinat seis. Ja jos ei kelpaa, niin ovi on tuolla.”

”Niin, et se vaan niinku täräytetään. Ilmotusluontonen asia, että sillei.”

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että sähköposti ei ole riittävä viestintämuoto muutostilanteissa. He kokivat, että sähköpostitse tiedotettaessa väärinkäsityksiä tulee herkästi ja vuorovaikutus jää puuttumaan. Toisaalta kahdessa haastattelussa tuli esiin, että vaikka sähköposti on käytännöllinen tapa jakaa esimerkiksi uutis- ja tiedotteita, on ongelmana toisinaan se, että kaikki työntekijät eivät syystä tai toisesta lue sähköpostejaan säännöllisesti.

”Se ei kuitenkaan aukee se asia siinä yhdessä-kahdessa lauseessa. Et meillehän tulee vaan se semmonen, ehkä asioiden vastarinta ja kauhee kysymysryöppy ja muuta, ni olis kiva, että näistä puhuttais ihan.”

Uusin esimies käytti yhtenä tiedotuskanavana viikkotiedotetta, joka jaettiin työntekijöiden sähköpostiin kerran viikossa. Haastateltavat kokivat viikkotiedotteen sinänsä hyväksi tiedotuskanavaksi. Puolet haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että viikkotiedote sisälsi lähinnä heille merkityksetöntä tietoa, koska se oli kaikkien kyseisen esimiehen alaisten yhteinen ja kattoi näin usean eri tiimin asioita. Haastateltavien mielestä kehitysvammapalvelujen tiimin oma viikkotiedote olisi parempi vaihtoehto.

Haastateltavat toivoivat viestinnältä jatkossa selkeyttä, oikea-aikaisuutta, tasapuolisuutta sekä mahdollisuutta keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Moni haastateltava toivoi viestittävän selkeästi, mitä johto ja esimiehet haluavat. Tämä koettiin tärkeäksi muutostilanteissa ja erityisesti henkilövaihdosten aikaan. Eräs haastateltava toivoi saavansa tietoa myös strategioista: mihin ollaan menossa ja mitkä tulevaisuudennäkymät ovat. Hän painotti, että erityisesti esimiehen vaihtuessa olisi tärkeää tuoda selkeästi esiin, mikä on uuden esimiehen suunta ja visio. Samansuuntaisia ajatuksia esitti usea muukin haastateltava.

”Kyllähän se toive on tietysti aina se, että ollaan ajan tasalla, että tulee se tieto meil- lekin oikeeseen aikaan ja tietään missä mennään.”

Kaikki haastateltavat toivoivat yhdeksi viestintäkanavaksi säännöllisiä yhteispalavereja koko kehitysvammapalvelujen tiimin kesken. He korostivat, että varsinkin isojen ja tärkeiden asioiden pitäisi tulla samaan aikaan kaikkien tietoon, jotta ylimääräiseltä spekuloinnilta ja ihmettelystä vältyttäisiin. Palavereissa olisi lisäksi helppo esittää kysymyksiä ja saada näin heti tuoreeltaan vastauksia mieltä askarruttaviin asioihin. Haastateltavat korostivat, että sähköpostiviestinnällä ei voi korvata palavereja ja läsnäoloa. Kaikki haastateltavat pitivät parhaana palaverina sellaista, jossa kaikki osallistujat ovat läsnä yhtä aikaa samassa paikassa. Kolme haastateltavaa huomautti kuitenkin erikseen, että myös esimerkiksi Teamsin avulla yhteispalaverien järjestäminen on hyvä vaihtoehto silloin, kun paikan päällä pidettävä palaveri ei ole mahdollinen. Optimaalinen palaverirytmä vaihteli haastateltavien välillä kahdesta viikosta kolmeen kuukauteen. Oleellista haastateltavien mielestä oli, että isot asiat käytäisiin läpi yhteispalavereissa, joten niitä tulisi pitää vähintään silloin, kun edessä on isoja muutoksia. Yksi haastateltava nosti palavereiden eduksi myös sen, että muutoksista keskusteleminen ja mahdollinen hermostuneiden asiakkaiden rauhoittelu olisi helpompaa, kun työntekijöillä olisi muutoksista omin korvin kuultu tieto.

”Että ois palavereja, että kaikki sais nää isot asiat kerralla tietoon. Ja sit et siinä vois kysyä, kun joku ei välttämättä ymmärrä samanlailla samaa asiaa.”

Kaikki haastateltavat korostivat vuorovaikutuksen tärkeyttä. He toivoivat, että asioita ei vain määrättäisi, vaan niistä voitaisiin avoimesti keskustella esimiesten ja työntekijöiden välillä. Haastatteluissa nousi esiin useita tilanteita, joissa johto oli tehnyt etenkin yksittäisten työntekijöiden työhön suurestikin vaikuttavia päätöksiä keskustelematta etukäteen kyseessä olevien työntekijöiden kanssa. Osassa tilanteista muutos osoittautui loppujen lopuksi positiiviseksi myös asianomaisen työntekijän mielestä, mutta negatiiviseksi koettiin tapa, jolla asia ilmoitettiin. Vaikka muutos olisi esimiestasolla jo päätetty, haastateltavat toivoisivat, että tieto tuotaisiin heille esiin kertoen, selittäen, tukien ja kannustaen: ei yksiselitteisesti määräten.

”No nyt mä tänä päivänä kyllä kiitän esimiehiä siitä, että ne on nähny sen mun potentiaalini olla vaikeavammasten kanssa, et emmä ehkä ite sitä ees tiennykään. Mutta tapa, millä se hoidettiin, niin sehän tuntu kauheelta sillon.”

”Että sillä tavalla ehkä toivois, että olis semmosta avoimempaa tiedottamista. Kysyttäis meidän mielipiteitä ja otettais niitä huomioon. Et me ollaan kuitenkin täällä omassa työssä niitä alan ammattilaisia.”

Kokemukset ja havainnot liittyen tutkijan virhetulkintaan

Tutkimuksen aikana sattui harmillinen virhetulkinta tutkijan toimesta. Suullisessa aloituspalaverissa tutkijan ja toimeksiantajan välillä oli keskusteltu muutostilanteesta, jonka tutkija oli sanoittanut materiaaliinsa kehitysvammapalvelujen tiimin siirtymisenä Sosiaalipalvelujen alta Hyvinvointipalvelujen alle. Tämä sanamuoto oli esillä tällaisenaan tutkimushaastattelurungossa sekä osittaisena opinnäytetyösuunnitelman tiivistelmässä, jotka molemmat kävivät hyväksyttävänä toimeksiantajaorganisaation edustajilla. Tuntemattomasta syystä virhettä ei havaittu, vaan sanamuoto jäi työntekijöille jaettuun haastattelurunkoon. Tutkija oli myös lähes koko kenttätutkimuksen ajan siinä käsityksessä, että sanamuoto kuvasi muutostilannetta: virhe selvisi tutkijalle vasta toiseksi viimeisen haastattelun yhteydessä. Todellisuudessa kehitysvammapalvelujen tiimi ei siis siirtynyt Sosiaalipalvelujen alta mihinkään: sen esimiehenä vain vaihtui Hyvinvointipalvelujen palveluvastaava.

Haastateltavat olivat tutkijan muotoilemasta muutostilanteesta luonnollisesti ymmällään. Kahta viimeistä lukuun ottamatta lähes kaikki haastateltavat kertoivat, etteivät olleet saaneet kyseisestä muutoksesta mitään muuta tietoa kuin mitä tutkijan lähettämästä sähköpostiviestistä ilmeni. Kaksi haastateltavaa kertoi päätelleensä siirtymisen Hyvinvointipalvelujen alle siitä, että uuden esimiehen aiemmin lähettämän sähköpostiviestin allekirjoituksessa mainittiin Hyvinvointipalvelut. Kolmas haastateltava totesi, että koska esimies ja työnantaja oli vuosien varrella vaihtuneet niin usein, ei hän enää osannut edes kiinnittää huomiota siihen, mistä palveluista milloinkin oli virallisesti kysymys.

”Me kuultiin tää asia niinkun sähköpostilla. Tuli ihan puun takaa. Että me ei tiedetty mitään tämmösestä, et siirryttäis mihkään Hyvinvointipalvelujen piiriin.”

Haastateltavien lisäksi tilanteesta oli aluksi ymmällään myös tutkija itse. Ensimmäisen kerran hänelle ilmeni haastatteluajkojen sopimisen yhteydessä, etteivät työntekijät olleet tietoisia kuvaillusta muutoksesta. Tutkija oli heti yhteydessä sähköpostitse palveluvastaavaan, joka vahvisti käyneensä toimipisteissä tiedottamassa muutoksesta, kuten etukäteen oli sovittu. Vasta haastattelukierroksen loppuvaiheessa selvisi, että kyseessä oli kertaantunut inhimillinen erehdys. Tutkija oli siis tulkinut ja muotoillut muutostilanteen virheellisesti materiaaliin, mitä toimeksiantajan tarkistuksessa ei havaittu, vaan materiaali jaettiin työntekijöille. Palveluvastaava taas tiedotti muutoksesta etukäteen työntekijöille aivan suunnitelman mukaisesti, mutta hänen viestimänsä muutostilanne oli tietenkin erilainen kuin tutkijan kuvailema. Kumpiakaan ei havainnut väärinkäsitystä ajoissa, joten työntekijöille jaettiin kahta hieman toisistaan poikkeavaa tietoa. Lopputuloksena kaikki osapuolet olivat asiasta hämmentyneitä erehdyksen selviämiseen saakka.

”On pidetty yks palaveri, mutta tota, emmä tämmösestä kuullu siinä mitään.”

Kokemukset liittyen osallisuuteen ja vaikuttamiseen

Osallisuuteen ja vaikuttamiseen liittyvät kokemukset hajautuivat haastateltavien kesken toimipisteiden mukaan. Asumisyksikön työntekijät kokivat, että he olivat saaneet osallistua ja vaikuttaa muutostilanteessa joko hyvin vähän tai ei ollenkaan. Toisessa ääripäässä oli yhden päivätoimintayksikön työntekijät, jotka olivat juuri hiljattain uudistaneet toimipisteensä toiminnan ja olivat hyvin tyytyväisiä sitä kautta avautuneisiin vaikutusmahdollisuuksiinsa. Toisen päivätoimintayksikön työntekijät, jotka haastateltiin ryhmässä, eivät osanneet vastata kysymykseen lainkaan, koska heille ei ollut selvää, mistä muutostilanteesta oli täsmällisesti kyse.

”En mitenkään.”

”No kyllähän mä oon saanu täällä yksikössä vaikuttaa ihan täysin siihen, että miten me ruvetaan tässä toimimaan ja mikä on meidän näkemys tästä toiminnasta. Oon saanu vaikuttaa siihen ja osallistua tässä yksikössä, kyllä.”

”Tää justiin, kun me ei oikein tiietä, että mikä tää muutos-sana nyt on.”

Toiveet liittyen esimiehen tukeen

Haastateltavien toiveissa liittyen esimiehen tukeen esiin nousivat ennen kaikkea läsnäolo, avoin vuorovaikutus, selkeät pelisäännöt sekä toimialan tuntemus. Puolet haastateltavista toivoi, että esimies kävisi useammin toimipisteissä paikan päällä. Eräs haastateltava kaipasi esimiehen säännöllistä läsnäoloa vuorovaikutuksen lisäksi siihen, että esimiehen olisi mahdollista tehdä huomioita toimipisteissä ja antaa neuvoja sellaisissa käytännön asioissa, mitä työntekijät eivät välttämättä olleet itse havainneet. Yksi haastateltava sanoitti asian niin, että hän toivoo esimiehen ja hänen apunsa olevan saavutettavissa.

”Kyllä me toivotaan, et esimies tulee oikein paikan päälle tänne säännöllisiin palaverihin.”

Lähes kaikki haastateltavat painottivat keskustelun ja vuorovaikutuksen merkitystä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kuitenkin vastauksissa tuli esiin myös se, että esimieheltä toivottiin selkeitä pelisääntöjä ja napakkaa otetta. Yksi haastateltava kuvaili, että normaalitilanteessa riittää ihan kuulumisten vaihtaminen, mutta muutostilanteessa hän kaippaa tietoa siitä, missä mennään, mitkä ovat tulevaisuuden suunnitelmat ja millä aikataululla sekä myös välitappien asettamista ja niiden saavuttamisesta tiedottamista. Toinen haastateltava sanoitti toivovansa, että keskustelulle olisi ylipäättään enemmän aikaa ja että keskustella voisi vapaasti tarvitsematta jännittää sanomisiaan. Kolmas haastateltava toivoi esimieheltä jämäkkää roolia ja napakkuutta siihen, että porukalle näytettäisiin selkeästi suunta, mihin ollaan menossa. Eräs haastateltava kuvasi selkeyttä sillä, että esimiehen ei pitäisi tehdä hätiköityjä päätöksiä, joita joutuu muuttamaan moneen kertaan. Lähes kaikki haastateltavat painottivat tavalla tai toisella pelisääntöjen tärkeyttä. Huolenaiheena koettiin mm. se, että työntekijät eivät aina tiedä, mihin asioihin tarvitaan esimiehen siunaus ja keneltä esimieheltä mitään asiaa tulisi kysyä. Toiveena oli, että esimiehet jakaisivat vastuuta järkevissä määrin työntekijöille, mutta tuon rajan tulisi olla haastateltavien mielestä selkeä: mitä saa tehdä erikseen kysymättä ja mitä ei.

”Kun ois aikaa keskustella.”

”Normaalitilanteessa riittää ihan semmonen hei, miten menee, mitä kuuluu... Mut muutostilanteessa, et hei missä mennään nyt, mitkä meillä on kuukauden päästä suunnitelmat, mitä sitten tapahtuu. Semmonen yhteydenpito, mikä ois tasasin väliajoin, et hei nyt tää on saavutettu ja nyt mennään näin.”

”Sitä semmosta esimiehen roolia siihen, että nyt pitää saada ne jurinat pois ja nyt oikeesti avataan silmiä ja tehään yhdessä tätä työtä asiakkaita varten, eikä niinku itelle.”

Yli puolet haastateltavista nosti esiin sen, että esimiehen olisi tärkeää tuntea toimiala ja sen erityispiirteet. Haastateltavat kokivat, että pelkkä sosiaali- ja terveystalon tuntemus sinänsä ei vielä riitä, vaan esimiehellä tulisi olla kokemusta ja näkemystä nimenomaan vammaistyöstä ja kehitysvammaisista. Kaksi haastateltavaa sanoitti tämän liittyvän hoidon kokonaisvaltaisuuteen ja resursseihin, ja yksi nosti esiin myös ajan tasalla toimimisen sekä uuden oppimisen.

”Sitä kehitysvammasuutta pitää oikeesti ymmärtää.”

Tulevaisuuden ideaalitiimin visiointi

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan tulevaisuuden ideaalitiimiä, johon kaikki neljä toimipistettä kuuluisivat: millainen tiimi ja sen toiminta olisi, jos he saisivat vapaasti vailla rajoituksia kuvitella sen. Kaikilla haastateltavilla ihannetiimi perustui toimivaan yhteistyöhön ja hyvään yhteishenkeen. Kaikki haastateltavat painottivat, että ihannetiimissä voisi milloin tahansa mennä toiseen toimipisteeseen ja tuntea itsensä tervetulleeksi. Kaikilla tiimin jäsenillä olisi yhteinen päämäärä eli asiakkaiden hyvinvointi, johon pyrittäisiin avoimella, rehdillä ja tasavertaisella yhteistyöllä.

”Just se semmonen tunne siitä, et sä voit mennä, niin, luottamus ja sit semmonen, että meillä on kuitenkin se yhteinen goal, että me tehään niitä asioita niitä asiakkaita varten.”

Kolme haastateltavaa lähti viemään ideaa pidemmälle siten, että sijoittaisivat kaiken päivätoiminnan saman katon alle yhteen isoon rakennukseen. Yksi heistä visioi asumisyksikön toiminnan uudelleenlaiseksi siten, että rakennettaisiin uusi moderni asuntola, mahdollisesti rivitalotyyppinen, jossa asuisi eri-ikäisiä kehitysvammaisia aikuisia kullekin sopivassa asumismuodossa. Nuorille kehitysvammaisille olisi tarjolla yksin-asumiseen valmentavaa ohjausta ja iäkkäiden palvelut olisi suunniteltu siten, että he voisivat asua omassa kodissaan mahdollisimman pitkään, jopa loppuun asti. Sama haastateltava nosti esiin myös työntekijöissä olevan valtavan potentiaalın: osa oli hoitotyön ammattilaisia, osa kehitysvamma-alalle suuntautuneita, osa luovan työn osajia ja osalla oli alanvaihtamisen myötä monenlaista osaamista. Tämän osaamisen kirjjon voisi haastateltavan mielestä valjastaa entistä paremmin käyttöön. Yksi haastateltava painotti yhteisten tapahtumien merkitystä ihannetiimin toteutumisessa ja hän lähti visioimaan oman toimipisteensä toimintaa kohtaamispaikaksi, jossa voisi vierailla asiakkaita muistakin toimipisteistä ja lisätä näin vuorovaikutusta ja yhteistyötä paitsi henkilökunnan, myös asiakaskunnan kesken.

Ihannetiiminsä toteutumiseksi haastateltavat katsoivat tarvitsevansa lisää yhteistyötä ja yhteishenkeä. Kolme haastateltavaa nosti tässä yhteydessä esiin odotukset tiimivastaavan suuntaan. Yksi haastateltava katsoi, että realististen ideoiden toteutuminen on kiinni eniten työntekijöistä itsestään.

”Mun mielestä toi vois olla ihan mahdollista. Et ihan vaan se, että se on niinku sitten meistä kiinni, että me tehdään se.”

”Yhteistyötä enemmän, aina vaan enemmän.”

Tiimiytymisen edistäminen

Kaikki haastateltavat kertoivat toimipisteiden yhdessä järjestämistä tapahtumista ja pitivät niitä erinomaisen hyvinä ja toivottavina jatkossakin. Kaikki pitivät toimivana systeeminä yhdessä suunniteltavaa vuosikelloa, johon yhteiset tapahtumat sijoitetaan ja tapahtumien järjestelyihin osoitetaan edustajat jokaisesta toimipisteestä.

Kaikki haastateltavat pitivät yhteisiä tapahtumia tärkeänä paitsi toimipisteiden väliselle yhteistyölle myös asiakkaille. Yksi haastateltava totesikin, että asiakkailta täytyy olla jotain, mitä odottaa.

”Me tehtiin ihan semmonen vuosikello, jokaiselle tuli niinku se sama, että justiin halloweenit, vaput ja tämmöset. Ja sit jokaisesta yksiköstä yks osallistu siihen työryhmään ja sitten porukalla tehtiin se.”

”Tämmöstä se yhteistyö pitäis olla parhaimmillaan.”

Kaikki haastateltavat nostivat esiin myös henkilökunnan kesken järjestettävien työhöyryhetkien merkityksen tiimiytymiselle. Eräs haastateltava sanoitti tarpeen siten, että henkilökunnan kesken syntyy herkästi kuvitelmia toisten ajatuksista, jos he eivät pääse juttelemaan vapaamuotoisesti keskenään. Tyhy-hetkien toivottiin olevan työajalla järjestettäviä, esimerkiksi parin tunnin mittaisia tuokioita, jotka voitaisiin käytännössä toteuttaa esimerkiksi sulkemalla päivätoiminnat tuolloin pari tuntia aikaisemmin. Haastateltavien toiveena olisi tehdä tuolloin yhdessä jotain kivaa. Tekeminen voisi olla haastateltavien mukaan esimerkiksi syömään, kävelylenkille, retkelle tai keilaamaan menemistä. Haastateltavat kokivat esimiehen velvollisuudeksi ajan ja mahdollisuuden järjestämisen tyhy-hetkille.

”Ja se tiimiytyminenkin, niin enempi sä saat, kun sä lähdet rennosti johonkin.”

Uusea haastateltava puntaroi työntekijöiden omien ajatusmaailmojen merkitystä tiimiytymiselle. Yksi haastateltava sanoitti asian niin, että jokaisen olisi tärkeä tehdä omassa mielessään ajatustyötä: pyrkiä näkemään asioiden positiiviset puolet ja mahdollisuudet. Toinen arveli, että työntekijän työvuosillakin lienee merkitystä asiaan: samassa työpaikassa ja työtehtävässä pitkään työskennelleen on vaikeampi orientoitua uuteen verrattuna heihin, jotka ovat lähivuosina vaihtaneet toimipistettä. Esiin nostettiin myös esimiesten lähestymistavan tärkeys: yhteistyötä tulisi tukea luomalla asennetta, että uusiutuminen on mahdollisuus.

Ajatuksia uusista esimiehistä ja toiveita heille

Haastateltavat nostivat esiin toivovansa koko kehitysvamma palvelujen tiimin uudelta tiimivastaavalta erityisesti tasapuolisuutta sekä panostusta riittävään tiedottamiseen. He toivoivat, että tiimivastaava saisi luotua koko tiimiin hyvää yhteishenkeä. Haastateltavat toivat esiin myös huolensa siitä, onko tiimivastaavalla riittävästi aikaa vastavan työlle muiden töidensä ohella.

”Että kaikki otetaan huomioon ja tasapuolisesti just sitä semmosta palaverointia ja tiedottamista.”

Uuden palveluvastaavan kohdalla haastateltavilla oli huoli siitä, että hänellä on laaja kenttä hoidettavanaan ja paljon töitä. Haasteeksi koettiin myös se, ettei uudella palveluvastaavalla ollut erityistuntemusta nimenomaan kehitysvamma-alasta. Haastateltavista osa kertoi kuitenkin arvostavansa sitä, että palveluvastaava tunnusti tuon puutteen avoimesti ja toi aktiivisesti esiin haluaan oppia lisää nimenomaan alaisiltaan. Haastateltavat kokivat näin ollen, että esimies kunnioittaa heidän ammattitaitoaan. Ele myös lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden ja esimiehen välillä. Suurin osa haastateltavista kertoi arvostavansa lisäksi palveluvastaavan rohkeutta ja avoimuutta. Muutama kertoi tietävänsä, että myös hän arvostaa sitä, että asioista puhutaan suoraan.

”Ja sitten tulee semmonen tunne, et me ollaan tässä yhdessä, samassa sopassa. Et kyllä me näistä selvitään.”

Haastateltavilla oli lujat odotukset myös uuden palvelupäällikön suhteen: heitä ilahdutti erityisesti palvelupäällikön vankka kokemus vammaistyöstä. Haastateltavat kokivat, että hänellä on kokemuksen lisäksi hyvä asenne ja realistinen lähestymistapa. Näin ollen haastateltavat odottivat uuden palvelupäällikön tuovan toimintaan uutta näkemystä, ajantasaista tietoa sekä vaikutusmahdollisuuksia.

”Et nyt kun tietää, että siellä on se päällikkö, jolla on sitä taustaa vammaistyöhön, niin se tuntuu hirveen hyvälle.”

Toisaalta lähes kaikki haastateltavat toivat esiin huolensa siitä, kuinka kauan uudet esimiehet jaksavat vaativassa työssään. Lisäksi työntekijät toivoivat saavansa lisäselvennystä siihen, mitä kenenkin esimiehen ja muun sidoshenkilön toimenkuvaan kuuluu. Osa haastateltavista koki tämän tärkeäksi, jotta he tarpeen tullen tietäisivät ottaa yhteyttä asiasta riippuen oikeaan henkilöön. Yksi haastateltava toi esiin, että vaikka kaikkien esimiesten toimenkuvien tietäminen ei vaikuttaisi niinkään käytännön työhön, se kuitenkin auttaa kokonaisuuden hahmottamisessa ja vaikuttaa sitä kautta positiivisesti työskentelyyn.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Loppuluvussa verrataan tutkimuslöydöksiä taustakirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä esitetään ratkaisu asetettuun tutkimusongelmaan. Siinä tarkastellaan myös tutkimuksen onnistuneisuutta ja luotettavuutta sekä pohditaan tulosten käytännön merkitystä ja hyödynnettävyyttä. (Kananen 2017, 18; Kniivilä ym. 2017, 95-96.)

Tutkimuksessa saadut tulokset tukivat voimakkaasti teoreettisen viitekehysten oppeja sekä aikaisempien tutkimusten tuloksia. Tutkimuslöydöksissä näkyi selkeästi organisaatiomuutoksen vaikutukset työntekijöiden tunne-elämään ja sitä kautta heidän hyvinvointiinsa. Varsinkin muutosprosessin alussa tyypillisesti ilmeneviä tunteita, kuten hämmennystä, epävarmuutta, pelkoa ja epäluottamusta oli havaittavissa (Kalin 2010, 114). Kenttätutkimusvaiheessa oli mitä ilmeisemmin menossa Ylikosken ja Ylikosken (2009) mallin toinen eli uhan kokemisen vaihe. Tieto muutoksesta oli kantautunut työntekijöiden tietoisuuteen ja suuri osa heistä koki melko voimakasta uhan tunnetta, mikä on siinä vaiheessa vaistonvarainen reaktio ja täysin luonnollista. Toisilla uhan kokemus vaikutti olevan miedompi ja selkeästi lyhytaikaisempi tunne, jonka seassa oli jo havaittavissa positiivista uteliaisuutta ja tulevaisuushakuisuutta. Toisaalta näkyvissä oli myös Ylikosken ja Ylikosken mallin neljännen eli vastustuksen vaiheen aineksia. Vanhasta luopuminen oli vaikeaa erityisesti heille, jotka olivat työskennelleet samassa työyhteisössä ja toimipisteessä

pitkään. Myös luopumiseen liittyvää muutosvastarintaa oli havaittavissa. (Mts. 36-38, 45, 51.)

Useissa kirjallisuus- ja tutkimuslähteissä nousi tärkeänä osana esiin muutoksen etukäteissuunnittelu sekä esimiesten selkeä näkemys muutoksen tavoitteista ja kokonaisuudesta. Ongelmat näissä heijastuivat erityisesti viestintään. (Hayes 2018, 27-29; Laurila 2017, 138; Pahkin ym. 2011, 9, 19; Suonsivu 2003, 151.) Sama ilmiö oli havaittavissa myös tässä tutkimuksessa. Muutosprosessin alkuvaiheessa tilanne vaikutti jokseenkin jäsentymättömältä, mikä näkyi selkeimmin juuri viestinnässä. Vaikutusta oli mitä ilmeisemmin myös sillä, että osa esimiesportaan henkilöistä työskenteli vielä edellisissä työtehtävissään. Työntekijät kokivat saavansa muutostilanteesta vajavaisesti tietoa ja tutkijan virhetulkinnasta johtunut ristiriitainen viestintä lisäsi hämmennystä entisestään. Epätietoisuus johti mm. väärinkäsityksiin ja huhupuheisiin, kuten myös Laurilan (2017, 150) tutkimuksessa todettiin helposti tapahtuvan.

Tutkimustulokset olivat linjassa myös Scarlettin (2017, 170) ja Lunkan (2018, 75) näkemyksiin, että ihmisen menneisyys vaikuttaa vastaanottokykyyn ja tiedon prosessointiin. Lähes kaikilla haastateltavilla oli negatiivisia kokemuksia mm. menneisyyden jatkuvista esimiesvaihdoksista, mikä aiheutti kielteisiä tunteita myös tätä muutosta kohtaan. Tutkimuksessa ilmeni myös lukuisia viitteitä Scarlettin (2017, 170-171) näkemyksiin, että yksilöt voivat ymmärtää saman viestin eri tavoin ja että jotkut voivat jopa kokea, etteivät ole lainkaan kuulleet viestiä. Tämä lisää tarvetta viestinnän selkeydelle, toistoille ja vuorovaikutusmahdollisuuksille.

Vuorovaikutusta ja viestinnän kahdensuuntaisuutta painottavat lisäksi mm. Hayes (2018, 227), Ylikoski ja Ylikoski (2009, 110) ja Suonsivu (2003, 157). Samansuuntaisia olivat tulokset myös tässä tutkimuksessa. Viestintätapaa pidettiin ylhäältä alaspäin suuntautuvana, mikä koettiin voimakkaan negatiiviseksi. Työntekijöiden toiveissa oli määräämisen sijaan avoin keskustelu ja vuorovaikutus. He toivoivat myös säännöllisiä yhteispalavereja, joissa isot asiat tuotaisiin kaikkien tietoon yhtä aikaa ja niissä olisi myös mahdollisuus esittää kysymyksiä. Tämä koettiin tärkeäksi, jotta ylimääräiseltä spekuloinnilta ja väärinkäsityksiltä vältyttäisiin. Tutkimuksessa korostui myös

näkemyks, että sähköpostiviestinnällä ei voi korvata palavereja ja läsnäoloa, koska väärinkäsityksiä syntyy herkästi ja vuorovaikutus jää puuttumaan. Eräs haastateltava sanoittikin hyvin, että muutostilanteissa asia ei yleensä aukene parin lauseen sähköpostiviestinnällä, vaan siitä aiheutuu herkästi vain vastarintaa ja kysymysryöppyjä. Myös Laurilan (2017, 148) väitöstutkimuksessa tuli ilmi samankaltaisia näkemyksiä, kun vastaajat kokivat muutostiedottamisen perustuvan liikaa sähköpostiviesteihin ja toivoivat niiden sijaan tietojen saamista suoraan esimieheltä.

Hyvällä muutosjohtamisella ja viestinnällä sekä onnistuneella tiimiytymisen johtamisella pyritään myös sitouttamaan työntekijät sekä tiimiin että muutoksen toteuttamiseen (Kallankari 2019, 95; Puttonen ym. 2016, 29). Näiden lisäksi työntekijät tulisi sitouttaa myös organisaatioon ja saada heidät kokemaan itsensä osana sitä. Pontevan (2009, 200) tutkimuksen mukaan muutosprosessissa tulisi huomioida tekijät, jotka samaistuttavat työntekijöitä organisaatioon ja Laurilan (2017, 169) tutkimuksessa tärkeäksi koettiin, että esimies auttaa työntekijöitä hahmottamaan työnsä tarkoituksen osana laajempaa kokonaisuutta.

Samansuuntaisia aiheita nousi esiin myös tässä tutkimuksessa. Työntekijät kokivat laajemman kokonaisuuden etäiseksi ja kehitysvammaisuuden aseman osana organisaatiota irralliseksi. He toivoivat aktiivisempaa yhteydenpitoa ja vammaistyön näkyvämpää arvostamista organisaation puolelta.

Tutkimuksessa näkyi selvästi Tuckmanin mallin ensimmäinen tiimin muodostumisen vaihe: forming eli perustaminen. Osa ryhmän jäsenistä suhtautui positiivisesti tiimiytymiseen, mutta suuri osa oli epäileväisiä sen suhteen. Negatiiviset tunteet ja epävarmuus ovatkin tyypillisiä tässä vaiheessa etenkin silloin, kun tiimi perustetaan johdon päätöksellä. (Eklund ym. 2019, 104-105.) Tulokset olivat yhdensuuntaisia myös Sanerman (2009) väitöstutkimuksen kanssa, jossa tunteet olivat toisaalta odottavan toiveikkaita, mutta toisaalta koettiin myös pelkoa ja uhkia liittyen mm. työtehtävien ja toimenkuvan muuttumiseen. Yhteistä oli myös jonkinlainen epävarmuus liittyen tiiminvetäjän rooliin. (Mts. 195-196.)

Lencioni (2014) nostaa yhdeksi tiimityöskentelyn kulmakiveksi luottamuksen ja sanoo, että tiimiä rakentaessa sen jäsenten tulee opetella olemaan luontevasti haavoittuvaisia myös toistensa seurassa. Hänen mukaansa johtajan tulee näyttää haavoittuvaisuutensa ensin osoittaakseen, että heikkouden myöntäminen tiimissä on sallittua, eikä haavoittuvaisuudesta rangaista. (Mts. 203, 209.) Tutkimuksessa ilmeni tästä mainio esimerkki: kehitysvamma-ala ei ollut uuden palveluvastaavan erityistuntemuksen kohde, mutta hän tunnusti reilusti tuon puutteen alaisilleen ja toivoi heidän opettavan hänelle siitä lisää. Työntekijät arvostivat tätä elettä ja kokivat sen lisäävän yhteenkuuluvuuden tunnetta työntekijöiden ja esimiehen välillä. He kokivat eleen myös merkiksi siitä, että esimies arvostaa heidän ammattitaitoaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli, miten neljän eri toimipisteen henkilöstöstä saisi muutostilanteessa muodostettua toimivan ja hyvinvoivan tiimin. Tarkoituksena oli löytää esimiehelle keinoja tiimitoiminnan tukemiseen. Tutkimuksen perusteella työyhteisöstä löytyi paljon positiivisia ominaisuuksia. Jokaisen toimipisteen sisällä oli hyvä yhteishenki ja ilmapiiri. Kaikilla työntekijöillä oli vankka ammattitaito ja kokemus kehitysvamma-alasta. Yhteistä oli myös kaikkien työntekijöiden selkeä päämäärä: asiakkaiden hyvinvointi. Muutostilanteessa joukon vetäjäksi tulivat alan hyvin tunteva tiimivastaava, avoin ja rohkea palveluvastaava sekä kokenut ja luottamusta herättävä palvelupäällikkö. Tutkimuksessa työntekijöitä pyydettiin spontaanisti kuvailemaan tulevaisuuden ideaalitiimiä. Tulosten perusteella havaittiin, että kaikki työntekijät itse asiassa kuvailivat juuri sen, mitä muutoksessa haettiin: koko tiimin toimiva yhteistyö ja hyvä yhteishenki, jotta milloin tahansa voisi hyvillä mielin mennä toiseen toimipisteeseen sekä pyrkimistä yhteiseen päämäärään eli asiakkaiden hyvinvointiin avoimella, rehdillä ja tasavertaisella yhteistyöllä.

Voidaan todeta, että työyhteisössä on olemassa kaikki ainekset toimivan tiimin luomiseksi. Seuraava askel olisi saada laajennettua omissa työpisteissä jo vallitseva yhteishenki ja hyvä ilmapiiri koskemaan koko tiimiä. Tämän saavuttamiseksi suositus olisi:

1. Vision kirkastaminen esimiestasolla
2. Viestinnän parantaminen ja vuorovaikutuksen lisääminen

3. Yhteiset tapahtumat ja tyhy-hetket; yhteishenkeä nostattavan asenteen tukeminen

Ensin tulisi siis kirkastaa esimiestasolla muutoksen ja tiimiytymisen syyt sekä tulevaisuuden visio selkeäksi. Miksi muutos tehdään? Miksi tiimiydytään? Mikä on muutoksen ja tiimiytymisen tavoite? Myös tavoitteen saavuttamiseksi käytettävien keinojen suuntaviivat tulisi olla selvillä. (Eklund ym. 2019, 31-33; Hayes 2018, 27-29; Pahkin ym. 2011, 19.) Toisaalta olisi hyvä jättää myös sopivasti tilaa työntekijöiden joukosta nouseville ajatuksille, koska osallistamalla henkilöstö saadaan sitoutumaan muutokseen sekä pidettyä motivaatiota ja työhyvinvointia yllä (Kallankari 2019, 44; Laurila 2017, 154.) Myös tässä tutkimuksessa saadut tulokset osoittavat, että työntekijät kokevat tärkeäksi tietää, mikä on esimiehen ja sitä kautta koko työyhteisön suunta, visio ja strategia. Osallisuus- ja vaikutusmahdollisuudet näyttivät myös tämän tutkimuksen perusteella korreloivan työtyytyväisyyden kanssa.

Kun visio on kirkas, tulisi seuraavaksi kiinnittää huomio viestinnän parantamiseen: sen tulisi olla selkeää, johdonmukaista, avointa, säännöllistä, sopivan pieniin osiin pilkottua sekä riittävän toistavaa (Ylikoski & Ylikoski 2009, 39-40). Tutkimuksessa työntekijät toivoivat erityisesti kaikille yhteisiä palaverieja, joissa olisi mahdollisuus paitsi saada yhtäaikaista tietoa, myös keskustella ja esittää kysymyksiä. Palaverikäytännön tulisi olla säännöllinen ja etenkin kaikki isot asiat tulisi käsitellä ensisijaisesti niissä. Palaverieista olisi hyvä koostaa muistio, joka lähetettäisiin kaikille tiimin jäsenille sähköpostiin. Näin jokainen voi tarvittaessa tarkistaa, mistä puhuttiin, ja myös poissaolijat saavat tiedon käsitellyistä asioista.

Vuorovaikutusta tulisi lisätä sekä esimiesten ja työntekijöiden välillä, että myös kaikkien tiimin jäsenten välillä. Yhteinen palaverikäytäntö on toki yksi keino tähän, mutta myös muunlaista vuorovaikutusta tarvitaan. Tutkimushetkellä tiimi oli menossa ensimmäisessä eli perustamisvaiheessa, jonka johtamisessa korostuu yhteinen keskustelu mm. tiimitoiminnan periaatteista, ulkopuolisten tahojen odotuksista, tiimin tavoitteista sekä työnjaosta. Oleellista on tällöin vahvistaa jokaisen jäsenen sitoutumista tiimiin sekä nostaa tiimityön näkökulmaa esiin kaikessa toiminnassa. Avainasemassa ovat siis yhteiset tapaamiset ja vuorovaikutus. (Eklund ym. 2019, 105-107.)

Työntekijät kokivat yhdessä järjestetyt tapahtumat erityisen hyväksi yhteistyön muodoksi. Tällä hetkellä vallitsevassa koronatilanteessa tapahtumien järjestäminen ei liene mahdollista, mutta kun ajat taas normalisoituvat, on vuosikellon tekeminen ja yhteisten tapahtumien järjestäminen varmasti toimiva keino saada ryhmää tiimiytymään entistä vahvemmin. Työntekijöiden toiveissa oli myös yhteiset tyhy-hetket, joissa tiimiytymistä voisi tapahtua hieman rennommissa tunnelmissa: vapaamuotoisen keskustelun ja mielekkään yhteisen aktiviteetin merkeissä. Myös niitä kannattaa siis käyttää tiimiytymisen tukena.

Tiimiytymisessä kannattaa huomioida sekä muutosprosessin että tiimin muodostumisen vaiheet. Jokaisen tiimin jäsenen on kuljettava kaikkien muutosvaiheiden läpi: toisilla se kestää pidempään ja toiset kulkevat vaiheiden läpi nopeammin. Muutokseen kuuluu aina luopuminen, joka vaatii aikaa, tilaa ja työstämistä. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 45-48.) Negatiivisiin tunteisiin ei tietenkään pidä jäädä vellomaan, mutta sekä esimiesten että tiimin jäsenten on hyvä tiedostaa yksilölliset erot ja antaa ymmärrystä luopumiseen liittyville tunteille: niin itselleen kuin työtovereilleenkin. On hyvä tiedostaa myös, että tiimin muodostumisessa alun perustamisvaiheen jälkeen kehitys jatkuu rajojen hakemisen myrskyvaiheeseen, jossa konfliktit kuuluvat asiaan. Myrskyvaiheen johtamisessa kulmakivet ovat esimiehen läsnäolo, rohkeus puuttua ongelmiin sekä vuorovaikutuksen varmistaminen kaikkien tiimin jäsenten kesken. (Eklund ym. 2019, 107-109; Hiila ym. 2019, 189.)

Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksessa oli joitakin haasteita, jotka vaikuttivat sen luotettavuuteen. Tutkimuksen kohteena oli neljän toimipisteen muodostama tiimi. Kussakin toimipisteessä työskenteli 1-4 työntekijää. Yhdessä toimipisteessä työskenteli vain yksi työntekijä, jota ei valitettavasti päästy haastattelemaan. Se heikensi tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta yksi haastateltavista oli työskennellyt kyseisessä toimipisteessä 17 vuoden ajan ja siirtynyt sieltä uuteen toimipisteeseen vajaa puoli vuotta aiemmin. Lisäksi haastattelemaa jääneeltä työntekijältä saatiin kommentit palaverissa, jossa tulokset julkaistiin. Näiden kautta myös tuon toimipisteen näkökulma saatiin työhön mukaan. Tutkimuksessa haasteena oli myös lähtötilanteen jäsentymättömyys, minkä johdosta tutkijalle kävi muutoksen virheelliseen sanoittamiseen johtanut virhetulkinta. Tämän

seurauksena haastateltavat työntekijät saivat ristiriitaista muutosviestiä, mikä aiheutti ylimääräistä hämmennystä tilanteessa. Väärinkäsitys oli harmillinen ja heikensi tutkimuksen luotettavuutta. Toisaalta se kuitenkin kuvasti hyvin lähtötilanteen sekavuutta sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen puutteellisuutta, joten siinä mielessä väärinkäsitykseen liittyvät havainnot jopa lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta.

Dokumentaation osalta luotettavuus säilyi hyvänä, koska tehdyt valinnat perusteltiin ja havainnot raportoitiin huolellisesti. Aineiston koko oli sidoksissa tutkittavan henkilöstöjoukon kokoon, eikä aineistonkeruussa käytetty saturaatiota eli kylläntymistä aineiston koon määrittelyssä. Eri haastateltavien antamat vastaukset olivat kuitenkin niin pitkälti yhteneväisiä, että luotettavuusnäkökulmasta käsin tutkimusaineisto saturoitui hyvin. Yksi luotettavuuden mittari on objektiivisuus eli tulosten tulee olla tutkijasta riippumattomia (Kananen 2017, 79). Objektiivisuus edellyttää asioiden etäännyttämistä, joka ei tässä tutkimuksessa täysin onnistunut (Hirsjärvi ym. 2009, 310). Jäsentymätön lähtötilanne ja tutkimuksen aikana tapahtunut virhetulkinta aiheuttivat tutkijassa hämmennystä ja stressiä sekä hetkittäistä syyllisyydentunnetta liittyen väärän informaation jakamiseen. Toisaalta epätäydellinen tutkimustilanne oli hyvin opettavainen kokemus ja siten aloittelevalla tutkijalla arvokas.

Tutkimuksessa toimittiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimus toteutettiin tieteellisin menetelmin, tarkasti ja rehellisesti. Tulokset raportoitiin avoimesti, mutta kuitenkin kiinnittäen erityistä huomiota tietosuoja-asioihin ja haastateltavien anonymiteettiin. Tulosten avaaminen oli ajoittain tasapainoilua tarkan ja luotettavan tutkimusraportoinnin sekä haastateltavien anonymiteetin suojaamisen välillä.

Varsinaisen tutkimusosuuden valmistuttua tutkija esitteli tulokset toimeksiantajalle sekä haastatelluille henkilöille uuden kehitysvammapalvelujen tiimin ensimmäisessä yhteispalaverissa Teamsin välityksellä. Tuossa yhteydessä oli vielä mahdollisuus tehdä havaintoja tutkitusta ryhmästä ja senhetkisestä tilanteesta. Tuo palaveri oli kaikin tavoin onnistunut. Tiimi vaikutti olevan koolla varsin positiivisessa hengessä ja palaveri sisälsi kiitettävän runsaasti juuri sitä kaivattua vuorovaikutusta. Esimiehen eli palveluvastaavan suunnalta tapahtunut tiedottaminen palaverin aikana oli selkeää ja

hän avasi tiimille visiota käytännöllisessä ja ymmärrettävässä muodossa. Esimies antoi tiimille myös positiivista palautetta ja kiitosta tähänastisesta toiminnasta. Palaverissa tutkijalle selvisi, että uusi palvelupäällikkö oli yllättäen lähtenyt organisaatiosta. Tämä aiheutti pientä hämmennystä, mutta esimies valoi tiimiin uskoa, että tästäkin haasteesta selvitään yhteistyöllä. Palaverin aikana esitettiin runsaasti kysymyksiä molempiin suuntiin ja asioista keskusteltiin yhdessä myönteiseen ja rakentavaan sävyyn. Sovittiin, että jatkossa vastaavanlainen tiimipalaveri käydään kerran kuussa, ja uuden palaverin aikakin lyötiin jo lukkoon. Tiimiytyminen vaikutti lähteneen hienosti alkuun. Oli ilahduttavaa huomata, että esimies oli jo ottanut käyttöön juuri niitä samoja keinoja, joita tutkimuksen ratkaisuosiossa suositeltiin. Hieman haasteellisesta lähtötilanteesta huolimatta kehitysvammopalvelujen tiimin toiminta ja tiimiytyminen muutostilanteessa oli siis lähtenyt etenemään aivan oikeaan ja toivottuun suuntaan. Luonteva jatkotutkimusaihe olisikin selvittää, kuinka tiimiytyminen eteni tästä eteenpäin ja millainen tiimin dynamiikka tai toiminta on esimerkiksi vuoden tai viiden vuoden kuluttua.

Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa saadun aineiston ja teoriapohjan yhdistämisellä löydettiin ratkaisu tutkimusongelmaan. Näin ollen voidaan todeta, että tutkimuksen tavoite tuli saavutettua. Saadut tulokset olivat selkeästi linjassa aiheesta aiemmin tehtyjen tutkimusten ja taustakirjallisuuden oppien kanssa, joten tutkimustulokset ovat siinä mielessä myös jossain määrin yleistettävissä. Tutkimuksella on siis käytännön merkitys toimeksiantajaorganisaation kehittämisen tukena, mutta sitä voidaan hyödyntää myös muissa vastaavan kaltaisissa tapauksissa. Muutos ja tiimiytyminen ovat tärkeitä elementtejä sekä nykypäivän että varmasti myös tulevaisuuden työelämässä. Myös sosiaali- ja terveysalalla tulee jatkossa olemaan yhä merkittävämpi rooli uudella johtamisen otteella, jossa tämän työn pääteemat ovat keskiössä (Kallankari 2019, 9).

Lähteet

Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen, J. 2019. Taitava tiimivalmentaja - Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Helsinki: Impact.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 27-44.

Hayes, J. 2018. The theory and practice of change management. Fifth edition. London: Palgrave.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. 2019. Tiimiäly - Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito - Elämänmittainen matka. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Julkaisussa Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 11-45.

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 22.1.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21824/tiedonja.pdf?sequence=2>.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Kalin, R. 2010. Ihmiset muutoksen pyörteissä. Julkaisussa Strategia toimeksi - Muutosvoimana ihmiset. Espoo: Olorin, 105-128.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Helsinki: Duodecim.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kniivilä, S., Lindblom-Ylänne, S. & Mäntynen, A. 2017. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Kotter, J. 1996. Leading change. Boston: Harvard Business School Press.

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 16.1.2021. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf.

- Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä: tarina johtajuudesta. Hämeenlinna: Päivä.
- Lunkka, N. 2018. Making sense of hospital change project actuality. Academic dissertation. Oulu: University of Oulu. Viitattu 19.1.2021. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526219134.pdf>.
- Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Mohrman, S., Cohen, S. & Mohrman, A. 1997. Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen tieto- ja palvelutoimintoihin. Helsinki: Rastor.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio: Unipress.
- Pahkin, K., Mattila-Holappa, P., Nielsen, K., Wiezer, N., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T. & Mockallo, Z. 2011. Mielekäs muutos. Kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatiomuutoksen aikana? Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 16.1.2021. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 12.1.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66506/978-951-44-7768-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 17.1.2021. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1>.
- Raappana, M. & Valo, M. 2014. Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus, 12, 1, 23-40. Viitattu 22.1.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44878/raappanavalotiimitmuuttuvassatyoelamassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. Haastatteluaineiston litterointi. Julkaisussa Tutkimus-haastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 427-444.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.12.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Sanerma, P. 2009. Kotihoitotyön kehittäminen tiimityön avulla. Toimintatutkimus kotalpalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisestä. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 22.1.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66539/978-951-44-7855-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Scarlett, H. 2017. Employee communication and engagement during change: Insights from neuroscience. Julkaisussa Organizational change explained: Case studies on transformational change in organizations. London: Kogan Page.

Suonsivu, K. 2003. Kun mikään ei riitä. Hoitotyöntekijöiden masennuskokemukset ja niiden yhteydet työyhteisötekijöihin. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 16.1.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67290/951-44-5650-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan - yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2020. Akateemisen lukemisen ja kirjoittamisen opas. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uudistettu painos. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko

Taustakysymykset

- Ammattisi / asemasi/ työtehtäväsi?
- Kauanko olet työskennellyt nykyisessä työpaikassasi?

Teema 1: NYKYINEN TYÖYHTEISÖ

- Millaisena näet nykyisen työyhteisösi?
- Millainen on työyhteisösi ilmapiiri?
- Millaisia asioita arvostat työyhteisössäsi?
- Mikä on työsi tavoite? Miten koet sen linkittyvän organisaation tavoitteeseen?
- Miten näet oman roolisi osana toimipistettäsi? Entä kehitysvammapalvelujen neljän toimipisteen muodostamaa tiimiä? Entä laajemmin osana organisaatio X:ää?
- Kuvaile millaista tiimityö on nykyisin kehitysvammapalvelujen neljän toimipisteen henkilöstön kesken?

Teema 2: MUUTOSTILANNE (siirtyminen Sosiaalipalvelujen alta Hyvinvointipalvelujen alle)

- Mitä kokemuksia ja toiveita sinulla on tässä muutostilanteessa?
- Millaiseksi koet tiedotuksen työpaikkasi muutoksista?
- Millaiseksi koet tehtävien jaon tässä muutostilanteessa?
- Miten koet saaneesi osallistua ja vaikuttaa muutostilanteessa?
- Millaista tukea toivot esimieheltäsi normaalitilanteessa? Entä tässä muutostilanteessa?

Teema 3: TULEVAISUUDEN TIIMI (neljän toimipisteen muodostama tiimi)

- Millainen olisi tulevaisuuden tiimi ideaalitilanteessa? Kuvaile unelmien tiimi?
- Mitä pitäisi tehdä ja minkä pitäisi muuttua, jotta unelma toteutuisi?
- Mitä sinä itse voisit tehdä, että unelma toteutuisi?
- Miten henkilöstön yhteistyötä voitaisiin mielestäsi kehittää ja tiimi-identiteettiä vahvistaa? Miten henkilöstö voi itse vaikuttaa? Entä esimies?