

Opinnäytetyö (YAMK)

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma (YAMK)

2016

Eeva Liippo

YHTEISTYÖLLÄ TIIMIKSI

– vastaanottotiimin toiminnan kehittäminen
osallistaen



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kirjasto- ja tietopalvelun koulutusohjelma (YAMK)

2016 | 77 + 13

Ohjaaja: Olli Mäkinen

Eeva Liippo

YHTEISTYÖLLÄ TIIMIKSI - VASTAANOTTOTIIMIN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN OSALLISTAEN

Tämän kehittämistyön tavoitteena on ollut yhdistää kaksi aikaisemmin erillään toiminutta osastoa, vastaanotto ja uutistori, yhdeksi tiimiksi - vastaanottotiimiksi. Työn toimeksiantajana on Turun kaupunginkirjasto. Kehittämistyön taustana on Turun kaupunginkirjastossa vuoden 2014 alussa tapahtunut organisaatiomuutos ja sen seurauksena syntynyt uusi vastaanottotiimi. Työ on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa tutkija on esimiesroolissaan ollut itse aktiivisesti mukana kehittämisprosessissa.

Työn teoreettinen viitekehys kytkeytyy tiimiytymiseen ja muutosjohtamiseen. Tiimiytymistä tarkasteltaessa syvennytään ryhmän vaiheisiin ja ryhmäilmiöihin sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkityksiin. Työssä on osallistavan kehittämisprosessin kautta yritetty luoda yhteistyön ja vuorovaikutuksen mahdollistavia toimintaympäristöjä sekä keskitytty tiimin jäsenten kokemuksiin uudesta tiimistä ja tiimiytymisestä. Muutosjohtamista käsitellessä on perehdytty myös organisaatiokulttuuriin ja avoimen keskustelun tärkeyteen muutostilanteissa.

Tutkimus ajoittuu vuosiin 2014-2015, joiden aikana henkilökunnan kanssa käytiin kahdet kehityskeskustelut, luotiin työpajatyöskentelyn tuloksena uusi toimintamalli asiakaspalveluvaihdon muodossa ja osallistuttiin yhdessä kehittämispäivään, jossa tiimi yhdessä tarkasteli muutokseen liittyviä ajatuksiaan. Prosessin aikana tapahtui muutoksia eläköitymisten ja vakanssien uudelleentäytön yhteydessä myös kahden vakanssin tehtävänkuvissa, joissa tehtävänkuvaukset muokattiin uuden tiimin toimintamallia tukeviksi. Tutkimusaineisto koostuu kehityskeskusteluista, työpajatyöskentelyn ja kehittämispäivän havainnointiaineistosta sekä tutkimuksen loppuvaiheessa suoritetuista kyselyistä liittyen asiakaspalveluvaihdon, kahden uuden vakanssin ja niiden uudistettujen tehtävänkuvien tuottamiin kokemuksiin.

Tutkimuksen lopputuloksena on havaittavissa, että tiimiytyminen on edelleen kesken, vaikkakin vuorovaikutusta ja yhteistyötä osastojen kesken on onnistuttu lisäämään. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat toimivia pieninä kokonaisuuksina, mutta kokonaisvaltaisuus ja yhteisvastuullisuus puuttuvat. Asiakaspalveluvaihdon toteutus jatkuu, mutta vaatii edelleen kehittämistä. Tiimiytymisprosessi ja uuden toimintamallin käyttöönotto on nähtävissä ekspansiivisen oppimisen näkökulmasta, jossa työntekijät osallistuvat työnsä kehittämiseen ja kehitys nähdään syklinä. Onnistumiset vuorottelevat ristiriitojen kanssa ja kehitys on jatkuva.

ASIASANAT:

muutosjohtaminen, organisaatiomuutokset, osallistaminen, ryhmädynamiikka, tiimit, toimintatutkimus, vuorovaikutus, yhteistyö

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Library and Information Services

2016 | 77 + 13

Instructor: Olli Mäkinen

Eeva Liippo

WITH COLLABORATION INTO A TEAM - DEVELOPING OPERATIONS BY INVOLVING

The goal of this thesis was to unite two separate departments, the reception and the news area, to become one team, a reception team. The assignment was given by Turku City Library which went through an organizational change in the beginning of 2014. Due to this, a new team evolved. The study was conducted as an action research, which meant that the researcher was actively participating in the development process in a team leader's role.

The frame of reference consists of the concepts of building a team and leading change. It also includes a closer scrutiny of a group's stages, group phenomena, collaboration and interaction. By involving the team members in the development process the researcher has tried to create an environment that enhances collaboration and interaction, as well as to establish the team members' experiences about the new team and the process of building a team. While observing the aspects of leading change, it is also essential to concentrate on organizational culture and on the dialogue between the leader and the staff.

The research was conducted in 2014 and 2015, during which two performance appraisals with every team member were held, a new operating model of partly joint customer service as a result of workshops was created and a recreational day was held. During the process, due to retirements, two vacancies went through changes in the job descriptions to equate the new collaboration-based operating model. The data was collected from the performance appraisals and observing the workshops and the recreational day. In addition to these, in the end of the research, the staff's experiences and thoughts about the new operating model and the new vacancies were asked about in a query.

As a result, it can be stated that the process of uniting the two departments is still in progress, though interaction and collaboration have increased. Although interaction and collaboration occur in certain points, it is quite indifferent and lacks joint liability on a larger scale. The new operating model concerning the customer service functions but needs to be developed further. The process of uniting the departments and executing the new operating model can theoretically be based on the cycle of expanded learning which involves the personnel in a continuing developing process. The development can be seen as an ever recurring cycle of success and conflict.

KEYWORDS:

leading change, organizational changes, involving, group dynamics, teams, action research, interaction, collaboration

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	9
2.1 Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset Turun kaupunginkirjastossa	9
2.2 Vastaanottotiimi	10
2.3 Kehittämistyön tavoitteet	11
3 MENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS	13
3.1 Lähestymistavan määrittely	13
3.2 Kehittävän työntutkimuksen taustaa	13
3.3 Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivisen oppimisen kehä	14
3.4 Toimintatutkimuksen keskeiset elementit	16
3.5 Tutkimusongelman määrittely toimintatutkimuksessa	17
3.6 Teoreettinen viitekehys	17
4 TIIMI MUUTOKSESSA	19
4.1 Muutosjohtaminen	19
4.2 Oppiminen organisaatiossa ja ryhmäoppiminen	20
4.3 Hiljainen tieto ja uuden tiedon luominen	21
4.4 Muutosvastarinta	24
4.5 Uusi johtaminen	26
5 TIIMIT JA TIIMIYTYMINEN	28
5.1 Tiimit ja tiimiytyminen	28
5.2 Ryhmän vaiheet	30
5.3 Ryhmäilmiöt haasteena	32
5.4 Esimiehen rooli tiimiytymisessä	34
5.5 Aloittelevan esimiehen haasteet	35
6 VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ	37
6.1 Vuorovaikutus	37
6.2 Yhteistyö	38
6.3 Yhteistyön merkitys tiimiytymisessä	41
7 TIEDONKERUUMENETELMÄT	43

7.1 Menetelmien määrittely	43
7.2 Haastattelu	43
7.3 Yhteisölliset ideointimenetelmät	44
7.4 Havainnointi	44
7.5 Kysely	45
8 KESKEISET KOHDAT KEHITTÄMISPROSESSISSA	47
8.1 Henkilökohtaiset keskustelut	48
8.2 Kehityskeskustelut	48
8.3 Työpajat ja aivoriihi	49
8.4 Kehittämispäivä	50
8.5 Asiakaspalveluvaihto ja uudet vakanssit	51
9 AINEISTON ANALYYSI	53
9.1 Kehityskeskusteluaineiston analyysi	53
9.2 Työpajojen ja kehittämispäivän havainnointiaineiston analyysi	54
9.3 Asiakaspalveluvaihdon kokemusten analyysi	54
10 YHTEISTYÖN NÄKYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ KÄYTÄNNÖSSÄ	55
10.1 Henkilökohtaisten ja kehityskeskusteluiden tulokset	55
10.1.1 Vuoden 2014 kehityskeskustelut	55
10.1.2 Vuoden 2015 kehityskeskustelut	57
10.1.3 Esimiehen rooli ja johtaminen	60
10.2 Työpajat	62
10.2.1 Työpajoissa sovittua	62
10.2.2 Soveltuvuus toiminnan kehittämisessä	63
10.2.3 Vuorovaikutus tiimiläisten kesken työpajojen aikana	64
10.3 Kehittämispäivä ja Työyhteisötarina	64
10.4 Asiakaspalveluvaihdon kokemukset	65
10.4.1 Esimiehen näkökulma	67
10.4.2 Uudet vakanssit ja kokemukset	67
10.5 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ilmeneminen	68
11 ARVIOINTI	70
12 JOHTOPÄÄTÖKSET	72
LÄHTEET	75

LIITTEET

- Liite 1. Kehityskeskustelut 2014-2015.
- Liite 2. Työpajat.
- Liite 3. Kokemukset asiakaspalveluvaihdosta.
- Liite 4. Analyysirunko: kehityskeskustelut.
- Liite 5. Analyysirunko: työpajat.

KUVIOT

Kuvio 1. Uusi organisaatio.	10
Kuvio 2. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 2001, 16 mukailen).	15
Kuvio 3. Uuden tiedon luomisen sykli (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 mukailen).	22
Kuvio 4. Prosessin kuvaus.	47
Kuvio 5. Yhteistyön arviointi avoimuuden ja luottamuksen näkökulmasta.	59
Kuvio 6. Yhteistyön arviointi toimintatapojen ja toiminnan toteuttamisen näkökulmasta.	59
Kuvio 7. Työntekijän arvio.	61
Kuvio 8. Esimiehen arvio.	61
Kuvio 9. Yhteistyön ilmentyminen tiimissä.	73

TAULUKOT

Taulukko 1. Ryhmän vaiheet ja johtaminen (Kuusela 2013, 106).	30
Taulukko 2. Ryhmäilmiöt ja johtaminen (Kuusela 2013, 109).	33

1 JOHDANTO

Nopeasti muuttuva toimintaympäristö vaatii julkisilta organisaatioilta jatkuvaa uudistumista, joka asettaa omat vaatimuksensa yksilöille, tiimeille ja koko organisaatioille. Niiltä odotetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Organisaatioissa toimitaan yhä enenevässä määrin tiimeissä ja tällöin myös johtaminen tapahtuu tiimissä ja tiimitasolla. Johtaminen nähdään kollektiivisena prosessina, jossa johtajan on johdettava itsensä ja yksilöiden lisäksi myös tiimiä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan vastuulla on luoda ympäristö, jossa kaikkien tiimin jäsenten kesken vallitsee hyvä vuorovaikutus. Tällöin on tärkeää, että johtaja osaa jakaa johtamisvastuutaan myös tiimin jäsenten kanssa, jolloin johtamisesta tulee yhteistoimintaa, jossa osallisina ovat kaikki tiimin jäsenet. (Sydänmaanlakka 2015, 68, 165.)

Turun kaupunginkirjastossa tapahtui organisaatiomuutos vuoden 2014 alussa. Organisaatiomuutoksen myötä kaksi aikaisemmin erillään toiminutta tiimiä, uutis- ja vastaanotto, yhdistyivät yhdeksi tiimiksi, jonka nimeksi tuli vastaanottotiimi. Asiakaspalvelut-tulosyksikön, johon vastaanottotiimi kuuluu, vuoden 2014 operatiivisessa palvelutuotantosuunnitelmassa määriteltiin yhdeksi tavoitteeksi tiimiytyminen uusissa tiimeissä, ja tästä juontuu myös tämän kehittämistyön toimeksianto. Tämä kehittämistyö kuvaa kahden erillään toimineen osaston kehittämisprosessia yhdeksi tiimiksi.

Työ käsittelee prosessia muutosjohtamisen ja tiimiytymisen näkökulmasta sekä huomioi esimiehen roolin prosessissa. Prosessin aikana tarkasteltiin työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia uudesta tiimistä ja tiimiytymisestä. Kehittämisessä keskityttiin työntekijöiden osallistamiseen, vuorovaikutuksen sekä yhteistyön lisäämiseen kahden osaston välille. Kehittämissuunnitelma ajoittuu vuosille 2014-2015, mutta käytännön prosessi jatkuu edelleen.

Kehittämissuunnitelma on suoritettu toimintatutkimuksena, jossa tutkija ja osallistajat ovat aktiivisesti mukana tutkimuksessa. Kokemuksia uudesta tiimistä ja yhteistyöstä käsitellään vuosina 2014 ja 2015 käytyjen kehityskeskustelujen perusteella. Tiimin jäsenten osallistaminen toiminnan kehittämiseen tapahtui työpajoissa, joissa

tiimin yhteistyötä tarkasteltiin kehityskeskusteluissa nousseiden teemojen pohjalta ja joissa sovittiin uudesta toimintamallista asiakaspalvelun suhteen. Oma merkityksensä vuorovaikutusprosessissa oli myös kehittämispäivällä, johon tiimi osallistui keväällä 2015, ja säännöllisillä tiimipalavereilla. Osallistava työskentelytapa oli uusi toimintamuoto ja sen omaksuminen, niin esimiehen kuin työntekijöidenkin osalta, vei aikansa ja olisi vaatinut vielä enemmän aikaa kuin mitä tämän kehittämistyön puitteissa oli mahdollista toteuttaa. Työskentelytapaa tullaan hyödyntämään jatkossakin tiimin toimintaa kehittäessä.

Luvussa 2 avataan työn taustaa esittelemällä vastaanottotiimi sekä sen toimintaympäristö ja kerrotaan työn tavoitteet. Luku 3 keskittyy toimintatutkimuksen esittelyyn tutkimusmenetelmänä ja kehittävän työntutkimuksen taustoittamiseen. Luvussa käydään läpi myös työn teoreettinen viitekehys. Luvuissa 4-5 avataan työn teoreettista viitekehystä ja pureudutaan muutosjohtamisen, tiimin ja tiimiytymisen käsitteisiin sekä esimiehen rooliin prosessissa. Luvussa 6 on tarkasteltu vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä prosessissa. Luku 7 esittelee kehittämistyössä käytetyt tiedonkeruumenetelmät, ja käytännön prosessin eteneminen on raportoitu luvussa 8. Aineiston analyysimenetelmät käydään läpi luvussa 9 ja tuloksia tarkastellaan luvussa 10. Kehittämistyön prosessia arvioidaan luvussa 11 ja johtopäätökset esitellään luvussa 12.

Tiimiytymisprosessi vaatii yhteistyötä ja vuorovaikutusta, ja tämä on huomioitava tiimin arjessa. Organisaatiomuutos loi vaatimuksen työyhteisön kehittämiseksi, jotta uuden toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin ja haasteisiin voitaisiin vastata. Kahden osaston yhdistäminen yhdeksi osastoksi yhdisti resursseja, mutta pakotti samalla kehittämään joustavuutta resurssien käytössä. Resurssien määrä kokonaisuuden hallinnassa ei sinänsä kasvanut vaan resurssit oli nyt jaettava tehokkaammin ja laajemmin kuin aikaisemmin, jotta toimintaa voitaisiin yhdistää ja palveluja tuottaa entistä joustavammin. Tämä aiheutti muutoksia niin esimiehen kuin myös työntekijöiden työhön. Käsite ”me” sai uuden merkityksen ja esimiehen oli tuettava sekä kannustettava tätä muutosta.

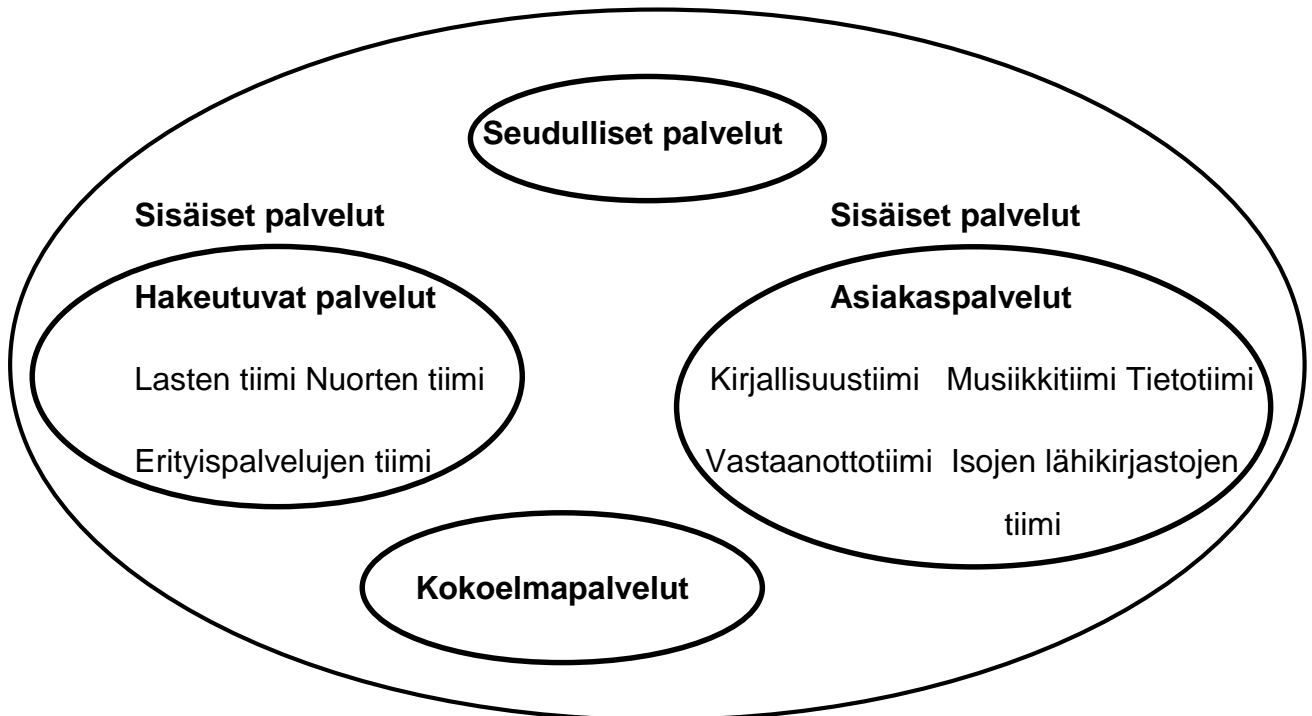
2 TYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Organisaatiomuutos ja sen vaikutukset Turun kaupunginkirjastossa

Työssä tarkastellaan vastaanottotiimiä, joka on osa Turun kaupunginkirjaston organisaatiota. Turun kaupunginkirjasto on Varsinais-Suomen maakuntakirjasto ja se on osa Varsinais-Suomen Vaski-kirjastojen yhteenliittymää. Organisaatio muodostuu pääkirjastosta, 12 lähikirjastosta ja kahdesta kirjastoautosta. (Turun kaupunginkirjasto 2016.)

Vuoden 2014 alussa astui voimaan organisaatiouudistus, jonka seurauksena muutoksia tapahtui niin tulosityksikköjen kuin osastojenkin rakenteissa. Organisaatiouudistuksen taustalla olivat muutokset toimintaympäristössä ja kaupungin organisaatiossa (Rantala, Jaana palvelupäällikkö 11.11.2015, sähköpostikeskustelu).

Uuteen organisaatioon (kuvio 1) tulosityksiköiksi rakentuivat Asiakaspalvelut, Hakeutuvat palvelut, Seudulliset palvelut, Kokoelmapalvelut ja Sisäiset palvelut. Organisaatiomuutoksen myötä muodostettiin seuraavat tiimit: lasten tiimi, nuorten tiimi, musiikkitiimi, kirjallisuustiimi, tietotiimi, isojen lähikirjastojen tiimi, erityispalvelujen tiimi ja vastaanottotiimi. Seudullisten palvelujen, Kokoelmapalvelujen ja Sisäisten palvelujen tulosityksiköihin ei muodostettu erillisiä tiimejä. Tässä vaiheessa kaupunginkirjaston lähikirjastot jaettiin pieniin ja isoihin lähikirjastoihin, joista pienet lähikirjastot sisällytettiin Hakeutuvien palveluiden tulosityksikköön ja jaettiin lasten ja nuorten tiimien kesken, ja erilliseksi tiimiksi rakentui vielä isojen lähikirjastojen tiimi, joka liitettiin Asiakaspalvelut-tulosityksikköön.



Kuvio 1. Uusi organisaatio.

Suurimmat muutokset kohdistuivat yksiköihin, joissa tapahtui tulosityksikön ja esimiehen vaihtuminen, ja erillään toimineet osastot yhdistettiin yhdeksi tiimiksi. Uusi tiimeiksi muodostuivat lasten tiimi, nuorten tiimi, isojen lähikirjastojen tiimi, erityispalvelujen tiimi ja vastaanottotiimi. Tässä kehittämistyössä tarkastellaan vastaanottotiimiä.

2.2 Vastaanottotiimi

Vastaanottotiimi muodostuu kahdesta aikaisemmin erillään toimineesta osastosta: uutistori ja vastaanotto. Yhdistämisen taustalla oli ajatus nk. aulatiimistä, joka toimisi ikään kuin näyteikkunana kirjaston palveluille, koska molemmat osastot sijaitsevat keskeisellä paikalla uudispuolen pääsisäänkäynnin yhteydessä. Yhdistämisellä haettiin ratkaisua organisaation tiivistämiseen eli tiiminvetäjien

määrää oli tarkoitus vähentää ja tehdä tiimeistä isompia. (Rantala, Jaana palvelupäällikkö 2.11.2015, sähköpostikeskustelu.)

Vakituisia vakansseja tiimissä on yhteensä 15 tiiminvetäjä mukaan lukien. Henkilökunta jakautuu uutistorin ja vastaanoton henkilökuntaan vanhan osastojaon pohjalta. Tämän lisäksi osastot sijaitsevat fyysisesti erillään eli työhuoneet ja asiakaspalvelutiskit ovat eri pisteissä, vaikka molemmat osastot sijaitsevatkin pääkirjaston ensimmäisessä kerroksessa. Molemmilla osastoilla on omat ydin tehtävänsä, jotka eroavat toisistaan.

Uutistorille on sijoitettu pääkirjaston sanomalehdet ja yleisaikakauslehdet. Lisäksi osastolla on asiakastietokoneita, joilla asiakkaat voivat työskennellä itsenäisesti. Uutistorilla asiakaspalvelu keskittyy niin lehtineuvontaan kuin laitteiden, esim. tietokoneet ja kopiokoneet, käytön opastukseen tulostamisesta skannaukseen. Vastaanotto keskittyy lainauspalvelutoimintoihin, joihin sisältyvät mm. uusien asiakkaiden vastaanotto, palauttamattoman aineiston laskutus ja perintä. Asiakaspalveluun sisältyy paljon yleistä opastusta liittyen kirjaston kokoelmiin ja tiloihin, mutta myös kaupungin palveluiden ja paikkojen opastusta ulkopaikkakuntalaisille.

Vastaanottotiimin strategisina tavoitteina vuosina 2014 ja 2015 olivat toiminnan yhtenäistäminen ja tiimiytymisen toteutuminen sekä erilaiset palvelukokeilut. Tärkeimmäksi näistä muodostui tiimiytymisen toteutuminen ja toteuttaminen. Tiimiytymisen oli tapahduttava myös käytännössä eikä pelkästään strategian tasolla.

2.3 Kehittämistyön tavoitteet

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on usein luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Sen avulla ratkaistaan yleisesti käytännön ongelmia ja niin tuotetaan kuin toteutetaankin uusia ideoita ja käytäntöjä, ei pelkästään kuvata tai selitetä asioita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 19.) Tutkimuksen kohteena kehittämisessä on prosessi, toiminto, asiointi tai tuote, ja kohteessa pyritään aikaansaamaan muutos jollakin keinolla eli interventiolla (Kananen 2012, 21).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yhteistyötä uuden tiimin sisällä ja kuvata tätä prosessia. Kehittämisprosessissa pureuduttiin kahden osaston, vastaanotto ja uutistori, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen sekä niiden kehittymisen tukemiseen. Prosessin aikana yritettiin löytää järkeviä yhteistyömuotoja sekä niitä pisteitä, joissa yhteistyö on huomioitava. Tarkoituksena oli löytää uusia toimintamalleja, joilla yhteistyö mahdollistetaan ja sitä tuetaan arjen työssä, jotta toiminta olisi mahdollisimman yhtenäistä ja sujuvaa. Yhteistyötä pyrittiin lisäämään tietoisesti tiimin arjessa. Tiimiä on tarkasteltu sen omassa toimintaympäristössä ja pyritty kehittämään toimintaa osallistavasti arjen haasteet huomioiden. Työssä on peilattu tiimiytymistä tiimin jäsenten omien kokemusten ja kokemuksellisuuden kautta sekä esimiehen roolia tässä prosessissa ja sen mahdollistamisessa.

3 MENETELMÄNÄ TOIMINTATUTKIMUS

3.1 Lähestymistavan määrittely

Tutkimusote tai lähestymistapa tarkoittaa ongelman laajaa lähestymistapaa, joka sisältää määrätylelle tutkimusotteelle ominaiset tiedonkeruun, analysoinnin ja tulokinnan menetelmät. Tutkimusotetta tai lähestymistapaa valittaessa on huomioitava tutkimusongelma sekä se, onko tutkimusongelmaa selittäviä teorioita tai malleja jo olemassa eli onko ongelmaa mahdollisesti tutkittu aikaisemminkin. (Kananen 2012, 26.) Lähestymistapoja ovat esim. tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstrukttiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Kehittämistehtävä määrittää, mikä tapa sopii parhaiten ja osittain lähestymistavat ovat päällekkäisiä. (Ojasalo ym. 2014, 36.) Tässä työssä lähestymistapana on toimintatutkimus.

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jonka tarkoituksena on saada aikaan muutos ja hakea yhdessä ratkaisua johonkin käytännön ongelmaan. Tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma, mutta samalla luoda myös uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua, osallistuvaa ja itseään tarkkailevaa. Yleensä siinä vaaditaan myös yhteistyötä, sillä kyseessä on usein koko työyhteisöä tai organisaatiota koskeva muutosprosessi. Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää myös nimeä kehittävä työntutkimus. (Metsämuuronen 2006, 102; Ojasalo ym. 2014, 58.)

3.2 Kehittävän työntutkimuksen taustaa

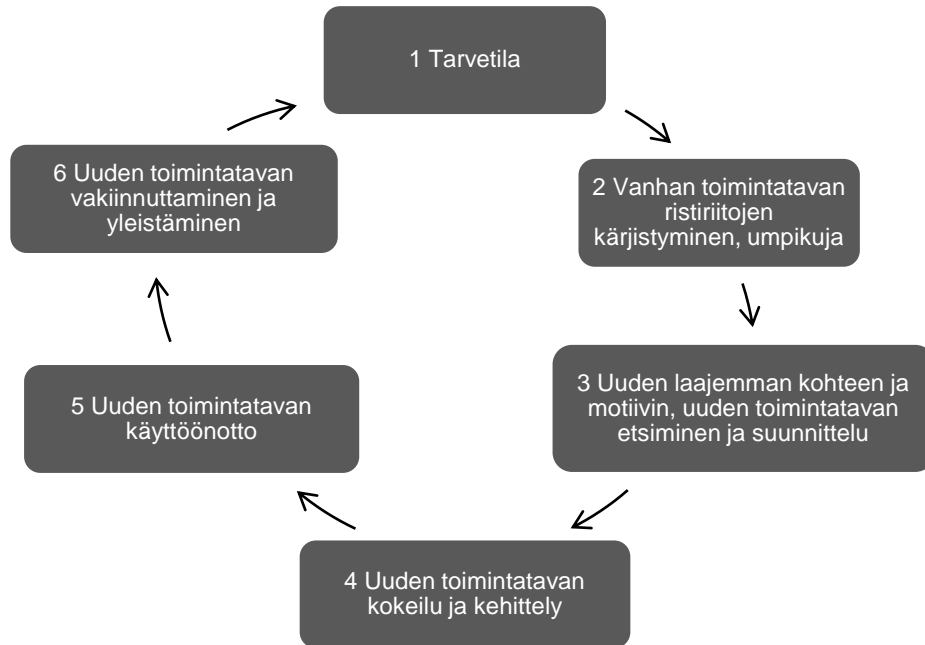
Kehittävä työntutkimus on Yrjö Engeströmin 1980-luvulla luoma lähestymistapa, jonka avulla tutkitaan ja kehitetään työtä ja organisaatioita. Sen perustana on L. S. Vygotskyn, A. N. Leontjevin, A. R. Lurian ja heidän seuraajiensa ideoima kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. Tässä toiminnan teoriassa yksilöä ja yhteiskuntaa tarkastellaan yhdessä ja toisiinsa vaikuttavina tekijöinä, jossa toiminta on välittävä linkki yksilön ja yhteiskunnan välillä. Tällöin yksilön teot ja

ominaisuudet muodostuvat kollektiivisessa toimintajärjestelmässä, esimerkiksi työssä. Myös yksilön merkitys toimintajärjestelmään nähden on tärkeä, sillä yksilön teot muokkaavat toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmä ei ole suljettu tai irrallinen tekijä vaan se on kehittyvä, ristiriitainen, dynaaminen ja sillä on historiallinen konteksti. Kehittävä työntutkimus on toiminnan teorian muoto, jolla pystytään tutkimaan työtoimintoja. (Engeström 1995, 11.)

3.3 Kehittävä työntutkimus ja ekspansiivisen oppimisen kehä

Kehittävässä työntutkimuksessa tavoitteena on osallistaa työntekijöitä työn kehittämiseen ja auttaa heitä hahmottamaan toimintakäytäntöjä kokonaisuuksina sekä ymmärtämään arkityön ongelmien ja toiminnan vakiintuneiden rakenteiden yhteys, jotta toimintakäytäntöä voitaisiin kehittää ja löytää uusia ratkaisuja (Engeström 1995, 12). Häiriöiden ja ongelmien lisääntyminen johtuvat usein toiminnassa tapahtuneista muutoksista ja toistuvat häiriöt nähdään toiminnan rakenteissa esiintyvänä ristiriitoina, jotka nämä toiminnassa tapahtuneet muutokset ovat aiheuttaneet. Tällaista toimintaa, jossa oppiminen ja työn kehittäminen tapahtuvat työntekijöiden toimesta, kutsutaan ekspansiiviseksi oppimiseksi. Nykyisessä toiminnassa ilmenneitä ongelmia pyritään ratkaisemaan työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta tulkitsemalla laajoissa yhteyksissä. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle, 2001, 14-15.)

Kehitys ei kuitenkaan ole suoraviivaista vaan siihen sisältyy murroksia ja kriisejä. Työntekijöiden on tiedostettava muutoksen tarve, kohdattava se ja nähtävä muutos mahdollisuutena. Ennen uuden käytännön vakiintumista on ratkaistava kuitenkin paljon arjen ja käytännön ongelmia ja ristiriitoja, joita uusien ratkaisujen käyttöönotto aina synnyttää. Kehityksessä on nähtävissä tietynlainen toistuvuus, jossa yhden asian ratkaiseminen synnyttää aina uuden ongelman. Kehityssykli, jonka tuloksena on uusi toimintatapa, saattaa viedä useita vuosia. Kehittämisprosessissa voi ilmetä myös jo tiedostettujen ongelmien ratkaisujen lisäksi tiedostamattomien ongelmakohtien ja muutostarpeiden tunnistaminen. Ekspansiivisen oppimisen kehä on kuvattuna kuviossa 2. (Virkkunen ym. 2001, 15.)



Kuvio 2. Ekspansiivisen oppimisen kehä (Virkkunen ym. 2001, 16 mukailen).

Engeström (1995, 48) kuvaa työpaikan toimintajärjestelmää moniääniseksi. Toimintajärjestelmässä on erilaisia osanottajia, joilla on erilaiset taustat, intressit ja näkökulmat. Moniäänisyydellä hän tarkoittaa sitä, että keskipisteessä ei ole ainoastaan erilaisuus ja erillisyys vaan myös viestintä ja vuorovaikutus. Moniäänisyys voi johtaa siis joko pirstaloitumiseen tai uusia yhdistelmiä luovaan vuoropuheeseen.

Yksilöiden toimintajärjestelmät ovat yhteisiä, kollektiivisia. Näin ollen kehitys on nähtävissä sosiaalisena ja yhteistoiminnallisena prosessina ja jotta tätä prosessia ymmärtäisi, on seurattava niin toimivaa yhteisöä kuin sen murrostakin. Kehitysprosessien tutkiminen on kuitenkin hankalaa niiden pitkäkestoisuuden ja rajamattomuuden vuoksi. Prosessia ei voi pelkistää laboratorioon vaan se tarvitsee monitulkintaista otetta niin psykologisesti, pedagogisesti, antropologisesti ja kuin historiallisestikin. (Engeström 2004, 19.)

Kehittävässä eli ekspansiivisessä oppimisessa on kyse siitä, että yhteisö kehittää itse omaa toimintajärjestelmäänsä ja oppii yhdessä. Uudistavan oppimisen lajeja on hahmoteltavissa kolme ja niitä ovat ratkaisuinnovaatiot, prosessi- tai elinkaari-innovaatio ja järjestelmäinnovaatio. Ratkaisuinnovaatiot ovat ongelmaan yleisiä

ratkaisua tuottavia, esim. uusi väline tai uusi työnjako, jotka keskittyvät toimintajärjestelmän yhteen osaan. Oppiminen on tällöin usein hetkellistä. Prosessi-innovaatioissa huomio kiinnittyy kohteen hahmottamiseen monivaiheisesti ja vuorovaikutteisesti muovautuvana ongelmana ja saavutuksena. Järjestelmäinnovaatioissa toimintajärjestelmälle muotoillaan uusi malli ja siirretään se myös käyttöön. Huomio kiinnittyy tällöin kohteen palasiin, jotka eritellään ja käsitellään laadullisesti ja joista muodostetaan uusi kokonaisuus. Oppiminen on tällöin ajallisesti pitkäjänteisempää ja se kytkeytyy osanottajien sosiaalisiin kytkentöihin. (Engeström 2004, 24, 29.)

3.4 Toimintatutkimuksen keskeiset elementit

Toimintatutkimuksessa keskeistä on muutoksen aikaan saaminen käytännössä eli asioiden kuvaamisen sijaan keskitytään nykyisen todellisuuden muuttamiseen. Kiinnostus kohdistuu siihen, miten asioiden pitäisi olla eikä vain siihen, miten ne tällä hetkellä ovat. Tutkimuksessa on kyse teorian ja käytännön vuorovaikutuksesta eli abduktiosta. Kohteena on usein ihmisten tai organisaation toiminnan muuttaminen. Tutkimuksessa paneudutaan myös ihmisten vaikuttamismahdollisuuksiin ja osallistumiseen muutoksessa. Tutkijan roolina on olla aktiivinen toimija eli tutkija on keskeisessä roolissa ja itse mukana kehittämisprosessissa, ja tämä erottaakin toimintatutkimuksen muista lähestymistavoista. Tutkittavien aktiivinen rooli toimijoina muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö prosessissa on keskeistä. (Kananen 2012, 27-28, 38; Ojasalo ym. 2014, 37, 58, 60.)

Tässä kehittämistyössä tavoitteena on muutoksen aikaansaaminen tiimin toimintamallissa, jotta tiimiytyminen toteutuisi sekä kuvata tätä prosessia. Tutkija on vahvasti mukana kehittämisprosessissa esimiesroolissaan, mutta myös tiimin jäsenet ovat mukana kehittämisessä ja osana muutosta.

Toimintatutkimuksessa on muistettava myös sen ennakoimattomuus. Muutos voi tapahtua tai jäädä tapahtumatta tai se voi olla täysin toisenlainen kuin mitä on lähdetty tavoittelemaan. Mikäli muutosta ei tapahdu, niin voidaan kuitenkin saada

esiin asenteita, valtarakenteita tai työskulttuureja, jotka eivät muulla tavalla tutkimmalla välttämättä tulisi ilmi. (Ojasalo ym. 2014, 59.)

3.5 Tutkimusongelman määrittely toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimuksen keskipisteessä on tiedon tuottaminen toiminnasta ja muutoksesta. Tällöin kysymysten avulla selvitetään, miten tutkittavat kohteet voivat muuttua ja miksi ne eivät muutu. (Ojasalo ym. 2014, 59.) Kehittämistyössä tutkimus voi kohdistua useaan kehittämisilmiön osaan, ja kohteena voi olla tavoitteen saavuttamiseen liittyvä tutkimuskysymys, mutta myös prosessiin kohdistuvat tutkimuskysymykset. Prosessiin kohdistuneena voidaan tutkia esim. miten muutosprosessin aikana toimittiin ja miten muutos koettiin. Asian kehittäminen tai muutos voi olla myös tutkimusongelma, jolloin halutaan ymmärtää jokin ilmiö ja usein myös saada aikaan muutos parempaan. Jotta muutos ja sen hallinta olisi mahdollista, on ilmiötä ymmärrettävä eli selvitettävä mistä on kyse. (Kananen 2012, 23, 26.)

Tutkimusongelmana tässä kehittämissä on vastaanottotiimin erillisuus. Työssä kuvataan muutosprosessia, jossa toimintaa yritetään yhtenäistää ja löytää järkeviä yhteistyöratkaisuja. Työssä tarkastellaan, miten yhteistyö koetaan tiimissä ja millaisena uusi tiimi koetaan. Miten toimintaa on järkevää yhtenäistää ja miten se toteutetaan käytännössä? Toisaalta prosessissa huomioidaan myös esimies ja esimiehen rooli muutoksessa. Vastaanottotiimin toimintaa on kehitettävä yhtenäisemmäksi, mutta miten tämä kehitys muuttaa arkipäivän tehtäviä ja mitä esimiehen on huomioitava prosessin aikana? Mikä on esimiehen rooli muutoksessa ja miten esimies tukee kehittymistä ja mahdollistaa sen?

3.6 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu muutosjohtamisen ja tiimiytymisen ympärille. Muutosjohtamisen merkitys tuo esiin esimiehen roolin prosessissa, ja tiimiy-

tymisen tarkastelussa syvennyttään ryhmän vaiheisiin sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitykseen tässä prosessissa. Viitekehyksessä sivutaan myös organisaation oppimista sekä oppimisen merkitystä tiimiytymisessä ja työyhteisön kehittämisessä.

Keskeisiä käsitteitä tässä kehittämistyössä ovat muutosjohtaminen, tiimiytyminen, vuorovaikutus ja yhteistyö. Muutosjohtamisen käsittely on tärkeää työn taustan ja tiimin nykytilanteen huomioiden. Tiimin ja tiimiytymisen määrittely auttaa ymmärtämään kuvattavaa prosessia ja sen edellytyksiä. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön käsitteet liittyvät vahvasti tiimiytymiseen ja sen mahdollistamiseen. Tiimiytyminen ja uuden toimintamallin toteuttaminen sekä haltuunotto on myös koko tiimin oppimisprosessi, jota pyritään jäsentämään ekspansiivisen oppimisen syklillä. Ekspansiivisen oppimisen kehä kuvaa koko muutosprosessin syklimäisyyttä ja jatkuvuutta.

4 TIIMI MUUTOKSESSA

4.1 Muutosjohtaminen

Organisaatiokulttuuri määritellään organisaation jäsenten tavaksi ajatella ja toimia. Kulttuuri muotoutuu vähitellen ihmisten keskuudessa ja niin tavat kuin sääntökin ovat ihmisten yhdessä oppimia ja muodostamia. Organisaatiokulttuuriin sisältyy jäsenten yhteinen maailmantulkinta, yhteiset ajattelu- ja toimintatavat. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on pitkäkestoinen muutosprosessi. (Lämsä 2011, 123-124.) Nykypäivänä muutos on kuitenkin väistämätöntä ja jotta muutos olisi hallittua ja kehittävää, on sitä johdettava (Nivala 2011, 168). Organisaatiomuutos vaatii organisaation lisäksi myös työyhteisön jäseniä muuttumaan. Työyhteisön kehittyminen edellyttää yksilöiden kehittymistä, jolloin ihmisten omaksuma identiteetti kyseenalaistuu ja luo samalla haasteen myös organisaation identiteetin muutokselle. Organisaation identiteetti on yhteinen mielikuva, joka muotoutuu yhteisen vuorovaikutuksen kautta. (Juuti 2011b, 203.)

Muutoksen läpiviennissä voidaan erottaa asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen. Asioiden johtamisella tarkoitetaan prosesseja, joilla ihmisten ja tekniikoiden muodostama monimutkainen järjestelmä pidetään käynnissä. Ihmisten johtamisella viitataan prosesseihin, joilla organisaatiot perustetaan tai joilla niitä muutetaan vastaamaan olosuhteisiin. (Kotter 2012, 28.) Ihmisten johtamisella on tärkeä rooli onnistuneessa muutoksessa, sillä sen avulla voidaan motivoida työntekijät muuttamaan toimintamallejaan ja saada muutos juurtumaan osaksi organisaation kulttuuria. Tällöin rakennetaan uusia ajattelumalleja ja myös sitoudutaan yhdessä näihin ajattelumalleihin. Ympäristön muuttuessa nopeasti ihmisten johtamisen merkitys korostuu vaadittaessa entistä enemmän uudistumista ja uudistamista. (Juuti 2009, 108-109.)

Muutosjohtamisessa on huomioitava tarkan ja innostavan vision luominen sekä vision tiedottaminen ja eksplikointi, jotta visiota kohti aletaan pyrkiä yhdessä ja siihen sitoudutaan. Asioiden ja ihmisten johtamisessa voidaan nähdä erona myös se, että asioita johtamalla keskitytään nopeisiin, rakenteellisiin ja hallinnollisiin

seikkoihin ja ihmisten johtamisessa pidempikestoisiin muutoksiin, kuten organisaatiokulttuuriin, arvoihin ja uusiin työskentelytapoihin. Ihmisten johtajaa määriteltäessä voidaan käyttää käsitteitä motivoiva, innostava, riskeeraava ja sitkeä. Tällöin johtaja keskittyy ihmisiin ja heidän ajatuksiinsa, jotta yhteinen tarkoitus saavutettaisiin. Organisaatiokulttuuria muutettaessa on muistettava, että muutos vie aikaa ja on hyvä, jos kaikki tiedostavat tämän. (Poulson 2007, 17-19.)

4.2 Oppiminen organisaatiossa ja ryhmäoppiminen

Organisaation muuttaminen ja kehittäminen nähdään organisatorisena oppimisprosessina. Organisatorisessa oppimisessa yksilöiden kokemus ja osaaminen jalostetaan yhteiseen käyttöön. Organisatorisessa oppimisessa on nähtävissä eri tasoja. Frilander (1997, 17-18) mainitsee pintatason ja syvätason oppimisen. Pintatason oppimisessa organisaation toiminnassa esiintyviin ongelmiin haetaan ratkaisuja nopeasti. Tällöin ei huomioida ongelmiin liittyvää syvempää kulttuurista pohjaa. Syvätason oppimisessa pyritään ongelmien syvempään ymmärtämiseen, jossa keskeisessä asemassa on organisaation sisäiseen toimintaan liittyvien normien ja arvojen, uskomusjärjestelmien, organisaation toiminnan tavoitteiden ja pyrkimysten tarkentaminen

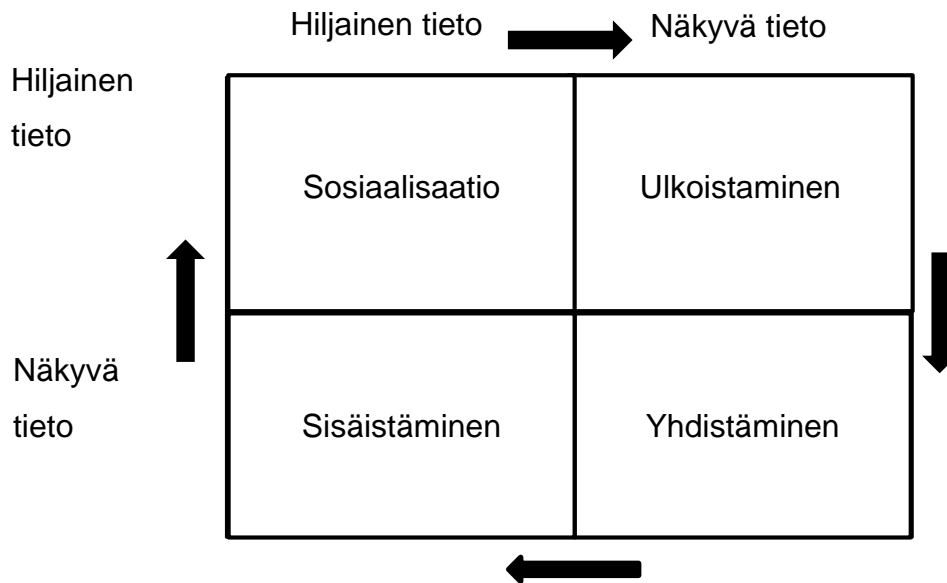
Ryhmäoppiminen ei ole mahdollista, ellei ryhmä opi oppimaan yhdessä. Kyse on tällöin ryhmän oppimisesta eikä niinkään yksilön oppimisesta. Oppimisen kohteena eivät olekaan vain ulkoiset käyttäytymismallit vaan kognitiot ja emotiot. Oppimismekanismeja on eroteltavissa kaksi. Ensinnäkin ryhmä voi vakiintua ja toistaa näin ollen aiemmin menestyksellistä toimintamallia, jolla ei kuitenkaan enää saavuteta toivottuja tuloksia. Toisaalta ryhmä saattaa ohjata yksilöä yhtymään aina enemmistön näkemykseen, jolloin yksilön oma näkemys, joka saattaisi auttaa ryhmää parempaan tulokseen jää lausumatta. Yksilö pyrkii tällöin minimoimaan omaa ahdistustaan ja näin ollen myötäilee enemmistöä. Hyvä ilmapääri, keskinäinen luottamus ja turvallisuuden tunne ovat edellytyksiä sille, että ryhmä on työyhteisössä oppimista edistävä. (Schein 1987, 185; Viitala 2005, 167.)

Tiimittäminen ja tiimiytyminen on nähtävissä syvätason oppimisprosessina, jota on tuettava tähän soveltuvalla kehittämisen mallilla. Kehittäminen voi tapahtua ylhäältä alaspäin (top-down) ja alhaalta ylöspäin (bottom-up). Tiimiorganisaatiota kehitettäessä tarvitaan myös aktiivisuutta alhaalta ylöspäin, jolloin avainasemassa on sekä yksilöiden että tiimien vastuu ja luovuus kehittämistoiminnassa. Aiempia toimintatapoja kehitetään ja luodaan uutta innovatiivisella tavalla. (Frilander 1997, 18.) Oppivassa organisaatiossa oppiminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategioihin. Oppimiskäsitys on tällöin pitkälti toiminnallinen ja oppimista edistävää toimintaympäristöä korostava. Oppiminen määritellään yhteistoiminnalliseksi oman toiminnan kehittämiseksi ja uusiin haasteisiin vastaamiseksi. (Sarala & Hätönen 2000, 22.)

4.3 Hiljainen tieto ja uuden tiedon luominen

Chris Argyris ja Donald A. Schön ovat tutkineet organisaation oppimista sekä ihmisten ja organisaation välisiä suhteita. Heidän tutkimustensa mukaan toimintaa pitää aktiivisesti reflektoida, jotta siitä voisi oppia jotain. He viittaavat Michael Polanyin (1967, ks. Argyris & Schön 1989, 10) luomaan käsitteeseen hiljainen tieto (tacit knowledge) eli siihen, kuinka tiedämme enemmän kuin osaamme kertoa tai käytöksemme ilmaisee. (Argyris & Schön 1989, 4, 9-10.) Haaste on tehdä tästä hiljaisesta eli implisiittisestä tiedosta näkyvää eli eksplisiittistä tietoa.

Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tiettyyn kontekstiin sidonnaista ja tämän vuoksi vaikeaa mallittaa tai muotoilla muille. Eksplisiittinen tieto taas on käsittein ilmaistavissa. Tätä prosessia ovat tarkastelleet myös Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi (1995, 59, 62) uuden tiedon luomisen mallissaan, jossa hiljainen tieto muuttuu näkyväksi ja taas hiljaiseksi neljän vaiheen kautta (kuvio 3).



Kuvio 3. Uuden tiedon luomisen sykli (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 mukailleen).

Prosessissa on eroteltavissa sosiaalisaatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. Sosiaalisaatiolla tarkoitetaan kokemus- ja mallioppimista, jossa toimintamallit siirtyvät käyttöön tarkkailun ja yhdessä tekemisen kautta osajilta oppijoille. Vuorovaikutus on tällöin usein kahden ihmisen välistä ja tapahtuu työn äärellä. Ulkoistamisessa toimintamalleja tai muuta uutta tietoa käsitellään yhdessä puhuen ja reflektoiden. Dialogi voi tapahtua esim. palaverissa, joissa luodaan yhdessä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia. Tietoa jaetaan ja reflektoidaan yhdessä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-64; Viitala 2005, 168-169.)

Yhdistämisvaiheessa dialogin ja reflektoinnin tulokset muuttuvat järjestelmiksi tai toimintasäännöiksi eli tieto muuttuu näkyviksi opasteiksi ohjeiksi toiminnalle. Tulokset integroidaan osaksi organisaation systeemistä kokonaisuutta. Tietoa vaihdetaan ja yhdistellään esim. dokumentein tai yhteisissä tapaamisissa. Sisäistämisvaiheessa uudet toimintamallit otetaan käyttöön. Tämä tarkoittaa myös sitä, että vanhasta luovutaan ja uutta toimintamallia tai asiaa kokeillaan ja vähitellen ehkä myös kehitetään. Tässä vaiheessa opitaan tekemällä. Tiedon dokumentointi tai muu jakaminen auttaa myös tiedon muuttumista näkyvästä hiljaiseen ja

samalla osaksi koko organisaatiokulttuuria. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67, 69-70; Viitala 2005, 169.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 59, 61) määrittelevät tiedon yksilöiden tuottamaksi eli organisaatio itsessään ei luo tietoa vaan yksilöt organisaatiossa. Organisaatio voi ainoastaan tukea tässä prosessissa. Tiedon muuntuminen tapahtuu sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta yksilöiden välillä, ei rajoittuneena yhteen yksilöön.

Mikäli työyhteisössä kannustetaan jatkuvaan ja omaehtoiseen yksilö- ja ryhmätason reflektioon, aktiiviseen tiedon etsintään sekä erilaisiin kokeiluihin, tuetaan parhaiten työyhteisön oppimista. Organisaatiossa tapahtuva oppiminen on vahvasti sosiaalinen tapahtuma ja pakostikin kyseessä on ryhmäoppiminen. Ryhmässä yhdistyvät epäsuora eli ryhmän välityksellä tapahtuva ja suora eli yksilökohtainen oppimisvaikutus. (Viitala 2005, 166.)

Vaikka ryhmä koostuisi pätevistä ja kyvykkäistä yksilöistä, niin tämä ei suoraan tarkoita, että ryhmä oppisi tehokkaasti tai toimisi muuten tehokkaasti yhdessä. Yksilön oppiminen on jossain määrin epäolennaista organisaation oppimista ajatellen, mutta tiimioppiminen on nähtävissä koko organisaatiota hyödyttävänä läpileikkaavana osana. Opiteut asiat otetaan käyttöön, kokemuksista opitaan ja tietoa jaetaan yhteisesti, jotta uudet taidot siirtyvät muille yksilöille ja tiimeille. Kehittyminen ja oppiminen on nähtävä sijoituksena eikä rasiitteena tai palkkiona, joka on jaettava kaikkien kesken vaan yhteisenä hyvänä. Ryhmäajattelu muotoutuu yhdenmukaiseksi, jolloin yhteinen tehtävä, visio ja jäsenten roolit selventyvät ryhmälle ja kunkin ryhmän jäsenen panostusta arvostetaan. (Svedberg 2003, 353; Senge 2006, 217-219.)

Yhteisen vision määrittely ja tavoittelu on nähtävä eräänlaisena tutkimusprosessina, johon liittyvät eriävät näkemykset saattavat hävittää fokuksen ja luoda hallitsemattomia konflikteja. Ihmisten näkemykset visiosta ja tulevaisuuden suunnasta eroavat. Mikäli nämä näkemykset tukahdutetaan, niin vaarana on vastakkainasettelu, joka pysäyttää prosessin etenemisen. Erilaiset näkemykset ovat kuitenkin väistämättömiä, mitä enemmän ihmiset innostuvat prosessista ja mitä enemmän siitä puhutaan. Tällöin näkemysten monimuotoisuus on huomioitava, jotta vastakkainasettelulla ei heikennetä

jaettujen visioiden selkeyttä ja rajoiteta innokkuuden kasvua. Eri näkemyksiä on osattava käsitellä siten, että niistä muodostuu entistä syvempiä ja yleistettävämpiä visioita. Prosessin tarkoituksena on saavuttaa haluttu tulevaisuusnäkökulma, jolloin on pyrittävä sitoumuksen saavuttamiseen eikä vain prosessin läpiajoneen, jolloin tuloksena on pintapuolista sääntöjen ja sovittujen käytänteiden noudattamista. (Senge 2006, 211-212.)

Senge (2006, 11-12) painottaa systeemiteoreettista ajattelua, jossa systeemi on osiensa summa ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Tähän liittyvät jaetut visiot, toimintamallit, ryhmäoppiminen ja henkilökohtaiset huippusuoritukset, jotka nivoutuvat yhteen systeemijattelulla. Olennaista on, että yksilöt huomaavat olevansa osa organisaatiota ja yhteistä maailmaa. Näin ollen yksilön kohtaamat ongelmat eivät ole enää ulkoisten tahojen aiheuttamia, vaan ne nähdään yhteydessä omaan toimintaan. Johdon tehtävä on tiedostaa tämä, keskittyttävä trendeihin ja muutosvoimiin sekä systeemin osien välisten yhteyksien tarkasteluun päivittäisten tapahtumien seuraamisen sijaan.

Ryhmäoppimisessä tärkeää on, että opitaan käsittelemään luovasti vastarintaa, joka yrittää tukahduttaa tuloksekkaan ja hedelmällisen dialogin ja keskustelun tiimissä. Esteenä oppimiselle ovat puolustusmekanismit, jotka suojelevat meitä uhilta ja nolauksilta. (Senge 2006, 220.)

4.4 Muutosvastarinta

Oppimisen esteenä saattaa olla myös muutosvastarinta, koska henkilö haluaa säilyttää pysyvyyden. Vaikka työntekijät huomaisivatkin nykyiset käytänteet tehotomiksi, niin muutoksia pyritään silti välttämään ja säilyttämään omat omaksutut ja implisiittiset käytännön toimintamallit, ja näin uuden toimintamallin oppiminen estyy. Uuden oppimista vaikeuttaa se, että implisiittisestä ei tehdä eksplisiittistä tietoa. Vallitsevat käytänteet säilyttävät tietynlaisen pysyvyyden tunteen, mutta samalla ne edustavat myös maailmankuvan pysyvyyttä. (Argyris & Schön 1989, 14-17.)

Muutokset koetaan eri tavoin. Joillekin jokin muutos näkyy pienenä, toiselle isona. Muutos on nähtävissä suhteellisena käsitteenä. Tämä koskee niin ihmisiä kuin työyhteisöjäkin. Muutokset saatetaan nähdä uhkina tai riskeinä, joten niitä pyritään välttämään viimeiseen asti. Jotkut taas hakeutuvat uusiin tilanteisiin ja näkevät muutoksen ennemmin mahdollisuutena kuin riskinä. Joissakin työyhteisöissä muutoksen pelko luo organisaatiokulttuurista sellaisen, jossa ei ole avointa keskustelua, saati monivivahteista dialogia. (Juuti & Virtanen 2009, 14.)

Organisaatiomuutos itsessään ja pelkästään ei aiheuta työn epävarmuutta vaan tärkeäksi osoittautuu se, miten muutokset toteutetaan. Mikäli henkilöstö kokee, että muutokset toteutetaan tai kohdennetaan epäoikeudenmukaisesti, lisää tämä luonnollisesti henkilöstön kielteisiä tunteita ja heidän kokemaansa työn epävarmuutta. Tässä kohdin avaintekijäksi nousee muutosjohtaminen. (Kinnunen & Feldt 2005, 175-176.) Jotta uhka muuttuisikin mahdollisuudeksi ja ponnistelut koettaisiin palkitseviksi, johtamisessa pitäisi keskittyä osallistamiseen ja työyhteisön kehittämiseen (Elo & Feldt 2005, 313).

Uudet tilanteet aiheuttavat helposti muutosvastarintaa. Tällöin tärkeää onkin henkilöstön motivointi ja sitouttaminen. Virtapuro (2006, 119) kyseenalaistaa muutosvastarinnan varsinaisena muutoksen vastustamisena. Kyseessä onkin ehkä enemmän inhimillinen reagointi uuteen ja outoon tilanteeseen. Muutosvastarinta käsitteenä aiheuttaa helposti johdon ja henkilöstön vastakkainasettelun: ikään kuin kyseessä olisi jokin työnantajan taistelu tai hyökkäys, joka vaatii työntekijältä puolustautumista. Molemmilla tahoilla motiivit ovat kuitenkin samat, sillä kumpikin haluaa selvittää tilanteesta ja turvata tulevaisuutensa. Tämä olisi hyvä tiedostaa jo alkuvaiheessa, jotta prosessi olisi helpommin käsiteltävissä. Muutoksen vastustuksella voi olla myös myönteinen puolensa, sillä kritiikin avulla on mahdollista havaita niitä kohtia, joihin on erityisesti kiinnitettävä huomiota muutosprosessin onnistumiseksi (Seies 2012, 22).

4.5 Uusi johtaminen

Organisaatioiden muutoksessa haasteeksi muotoutuu perinteinen ja uusi kulttuuri. Perinteinen kulttuuri on korostanut ahkeruutta, tuloksellisuutta ja tehokkuutta ja uusi kulttuuri vaatii lisäksi vielä innovatiivisuutta ja elämyksellisyyden tuottamista asiakkaille. Kulttuurit esiintyvät rinnakkain ja luovat näin työntekijöille ristikkäisiä vaatimuksia. Jotta nämä ristikkäisyydet voitettaisiin, vaaditaan työyhteisön kehittämisläpö paljon. (Juuti 2011a, 15.) Haasteeksi tulee henkilöstöjohtaminen ja sen toteuttaminen muuttuvissa tilanteissa.

Henkilöstöjohtamisessa on nähtävissä erilaisia kehitysvaiheita, jotka ovat edelleen nähtävissä erilaisina painotuksina ja näkökulmina nykypäivän organisaatioissa. Kehitysvaiheissa on nähtävissä hallinnollinen, kehittämiskeskeinen, strateginen ja postmoderni näkökulma. (Salojärvi 2009, 27.)

Nykyään on organisaatioissa kiinnostuttu enenevässä määrin henkilöstöjohtamisen avulla luotavasta lisäarvosta. Haastavina muutoksen aikoina mielenkiintoisimmaksi näkökulmaksi nouseekin postmoderni näkökulma, jossa henkilöstöjohtamisen avulla pyritään luomaan sekä johdon että henkilöstön keskuudessa aktiivista keskustelua, jossa mietitään ja punnitaan uusia mahdollisuuksia avoimesti ja kannustavasti. (Salojärvi 2009, 27, 29.)

Johtajan on osattava selvittää, miksi muutos tapahtuu ja miksi se on tarpeellinen, ettei työntekijöille jää käsitystä siitä, että muutos tapahtuu pelkästään muutoksen vuoksi (Poulson 2007, 18). Olennaista henkilöstöjohtamisen näkökulmasta onkin, miten toiminta ja henkilöstöasiat saadaan hoidettua pitkäjännitteisesti tulevaisuuteen uskoen muutoksista huolimatta vai ovatko henkilöstöstrategiat ja kehittämissuunnitelmat lyhytjännitteisesti tarkasteltuja, jotka unohdetaan aina muutosten tapahtuessa. Henkilöstöjohtamisen tulisi olla osa muutosta ja sisällä muutoksessa eikä jotakin, joka on aina muutoksen armoilla. (Salojärvi 2009, 29.)

Johtajan on muutostilanteissa huomioitava, että yksilöiden sopeutuminen muutokseen vaihtelee. Johtajan sopeutuminen saattaa olla nopeampaa kuin alaisella tai päinvastoin. Muutostilanteissa aikaisemmat kokemukset ja teoreettinen tieto

auttavat käsittelemään kokonaisuutta ja muutoksen aiheuttamia tunteita. (Seies 2012, 23.)

Taito johtaa ihmisiä edellyttää erityisesti johtamisen halun. Yksilöllä on oltava halu haasteisiin eikä vain tietoa johtamisesta. Johtajalla on oltava innostusta kehittää johtamiskykyään, jotta hänen itsetuntemuksensa ja itseluottamuksensa kasvaisi. (Poulson 2007, 19.)

5 TIIMIT JA TIIMIYTYMINEN

5.1 Tiimit ja tiimiytyminen

Tiimin määritelmä on ”pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith 1993, 59). Vaikka määritelmässä onkin käytetty käsitettä ”pieni ryhmä”, tämä ei kuitenkaan ole olennainen perustavista tekijöistä, jotka ovat välttämättömiä tiimiä ajateltaessa. Yksinkertaistettuna tiimi voidaan määritellä esim. työyhteisön ryhmäksi tai yksiköksi, jolla on yhteinen päämäärä. Työyhteisö on tiimiä laajempi käsite. Työyhteisö voi koostua useasta tiimistä ja yhteisenä tekijänä on keskinäinen vuorovaikutus jollain tasolla. Tiimissä on yhteinen päämäärä, mutta työyhteisössä työn tavoitteita voi olla useita ja erilaisia. (Katzenbach & Smith 1993, 59; Sundvik 2006, 12.)

Ryhmästä muodostuu tiimi vasta, kun yhteisvastuu toteutuu eli ryhmä tuntee vastuuta itsestään yhteisöllisesti, tiiminä ((Katzenbach & Smith 1993, 75). Yhteisvastuu kertoo korkeammasta sitoutumisen asteesta kuin ryhmällä (Kopakkala 2011, 39). Sitoumuksen lisäksi tärkeässä roolissa on keskinäinen luottamus, joka kasvaa samalla, kun sitoumus ja lupaus yhteisten tavoitteiden tavoittelusta toteutuu ja kun näitä ylläpidetään (Katzenbach & Smith 1993, 76). Tiimin päämäärä ja tiimiin kohdistuvat odotukset on myös oltava tiimin jäsenten tiedossa (Sarala & Hätönen 2000, 38).

Alkuvaikeuden merkitystä ei tule unohtaa: ensimmäisissä tapaamisissa seurataan vahvasti toisten antamia signaaleja, joista pyritään saamaan vahvistusta omille oletuksille tai hälventämään niitä. Ajan viettäminen yhdessä on erityisen tärkeää tiimin alkuvaiheessa. Aikaa tulisi viettää yhdessä niin aikataulutetusti kuin spontaanistikin. Käyttäytymissäännöt edistävät avoimuutta, sitoutumista, luottamusta ja keskittymistä olennaiseen ja näin auttavat myös suorituksissa. Myönteisen palautteen merkitys ja palkitseminen auttavat prosessissa ja tukevat sitä. (Katzenbach & Smith 1993, 138, 140, 142;

Sarala & Hätönen 2000, 39-40.)

Päämäärän saavuttamista varten tiimin on kehitettävä yhteinen toimintamalli eli yhteiset työskentelytavat. Tiimin jäsenet sopivat mm. työnjaosta ja aikatauluista ja niissä pysymisistä. Yhteistä toimintamallia määrittäessä olennaista on sopiminen työn yksityiskohdista sekä yksilöllisten taitojen ja tiimisuorituksen yhteensovittaminen. Yhteistä toimintamallia tulisi tarkistaa ja mukauttaa tarpeiden mukaan. Kyseessä on vuorovaikutusjakso, jossa olennaista on sitoutumista kasvattava prosessi, jonka aikana tiimi selvittää yksilöiden vahvuudet ja sen, kuka sopii parhaiten mihinkin tehtävään ja miten yksilöllisyys yhdistetään yhteiseksi hyväksi. (Katzenbach & Smith 1993, 71, 75.) Avainasemassa on vuorovaikutus ja yhteistyö.

Tiimityön käytännön haasteena on saada aikaan riittävän ja rakentavan vuorovaikutuksen, keskustelun ja yhteistyön toiminnallinen verkosto työntekijöiden välille. Yhteiset tapaamiset koetaan usein ajanhukkana, koska niiden ainoana merkityksenä nähdään ryhmän jäsenten keskinäisten välien parantaminen, ja tähän suuret ryhmät törmäävät usein pieniä nopeammin. Vastuksena saattaa myös olla laumakäyttäytyminen, joka estää kiihkeän näkemysten vaihdon, joka nähdään edellytyksenä tiimin muodostamiseen. Tämä on vaikeaa etenkin suuressa ryhmässä. Tiimiytyminen on vaikeaa etenkin ryhmillä, joissa on yli 20 tai 25 jäsentä. (Katzenbach & Smith 1993, 60-61.)

Tiimittäminen ja tiimiytyminen prosessina ei ole suoraviivainen vaan siinä on pysähdyttävä asioiden äärellä kerta toisensa jälkeen ja pohdittava ongelmia ja niiden ratkaisuja yhä uudelleen. Prosessiin kuuluu tietynlainen kehämäisyys ja eri vaihtoehtojen kokeilu. Muutos on oppimisprosessi, joka koskee koko työyhteisöä. Oppimisprosessissa kehitetään työyhteisön sisäistä ajattelua, arvopohjaa, uusia toimintatapoja ja uutta yhteistyöhön perustuvaa kulttuuria. (Frilander 1997, 17.)

5.2 Ryhmän vaiheet

Ryhmän kehittymistä voidaan tarkastella joko lineaaristen tai syklisten teorioiden kautta. Lineaarisisissa teorioissa ryhmä kehittyy yhä paremmin toimivaksi kokonaisuudeksi suotuisissa olosuhteissa ja tiettyjen vaiheiden kautta. Syklisissä teorioissa kehittyminen kuvataan kehänä, jossa kehittyminen saattaa välillä pysähtyä ja vaiheissa joudutaan palaamaan taaksepäin. (Kopakkala 2011, 44.)

Ryhmän toimintaa voidaan tarkastella eri vaiheiden kautta. Vaiheita ovat ryhmän muodostuminen, kuohunta, työskentely ja tulosten tekeminen. Mikäli nämä vaiheet tiedostetaan ja osataan tukea ryhmää oikealla tavalla, niin vaiheesta toiseen siirtyminen tehostuu. (Kuusela 2013, 104, 106.) Ryhmän vaiheissa on nähtävissä niille tyypillisiä piirteitä, riskejä ja esimieheen kohdistuvia odotuksia (taulukko 1).

Taulukko 1. Ryhmän vaiheet ja johtaminen (Kuusela 2013, 106).

Ryhmän vaihe	Tyypillisiä piirteitä	Vaiheen riski	Johtamisessa kiinnitettävä huomiota
Ryhmän muodostuminen	Tutustuminen, huomio itsessä	Ryhmä jää erilliseksi yksilöiksi	Vetäjällä aktiivinen rooli tavoitteen sitouttamisessa
Kuohunta	Epäily, kärkevyys, tyytymättömyys	Yhteinen tavoite jää syntymättä	Tavoitteeseen palaaminen, yhteisen näkemyksen ja keinojen hakeminen

(jatkuu)

Taulukko 1 (jatkuu).

Työskentely	Huomio päämäärässä ja suoriutumisessa	Jokainen pitää kiinni omasta osaamisestaan eikä osaamista jaeta	Edellytysten varmistaminen, kiinnostus ja ryhmän tukeminen
Tulokseteko	Huomio tavoitteen saavuttamisessa ja yhteistyössä	Liika riippuvuus yhteistyöstä, itsenäinen työskentely vähenee	Suunnan varmistaminen, palkitseminen

Ryhmän muodostuminen alkaa jäseniin, tavoitteeseen ja odotuksiin tutustumalla. Tässä vaiheessa epäselvyyttä on vielä niin johtajuuteen, tavoitteisiin ja toimintatapoihinkin liittyvissä asioissa. Huomio keskittyy jäseniin itseen ja oman paikan löytymiseen ryhmässä. Vaikka eroavaisuuksia asenteissa ja toimintatyyliissä huomattaisiinkin, niin ristiriidat sivuutetaan vielä tässä vaiheessa ja pyritään säilyttämään kohteliaisuus toisia kohtaan. Vetäjän on oltava tässä vaiheessa selkeä johtaja. (Frilander 1997, 24; Kuusela 2013, 105.)

Muotoutumisvaiheen jälkeen alkaa usein kuohuntavaihe. Kuohuntavaiheessa epäillään niin ryhmän tehtävää, kokoonpanoa kuin myös tavoitetta. Asenne-erot ja toimintatyylien eroavaisuudet tulevat esiin ja niihin otetaan kantaa. Avoin keskusteluyhteys mahdollistaa tiimin vahvistumisen sisäisesti ja hajoamisvaara vähenee. Tiimikulttuurin vahvistumisen huomioiden tämä on erittäin tärkeä vaihe, koska se tyyli, jolla ongelmia ja ristiriitoja käsitellään, vaikuttaa muodostuvaan tiimikulttuuriin. Vetäjän on siis tartuttava rohkeasti ongelmakohtiin, palauttaa tavoite jokaisen mieleen ja huolehtia siitä, että koko ryhmällä on selkeä ja yhteinen näkemys etenemisestä. (Frilander 1997, 24-25; Kuusela 2013, 105.)

Kuohuntavaiheen jälkeen tiimin toimintatapaan liittyvät normit ja toimintaperiaatteet tarkentuvat ja yhteistyö tiimin sisällä paranee mahdollistaen työtehtävien suorittamiseen keskittymisen. Ryhmä on oppinut tuntemaan toisensa, on selvillä

tavoitteesta sekä kehittänyt keinot tavoitteen saavuttamiseksi. Ryhmä on keskittynyt päämäärään ja suoriutumiseen, ja vetäjän rooli on olla asiantuntijana ja edellytysten varmistajana. Ryhmässä käydään yhteistä keskustelua havainnoista ja mahdolliset ristiriidat käsitellään vetäjän kanssa. Vetäjä ei jätä ryhmää yksin vaan käy aktiivista keskustelua vastuualueista. (Frilander 1997, 25; Kuusela 2013, 105.)

Tulosten teon vaiheessa ryhmä pyrkii aktiivisesti saavuttamaan tuloksia ja tehostaa yhteistyötään. Huomio on kohdistunut tavoitteeseen, mutta myös yhteistyön sujuvuuteen ja siihen, että ryhmä tuntee itsensä tiiviiksi yhteisöksi. Ryhmän jäsenet voivat esittää eriäviä mielipiteitä ilman ahdistuksen tunnetta. Ryhmän ilmapiiri on itsekriittinen ja avoin. Vetäjän vastuu on tässä vaiheessa olla esimerkin näyttäjä ja motivoija, jotta ryhmän innostus säilyisi. Ryhmää tulisi myös palkita hyvin tehdystä työstä. (Kopakkala 2011, 81; Kuusela 2013, 105-106.)

Ryhmän vaiheet voidaan käydä läpi jo yhden palaverinkin aikana ja vaikka osallistujien asenteet ja suhtautuminen vaikuttavat yhteistyön sujumiseen, niin vetäjän vastuulla on edistää ryhmän työtä, jotta edetään nopeammin työskentelyvaiheeseen. Vetäjän lisäksi vastuu yhteistyöstä ja sen etenemisestä on myös koko ryhmällä ja sen jäsenillä. (Kuusela 2013, 106.)

5.3 Ryhmäilmiöt haasteena

Ryhmän tehtävien suorittamista voi hidastaa myös ryhmäilmiöt. Näitä ryhmän tehtävän suorittamista heikentäviä ilmiöitä on kuvannut W. R. Bion (1979, ks. Kuusela 2013, 107). Ryhmäilmiöitä ovat riippuvainen ryhmä, klikkiytynyt ryhmä, taisteleva tai pakeneva ryhmä ja ryhmän jäsenten huomion kiinnittyminen vain viihtymiseen, ja jokaista ryhmää johtaessa on huomioitava tietyt seikat (taulukko 3). Ryhmäilmiöitä yhdistää se, että ryhmän huomio ja kiinnostus eivät olekaan enää kohdistuneina työtavoitteisiin vaan ne ovat keskittyneet omaan olotilaan ja tunteisiin. (Kuusela 2013, 107-108.)

Taulukko 2. Ryhmäilmiöt ja johtaminen (Kuusela 2013, 109).

Ryhmäilmiö	Johtaminen
Riippuvainen ryhmä	Vastaa ensin hieman ryhmän odotuksiin, jotta ryhmä alkaa ottaa vastuuta. Ohjaa sitten ryhmää itsenäiseen tekemiseen.
Klikkiytynyt ryhmä	Varmista, että ryhmällä on selkeät tehtävät. Ohjaa tekemään yhteistyötä ohi klikkien rajojen.
Taisteleva tai pakeneva ryhmä	Tuo esille tosiasioita tavoitteisiin ja tilanteeseen liittyen. Korosta, mitä ryhmältä odotetaan.
Huomio vain viihtymisessä	Palauta ryhmää ystävällisesti, mutta varmasti työntekoon. Kerro myös se, miten vähäinen työnteko vaikuttaa ryhmän työn lopputulokseen ja tulevaisuuteen.

Riippuvainen ryhmä turvautuu johtajaan ja siihen, että johtaja ratkoo kaikki ongelmat. Ilmapiiri on passiivinen ja odottava. Klikkiytynyt ryhmä on jakautunut sisäisesti pieniin klikkeihin tai tiiviisiin työpareihin ja ilmapiiri on helposti juoruileva sekä odottava. Taisteleva ryhmä saattaa olla pettynyt johtajaansa, jolloin energia menee johtajaa vastaan taisteluun ja uuden johtajan hakemiseen. Taistelu voi olla myös ryhmän ulkopuolelle ulottuvaa jotain yhteistä vihollista vastaan tai ryhmän sisältä löydetään syntipukki. Pakeneva ryhmä on valinnut taistelun sijasta pakenemisen purkaessaan pettymystään johtajaan. Ryhmä on passiivinen ja suuntautuu enemmän menneen muisteluun kuin nykyisyyteen tai tulevaisuuteen. Pakeneminen tapahtuu myöhästelyllä, viivytelyllä ja keskittymällä tekemisen sijaan esim. juttujen kertomiseen. (Kuusela 2013, 107-108.)

Mikäli ryhmän jäsenet viihtyvät hyvin keskenään, mutta varsinaiset tulokset ja aikaansaannokset jäävät vähemmälle, on kyseessä ryhmä, joka on itseensä liian tyytyväinen. Ryhmä ei halua mitään ulkopuolelta tulevaa vaan pitää itseään niin hyvänä, ettei sen mielestään tarvitse muuttua. Ryhmä kokee olevansa turvassa, kunhan vain saa olla yhdessä. (Kuusela 2013, 108.)

5.4 Esimiehen rooli tiimiytymisessä

Tiiminvetäjän kuuluu selkiyttää päämäärää ja tavoitteita, kehittää sitoutumista ja itseluottamusta, vahvistaa tiimin kollektiivisia taitoja ja työskentelytapoja, poistaa ulkoisia esteitä ja järjestää muille jäsenille mahdollisuuksia. Tärkeäksi nousee tiiminvetäjän asenne: hänen on luotettava omaan tiimiinsä ja annettava tiimin löytää vastauksia, tehdä päätöksiä ja osattava arvostaa kaikkien tiimin jäsenten yhteispanosta. Tiiminvetäjän on löydettävä tasapaino ohjaamisen ja valvonnasta luopumisen välillä, vaikeiden päätösten tekemisen ja päätöksenteon muille jättämisen välillä, vaikeiden asioiden tekemisen ja niiden muille jättämisen välillä. Tiimille on jätettävä tilaa kehittyä. (Katzenbach & Smith 1993, 148-149.)

Hajautuneen tiimin johtaminen on ensisijaisesti vuorovaikutusta tiimin jäsenten kanssa. Tässä olennaista on johtajan oma-aloitteisuus ja aktiivisuus vuorovaikutuksessa. Johtajalta odotetaan vahvaa johtamista, jossa johtaja linjaa asioita, tuo voimakkaasti esille omia näkemyksiään, ohjaa toimintaa haluamaansa suuntaan sekä huolehtii aikatauluista ja siitä, että sovitut asiat hoidetaan. Toisaalta johtajan tuli myös antaa tilaa tiimin jäsenten itsenäiselle toiminnalle. Kiistämätöntä on, että tiimin johtajan merkitys tiimin yhteistyön edistämiseksi on suuri. (Aira 2012, 104-105.)

Esimiestyötä on verrattu matkanjohtajuuteen. Nykytilanteesta matkataan tavoite-tilanteeseen eikä matka aina välttämättä ole suoraviivainen vaan sisältää mutkia ja ennakoimattomia tilanteita. Kehittävän esimiehen on keskityttävä joukkueen johtamiseen, yksilöiden valmentamiseen ja ohjata oppimaan yhdessä. Joukkueen johtamisella viitataan kokonaisuuden edistämiseen. Yksilöiden valmentami-

sella tarkoitetaan sitä, että huomioidaan erilaiset oppijat ja räätälöidään kehittämistä. Yhdessä oppimisella viitataan siihen, että esimies näkee ja osaa hyödyntää kaikki kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuudet ja on itse utelias oppija. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, 15-16.) Esimiehen on itsekin tunnistettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja opittava ensin muuttumaan itse. Tällöin hän käsittelee haasteet, jotka häntä kohtaavat hänen pyrkiessään muuttaa muita. (Kets de Vries 2007, 331.)

Menestyäkseen esimiehenä on osattava sovittaa yhteen asioiden tekeminen ihmisten kanssa. Esimiehellä on erilaisia rooleja eri tilanteissa ja esimiehen on osattava löytää aina oikea rooli. Tätä prosessia vaikeuttavat esimiehen omat oletukset ihmisistä ja maailmasta. Esimiehen on osattava tarkastella ja kehittää omia uskomuksiaan. (Juuti 2009, 108.) Itsensä johtaminen ja esimerkkinä alaisille toimiminen on esimiehen oikeus ja velvollisuus (Aarnikoivu 2013, 123).

5.5 Aloittelevan esimiehen haasteet

Uuden esimiehen on tunnistettava ja tunnettava toimintaympäristönsä. Jotta ryhmää pystyisi johtamaan tai kehittämään, niin on ymmärrettävä ryhmän luonne. Tämä tapahtuu alaisiin tutustumalla. Alku on yleensä hankalaa, koska paineita uudelle esimiehelle luovat ylhäältä tulevat kehittämisen käytännön vaatimukset ja odotukset. Oman tiimin osaamista on kartoitettava ja käytävä kehityskeskustelut, mutta samalla myös on muistettava arki. Esimiehen on tuettava työntekijöidensä oppimista vahvistamalla kaikkea työhön liittyvää vuorovaikutusta. (Kupias ym. 2014, 22-23.) Johtajalle voi olla hyödyllistä tiedostaa ryhmän kehitysvaiheet ja esimerkiksi alun kuohuntavaihe voidaan kääntää voimavaraksi, jonka avulla toimintaa voidaan kehittää ja muodostaa toimivia yhteistyön tapoja. Tiimin toiminnan reflektointi on johtajalle tärkeää ja myös tiimin jäseniä tulisi kannustaa siihen. (Aira 2012, 149.)

Oman haasteensa uudelle esimiehelle luovat ihmissuhteet etenkin, jos kyseessä on esimies, joka nousee tiimin sisältä. Rooli vaihtuukin aktiiviseksi kehittäjäksi ja asema ryhmän sisällä muuttuu pakostikin. Tehtävien vaihtuminen vaikuttaa myös

ajankäyttöön, koska vanhoja tehtäviä on karsittava. Tätä saattaa olla aluksi vaikeaa ymmärtää niin esimiehen kuin tiimiläistenkin. Uusi esimies ei voikaan enää hoitaa niitä tehtäviä, joita on aikaisemmin hoitanut ja joutuu karsimaan esim. aktiivista osallistumista tiimin työhön kuten asiakaspalveluun ja aiemman erityisosaamisen kehittämistä. Näiden tilalle tulevat kuitenkin tiimin asiat. Työntekijöitä on tuettava omassa työssään, tiimin työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita on tarkasteltava ja pohdittava sekä toimintaa kehitettävä ja suunniteltava. (Kupias ym. 2014, 24-26.)

Hyvää johtamista kuvailtaessa esiin nousee keskustelevalta johtaminen. Tämä tarkoittaa arvostavaa ja kunnioittavaa muiden ihmisten huomioimista sekä hyvien työskentelyedellytysten luomista. Tarkoituksena on antaa ihmisille voimavaroja ja luoda hyvää työilmapiiriä, joka edistää keskinäistä hyvinolontunnetta työyhteisössä. Esimiehen rooli vuorovaikutuksessa on keskeinen. (Juuti 2009, 107, 109-110.) Johtajan aktiivinen vuorovaikutus edellyttää sitä, että johtaja on tavoitettavissa ja vastaa viesteihin. Toisaalta tiimin tasolla tapahtuvan yhteisen ryhmätason vuorovaikutuksen lisäksi kahdenvälinen vuorovaikutus on arvostettua. Johtajan merkitys vuorovaikutuskäytänteiden luomisessa ja valvomisessa on merkittävä. Johtaja luo vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja tarpeen tullen myös valvoo, että vuorovaikutuksessa keskitytään olennaisiin asioihin. (Aira 2012, 106-107, 109.)

Omalla toiminnallaan esimies kannustaa ihmisiä jakamaan mielipiteitään ja näkemyksiään työyhteisössä. Hyvän ja avoimen ilmapiirin rakentaminen vaatii foorumeita, esim. tiimipalaverit, kehityskeskustelut ja päivittäiset keskustelut työn lomassa. Johtaminen on nähtävissä luottamussuhteen rakentamisena ihmisten välillä, ja esimiehen on ansaittava alaistensa luottamus samalla tavalla kuin alaisten on ansaittava esimiehensä luottamus. Tämä vaatii henkistä läsnäoloa, kiinnostusta toisen esittämiin asioihin ja toisen sanomisten arvostamista. (Juuti 2009, 107.) Esimiehen on aktiivisesti vahvistettava yhteistyötä ja ihmissuhteita, joilla tuetaan yhteisöllisyyttä ja tuloksellisuutta. (Aira 2012, 109).

6 VUOROVAIKUTUS JA YHTEISTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ

6.1 Vuorovaikutus

Julkista organisaatiota tarkastellessa on aina muistettava rakenteiden lisäksi myös ihmisten välinen vuorovaikutus. Vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen ovat tärkeitä kehittymisen kannalta. Tämä on määriteltävissä sosiaalisesti pääomaksi, joka voidaan nähdä aineettomana varantona. Tämän varannon avulla yhteisö ja siihen kuuluvat yksilöt voivat saavuttaa tavoitteita tai kehittyä ammatillisesti. (Virtanen & Stenvall 2014, 120.) Ihmisten välinen todellisuus on yhtä todellista kuin fyysinenkin todellisuus ja siitä muodostuu oma tarinansa, joka muodostuu yhteisten kokemusten kautta (Nummelin 2007, 17).

Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa rakenteelliseen ja kulttuuriseen eli kognitiiviseen ulottuvuuteen. Rakenteellisella vuorovaikutuksella viitataan siihen, kuinka tiiviissä vuorovaikutuksessa toimijat ovat keskenään. Runsas epävirallinen vuorovaikutus ja työntekijöiden keskinäisten keskustelujen määrä ovat esimerkkejä sosiaalisesta pääomasta. Kulttuurinen ulottuvuus käsittää vuorovaikutuksen laadun. Tässä yhteydessä esiin nousee luottamus, joka on merkki vahvasta kulttuurisesta ulottuvuudesta. Vuorovaikutuksen toimintaedellytykset nousevat vahvasti esiin pohdittaessa mm. tiimityötä, oppimista tai kompleksisia organisaatioita. (Virtanen & Stenvall 2014, 120-121.)

Vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa Aira (2012, 52-53, 56) listaa tutkimuksessaan tärkeimmät esiin tulleet tekijät toimivan yhteistyön kannalta: luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteiden ylläpito sekä tasapaino vuorovaikutussuhteiden etäisyyden ja läheisyyden välillä. Vuorovaikutussuhde muodostuu, kun ihmisten välinen vuorovaikutus on toistuvaa. Mikäli yhteistyö toteutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, muodostuu yhteistyösuhde, jota voidaan tarkastella myös vuorovaikutussuhteena. Tässä on muistettava yhteistyön tavoitteellisuus ja etenkin se, että työelämän vuorovaikutussuhde liittyy erityisesti ihmisten välisiin työhön liittyviin vuorovaikutussuhteisiin, joita leimaa tehtäväkeskeisyys, merkityksellisyys ja jatkuvuus.

Vuorovaikutuksen merkitystä organisaatiossa pohdittaessa (Hackman 2011, Virtasen & Stenvallin 2014, 121 mukaan) on kiinnitettävä huomiota älykkyyteen tiimien toiminnassa. Vuorovaikutuksessa on tärkeää, että toimijoilla on ammattitaito ja kyky yhdessä työskentelyyn. Yhteisellä osaamisella on tarkoituksena lisätä mahdollisuuksia ja taitoa, ja erityisen tärkeää on, että vuorovaikutussuhteella on yhteiset tavoitteet. Tavoitteet määrittelevät sen, millaisten ihmisten kannattaa osallistua toiminnalliseen vuorovaikutussuhteeseen unohtamatta myöskään toiminnan yhteisiä pelisääntöjä tai sitä, että toiminnan on otettava myös muut huomioon, jotta yhteisössä säilyy yhteenkuuluvuuden tunne. Toisaalta yksikin väärä henkilö voi pilata vuorovaikutussuhteen, sillä se on hyvin herkkä henkilökemioista johtuville häiriöille. (Virtanen & Stenvall, 2014, 121.)

Vuorovaikutus ei kuitenkaan aina edistä yhteistyötä eivätkä kaikki ihmisten välille muodostuneet vuorovaikutussuhteet ole yhteistyön kannalta hyödyllisiä. Aira (2012, 55) viittaa tutkimuksessaan henkilökohtaisiin suhteisiin ja henkilökemioihin, joiden katsottiin olevan syynä yhteistyön toimimattomuuteen. Vuorovaikutussuhteet saatettiin kokea liian etäisiksi ja passiivisiksi eivätkä ne näin ollen myöskään luoneet toimivaa yhteistyötä sekä niissä saattoi esiintyä muita haittaavia ilmiöitä, kuten esimerkiksi oman edun ajamista, klikkiytymistä ja yksityiselämän ja työelämän suhteiden liiallista sekoittumista. Toisaalta vuorovaikutussuhde saataan kokea myös neutraaliksi yhteistyön kannalta eli siitä ei koeta olevaan haittaa, mutta ei myöskään hyötyä.

6.2 Yhteistyö

Työelämän kontekstissa toimiva yhteistyö voidaan määritellä tavoitteita toteuttavaksi ja kaikille osapuolille sopivaksi yhteistyöksi. Tällöin yhteistyöprosessissa esiintyy yleisiä jännitteitä, mutta niiden kanssa pystytään toimimaan siten, että itse prosessi ja siitä seuraavat tulokset ovat riittävän hyviä. (Aira 2012, 49.) Keskinäinen yhteistyö edesauttaa ihmisten välisten suhteiden muodostumista ja ke-

hittymistä. Yhteistyön puute näkyy epäluulojen ja tulkintojen syntymisenä ihmisten välille. Yhteistyö synnyttää sitoutumista työyhteisöön ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Kuusela 2013, 94.)

Oleennaista on myös huomioida yhteistyöprosessi itsessään ja osapuolten käyttäytyminen siinä, eli vuorovaikutuksen merkitys. Vuorovaikutuksenkin on oltava yhteistyötä edistävää, aktiivista ja tavoitteellista eli esim. pelkät keskustelut, jotka eivät johda mihinkään, eivät ole merkityksellisiä vuorovaikutuksen ja toimivan yhteistyön kannalta. Yhteistyö vaatii panostusta, aikaa, voimavaroja ja myös vastuiden ja tulosten jakamista. (Aira 2012, 49-50.) Toimivalla yhteistyöllä on vaikutus myös tyytyväisyyteen. Keskinäinen arvostus kasvaa, keskustelu on tasavertaista ja ihmissuhteet ovat hyvät. (Kuusela 2013, 94.)

Työyhteisössä ihmisten välille syntyvää sitoumusta voidaan kuvata käsitteellä psykologinen sopimus. Kyseessä on ikään kuin henkinen malli, joka kuvastaa työntekijän ja organisaation välistä suhdetta. Psykologinen sopimus konkretisoi tuu esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa. Molempien osapuolten toiveet ja odotukset on selkiytettävä ja yhteisistä pelisäännöistä on sovittava. Mitä tyytyväisempiä jäsenet ovat työtehtäväänsä, työyhteisöönsä ja organisaation tapaan toimia, sitä vahvempaa sitoutuminen on. Tyytyväisyys esimiehen toimintaan on myös tärkeä osa psykologista sopimusta. Mitä luotettavampana ja uskottavampana työntekijä pitää esimiestään, sitä suurempia muutoksia hän sietää. (Jabe 2012, Kuusela 2013, 94-95.)

Yhteistyö voi olla maantieteellisesti, ajallisesti tai organisatorisesti hajautunutta, mutta se voi silti toteutua, kunhan osapuolten välillä on vuorovaikutusta. Yhteistyön toteutuminen ei näin ollen edellytä fyysistä läheisyyttä vaan vuorovaikutus voi tapahtua, esim. jonkin viestintävälineen kautta. Yhteistyö on dynaaminen prosessi, joka vaatii tasapainoilua resurssien riittävyyden ja yhteistyön tiiviyden välillä. (Aira 2012, 130.)

Sennett (2013, ks. Virtanen & Stenvall 2014, 85) tuo esiin dialogin ja sen merkityksen yhteistyön rakentamisessa ja syventämisessä. Dialogin avulla kehitetään

vastavuoroisuutta, jotta toisten ihmisten huomioon ottaminen ja toisten ymmärtäminen parantuisi. Dialogilla pyritään tulkinnalliseen ymmärtämiseen, jossa keskusteluun osallistuvat oivaltavat yhteistyön kuluessa omista rajoitteistaan ja mahdollisuuksistaan enemmän kuin prosessin alussa. (Virtanen & Stenvall 2014, 85.)

Yhteenkuuluvuuden tunne on merkityksellistä myös siinä mielessä, että se motivoi yhteistyöhön yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin puhutaan suoriutusmotivaatiosta, jolla tarkoitetaan sitä, että toimijat näkevät yhteisen tekemisen ja yhteisön ja ovat halukkaita jakamaan omaa osaamistaan. Vuorovaikutuksessa toistensa kanssa toimijat oppivat toisiltaan yhteisten keskustelujen kautta ja samalla jakavat ja testaavat ideoita ja pohtivat kehittämismahdollisuuksia. Tietoa luodaan ja välitetään vuorovaikutuksessa. (Virtanen & Stenvall 2014, 121-122.) Kysymyksessä on yhteinen synergia.

Olennaista on tiimin kaikkien jäsenten välillä tapahtuva dialogi. Kyseessä on aito vuoropuhelu johtajan ja alaisten välillä, jossa kaikki ovat aktiivisia ja tietävät oman roolinsa. Vuorovaikutusprosessin tehokkuus on nähtävissä suorituksen johtamisessa, tehokkaassa kommunikoinnissa ja älykkäässä johtamiskäyttäytymisessä. Tähän sisältyy tavoitteiden asettamista, ohjaamista, palautteen antamista, kehittämistä, puhumista ja kuuntelua. Tärkeää on aktiivinen kuuntelu. Älykkäeseen johtajuuteen liittyy roolimallina oleminen, motivointi ja innostaminen, innovatiivisuus ja luovuus sekä yksilön huomioiminen. (Sydänmaanlakka 2004, 124-125.)

Voidaan puhua myös dialogista toiminnassa, jolloin tarkoitetaan puhumista, kuuntelemista, ajattelemista ja reflektointia, tuntemista, intuitiota, yhdessä tekemistä, merkityksen etsimistä ja yhdessä olemista. Kyseessä on synergian löytäminen rationaalisella, emotionaalisella ja henkisellä tasolla. Olennainen osa tätä on myös tiimirefleksio, johon liittyy syvällinen ajattelu, utelias asenne ja uudistumisen tekeminen yhdessä. Oppimisen kannalta dialogi on kriittinen metodi, koska se mahdollistaa sen, että yksilö pääsee omien rajoitteidensa yli ja oppii asioita, joita ei yksin oppisi. (Sydänmaanlakka 2004, 126.)

Airan (2012, 79-80) tutkimuksessa tiimien jäseniä mietitytti yhteistyön käynnistymisen hitaus, jolla vaikutti olevan yhteyksiä ydintiimien muodostumiseen eli tiimiytymiseen. Aira huomioi, että yhteistyöllä viitattiin erityisesti mitattavia tuloksia synnyttävään yhteistyöhön, esim. yhteishankkeiden käynnistämiseen, eikä esim. tiedonvaihtoon. Mielenkiintoista oli, että tiimin jäsenet odottivat konkreettista yhteistyötä ja sitä, että pääsivät tekemään konkreettisia asioita.

6.3 Yhteistyön merkitys tiimiytymisessä

Yhteistyön voi jakaa tosiasialliseen ja muodolliseen yhteistyöhön. Tosiasiallinen yhteistyö pyrkii hyvään lopputulokseen hyödyntämällä jokaisen osaaminen, kun taas muodollisessa yhteistyössä olennaista on mukana olevien ihmisten edustuksellisuus. Edustuksellisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että osallistujat ovat organisaatioita tai henkilöstöryhmiä edustava joukko, jolloin yhteistyön tarkoituksena on myös tiedottaminen. Tosiallisessa yhteistyössä painottuu hyvä lopputulos ja usein myös yhteinen oppiminen. Molempia yhteistyömuotoja tarvitaan. Olennaista onkin, että osallistujilla on selkeä kuva yhteistyön luonteesta eli heille on kerrottu yhteistyön tavoitteet, mitä heiltä odotetaan ja mihin he voivat vaikuttaa. (Kuusela 2013, 99-100.)

Yhteistyötä tarkasteltaessa on huomioitava myös kokemus sisä- ja ulkoryhmästä, jolloin kiinnostus kohdistuu siihen, mihin henkilö kokee kuuluvansa. Tällöin henkilön mielessä korostuu jako "meihin" ja "heihin". Sisäryhmä määrittellään ryhmäksi ihmisiä, jonka oletetaan saavan enemmän ja aiemmin tietoa kuin muut. Ulkoryhmään kuuluvat saavat tietoa virallisessa järjestyksessä ja virallisten kanavien kautta. Sisäryhmä kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä ja osa päätöksentekoa, kun taas ulkoryhmä kokee olevansa syrjässä ja jäävänsä ilman tärkeitä tietoja. Ulkoryhmän kokemukseen voidaan vaikuttaa yhteistyöllä ja mahdollisimman laajalla osallistamisella. Kokemus siitä kumpaan ryhmään kuuluu, syntyy vuorovaikutustilanteissa: missä vaiheessa ja miten kuulee muutoksista ja pääseekö muutokseen osallistumaan. (Kuusela 2013, 100-101.)

Yhteistyötä määriteltäessä on huomioitava, että uusi ryhmä on aina haaste, koska mukana on uusia ja erilaisia ihmisiä. Ryhmädynamiikassa on huomioitava niin sosiaalinen todellisuus ja sen vaikutus yksilöihin kuin myös yksilöiden vaikutus sosiaaliseen todellisuuteen ja näin ollen ryhmäprosesseihin. Yhteistyö ryhmässä on nähtävissä myös näytönpaikkana, jolloin ryhmän jäsenten roolit ja vaikutelmat toisista jäsenistä muodostuvat ja status ryhmässä määrittyy. Virallisten roolien lisäksi jäsenet omaksuvat myös epävirallisia rooleja, esim. narrin tai tärkeilijän roolin. Epäviralliset roolit voivat auttaa ryhmäprosessia, mutta myös haitata sitä. (Kets de Vries 2007, 310-311.) Status määrittelee ryhmän jäsenen vaikutusmahdollisuuksia ja se syntyy osaamiseen, aktiivisuuteen ja toimintatapaan liittyvistä havainnoista. Avaintekijöiksi muodostuvat siis asiantuntemus, aktiivisuus ja vuorovaikutustaidot. (Kuusela 2013, 98-99.)

Yhteistyön avulla saavutetaan parempia tuloksia, päämäärä, luodaan yrityskulttuuria ja syvennetään ihmisten välisiä suhteita niin organisaation kuin yksilönkin eduksi. Yhteistyössä painottuu vuorovaikutuksen ja jokaisen persoonallisuuden merkitys. Kuka tuo esiin mielipiteitään, kuka pysyy hiljaisena, kuka tukee esimestä ja kuka kritisoi. Yksilö määrittelee tällöin omaa rooliaan ja paikkaansa ryhmässä. Tutussa ryhmässä nämä ovat jo ennestään tiedossa, mutta uudessa ryhmässä toiminta hakee vielä omaa muotoaan ja on ennustamatonta. Säännönmukaisuuksia alkaa kuitenkin ilmetä ajan myötä ja näitä voidaan kuvata ryhmän vaiheiden ja ryhmäilmiöiden kautta. Esimiehen on hyvä tunnistaa nämä, jotta hän osaa edistää yhteistyötä ja varmistaa tavoitteiden toteutumisen. (Svedberg 2003, 121-122; Kuusela 2013, 103.)

7 TIEDONKERUUMENETELMÄT

7.1 Menetelmien määrittely

Toimintatutkimuksessa yhdistellään usein eri menetelmiä ja eri tilanteissa kerättyjä aineistoja. Aineisto koostuu esim. tutkijan havainnoista ja niistä kirjatusta kenttämuistiinpanoista, toimintaan osallistuneiden henkilöiden haastatteluista ja erilaisista kerätyistä kirjallisista dokumenteista. (Hirsjärvi 2009, 192.)

Toimintatutkimus luokitellaan yleensä laadulliseksi, kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi, mutta siinä voidaan käyttää myös määrällisiä menetelmiä. Koska kyseessä on osallistava tutkimus ja tarkoituksena osallistava kehittäminen, on myös menetelmien oltava osallistavia. Aineistoa voidaan kerätä esim. kyselyllä, ryhmäkeskustelulla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. (Ojasalo ym. 2014, 61-62.) Tässä kehittämistyössä tietoa kerättiin haastatteluilla, aivoriihityöskentelyllä, havainnoimalla ja kyselyillä.

7.2 Haastattelu

Haastattelun voi tehdä esim. strukturoituna, puolistrukturoituna eli teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Strukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on etukäteen tarkasti suunniteltu runko, jota käytetään kaikissa haastatteluissa. Teemahaastattelussa on etukäteen suunnitellut haastatteluteemat, mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastatteluissa. Avoin haastattelu on teemahaastattelua joustavampi ja muistuttaa enemmänkin keskustelua. (Ojasalo ym. 2014, 41.) Tässä työssä tiedonhankinnassa hyödynnettiin kehityskeskusteluja, jotka olivat tarkasti strukturoidut.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa esimiehen ja alaisten välistä yhteistyötä ja vuoropuhelua arjessa. Kehityskeskustelut ja arjen päivittäisjohtamisen yhteydessä käytävät keskustelut täydentävät toisiaan eikä kumpikaan korvaa toista. Onnistuneen ja hyödyllisen kehityskeskustelun edellytyksenä ovat mm. asenne,

motivaatio, kehityskeskustelun merkityksen ja tavoitteiden ymmärtäminen, keskinäinen luottamus ja vuorovaikutustaidot. (Aarnikoivu 2013, 170-171.)

Kiinnostus kohdistui etenkin yhteistyötä ja työyhteisöä sekä johtamista käsitteleviin osioihin, joiden lisäksi käsiteltiin kokemuksia uudesta tiimistä. Haastattelut olivat näiltä osin puolistrukturoituja, sillä sanamuodot ja kysymysten järjestys vaihtelivat uutta tiimiä koskevassa osiossa. Kehityskeskustelujen lisäksi tiimin aloitusvaiheessa käytiin henkilökohtaiset keskustelut, jotka olivat tiiminvetäjän luomia puolistrukturoituja haastatteluja, joissa käsiteltiin hyvin lyhyesti työtehtäviä, uuden tiimin herättämiä ajatuksia sekä mahdollisia kehittämideoita.

7.3 Yhteisölliset ideointimenetelmät

Yhteisöllisille ideointimenetelmille on tyypillistä, että joukko ihmisiä luo yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä. Tunnetuin tällaisista menetelmistä on aivoriihityöskentely (brainstorming), josta on olemassa erilaisia toteutusmalleja. Aivoriihi on yksi luovan ongelmaratkaisun standardimenetelmistä ja sitä saatetaan joskus kutsua myös ideointityöpajaksi. Aivoriihessä joukko ihmisiä yrittää vetäjän johdolla löytää uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja johonkin ongelmaan. Tavoitteena aivoriihikokouksessa on työstää jotain tiettyä teemaa siten, että aluksi keksitään vapaasti ideoita, jotka kirjataan ylös. Työskentelyssä on nähtävissä esivaihe, lämmittelyvaihe, ideointivaihe ja valintavaihe. Valintavaiheessa ideoita arvioidaan ja tarkastellaan kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 44, 160-161.) Tässä kehittämistyössä aivoriihityöskentelyä hyödynnettiin työpajoissa, joissa tiimi yhdessä pohti arjen kannalta järkeviä yhteistyöratkaisuja ja -toteutuksia.

7.4 Havainnointi

Hyödyllistä tietoa on mahdollista saada myös itse tarkkailemalla todellisia tapahtumia kyselyjen ja haastattelujen sijaan. Havaintoja voidaan kerätä järjestelmälli-

sesti esim. kenttäpäiväkirjaa pitämällä koko kehittämisprosessin ajan, jolloin havainnoinnista tulee keskeinen kehittämisen menetelmä. Havainnointi voi olla välitöntä tai suunnitelmallista, jolloin havainnoitsija voi seurata valitsemiaan tilanteita, esim. kokouksia joko ulkopuolisena tai osallistua itse toimintaan ja tehdä havaintoja samalla. (Ojasalo ym. 2014, 42.)

Havainnointi on ehkä yksi tehokkaimmista toimintatutkimuksen aineistonkeruutavoista. Sen avulla saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden ja ryhmien toiminnasta niiden luonnollisessa ympäristössä. Tutkimusaineistona voidaan hyödyntää myös asiakirjoja ja muuta kirjallista aineistoa. Toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi, on paljon käytetty menetelmä, jonka tarkoituksena on kuvata yhteiseen näkemykseen pyrkivää keskustelua. Keskustelu jatkuu koko kehittämisprosessin aikana ja tutkija dokumentoi sitä. (Ojasalo ym. 2014, 61-62; Hirsjärvi 2009, 213.)

Havainnointia hyödynnettiin tässä työssä erityisesti työpajoihin liittyvän aivoriihen yhteydessä, mutta myös kehittämispäivän aikana. Työpajoissa havainnointi suoritettiin osittain ulkopuolisena, mutta tutkija joutui havainnoimaan myös ns. sisäpuolelta. Aivoriihessä havainnointi keskittyi tiimin henkilökunnan osallistumiseen ja tapaan työskennellä sekä työpajatoiminnan soveltuvuuteen tiimin toiminnan kehittämisessä. Havainnoinnissa huomioitiin, miten tehtävät otettiin vastaan ja miten niitä käsiteltiin, ryhmän toimivuuteen ja siihen, ottiko joku pääroolin ja miten tämä ilmeni.

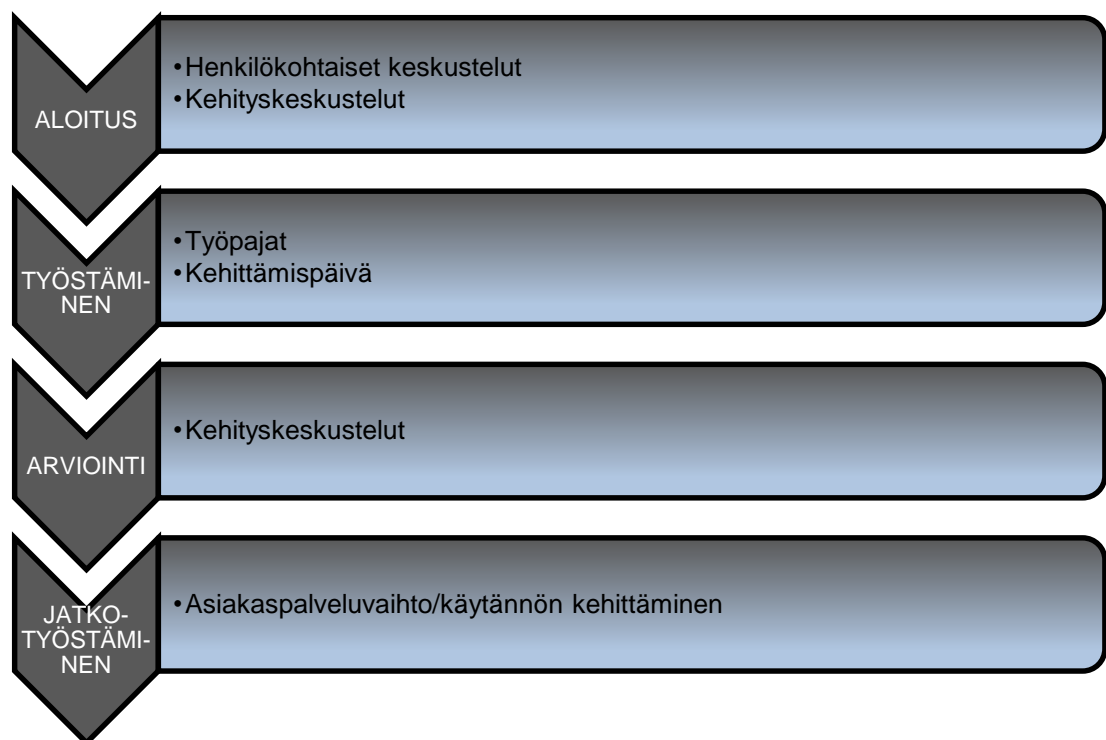
7.5 Kysely

Kysely on sopiva esim. kehittämistyön loppuvaiheessa, kun halutaan arvioida saavutettuja tuloksia. Se sopii hyvin myös lähtötilanteen selvittämiseen, vaikka toimintatutkimuksessa kyselyjä voidaan toteuttaa tutkimuksen aikanaikin. (Kananen 2014, 102-103.) Kyselyn avulla saadaan tietoa isolta joukolta kysymällä samaa asiaa, ja se voidaan tehdä paperisena tai sähköisellä lomakkeella tai esim. puhelimitse. Kysymysten on oltava täysin yksiselitteisiä ja helposti vastattavissa. Keskeistä on perusjoukon ja otoksen määrittäminen, jotta kyselystä voidaan

tehdä johtopäätöksiä ja pohtia tulosten yleistettävyyttä. (Ojasalo ym. 2014, 40-41.) Tässä työssä kyselyä käytettiin kerätessä kokemuksia asiakaspalveluvaihdosta ja sen toteutuksesta.

8 KESKEISET KOHDAT KEHITTÄMISPROSESSISSA

Keskeisinä kohtina kehittämisprosessissa olivat kehityskeskustelut, työpajat ja asiakaspalveluvaihdon käynnistäminen. Näiden lisäksi oma merkityksensä oli myös tiimin toiminnan aloittaneilla henkilökohtaisilla keskusteluilla ja kehittämispäivällä (kuvio 4).



Kuvio 4. Prosessin kuvaus.

Lähtötilanne vuoden 2014 alussa oli se, että kahdella osastolla, vastaanotto ja uutistori, ei ollut yhteistä toimintaa. Osastot olivat toimineet erillisinä aikaisemmin ja vaikka arjen työssä joitakin yhtymäkohtia asiakaspalvelutilanteissa olikin, niin varsinaista yhteistyötä tai vuorovaikutusta ei ollut.

8.1 Henkilökohtaiset keskustelut

Uusi tiiminvetäjä kävi tiimin jäsenten kanssa henkilökohtaiset keskustelut selvittääkseen tiimin jäsenten tehtävänkuvat sekä aloittaakseen yhteistyön. Henkilökohtaiset keskustelut eivät olleet kehityskeskustelun rakennetta vastaavia vaan vapaamuotoisia keskusteluja. Henkilökohtaiset keskustelut tallennettiin muistiinpanoilla keskustelun aikana. Henkilökohtaiset keskustelut käytiin 11.-27.2.2014 ja ne kestivät noin 0,5-1 tuntia. Henkilökohtaisten keskusteluiden merkitys prosessissa oli lähinnä olla lähtölaukaus uuden esimiehen ja työntekijöiden yhteistyölle.

Henkilökohtaisissa keskusteluissa käsiteltiin työtehtäviä ja ajankäyttöä niissä sekä tyytyväisyyttä omiin työtehtäviin. Keskusteluissa käsiteltiin myös uuden tiimin herättämiä ajatuksia ja toiveita tiiminvetäjälle. Keskustelujen aikana sivuttiin myös halukkuutta asiakaspalveluvaihtoon osastojen välillä sekä mahdollisia kehittämideoita. Tarkastelukohteena kehittämistyön kannalta olivat ajatukset uudesta tiimistä sekä toiveet uudelle esimiehelle.

8.2 Kehityskeskustelut

Ensimmäiset kehityskeskustelut käytiin 31.10.-26.11.2014. Ajankohta määrittyi loppuvuoteen pääasiassa siitä syystä, että uusi esimies ja uusi tiimi tarvitsivat aikaa tilanteen tarkasteluun ja toiminnan aloitukseen. Toiset kehityskeskustelut ajoittuivat 1.7.-4.8.2015. Väli oli normaalia kehityskeskustelusykliä lyhyempi, koska tiiminvetäjän tavoitteena oli saada myös toiset kehityskeskustelut käytyä ennen syksyä ja opintovapaalle jäämistä. Molemmissa kehityskeskusteluissa painotettiin tiimin yhteisenä tavoitteena uudistuvien palvelujen haltuunottoa ja yhteistyötä. Vuoden 2015 kehityskeskusteluissa tavoitetta tarkennettiin koskemaan erityisesti omaa tiimiä ja sen uusien toimintamuotojen haltuunottoa ja kehittämistä.

Kehityskeskustelut etenivät Turun kaupungin määrittelemän rakenteen mukaisesti, mutta tässä työssä keskityttiin ainoastaan tiimin kokemuksiin yhteistyöstä

työyhteisössä ja johtamiseen. Lisäksi kehityskeskusteluissa keskusteltiin uudesta tiimistä ja sen herättämistä ajatuksista (liite 1). Kehityskeskustelujen kesto vaihteli yhdestä tunnista kahteen tuntiin. Tässä kehittämistyössä huomio kiinnittyi ainoastaan vakituisen henkilökunnan kanssa käytyihin kehityskeskusteluihin.

8.3 Työpajat ja aivoriihi

Teemat työpajoihin nousivat esiin kehityskeskusteluissa ja arkityössä. Työpajoissa käsiteltiin asiakaspalveluvaihtoa, sisätöiden jakoa ja tiimin sisäistä viestintää (liite 2).

Työpajat toteutettiin 16.3.-2.4.2015 ja kokoontumisia oli yhteensä viisi kertaa. Tiimi jaettiin käytännön syistä kahtia, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan asiakaspalvelun vaarantumatta. Työpajat toteutettiin niin, että ryhmä oli jaettu kahtia kahdessa ensimmäisessä pajassa ja kolmannessa pajassa kaikki olivat yhtä aikaa paikalla. Kolmannessa työpajassa ryhmä jaettiin työskentelyvaiheessa kahtia siten, että toinen puoli ryhmästä keskittyi asiakaspalveluun ja toinen ryhmä sisätöihin ja sisäiseen viestintään, ja lopuksi ajatukset ja ideat koottiin yhdessä yhteen ja keskusteltiin niistä.

Työpajat etenivät siten, että ensimmäisissä työpajoissa keskityttiin ideointiin ja näkemysten esittämiseen mitään vielä tässä vaiheessa karsimatta. Toisissa työpajoissa ideoita tarkasteltiin, karsittiin ja jalostettiin. Kolmannessa työpajassa olivat kaikki koolle lukuun ottamatta kirjuria ja ideat esiteltiin toiselle ryhmälle. Kolmannen työpajan tavoitteena oli sopia konkreettisesti, miten edetään ja mihin panostetaan.

Ensimmäisissä ja toisissa työpajoissa tutkija oli ulkopuolinen havainnoija, joka ei puuttunut keskusteluun. Osallistujia pajoissa oli vetäjän ja havainnoijan lisäksi 4-5. Tiiminvetäjän sijainen toimi vetäjänä ja kirjurina. Kolmas ja viimeinen työpaja toteutettiin käytännön sanelemana siten, että tutkija veti pajaa ja myös kirjasi tulokset. Kolmanteen työpajaan osallistui tutkijan lisäksi 11 työntekijää.

Pajoihin osallistui ainoastaan vakituinen henkilökunta, koska painotus yhteistyön käynnistämisessä oli pitkällä aikavälillä ja vakituisen henkilökunnan osallistamisessa yhteistyöprosessiin. Vakituksia oli tässä vaiheessa 13 tiiminvetäjä mukaan lukien, sillä kaksi vakanssia oli vielä määräaikaaisesti täytettynä eläköitymisten vuoksi eikä niihin ollut vielä valittu vakituista jatkajaa.

8.4 Kehittämispäivä

Tiimin kehittämispäivä järjestettiin 13.5.2015 ja sen kesto oli n. 6 tuntia. Kehittämispäivä pidettiin organisaation ulkopuolella Aboa Vetus & Ars Nova –museossa, jossa tiimille oli varattu työhyvinvointipaketti nimeltä Työyhteisötarina. Päivän toteutuksesta ja ohjauksesta vastasi museon työntekijä. Päivän teema oli etukäteen sovittu tiiminvetäjän ja museon edustajan kesken, ja myös kehittämispäivän kantavana teemana oli yhteistyö ja tiimiytyminen. Kehittämispäivään osallistui 12 henkilöä eli kaikki vakituiset yhtä henkilöä, joka oli lomalla, lukuun ottamatta.

Päivän aikana tiimi käsitteli kuvien ja kuvaamisen avulla eri teemoja. Päivä alkoi tutustumalla vetäjän valikoimiin kuviin kuuluisista maalauksista, joista jokainen sai valita itseään puhuttelevan kuvan liittyen työyhteisöön, työyhteisön sen hetkiseen olotilaan tai omaan työhönsä ja kertoa kuvan herättämistä tuntemuksista toisille.

Kuvista ja niiden välittämistä tuntemuksista oli hahmotettavissa kolme kokonaisuutta:

1. ahdistus, epätoivo ja kaaos, mutta kuitenkin toiveikkuus
2. muutoksen tuulet, ahdistuneisuus, tulevaisuuden kirjasto
3. arki, tiimityö, yhdessä tekeminen

Tiimi jaettiin kolmeen ryhmään, jotka saivat valita teemansa, joita lähtivät työstämään. Ryhmille jaettiin digikamerat, joilla oli tarkoitus ottaa uusia kuvia museossa kiertäessä ja kertoa ja kuvien avulla työyhteisön tarina. Jokainen ryhmä esitti suullisesti oman tarinansa muulle tiimille. Ryhmiä ja teemakokonaisuuksia oli kolme, joten työskentelyn tuloksena syntyi kolme erilaista tarinaa, joissa oli kuitenkin nähtävissä yhtäläisyyksiä.

8.5 Asiakaspalveluvaihto ja uudet vakanssit

Kevään työpajoissa sovittu asiakaspalveluvaihto toteutettiin syksyllä 2015. Kokemuksia kartoitettiin marraskuun lopulla 2015 kyselylomakkeella (liite 3). Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa vaihdon kokemuksia niin siihen osallistuvilta kuin myös osallistumattomilta, jotta sen merkitys kokonaisuudessaan saataisiin selville. Tämän lisäksi tiiminvetäjän sijaisena toimivaa henkilöä haastateltiin prosessin etenemisestä sekä esimiesnäkökulman selvittämiseksi. Haastattelun runko oli seuraava:

Kerro asiakaspalveluvaihdon toteutuksesta:

1. Milloin aloitettiin?
2. Miten edettiin?
3. Miten vaihto lähti käyntiin sinun mielestäsi?
4. Ilmenikö ongelmia ja jos ilmeni, niin millaisia?
5. Mitkä asiat onnistuivat?
6. Mitä asioita pitäisi kehittää?

Asiakaspalveluvaihdon käytännön toteutus alkoi syyskuun alussa tiimipalaverissa, jossa asiaan palattiin kesätauon jälkeen. Tämä oli myös ensimmäinen sijaisen vetämä tiimipalaveri. Vaihto aloitettiin pajoissa sovitun mukaisesti yleisperehdytyksellä, johon kaikki osallistuivat. Yleisperehdytyksiä järjestettiin kaksi kummallakin puolella eli yhteensä neljä kertaa ja ne toteutettiin 15.9.-24.9.15. Tämän jälkeen oli ns. valmistava viikko, jonka aikana suoritettiin lopullinen valinta vaihtoon osallistuvista, henkilökohtaiset keskustelut heidän kanssaan, tarvittavat koulutukset sekä sovittiin vuoroista. Vapaaehtoisille osallistujille järjestettiin vielä perehdytys. Tässä vaiheessa vaihtoon osallistui neljä henkilöä, kaksi kummaltakin osastolta. Toisella puolella henkilöiden valikoituminen vei hieman enemmän aikaa kuin toisella ja tästä johtuen itse prosessi viivästyi vielä. Osallistujilla oli vielä perehdytysjakso 22.10.-13.11.15, minkä jälkeen sovittiin varsinaiset asiakaspalveluvuorot. Asiakaspalveluvaihto aloitettiin virallisesti marraskuun lopulla.

Asiakaspalveluvaihtoon liittyen kartoitettiin myös kahden uuden vakanssin kokemuksia sähköpostikyselyllä:

1. Miten olet jakanut työsi?
2. Miten työn jakaminen on onnistunut? (oma kokemus)
3. Mikä on ollut vaikeaa tai ongelmallista?
4. Mikä on ollut myönteistä tai helpottanut työtä?
5. Miten koet esimiehen roolin prosessissa?
6. Mitkä kohdat kaipaavat mielestäsi kehittämistä ja miten niitä kehittäisit?

Uusissa vakansseissa yhteistyö kahden osaston välillä oli huomioitu jo tehtävänkuvia laatiessa. Tehtävänkuvat olivat siis täysin uudet, joten kokemukset ja palaute työnkuvasta oli tärkeää selvittää myös yhteistyön ja sen onnistumisen kannalta. Uudet vakanssit täytettiin vakituisesti kesä- ja heinäkuussa 2015.

9 AINEISTON ANALYYSI

Analyysi käsitteenä voidaan määritellä tutkijasta riippuen eri tavoilla. Aineiston analysoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan tulkinnan muodostamista aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta. Aineisto on näin ollen pilkottu pienempiin palasiin ja pyritty löytämään osasia kuvaavia käsitteitä sekä tällä tavoin luokittelemaan ja teemoittamaan aineistoa ja tulkitsemaan aineistoa. Niin kehityskeskustelut kuin prosessin aikana koottu havainnointiaineisto on litteroitu eli kirjoitettu kirjalliseen muotoon. Sisällön analyysi on tehty aineistolähtöisesti eli luokittelussa käytetyt luokat ovat nousseet aineistosta. (Kananen 2014, 104-105, 109.)

9.1 Kehityskeskusteluaineiston analyysi

Analyysilla on pyritty luomaan selkeyttä aineistoon, jotta siitä voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä. Aineistoa on käsitelty siten, että se on aluksi hajotettu osiin, käsitteellistetty ja koottu uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Aineisto on pelkistetty, pyritty tunnistamaan siinä toistuvat rakenteet sekä tulkitsemaan sitä. Kaikkia edellisiä vaiheita on pyritty myös tarkastelemaan kriittisesti, jotta mahdolliset virheet tai vääristymät tunnistettaisiin ja vältettäisiin. (Ojasalo ym. 2014, 136-138.)

Tavoitteena ollut määrittää kehityskeskusteluissa, miten yhteistyö ja uusi tiimi on koettu ja onko kokemuksissa tapahtunut muutosta kehityskeskusteluiden välillä. Kehityskeskustelut on pyritty saamaan auki hahmottelemalla niissä toistuvia asioita ja teemoittamalla ne tarkemmin. Kehityskeskusteluista on häivytetty yksittäisen työntekijän näkökulma ja keskusteluista tallennettu teksti on luokiteltu aluksi kehityskeskustelun mukaisiin teemoihin. Keskustelut on hajotettu yhdeksi kokonaisuudeksi, josta on ensin haettu aineistolähtöisesti toistuvia asioita ja pyritty näin luokittelemaan aineistoa. Aineistosta esiin nousseita asioita on tämän jälkeen verrattu teoria-aineistoon ja näin yritetty syventää analyysia. Esimerkki aineiston analyysirungosta liitteenä (liite 4).

9.2 Työpajojen ja kehittämispäivän havainnointiaineiston analyysi

Havainnointiaineisto on kirjattu ylös osittain lyhyinkin muistiinpanoin. Työpajoja koskevaa havainnointiaineistoa on luettu läpi useaan kertaan. Havainnoinnin kohteena on ollut itse tapahtuma eli työpaja ja se, miten tällainen toimintamalli soveltuu asioiden käsittelyyn ja kehittämiseen tiimissä. Analyysissa on ryhmitelty havainnot ryhmän työskentelyyn, ryhmän toimivuuteen ja vetäjän rooliin keskittyen (liite 5).

Kehittämispäivän havainnointiaineistoa on käsitelty samalla analyysirungolla, mutta aineiston analyysi ei ole niin syvälistä, sillä havainnointi on osittain subjektiivista ja vain yhden ryhmän työskentelyyn kohdistuvaa, joten kokonaisvaltaista kuvaa oli vaikea saada, sillä tutkija oli yksi päivään aktiivisista osallistujista. Kehittämispäivän merkitys prosessissa oli lähinnä yhteistyötä ja vuorovaikutusta mahdollistavan toimintaympäristön luominen arjen ulkopuolella.

9.3 Asiakaspalveluvaihdon kokemusten analyysi

Aineisto on ryhmitelty kyselyn rungon mukaisesti keräämällä vastaukset omiin osioihinsa, jonka jälkeen aineistosta on haettu yhteneväisyyksiä ja poikkeavuuksia. Aineiston tarkoituksena oli selvittää lyhyesti kokemukset niin asiakaspalveluvaihdosta kuin myös uusien vakanssien tuottamat kokemukset ja mahdolliset kehittämisideat jatkoa ajatellen. Esimiehen näkökulma on selvitetty haastattelulla, joka on litteroitu.

Kyselyaineistoa ja esimiehen haastattelua ei ole koodattu aineiston suppeuden vuoksi vaan aineistosta on pystytty nostamaan näkökulmat tekstiä lukemalla.

10 YHTEISTYÖN NÄKYMINEN TYÖYHTEISÖSSÄ KÄYTÄNNÖSSÄ

10.1 Henkilökohtaisten ja kehityskeskusteluiden tulokset

Henkilökohtaisissa keskusteluissa nousi esiin, että muutosta ei ollut ehditty paljoa ajatella vielä niin lyhyessä ajassa. Näkyvin muutos käytännössä oli tiiminvetäjän eli lähiesimiehen ja palvelupäällikön vaihtuminen. Aikaisempien organisatiomuutosten vaikutukset olivat jääneet vähäisiksi käytännön tasolla, joten niitä ei tässäkään kohtaa odotettu tapahtuvan. Osastot ja henkilökunta olivat vieraita toisilleen, ja tiiminvetäjältä toivottiin, että suuria muutoksia ei tapahtuisi eikä ainakaan nopeasti. Toisaalta uuden tiimin myötä nähtiin työkierron mahdollisuus ja myös tiedon lisääntyminen toisen osaston vastuualueista, ehkä jopa jonkinlaista joustavuutta, jota ei kuitenkaan tässä kohden vielä enempää määritelty.

Kehityskeskusteluissa käsitellyssä Yhteistyö-osiossa ja uuteen tiimiin liittyen oli eroteltavissa erilaisia teemoja. Näitä teemoja olivat muutokseen yleisesti liittyvät ajatukset, käytännössä näkyvät konkreettiset muutokset, yhteistyön ilmeneminen tiimissä ja esimiehen rooli. Nämä teemat on hajotettu vielä pienempiin osiin ja pyritty ymmärtämään niiden merkityksiä teorialähtöisesti.

10.1.1 Vuoden 2014 kehityskeskustelut

Yhteistyötä määriteltäessä tärkeiksi käsitteiksi kehityskeskusteluissa nousivat vuorovaikutus, tiedonkulku ja arkityö. Arkityön keskeinen merkitys näkyi mietittäessä yhteistyötä käytännön tasolla ja sen konkreettista näkymistä arjessa. Vuoden 2014 keskusteluissa on nähtävissä, että yhteistyötä ei tiimiläisten mielestä juurikaan ole. Vuorovaikutus keskittyi yhteisiin tiimipalavereihin ja siihen, että viestinnässä ja tiedonkulussa oli huomioitava tarvittaessa myös toinen osasto. Tiedonkulun katsottiin olevan toimivaa kahden osaston välillä. Arkityö oli kuitenkin pysynyt muuttumattomana eikä varsinaisia muutoksia omaan työhön nähty.

Toisaalta muutoksia ei ollut odotettukaan, osittain ehkä siitä syystä, että organisaatiomuutoksia oli aikaisemminkin ollut, mutta niiden näkyvyys arkeen oli mitätön, korkeintaan palvelupäällikön tai tulosyksikön vaihtuminen, joiden merkitys arkityössä oli suhteellisen vähäinen. Osalla saattoi olla pieniä muutoksia omissa tehtävänkuvuissa tämän organisaatiomuutoksen myötä, mutta varsinaista näkyvyyttä tiimin arjessa ei tälläkään organisaatiomuutoksella nähty olevan.

Yhteistyö koettiin toimivaksi ja ilmapiiri avoimeksi. Tässä huomio kiinnittyi kuitenkin tarkasteluyksikköön, sillä yhteistyötä tarkasteltiin pääsääntöisesti oman ns. kotiosaston näkökulmasta eikä niinkään koko tiimin tasolla. Osastojen välillä koettiin kuitenkin olevan kunnioitusta ja keskinäistä arvostusta, mutta varsinaista tiimiytymistä ei koettu tapahtuneen vaan osastot koettiin erillisiksi. Tehtävänkuvat ja näin ollen arkityö itsessään koettiin sen verran erilaisiksi toisistaan, että suoraa sulautumista toiseen osastoon tai sen vaikutusympäristöön ei nähty mahdolliseksi. Uuden oppiminen, niin tehtävien kuin ajatusmallien osalta, koettiin hankalaksi, vaikka muutama työntekijä koki yhteenkuuluvuutta toisen osaston kanssa. Osa henkilökunnasta kuitenkin koki, että toinen puoli halusikin pysyä erillisenä eikä halunnut yhdistyä. Oli siis havaittavissa selkeä jako ”meihin” ja ”heihin”. Lisäksi koettiin, että toisen osaston tulisi sulautua osaksi omaa osastoa.

Keskusteluissa nousi esiin pysyvyyden toivomus – suuria muutoksia ei toivottu vaan ajateltiin, että tilanne on hyvä sellaisenaan. Toisaalta organisaatiomuutokseen suhtauduttiin neutraalisti. Siltä ei odotettu mitään eikä asiaan oikeastaan otettu kantaa. Yhteiselon ja yhteistyön merkityksellisyys myös kyseenalaistettiin eli yhdentymiselle ei koettu tarvetta, vaikka osastojen välinen yhteistyö koettiin toimivaksi. Asiakaspalveluvaihdon merkitys tiimiytymisessä ja yhdentymisessä koettiin vähäiseksi, vaikka toisaalta henkilökohtaisissa keskusteluissa sivuttu asiakaspalveluvaihto ja sen toteutumattomuus aiheuttivat myös hämmennystä. Se, että asiasta oli keskusteltu ja osittain jo tiedotettu siihen ryhdyttävän, mutta asia ei ollutkaan edennyt, koettiin ristiriitaisena.

Siltä osin kuin vuorovaikutusta oli, eli lähinnä tiimipalaverit, niin se koettiin kuitenkin positiivisena, jopa yllättävän lämminhenkisenä. Tiimipalaverien merkitys tiedotuksen kannalta oli ilmeinen, vaikkakin osalle niiden merkitys oli lähinnä siinä, että koettiin pakolliseksi näyttäytyä niissä. Tämä oli nähtävissä myös ensimmäisissä tiimipalavereissa, joissa toisen osaston läsnäolo oli hyvin vähäinen vakituisen henkilökunnan osalta. Tiimipalaveriinkin osallistumista ei pidetty selvästikään tärkeänä. Tiimipalaverien säännöllisyys oli uudistusta aikaisempaan.

Selvää kuitenkin oli, että arjen tasolla ja käytännössä yhteistyötä ei ollut sen vertaa, että se olisi nähty merkityksellisenä tai osastoja jotenkin lähentävänä. Mahdollisuuksia yhteistyön kehittymiselle ja kehittämiselle nähtiin, mutta ilmiselvää oli, että tämä vaatisi konkreettisia vaikutuksia ja huomioita myös arkityöhön.

10.1.2 Vuoden 2015 kehityskeskustelut

Vuoden 2015 kehityskeskusteluja tarkasteltaessa on edelleen huomioitavissa arkityön muuttumattomuus, jolla on keskeinen rooli yhteistyötä arvioitaessa. Työntekijät näkivät yhä edelleen vahvasti, ettei arkityö ollut merkittävästi muuttunut eikä yhteistyötä näin ollen ollut syntynyt. Arkityön osalta vuorovaikutus ja yhteistyö koettiin edelleen suurimmaksi osaksi vähäisenä. Yhteiset tiimipalaverit näyttivät edelleen tärkeässä roolissa vuorovaikutuksen kannalta, mutta näiden lisäksi kehittämispäivän merkitys vuorovaikutusprosessissa oli myös ilmeinen.

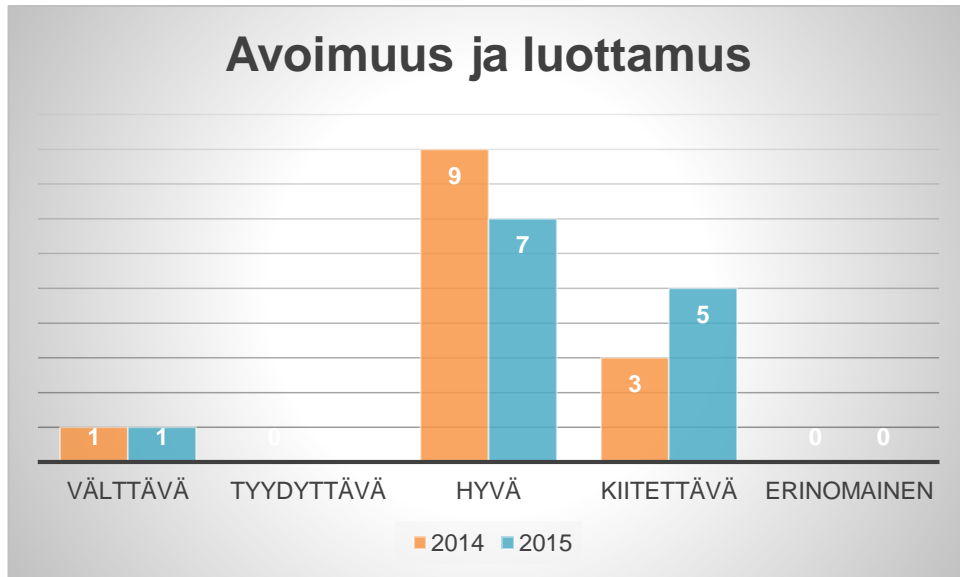
Vaikka yhteistyön näkyvyys arkityössä oli vähäistä, niin yhteistyön toimivuus eri ympäristössä kuten kehittämispäivässä koettiin myönteisenä. Myös uudet vakanssit nähtiin myönteisenä muutoksena. Tehtäväkuvien rakenteellinen sekoittaminen jo alusta lähtien nähtiin hyödyllisenä osaamisen ja tiedon jakamisen näkökulmasta. Osastojen erillisyyks oli edelleen näkyvissä vahvasti, mutta pientä lähentymistä oli keskusteluissa aistittavissa. Osa koki, että käytännön tasolla toiseen osastoon oli tutustuttu ja yhteistyö oli myös tätä kautta helpottunut. Toisaalta nähtiin myös tiimiytymisen ja yhdistymisen onnistumisen mahdollisuus ja kehitys

myönteisempänä kuin aikaisemmin. Toisen osaston työhön ja asiakaspalveluvaihtoon osallistuminen nähtiin positiivisena mahdollisuutena ja sen mahdollinen merkitys oman jaksamisen lisäämisessä tuotiin esille.

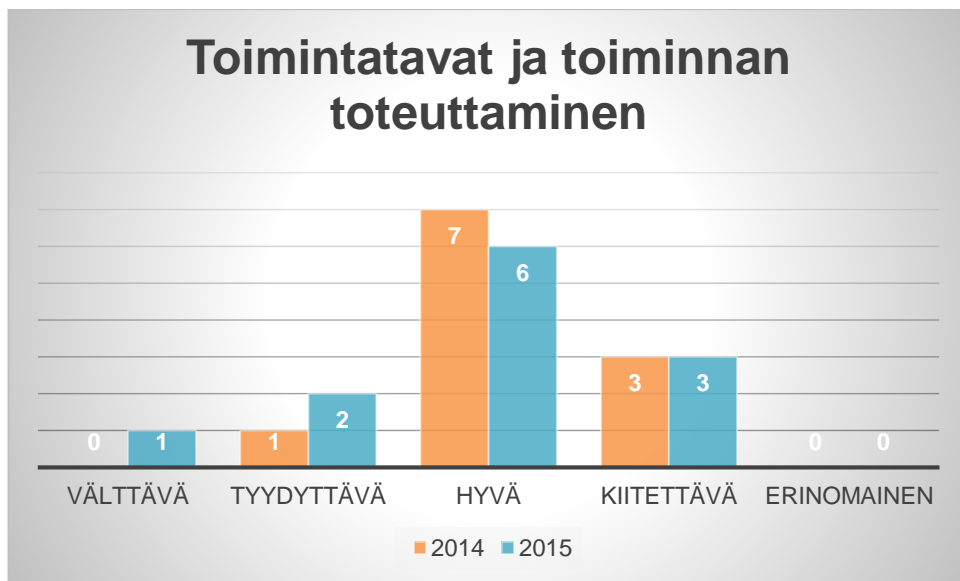
Suurin osa näki osastot kuitenkin edelleen erillisinä ja yhteistyötä tarkasteltiin oman kotiosaston näkökulmasta, vaikkakin myös sisäisen yhdistymisen prosessista ja sen näkymisestä keskusteltiin. Osittain tiimiä tarkasteltiin yhtenäisenä, mutta silti huomioitiin erillisyydet ja koettiin, että työntekijälähtöinen kehittäminen olisi tervetullutta ja asiakaspalveluvaihdon vaikutusta arkeen odotettiin mielenkiinnolla. Tämä taas vastakohtana näkemyksille siitä, että kiinnostusta käytännön yhteistyöhön ei ollut siinä mielessä, että itse olisi keskeisenä osallistujana.

Osa kyseenalaisti arkityön ja yhteistyön merkityksen edelleen ja ihmetteli, miksi toimintaa pitäisi muuttaa ja miksei nykyisyys ja nykytilanteen säilyttäminen riittäisi. Uudet vakanssit ja kehittämispäivä sekä niiden merkitys tunnustettiin, mutta varsinainen näkyvyys yhteistyön ja tiimiytymisen kannalta koettiin vähäisenä: toinen osasto koettiin edelleen vieraana ja erillisenä. Keskusteluissa ilmeni myös muutosvastarinnan tiedostamista ja tietynlaisen uuden ja tuntemattoman pelkoa, vaikkakin kiinnostusta toista osastoa ja sen työtehtäviä kohtaan osoitettiin.

Niin vuoden 2014 kuin vuoden 2015 kehityskeskusteluja tarkasteltaessa ei ole havaittavissa suurta muutosta avoimuutta ja luottamusta sekä toimintatapoja ja toiminnan toteuttamista arvioitaessa. Karkeasti arvioiden yhteistyöhön ollaan tyytyväisiä niin avoimuuden kuin luottamuksenkin näkökulmasta sekä toimintatapojen ja toiminnan toteuttamisen näkökulmasta (kuviot 5 ja 6).



Kuvio 5. Yhteistyön arviointi avoimuuden ja luottamuksen näkökulmasta.



Kuvio 6. Yhteistyön arviointi toimintatapojen ja toiminnan toteuttamisen näkökulmasta.

Tarkasteluyksiköt ovat molemmissa pääasiallisesti omia kotiosastoja eli vastaanotto tai uutistori muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta, joissa yhteistyötä tarkastellaan joko koko kaupunginkirjaston tasolla tai tiimin tasolla. Tiimin erillisyyden yhtenäisen yhteistyön osalta on siis edelleen havaittavissa, kun pohditaan omaa tiimiä ja sitä, mihin ryhmään kokee itsensä osalliseksi.

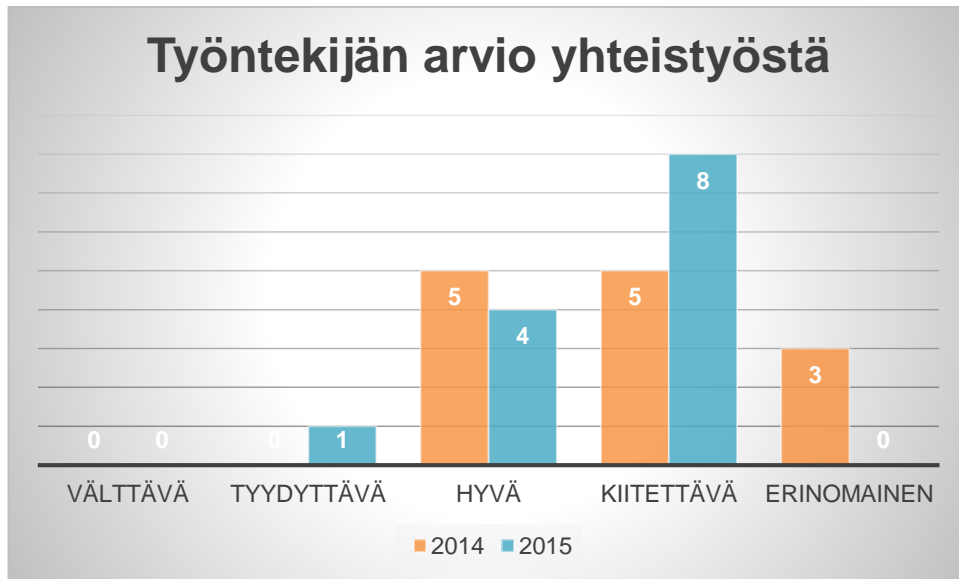
10.1.3 Esimiehen rooli ja johtaminen

Keskusteluissa ilmeni, että viestintä ja tiedonkulku koettiin toimiviksi, vaikkakin jossain määrin suurista muutoksista olisi toivottu tiedotettavan enemmän ja tarkemmin. Esimiehen antamat ohjeistukset ja suuntaviivat koettiin selkeiksi ja toiminnan kehittämisen nähtiin myönteisenä. Lähiesimiehen vaihtuminen toi esiin kuitenkin sen, että luottamusta rakennettiin ja toisaalta isona muutoksena oli jo pelkästään se, että esimies siirtyi osalla fyysisesti kauemmaksi.

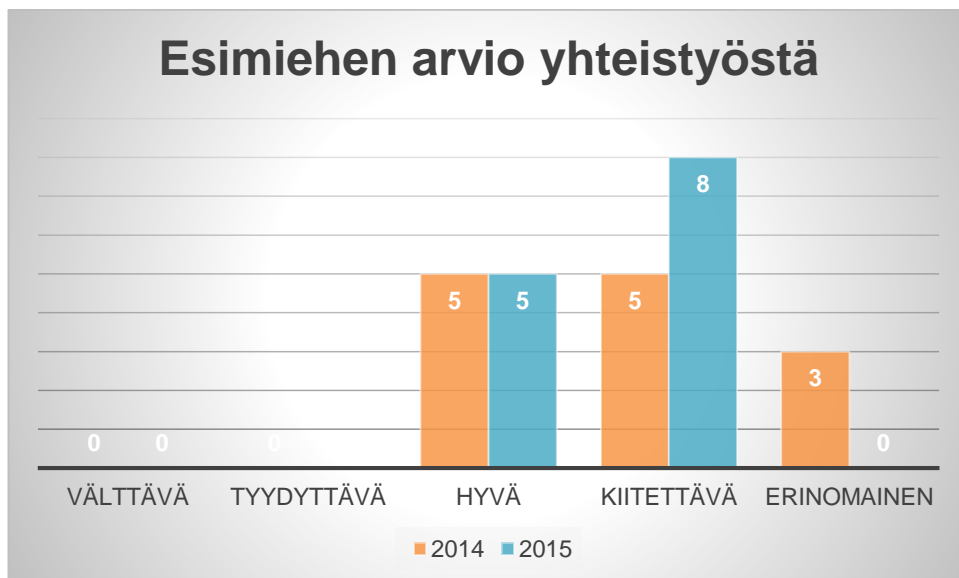
Oman haasteensa loi tiiminvetäjän työn muuttunut rooli ja tämän myötä muuttuneet kehittämis- ja kehittämistavoitteet. Esimies koettiin etäiseksi käytännöstä ja toivottiin, että esimies osallistuisi tehtävänkuvassaan määriteltä enemmän asiakaspalveluun ja arkityöhön. Kahden osaston yhdistymisen myötä koettiin, että yhteistä keskusteluaikaa oman osaston asioille ei ollut ja nähtiin, että johtamisessa oli tapahtunut muutos aiempaan organisaatioon verrattuna. Vastakkaisena näkökulmana esimies sai kuitenkin kiitosta työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisesta, tukemisesta, keskustelun avoimuudesta ja siitä, että osa koki työntekijöitä kuunneltavan aikaisempaa enemmän.

Tiimin käytännön asioiden järjestely koettiin myös aikaisempaa sujuvammaksi sekä nähtiin, että asioihin reagoitiin ja muutoksia tehtiin tarpeen vaatiessa. Esimiehen kiireisyys tiiminvetäjän muuttuneen roolin myötä tuotiin esille, mutta samalla huomioitiin, että esimies tuki tarvittaessa ja esimies koettiin tavoitettavaksi. Keskusteluissa ilmeni, että esimiehen koettu kiireisyys aiheutti sen, että osa asioista hoidettiin ilman esimiehen kuittausta tai informoimista, koska ajateltiin, ettei esimiestä haluttu rasittaa. Tämä oli kiinnostavaa ja jopa huolestuttavaa, koska toi esiin ajatusmallin siitä, että työntekijä valikoi esimiehelle tulevan tiedon ja tavaltaan nosti itsensä esimiehen yläpuolelle päättäessään, mikä tieto on esimiehen olennaista tietää. Esimies ikään kuin ohitettiin viestinnässä ja tiedonkulussa.

Esimiehen ja työntekijän yhteistyötä arvioitaessa vuosina 2014-2015 ovat arviot hyvin saman tyyppisiä. Yksittäistä esimiehen persoonaan kohdistuvaa osittain asiatonta arviota vuoden 2015 osalta lukuun ottamatta ei yhteistyön arvioinnissa ole tapahtunut suurta muutosta (kuviot 7 ja 8).



Kuvio 7. Työntekijän arvio.



Kuvio 8. Esimiehen arvio.

Arviointien samankaltaisuus on ehkä osittain selitettävissä jonkinlaisella hienovaraisuudella, mutta toisaalta myös keskinäisellä kunnioituksella ja luottamuksen osoituksena. On huomioitava myös, että uusi esimies oli samasta työyhteisöstä alun perinkin, joten molemminpuolinen totuttelu uuteen roolijakoon oli vielä käynnissä, sillä yhteistyö oli vielä suhteellisen alkuvaiheessa (0,5-1,5 vuotta).

10.2 Työpajat

Työpajoissa keskityttiin yhteistyöhön ja sen ilmenemiseen eri teemoissa, jotka tulivat ilmi kehityskeskusteluissa ja arjessa. Teemat olivat asiakaspalvelu, sisätyöt ja tiimin sisäinen viestintä. Muitakin teemoja olisi varmasti voinut olla, mutta nämä olivat ne, joihin keskityttiin tässä vaiheessa prosessia.

10.2.1 Työpajoissa sovittua

Asiakaspalvelun jakaminen eli asiakaspalveluvaihto koettiin vaivalloiseksi ja saatu hyöty pieneksi. Uutta toimintamallia oltiin kuitenkin valmiita kokeilemaan, mutta vasta syksyllä. Uuden opettelu ja opastaminen koettiin tässä vaiheessa raskaaksi eikä konseptia haluttu ottaa käyttöön ennen kesää, koska ajatuksena vaikutti olevan, että kesällä ei välttämättä kuitenkaan pystytä sitoutumaan siihen tarpeeksi. Johtoajatuksena oli, että omalla osastolla omasta osaamisesta on enemmän hyötyä ja palvelun taso säilyy parempana kuin asiakaspalvelua jakaessa osastojen kesken. Vastustus oli siis suurta ja saadut hyödyt koettiin pieninä.

Sisätyöt tarkentuivat aamutöiden tarkasteluksi eli lähinnä ennen klo 9 suoritettaviin töihin ja siihen, miten tiukoissa tilanteissa töitä voitaisiin jakaa. Lopputulos oli kuitenkin, että varsinainen hyöty jäisi pieneksi, koska työntekijät katsoivat, että aikaa ei riitä opetteluun tai opastamiseen. Yksittäisiä töitä lukuun ottamatta mitään toimivaa tai arkeen sopivasti yhdistettävissä olevaa ja jatkuvaa yhteistyön muotoa ei löytynyt eikä yksittäisten töiden jaosta päästy lopputulokseen käytännön vastuutuksen ja toteutuksen osalta.

Sisäinen viestintä koettiin toimivaksi ja kiitosta tuli mm. siitä, että henkilökunnan kokouksissa tai treffivarteissa käsitellyt asiat tulevat myös uutistorilaisten tietoon, koska osallistuminen heidän puoleltaan oli ollut välillä hankalaa. Työpajojen jälkeen on ollut nähtävissä, että viestintä on huomioitu paremmin ja koska yhdessä on sovittu, että ennemmin liian paljon viestintää kuin liian vähän, niin kynnys viestien jakamiseen koko tiimin kesken on madaltunut.

Asiakaspalveluvaihto profiloitui tässä vaiheessa ensimmäiseksi vaihtoehdoksi arjen yhteistyötä kehitettäessä.

10.2.2 Soveltuvuus toiminnan kehittämisessä

Suhtautuminen työpajoihin oli vaisua. Keskustelu ja ideointi olivat aluksi hyvin vähäistä. Osallistujilla oli odottava kanta eikä kukaan halunnut tarttua aiheisiin. Muutamat henkilöt eivät osallistuneet ensimmäisissä pajoissa lainkaan keskusteluun. Vaikka esitettiin selkeitä kysymyksiä, niin kukaan ei halunnut esittää omia näkemyksiään. Keskustelun sijaan välillä oli vain yksittäisiä hajanaisia puheenvuoroja. Tämän tyyppiseen toimintaan ei ollut totuttu ja vaikutti siltä, että mietittiin ns. oikeita vastauksia.

Viimeinen paja oli siinä mielessä hedelmällisin, että asiat olivat jo tuttuja ihmisille ja toisaalta myös se, että paikalla oli tiimin vakituinen henkilökunta kokonaisuudessaan, laski jännittyneisyyttä. Toisaalta toki ryhmäkokoontuminen vaikutti myös keskusteluun: toisessa ryhmässä keskustelu oli alun perinkin vilkkaampaa kuin toisessa. Pursuilevan ideoinnin sijaan keskustelu pysyi hyvin pitkälti käytännön tasolla ja vastustus uudistuksiin oli huomattavissa siinä, että ennemmin keskityttiin haittoihin kuin hyötyihin. Saadun hyödyn ylitti uuden opetteluun tuoma stressi ja vaivannäkö.

Työpajojen tulokset käytännön tasolla jäivät odotettua pienemmiksi, sillä asiakaspalveluvaihto siirtyi kevästä syksyyn, joten tiimin käytännön yhteistyötä siirrettiin eteenpäin. Työpajojen suurimpana antina on nähtävissä yhdessä tekeminen ja yhdessä ideointi. Koko tiimi kokoontui saman pöydän ääreen miettimään ratkaisuja ja toteutuksia käytännön asioihin, ja jokainen osallistui haluamallaan tavalla. Työpajojen avulla saatiin luotua vuorovaikutusta osastojen kesken ja yhteistä keskustelua, vaikkakin osallistava toimintatapa hakikin vielä muotoaan ja vaati totuttelua.

10.2.3 Vuorovaikutus tiimiläisten kesken työpajojen aikana

Keskustelu oli ensimmäisissä työpajoissa hyvin pientä ja ilmapiiri oli odottava, ehkä hieman hämmentynyt. Osastojen keskinäinen sekoittaminen oli varmasti osasyynä siihen, että keskustelu oli aluksi jopa vaivalloista, koska henkilöt olivat vieraampia toisilleen.

Ryhmän vaiheisiin peilaten työpajoissa oli kuitenkin nähtävissä eteneminen ryhmän muodostumisesta tuloksen tekoon. Selkeä ja rajattu tavoite, osastojen välisen ryhmäjaon rikkominen ja aikataulutukset auttoivat selvästi prosessissa. Ensimmäiset kerrat työpajoissa olivat selkeästi muotoutumista ja samaa vaihetta käytiin läpi viimeisellä yhteisellä kerrallakin, mutta ei enää siinä määrin kuin ensimmäisillä kerroilla. Muotoutumisesta edettiin kuitenkin kuohuntavaiheeseen, jossa työpajojen merkitystä ja ideaa kyseenalaistettiin eikä niitä nähty merkityksellisinä, mutta eteneminen jatkui työskentelyyn ja tuloksen tekoon.

Vetäjyyteen olisi vaadittu vahvempaa otetta eikä niinkään tutkijaan eli esimieheen turvautumista. Kolmas työpaja oli käytännön syistä toteutettava siten, että tiiminvetäjä oli myös pajan vetäjä ja kirjuri, ja tämä hankaloitti osittain havainnointia, vaikka ryhmien ideoidessa pystyinkin jossain määrin havainnoimaan ryhmien työskentelyä. Vetäjän roolin merkitys oli ilmeinen työpajatyöskentelyn ohjaamisessa ja onnistumisessa.

10.3 Kehittämispäivä ja Työyhteisötarina

Kaikissa tarinoissa oli luettavissa arkityön haasteet ja se, kuinka muutoksen paineet mietityttivät: mitä muutokset olisivat ja miten muutos näkyisi arkityössä tai työn tulevaisuudessa ylipäänsä. Vaikka aiheet olivat rankkoja, niin niitä lähestyttiin lämminhenkisesti ja huumorintajulla. Kuvailu ei ollut liian vakavaa, vaikka aiheet olivatkin. Kaikissa tarinoissa oli havaittavissa tietynlainen toiveikkaus ja usko huomiseen, vaikka muutokset koettiin osittain pelottavina ja mietityttävinä. Muutoksessa nähtiin tukena kuitenkin työporukka, niin koko kirjaston henkilökunta yhdessä kuin oma pienempikin työyhteisö.

Aiheita käsiteltiin kuvien ja valokuvaamisen avulla ja monessa tuli esiin yksilön epävarmuus ja tietyn asteinen päänsisäinen kaaos muutosten keskellä. Arkea on pyöritettävä muutoksista huolimatta ja haasteita on kohdattava. Ryhmiin jakaannuttiin siten, että uutistorin ja vastaanoton henkilökunta oli jaettu eri ryhmiin eli työskenneltiin myös toisen osaston kanssa.

Museon jälkeen tiimi kokoontui vielä lyhyesti keskustelemaan päivän annista. Palaute päivästä oli pääosin positiivista, vaikka negatiivista suhtautumista myös esiintyi. Osa koki päivän turhana ja ajatteli, että hyödyllisempää olisi ollut olla töissä, osa näki päivän turhanpäiväisenä harrasteluna, mutta suurimmaksi osaksi tiimi oli tyytyväinen päivään. Tyytyväisiä oltiin jo siihen, että tehtiin yhdessä jotain arkipäivästä poikkeavaa ja samalla tiimi tutustui toisiinsa työpaikan ja arjen ulkopuolella. Kehittämispäivän anti oli selvästi nähtävissä yhdessä tekemisessä ja osastojen välisen vuorovaikutusympäristön luomisessa.

Työyhteisötarinassa tiimi jaettiin taas pienempiin ryhmiin, joilla oli omat tavoitteet ja joita veti yksi ulkopuolinen vetäjä. Tiiminvetäjän sijoittuminen yhteen ryhmistä heikensi havainnointia, mutta antoi toisaalta syvemmän näkemyksen yhden ryhmän sisältä. Tarinoiden esittäminen toisille, yhteisten kokemusten luonti ja uuden kokeminen yhdessä toi kuitenkin tiimiläisiä yhteen uudella tavalla. Ulkopuolinen vetäjä ja hänen kykynsä vetää työryhmiä oli ehdottomasti tärkeää prosessin onnistumisen kannalta. Vaikka yksittäisiä epäilyksiä ajankäytön järkevyydestä tällaiseen työskentelyyn olikin, ei varsinaista kuohuntavaihetta ollut tunnistettavissa vaan ryhmät sitoutuivat tehtävänsä myönteisen reippaasti.

10.4 Asiakaspalveluvaihdon kokemukset

Vaihto oli aikataulullisista syistä viivästynyt ja tästä johtuen kokemukset olivat hyvin pintapuolisia. Vaikka kyse oli alun perin osallistujien innokkuudesta ja halukkuudesta eli vaihtoon pyrittiin saamaan vapaaehtoisia, niin muutamassa vastauksessa tuotiin ilmi, ettei ollut valittu, vaikka toisaalta ilmaistiin, ettei ollut osoittanut innostustakaan. Syitä osallistumattomuudelle oli myös se, ettei ollut energiaa opetella uutta tai pelkästään toteamus, että nyt vaihtoon vain osallistuivat muut

henkilöt. Toisaalta syynä osallistumiselle mainittiin juuri se, että oli pyydetty eli ei niinkään omaa innokkuutta, vaikka osa kokikin vaihtelun tervetulleena.

Kukaan ei kokenut vaihdolla olleen kielteistä vaikutusta, mutta suurin osa näki, ettei sillä ollut mitään vaikutusta omaan työhön. Vaihtoon osallistuneet näkivät asian pääsääntöisesti myönteisenä juuri vaihtelun vuoksi. Positiivisena koettiin tutustuminen toisen puolen työntekijöihin kuin myös asiakaskuntaan sekä kokonaisuudessaan erilaiseen asiakaspalveluun. Asiakaspalveluvaihtoprosessin onnistumisia ja epäonnistumisia kartoittaessa ilmeni, että onnistumiseksi nähtiin se, että vaihto oli sujunut yllättävän kivuttomasti ja henkilökunta oli ennestään jo osaavaa. Onnistumiseksi nähtiin myös tässä vaiheessa työtovereihin tutustuminen ja vaihtelu. Epäonnistumiseksi nähtiin alkujärjestelyjen kangertelu ja aikataulujen yhteen sovittelu. Toisaalta myös se, että katsottiin, ettei kyselyä tehtäessä vaihtoa ollut vielä ehkä kunnolla kokeiltu ja toivottiin molemminpuolista tasapuolista panostusta.

Asiakaspalveluvaihdon jatkoa pohdittaessa toivottiin, että vaihdosta tulisi säännöllinen eikä silloin tällöin tapahtuvaa, jotta tuntuma toisen puolen asiakaspalveluun säilyisi, myös tasapuolista sitoutumista niin osastojen kuin henkilöidenkin kesken toivottiin. Alun jälkeen vuorojen merkintä työvuorolistoihin oli myös kehittynyt ja vuorot merkittiin jo valmiiksi työvuorolistoihin eikä vasta myöhemmin ikään kuin kaiken muun päälle. Tarkoituksenahan ei ollut, että asiakaspalvelun määrä itsessään lisääntyisi vaan asiakaspalvelun määrän oli tarkoitus säilyä samana riippumatta siitä, kummalla puolella vuoroja teki. Vaihdon hyödyt ja mahdollisuudet nähtiin osastojen välisessä tiedonkulussa sekä motivoituneissa työntekijöissä myös jatkoa ajatellen, mutta vastauksissa kävi ilmi myös tietynlainen ulkokohtaisuus. Vaihdon katsottiin olevan suotavaa niiden henkilöiden osalta, jotka siihen jo osallistuivat, mutta omaa halukkuutta asiaan ei ollut.

Halukkuus ja osallistuminen vaikuttivat olevan yksiä huomioitavista näkökohdista. Vaihdon ei itsessään koettu olevan kielteinen asia, kunhan siihen vain osallistui joku muu. Halukkuus ja innostuneisuus ovat tärkeitä asioita, mutta samalla nousee esiin kysymys siitä, kuinka oikeudenmukaista on, että toiset ehkä venyvät ja haastavat itseään osallistumalla ja toiset eivät. Toteutuksen helppous nousi

vastauksista esiin: vaihdon toteuttaminen oli sopivaa, kunhan se ei haitannut muita töitä. Alkujärjestelyn hankaluus ja vaihdon toteutuksen viivästyminen viestivät siitä, että sitä ei ehkä koettu tarpeeksi tärkeäksi vaan se oli kaikelle muulle alisteinen.

10.4.1 Esimiehen näkökulma

Koska toteutuksesta oli vastuussa tiiminvetäjän sijainen, jolle tehtävät olivat muutenkin uusia, oli havaittavissa ongelmia aikataulutuksessa. Tiimissä ilmeni myös vastustusta ajatukselle, ja osalle vaihdon konkreettinen tapahtuminen ja toteutus vaikuttivat tulevan edelleen yllätyksenä, vaikka asiaa oli käsitelty työpajoissa ja tiimipalavereissa. Tästä vastustuksesta johtuen esimies koki, että toteutusta oli siirrettävä suunniteltua myöhemmäksi ja annettava tiimin totutella ajatukseen. Samanaikaisesti uudet tehtävät veivät huomion suunnittelulta ja toteutukselta, minkä vuoksi prosessi viivästy. Kehityssykli otti tässä vaiheessa pieniä taka-askeleita ja ryhmä palautui kuohuntavaiheeseen.

Prosessin käynnistyttyä asiat etenivät kuitenkin hyvin ja esimies koki, että tiimin mukanaolo työpajoista lähtien auttoi toteutuksessa. Ohjeistukset ja alustavat suunnitelmat olivat selkeitä ja helpottivat esimiehen työskentelyä, vaikka hän kokikin tulevansa prosessiin ulkopuolelta. Käytännön järjestelyt huomioiden yhteneväisyys osastojen työvuorolistoissa ja tauotuskäytännöissä vaativat kehittämistä sujuvuuden takaamiseksi.

10.4.2 Uudet vakanssit ja kokemukset

Työnjako on alustavasti tehty jo työvuorolistoja laadittaessa eli esimies merkitsee vuorolistoisiin valmiiksi osaston, jossa päivän asiakaspalveluvuorot tehdään. Tämä antaa tietynlaiset kehykset työntekijälle jakaa omaa ajankäyttöään omiin tehtäviin liittyen. Vaikka tasapuolinen jako osastojen kesken onkin toivottavaa, niin se ei välttämättä aina käytännön syistä ole mahdollista – työntekijä sijoittuu

sille puolelle, jolla on suurempi tarve. Työnjako koettiin onnistuneeksi ja myönteisenä asiana koettiin myös aloitettu asiakaspalveluvaihto, jonka mahdollisuudet nähtiin joustavuuden lisäämisessä esim. asiakaspalveluvuoroissa.

Tiedonkulun merkitys osastojen välillä tuli näissä kahdessa vakanssissa erityisesti esiin, sillä toimiminen molemmilla puolilla edellyttää arkipäivän tiedottamista käytännön asioista. Tämä koettiin ajoittain haastavaksi. Osastojen erilaiset vuorojako- sekä tauotuskäytännöt asiakaspalveluvuorojen suhteen koettiin myös haasteellisiksi. Myönteisenä asiana nousi esiin työn vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä kokonaisvaltaisempi kuva, jonka katsottiin parantavan myös asiakaspalvelun laatua. Esimiehen rooli korostui työnjaossa ja työvuorojen suunnittelussa sekä tuen antamisessa niin arjen työssä kuin ongelmatilanteissakin.

10.5 Yhteistyön ja vuorovaikutuksen ilmeneminen

Osallistaminen vuorovaikutusprosessiin onnistui työpajoissa ja kehittämispäivässä, joiden avulla onnistuttiin luomaan yhteistä kokemuspohjaa ja saatiin ryhmä työskentelemään keskenään aikaisemmasta poikkeavin työryhmin. Ryhmän muotoutumiseen liittyvät vaiheet olivat nähtävissä kehittämispäivässä ja työpajoissa, joissa yhteistyö ja tiimiytyminen toimi. Tiimiytymisen vaiheita ajatellen tiimi vaikuttaa heittelehtivän kuohunta- ja työskentelyvaiheen rajoilla.

Mitä ryhmäilmiöihin tulee, niin tiimissä oli havaittavissa riippuvuutta johtajasta, klikkiytymistä ja osittain pakenemista. Riippuvuus ilmeni siinä, että hyvin pitkälti odotettiin johtajan ohjausta ja passiivisuus esim. siinä, miten itse huomioisi vuorovaikutusta tai miksi sitä edes pitäisi huomioida. Klikkiytyminen oli selkeästi nähtävissä jakona uutistoriin ja vastaanottoon, ja tämä oli äärimmäisen vahvaa. Alun pakenevuus, esim. tiimipalaverien välttely, oli kuitenkin jo väistynyt eikä varsinaista tyytymättömyyttä esimiestä vastaan ollut nähtävissä. Yhteistyö ja vuorovaikutus uuden tiiminvetäjän kanssa on siis kehittynyt.

Tiimi onnistui kuitenkin yhdessä sopimaan toimintamallista ja yhä useampi näki kehityksen myös mahdollisuutena. Vaikka toiveita pysyvyyteen olikin, niin silti tunnustettiin myös se, että muutoksia oli tapahduttava ja yhteistyötä oli lisättävä.

Tarpeita oli tullut esiin kehityskeskusteluissa, mutta yhteisen keskustelun kautta päädyttiin yhteen vaihtoehtoon, jota lähdettiin toteuttamaan.

Asiakaspalveluvaihdon suhteen tiiminvetäjän alkuperäinen suunnitelma oli, että perehdytykset ja koulutukset olisivat olleet jo syyskuussa, ja asiakaspalveluvaihtoa olisi alettu toteuttaa jo lokakuun alusta. Prosessi kuitenkin viivästyi marraskuun lopulle, joka osaltaan näkyy myös kyselyn tuloksissa, sillä vaihtoa ei ollut ehditty kunnolla toteuttaa vielä kyselyä tehtäessä. Sen merkitys yhteistyön ja tiimin sisäisen yhdentymisen kannalta on kuitenkin nähtävissä heijasteena arkityöhön.

Asiakaspalveluvaihdon toteutus prosessina sisälsi murroksia ja kriisejä ja siinä oli nähtävissä ekspansiivisen oppimisen sykli. Yhteisesti sovittu kyseenalaistettiin uudelleen ja koko toimintamallin merkitystä epäiltiin vielä juuri ennen toteutuksen aloitusta. Prosessin toteutus oli vaivalloinen ja vaati arjen ja käytännön ongelmien sekä ristiriitojen ratkaisua. Tällä hetkellä uusi toimintatapa on otettu käyttöön, mutta se pitäisi saada vakiinnutettua ja yleistettyä. Se pitäisi saada laajemmin käyttöön ja sitä pitäisi saada syvennettyä enemmän työntekijöiden tehtävänkuviin, mikäli tiimiä halutaan yhtenäistää ja tiimiytymistä halutaan edesauttaa.

11 ARVIOINTI

Haasteeksi toimintatutkimuksessa muodostuu se, että se on tiukasti tilanteeseen sidottu ja näin ollen aikaisemmin saatuja tuloksia on vaikeaa hyödyntää. Tavoitteet ja menetelmät määritellään myös usein epäselvästi ja jopa kehittämistehtävän määrittäminen saattaa olla liian väljä, jolloin lähtökohtatilanteen selvitys jää vaillinaiseksi, aikataulu on epärealistinen ja hankkeen osallistujien välillä on ristiriitoja. Tutkijan ja tutkittavien väliltä puuttuu tasavertainen dialogi ja yhteistyö onkin usein riippuvainen tutkijoista. Toimintatutkimusta on kritisoitu myös siitä, että käytäntöä ja teoriaa on vaikeaa yhdistää. Näiden haasteiden vuoksi organisaatiossa pitää olla vastuulliset toimijat ja johdon on oltava sitoutunut. (Metsämuuronen 2006, 105; Ojasalo ym. 2014, 59.)

Tutkimusta arvioitaessa on huomioitava tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti eli tutkimuksen luotettavuus ja laatu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittausten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että mitataan oikeita asioita. Tieteelliseltä työltä vaadittu tutkimustulosten oikeellisuus tarkoittaa sitä, että saatujen tulosten on oltava oikeita ja niihin on voitava luottaa. Luotettavuus sisältyy jo siihen, että tutkimuksessa tutkitaan juuri niitä asioita, joihin tutkimusongelma liittyy ja että tutkimusmenetelmiä ja mittareita käytetään oikein. Toimintatutkimuksen luotettavuusarviointia tehdessä ongelmaksi muodostuu laadullisen tutkimuksen tavoittelemamuutos. (Kananen 2014, 125-126, 128-129.)

Tiedonkeruussa on hyödynnetty erilaisia menetelmiä, kuten haastattelut, havainnointi ja kysely, jotta ilmiötä tarkasteltaisiin mahdollisimman monesta näkökulmasta. Toisaalta tarkasteltava ilmiö oli myös moninainen ja vaikeasti mitattavaan muotoon määriteltävissä. Tiimiytymisen ilmentyminen on vaikeasti osoitettavissa tässä kehittämistyössä. Ilmentyminen perustuu kokemuksellisuuteen, niin työntekijöiden kuin esimiehenkin. Tuloksia leimaa esimiehen tulkinta keskusteluista ja havainnoista, ja toisaalta jokaisen yksilön tulkinta ja merkityksen anto omille kokemuksilleen ja tunteilleen, jotka heijastuvat osittain vastauksiin.

Työpajoja havainnoitaessa vetäjän ja kirjurin roolitus ei toiminut ja vaikka esimiehen piti olla ulkopuolinen havainnoija ja esimiehen sijaisen vetäjä, niin esimies joutui puuttumaan keskusteluun ja vetämiseen enemmän kuin aluksi oli tarkoitus. Tiiminvetäjän oli otettava välillä vetäjän rooli ja astuttava näin hetkellisesti ulos tarkkailijan roolista. Havainnointiaineiston keruussa olisi osittain ollut hyödyllistä käyttää videoaineistoa, mutta työpajatyöskentelyn uutuuden vuoksi olisi se voinut entisestään rajoittaa työntekijöitä ja hillitä osittain työskentelyä. Videoaineistolla tilanteet olisivat tulleet tallennettua luotettavasti, sillä havainnointitilanteessa tallennetut muistiinpanot ovat kuitenkin aina havainnoijan sen hetkisen mielentilan ja tulkinnan värittämiä.

Toimintatutkimuksen mukaisesti esimies eli tutkija oli vahvasti mukana kehittämisprosessissa. Tämä aiheutti vaikeutta ajoittain objektiivisuuden säilyttämisessä. Tutkija ideoi ja toteutti kehittämisprosessia, mutta oli samalla hyvin vahvasti esimiehen roolissa työyhteisössä, mikä aiheutti ajoittain sen, että niin tutkimukseen kuin henkilökuntaankin oli saatava etäisyyttä, jotta vastauksia ja prosessia oli mahdollista tarkastella ulkopuolisena ja objektiivisena tarkkailijana.

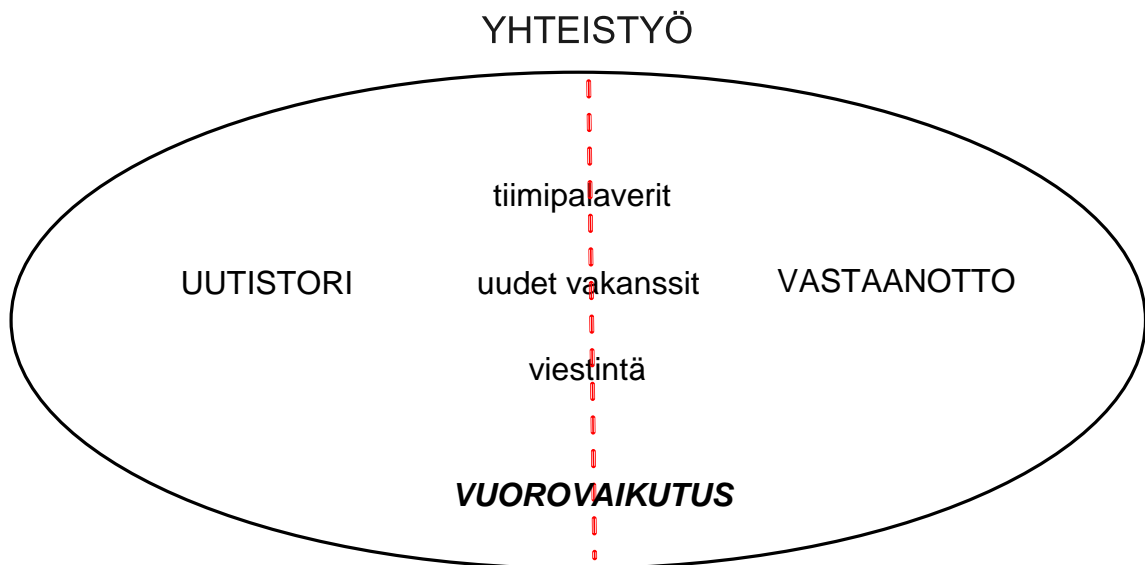
Tutkimuksen tuloksia ei voida siirtää, vaan ne pätevät vain tämän tiimin tilanteeseen ja toimivat kehittämistyökaluna tiimin jatkoa ajatellen.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Ihmisten johtamisen merkitys korostuu muutos- ja murrostilanteissa. Työntekijöiden motivointi ja osallistaminen kehittämiseen auttaa muutoksen juurruttamisessa osaksi organisaatiokulttuuria ja osaksi yhteisiä toimintamalleja. Uudistamisen ja uudistumisen merkityksen kasvaessa on huomioitava työntekijät, joita muutos koskee. Osallistamalla henkilökunta mukaan muutokseen ja kehittämiseen jo alusta lähtien saadaan luotua avointa ilmapiiriä, keskustelua, luottamusta ja sitoutumista yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Vaikka päämäärät ja tavoitteet olisivatkin ylhäältä valutettuja, on tärkeää, että niistä ja niiden merkityksestä keskustellaan sekä muokataan niitä käytännönläheisemmiksi, jotta kosketuspinta omaan arkityöhön löytyisi ja säilyisi.

Vastaanotto ja uutistori ovat edelleen erillisiä osastoja, mutta mikäli ajatellaan, että vuoden 2014 aikana vuorovaikutus pohjautui ainoastaan yhteisiin tiimipalaverihin ja yhteiseen esimieheen, niin vuoden 2015 jälkeen on ilmeistä, että rajapintoja vuorovaikutukselle on onnistuttu lisäämään ja henkilökunta on onnistuttu saamaan tekemään asioita yhdessä sekä sitä kautta myös tutustumaan toisiinsa. Historiallinen konteksti huomioiden on luonnollista, että totutuista toiminta- ja ajattelumalleista on vaikeaa luopua. Raja kahden osaston välillä on ollut hyvin kauan riippumatta siitä, että yhteistyötä on jossain määrin tehty ja vaihtuvissa organisaatiomalleissa on joskus kuuluttu samaan tulosyksikköönkin jo aikaisemmin. Kuten kehityskeskusteluissakin ilmeni, niin on vaikeaa oppia uutta ja muistaa, että "toiset" ovatkin nyt osa "meitä".

Tiimiytymiseen ja kokemukseen siitä, että tiimi on yhtenäinen, liittyy hyvin vahvasti yhteistyö ja sen näkyminen arkityössä. Yhteistyöhön liittyy vahvasti vuorovaikutus ja etenkin sen mahdollistaminen ja tukeminen käytännön tasolla. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat toimivia niiltä osin kuin ne ja niiden ilmentyminen on mahdollistettu. Mahdollistamisella tarkoitetaan tässä kohtaa erikseen luotuja toimintaympäristöjä, kuten tiimipalaverit, työpajat, kehittämispäivä ja asiakaspalveluvaihto (kuvio 9).



Kuvio 9. Yhteistyön ilmentyminen tiimissä.

Vuorovaikutus, yhteistyö ja niiden toteutuminen ovat edelleen pääasiallisesti esimiehen vastuulla. Sen omaehtoista toteuttamista ei juurikaan esiinny muuten kuin uusissa vakansseissa, joissa se on tehtävänkuviin jo valmiiksi sisäänkirjoitettu. Tämä on osittain selitettävissä myös sillä, että johtamisessa on tapahtunut muutos ja tiiminvetäjän rooliin on tullut entistä enemmän kehittämisen vaatimus, joka heijastuu luonnollisesti tiimiin ja sen jäseniin. Ryhmän riippuvaisuutta on tarkoitus kehittää kannustamalla työntekijöitä entistä enemmän työntekijälähtöiseen kehittämiseen ja osallistaa työntekijöitä aktiivisesti toiminnan ja oman työn tarkasteluun. Kliikkitymisen estämiseksi pyritään löytämään ja kannustamaan keskinäistä arjessa tapahtuvaa avunantoa, yhteistyötä sekä avointa yhteistä keskustelua lisäämällä vuorovaikutusta ja korostamalla sen merkitystä.

Työntekijöiden mielipidettä kysyttäessä, esim. tiimipalavereissa tai jopa kehityskeskusteluissa, kysyttiin oikeita vastauksia ja pyydettiin kirjaamaan ne. Tämä kertoo mielestäni siitä, että tämän tapaiseen keskusteluun tai sen vaatimukseen ei ollut totuttu. Keskustelun vaatimuksella viitataan siihen, että mielipiteitä ja näkemyksiä vaadittiin ja työntekijöitä haastettiin miettimään omaa työtään ja uutta toimintaympäristöä eli uutta tiimiä. Henkilökunnan osallistaminen kehittämiseen

toimi tässä kehittämistyössä myös vuorovaikutuksen muotona. Asiakaspalveluvaihdon toteutus vaikutti olevan hankalaa osallistamisesta huolimatta ja sitoutuminen siihen oli heikkoa. Asiakaspalveluvaihdon laajentaminen koskemaan useampaa henkilöä on ehdottomasti harkitsemisen arvoista. Toisaalta jatkoa ajatellen on hyvä pohtia tehtävänkuvien muokkaamista uusien vakanssien mukaisiksi, jolloin erottuminen kahteen osastoon henkilökunnan sisällä on hankalampaa ja ryhmä on yhteisvastuussa toiminnasta molemmilla osastoilla, yhtenä tiiminä. Yhteisvastuun myötä toteutuu yhteisöllisyys, sitoutuminen ja luottamus.

Ekspansiivisen oppimisen kehän mukaisesti kehitys ei kuitenkaan aina ole suoraviivaista vaan esiin nousee murroksia ja kriisejä, ja kehitys on jatkuvaa. Tämä työ on yhden tiimin kasvutarina, joka jatkuu edelleen. Prosessille ei voida asettaa päättymistä vaan se on sykli, jossa joka kierroksella tiimi oppii jotain uutta niin itsestään yksilöinä kuin toisistaan yhdessä.

Prosessia kuormitti myös osittain tiiminvetäjän uutuus esimiehenä eli hänellä ei ollut kokemusta tiiminvetäjänä toimimisesta. Toisaalta myös se, että esimies nousi tiimin sisältä esimiesasemaan, aiheutti aluksi vaikeuksia – niin toimintatapojen muotoutumisessa kuin esimiehen roolinkin omaksumisessa. Tiimin oppimisprosessin lisäksi kyseessä oli myös esimiehen oppimisprosessi.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1989. Theory in practice: increasing professional effectiveness. Tenth printing. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers
- Bion, W. R. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyysin kulmasta. Espoo: Weilin & Göös.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 311-331.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Frilander, P. 1997. Työorganisaation tiimittäminen ja tiimityön kehittäminen. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Hackman, J. R. 2011. Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jabe, M. 2012. Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. Talouselämä 14.8.2012. Viitattu 28.5.2016. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-teet-psykologisen-sopimuksen-nakyvaksi-3426208>.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 95-116.
- Juuti, P. 2011a. Johdanto: Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 13-25.
- Juuti, P. 2011b. Lopuksi: työyhteisön kehittyminen on oppimisprosessi ja identiteetin muutos. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 198-211.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Espoo: Weilin+Göös.
- Kets de Vries, M. 2007. Johtaja terapeutin sohvalla. Lisää tunneälyä organisaatioon. Suom. Liljamo, R. Helsinki: Edita.

- Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13-37.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. 2012. Leading change. First published in 1996, includes new preface by the author. Boston: Harvard Business Review Press.
- Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lämsä, A-M. 2011. Eettisyys organisaatiokulttuurin kehittämistä suuntaamassa. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 123-129.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Jari Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp, 80-148.
- Nivala, V. 2011. Kehittävä johtajuus. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 167-181.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nummelin, T. 2007: Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Polanyi, M. 1967. The Tacit Dimension. New York: Doubleday.
- Poulson, A. 2007. Skills for leading effective change in your organisation. Signum 5/2007, 17-19.
- Salojärvi, S. 2009. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Teoksessa Martti Helsilä & Sari Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 21-33.
- Sarala U. & Hätönen, H. 2000. Oppia tiimistä. Helsinki: Educa-instituutti.
- Schein, E. H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo R. & Miettinen A. Espoo: Weilin+Göös.
- Seies, E-R. 2012. Jestas mikä muutosmatka. Fakta 6-7, 20-23. Fimean henkilöstöjohtaja Tuula Sandholmin haastattelu.
- Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday.
- Sennett, R. 2013. Together. The Rituals, Pleasures & Politics of Cooperation. London: Penguin Books.
- Svedberg, L. 2003. Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Sundvik, L. 2006. Viitekehys työyhteisön haastavien tilanteiden ratkaisuun: Mitä esimiehen on hyvä tietää tiimitorioista ja työyhteisön johtamista koskevista malleista kyetäkseen ymmärtämään ja ratkaisemaan työyhteisön haastavia tilanteita? Teoksessa Lilli Sundvik (toim.) Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita, 11- 38.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Turun kaupunginkirjasto 2016. Tervetuloa kirjastoon. Viitattu 30.1.2016 <http://www.turku.fi/turun-kaupunginkirjasto> > Tervetuloa kirjastoon.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Virkkunen, J.; Engeström, Y.; Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio. Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. 3. painos. Helsinki: Edita.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

Virtapuro, M. 2006. Muutoksen kohtaaminen – miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudelleenlaiseen toimintatapaan? Teoksessa Lilli Sundvik (toim.) Toimiva työyhteisö. Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita, 119-150.

Kehityskeskustelut 2014 - 2015

IV YHTEISTYÖ TYÖYHTEISÖSSÄ

25. Arvioi yhteistyötä työyhteisössä avoimuuden ja luottamuksen näkökulmasta.

Arvosanat: välttävä-tydyttävä-hyvä-kiitettävä-erinomainen

26. Arvioi yhteistyötä työyhteisössä toimintatapojen ja toiminnan toteuttamisen näkökulmasta.

Arvosanat: välttävä-tydyttävä-hyvä-kiitettävä-erinomainen

27. Yhteenveto: Kirjataan keskustelussa sovitut toimenpiteet.

Huomioita, kommentteja.

Tarkentavat kysymykset uuteen tiimiin liittyen:

Miten koet uuden tiimin?

Onko vaikuttanut työhösi?

Miten on muuttanut työtäsi?

V JOHTAMINEN

28. Arvioi, millä tavoin esimiehen toiminta on tukenut työtäsi:

Huomioita, kommentteja

29. Arvioi, millä tavoin itse olet tukenut esimiehen toimintaa:

Huomioita, kommentteja

30. Kokonaisarvosana esimiehen ja työntekijän yhteistyöstä kuluneena kautena:

Työntekijän arvio:

Arvosanat: välttävä-tyydyttävä-hyvä-kiitettävä-erinomainen

Esimiehen arvio:

Arvosanat: välttävä-tyydyttävä-hyvä-kiitettävä-erinomainen

31. Yhteenveto: Kirjataan keskustelussa sovitut toimenpiteet

Huomioita, kommentteja

Työpajat

Aikataulu

Ryhmä A

1. paja ma 16.3.: läsnä 5 + kirjuri & havainnoija
2. paja ti 17.3.: läsnä 4 + kirjuri & havainnoija

Ryhmä B

1. paja ti 24.3.: läsnä 5 + kirjuri & havainnoija
2. paja ti 31.3.: läsnä 5 + kirjuri & havainnoija

Kolmas ja viimeinen paja (kaikki yhdessä)

- 2.4. läsnä 11 + havainnoija (toimii myös kirjurina, koska aikaisempien ker-
tojen kirjuri estynyt)

Toteutus

1. paja: ideointi (näkemykset, ehdotukset: kaikki teemat käydään läpi), kesto
1,5 – 2 tuntia
2. paja: ideoiden karsinta/jalostus, kesto 1,5 – 2 tuntia
3. paja: kaikkien koonti - millaisia ratkaisuja esitetään ja miten lähdetään jat-
kamaan (tässä kaikki yhdessä), kesto 3 tuntia (kahvitarjoilu)

Teemat ja tavoitteet: yhteistyö (asiakaspalvelu, sisätyöt ja sisäinen viestintä

Yhteistyön pitäisi olla osa arkea ja sillä saadaan hyötyä esim. lomien ja sairaste-
lujen aikana. Toiminta on sujuvampaa ja kokonaisvaltaisempaa.

Teemoissa kantavana ajatuksena yhteistyö ja miten se saadaan näkymään myös
arjessa. Kohdat a-c ovat kehityskeskusteluissa ilmenneitä kohtia, joita tarkastel-
laan lähemmin.

Yhteistyö:

- Miten yhteistyö näkyy tällä hetkellä henkilökunnan mielestä? (NYT)
- Miten sen tulisi heidän mielestään näkyä? (VISIO)
- Mitkä asiat ovat estäneet yhteistyötä?
- Millaiset edellytykset yhteistyölle on ollut?
- Mitä toimiva ja sujuva yhteistyö vaatii osastoilta?

a. Yhteistyö: asiakaspalvelu

Aikaisemmin on ollut puhetta asiakaspalveluvuorojen sekoittamisesta. Osalle tämä sopii ja osalle ei.

- Miltä tämä ajatus tuntuu tällä hetkellä?
 - o edut?
 - o haitat?
- Millaisia esteitä vaihdolle on?
- Millaisia edellytyksiä vaihdolle on?

Tämän kohdan osalta on tarkoitus, että viimeisellä kerralla on valmis suunnitelma vaihdoista: tuntimäärät, kokoonpano, miten toteutetaan käytännössä (huomioon ottaen harjoittelu) eli vastataan lopulliseen kysymykseen:

MITEN ASIAKASPALVELUN OSALTA ALETAAN TEHDÄ YHTEISTYÖTÄ? (mitä asioita huomioitava?)

b. Yhteistyö: sisätyöt/aamutyöt

- Mitkä työt ovat ensisijaisia?
- Mitä töitä voitaisiin jakaa ja mihin tarvittaisiin apuja? (Onko sellaisia?)
 - o edut?
 - o haitat?
- Millaisia esteitä on?
- Millaisia edellytyksiä?

Tämän kohdan osalta on tarkoitus, että viimeisellä kerralla on valmis suunnitelma, miten sisätöiden/aamutöiden tekemistä jaetaan/helpotetaan.

MITEN SISÄTÖIDEN/AAMUTÖIDEN OSALTA ALETAAN TEHDÄ YHTEISTYÖTÄ?

c. Yhteistyö: sisäinen viestintä (tiimin sisäinen)

- Miten tiimissä viestitään tällä hetkellä?
- Miten viestintä toimii?
 - o mikä on hyvää?
 - o mikä on huonoa?
- Mihin asioihin pitäisi kiinnittää huomiota enemmän? Onko sellaisia?

- Mitä porukka odottaa viestinnältä? Millaista sen pitäisi heidän mielestään olla?
- Miten parannamme viestintää? (Onko parannettavaa?)

Tämän kohdan tarkoituksena, on että viimeisen kerran jälkeen jokaiselle on selvää, miten tiimin sisällä viestitään, jotta ei tule turhia tietokatkoksia.

MITEN TÄSTÄ ETEENPÄIN VIESTIMME? MITKÄ ASIAT ON MUISTETTAVA OTTAA HUOMIOON?

Kokemukset asiakaspalveluvaihdosta

Ohessa on muutamia kysymyksiä asiakaspalveluvaihtoon liittyen. Kysely on osa lopputyötäni ja sillä kartoitetaan teidän kokemuksianne asiakaspalveluvaihdosta.

Vastausta odotetaan jokaiselta vakituiselta työntekijältä. Vastausaikaa on perjantaihin 27.11.2015 asti. Palauttakaa vastaukset työhuoneessa olevaan kirjekuoreen.

1. Oletko osallistunut asiakaspalveluvaihtoon?
 - a. kyllä, miksi?

 - b. ei, miksi?

2. Miten asiakaspalveluvaihto on vaikuttanut työhösi?
 - a. myönteisesti
 - i. Miten?

 - b. kielteisesti
 - i. Miten?

 - c. ei millään tavalla

3. Mitkä asiat ovat mielestäsi onnistuneet asiakaspalveluvaihdossa?

4. Mitkä asiat ovat mielestäsi epäonnistuneet asiakaspalveluvaihdossa?

5. Mitä toivot jatkossa asiakaspalveluvaihdolta?

Kiitokset vastauksistasi ja hyvää loppuvuotta!

Analyysirunko: kehityskeskustelut

KOKEMUKSET YHTEISTYÖSTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ 2014

TASO 1	TASO 2	TASO 3
työnjako	jokaisen vastuut	vastuutus
muutos (ei muutosta arkityöhön), sisäinen tiedonkulku	toisen osaston asioista kuuleminen positiivista, sisäinen viestintä (yhteistyön/muutoksen ilmeneminen)	arkityö , sisäinen viestintä/ tiedonkulku , vuorovaikutus
avunanto	keskinäinen auttaminen (yhteistyön ilmeneminen)	luottamus
ei muutosta, yhteiset tiimipalaverit	vaikutus omaan työhön vähäistä, tiedonkulku, vuorovaikutus (yhteistyön ilmeneminen, konkreettiset muutokset)	arkityö , tiedonkulku , vuorovaikutus
tiimin erillisuus	toisen osaston vieraus (yhteistyön ilmeneminen)	erillisuus/ vuorovaikutuksen puute, henkinen etäisyys
sukupuoli- ja ikäkauma monipuolinen	monipuolisuus => ei varsinaisia klikkejä	tiimin/ryhmän koostumus
toimintatapojen erilaisuus, mutta homman toimivuus	yksilöllisyys ja monimuotoisuus (yhteistyön ilmeneminen)	yksilöllisyys, toimintatapojen monimuotoisuus, yhteistyön sujuvuus

arjen/toiminnan sujuvuus tällä hetkellä	tämänhetkiseen tilanteeseen viitaten, ei ennakointia (muutokseen suhtautuminen)	nykyhetken tarkastelu, ei tarvetta muutokselle
keskinäinen kunnioitus, joustavuus	keskinäinen kunnioitus/arvostus, sujuvuus (yhteistyön ilmeneminen)	osastojen välinen arvostus , arjen toimivuus
erillisuus	toisen osaston vieraus (yhteistyön ilmeneminen)	erillisuus/vuorovaikutuksen puute, henkinen etäisyys
oman osaston sisäinen toimivuus	"kotiosaston" tarkastelu, toimivuus	"kotiosaston" tarkastelu , arjen toimivuus
erillisuus	toisen osaston vieraus (yhteistyön ilmeneminen)	erillisuus, vuorovaikutuksen puute, henkinen etäisyys
erillisuus	toisen osaston erillisuus (yhteistyön ilmeneminen)	erillisuus, vuorovaikutuksen puute, henkinen etäisyys
koko kaupunginkirjaston tasolla	tarkastelukohteen laajuus	yleiskuva
tiimin koostumus	erilaiset persoonallisuudet	yksilöllisyys
tilanne ok tällaisenaan	tämänhetkinen tilanne, ei ennakointia (muutokseen suhtautuminen)	nykyhetken tarkastelu, ei tarvetta muutokselle

samaan malliin jatka- minen	pysyvyys (muutokseen suhtau- tuminen)	nykyisyyden säilyttäminen, ei tarvetta muutokselle
erillisuus	oma "kotiosasto" (yhteistyön ilmenemi- nen)	henkinen etäisyys
yhteinen keskustelu (kaivataan)	vuorovaikutus (yhteistyön ilmenemi- nen)	vuorovaikutuksen lisäämi- nen (yhteinen vai oman osaston?)
erillisuus	oma "kotiosasto" (yhteistyön ilmenemi- nen)	vuorovaikutuksen puute, henkinen etäisyys
nykyisin hyvä, mutta tiiminvetäjän muuttu- nut rooli	tiiminvetäjän etäisyys käytännöstä (esimiehen rooli)	nykyhetken tarkastelu, tii- minvetäjän uusi rooli

Analyysirunko: työpajat

Työpajat 1 ja 2

Ryhmän työskentely	Ryhmän toimivuus	Vetäjän rooli
RYHMÄ 1		
odottavainen kanta keskustelu vähäistä, ideointi vähäistä, näkemysten vaihto vähäistä tehtävän kyseenalaistaminen yksityiskohtiin ja osittain epäolennaisuuksiin juuttuminen kielteisten asioiden hakeminen yksittäisiä kokonaisvaltaisia näkemyksiä	yksittäisiä kannanottoja, ei yhteistä keskustelua kysymysten esittäminen vetäjän ohi esimiehelle/tarkkailijalle vastausten odottaminen, ei itsenäistä työstämistä tai ideointia yksilöiden painottuminen, vain muutamat äänissä	työskentelyn ohjaaminen puutteellista, fokuksen ylläpito vaikeaa, keskustelun rönsyily osittain asian ulkopuolisiin asioihin

Ryhmän työskentely	Ryhmän toimivuus	Vetäjän rooli
RYHMÄ 2		
keskustelu vilkasta, py- sytään aiheessa, vaikka- kin osittain keskitytään negatiivisiin puoliin ja pa- kollisuuteen vastarintaa ja vastus- tusta muutoksiin liittyen esimiestä kohtaan työskentely käytännölä- heistä, myönteisten puo- lien hakeminen kääntyy siihen, että muutoksiin ei kuitenkaan ole tarvetta haetaan yhdessä ratkai- suja, vaikkakin tietyissä töissä toivottaisiin toisen osaston osallistumista	kaikki osallistuvat kes- kusteluun, vaikka osa hiljaisempia avoin pohdiskelu yh- dessä, huomioiden esit- täminen toisen kiivastuessa, toi- nen tynnyttelee kysymysten esittäminen toisille yksittäisten työntekijöi- den vastustus jää ryh- män alle	vetäjä ei onnistu vetä- mään keskustelua tarkkailija esittää tarken- tavia ja auttavia kysymyk- siä, ohjaa työskentelyä (havainnointi kärsii) kysymyksiä esimie- helle/tarkkailijalle, joista osa hyökkääviä, vetäjä ei saa säilytettyä fokusta työskentelyssä

Työpaja 3

Ryhmän työskentely	Ryhmän toimivuus	Vetäjän rooli
RYHMÄ 1		
asiat nähdään vaikeina ja turhina ei nähdä hyötyä negatiivinen asennoituminen alkuvaikkeuksien jälkeen keskustelu vilkastuu ja näkökantoja esitetään vapaammin	työnjako aluksi vaikeaa (kuka kirjaa) keskustelun puuttuminen aluksi ryhmäjaon epäonnistuminen?	kannustus, kysymysten esittäminen työnjaon esittäminen ulkopuolinen tarkkailu hankalaa
RYHMÄ 2		
keskustelun vilkkaus alusta lähtien, mutta aiheessa pysyminen ajoittain hankalaa yhdessä pohtiminen työskentelyn fokuksittuminen loppua kohden	työnjako puutteellinen: keskustelu toimii, mutta kukaan ei kirjaa ennen kuin vetäjä huomauttaa aiheesta ryhmäjaon onnistuminen: tasapuolinen osallistuminen ryhmän jäseniltä, niin hiljaisemmilta kuin puheliaammiltakin	ulkopuolinen tarkkailija, ryhmä toimii itsekseen työnjaon esittäminen

Ryhmän työskentely	Ryhmän toimivuus	Vetäjän rooli
YHDESSÄ		
aloitus nihkeää ja hil- jaista, osallistuminen ha- lutonta ja vastustusta työskentelyyn loppua kohden työsken- tely rentoutuu ja vapau- tuu, asioista keskustel- laan hyvässä hengessä	alun tarkkailun jälkeen ryhmä rentoutuu ja us- kaltaa esittää näkökan- toja yksilöinä & keskus- tella niistä yhdessä	ohjaa ja opastaa, esittää tarkentavia kysymyksiä (havainnointi hankalaa)