

Tiimitymisen ytimeen

Anitta Purhonen

Johtaja, dipl.ins., KL

Seinäjoen ammatillinen aikuiskoulutuskeskus

anitta.purhonen@sjakk.fi

Johdanto

Monet ammattikasvatuksen parissa työskentelevät henkilöt ovat kohdanneet omilla työympäristöissään tiimiorganisoitumisen haasteita viime vuosina. Mutta mitä tiimityminen tarkoittaa, mikä on keskeisintä tiimitymisessä, kuinka tiimityminen koetaan ja mikä siihen vaikuttaa? Artikkelin perustuu kirjoittajan ammatillisesti suuntautuvaan kas-

vatustieteen lisensiaatintutkimukseen: Tiimitymisvauhdin vaihtelu aikuiskoulutuskeskuksessa. Tutkimus on luettavissa Tampereen yliopiston tutkimuksista kertovilla verkkosivuilla.

Tiimiorganisoituminen on osa organisaatioiden madaltumisprosessia yrityksissä ja julkisorganisaatioissa. Artikkelin taustalla oleva tutkimus tehtiin yhdessä aikuiskoulutuskeskuksessa. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka pitkälle tiimityminen oli edennyt 1 v 7 kk kestäneen toimeenpanon aikana, millainen merkitys yh-

teistyyllä annettiin tiimeissä, kuinka itsejohtoisuus ilmeni ja mikä merkitys tiimivalmennuksella oli tiimeille. Tarkastelu tapahtui tiimeittäin tehdyn tiimirefleksion avulla. Tutkimusaineisto koostui tiimien omista kertomuksista ja käsityksistä.

Tiimi

Tutkimuksen kuluessa tiimiytymisilmion ymmärtämisessä keskeiseksi nousi Pirneksen (1998) johtamassa tutkimusprojektissa käytetty tiimin määrittely: ”Tiimi on pysyväisluontoisesti organisoitunut ryhmä ihmisiä, jotka *itsejohtoisesti* toimien, yhteisvastuullisesti, tiiviissä *yhteistyössä* suorittavat tiettyä kokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa.”

Tiimin vaiheet

Erilaisia ryhmädynaamisia malleja on lukuisia. Jotkut niistä käsittelevät erityisesti tiimien kehittymistä. Tutkimuksessa käytettiin viitekehystenä Montebellon ja Buzzottan (1993) tiimityön vaiheita kuvaavaa nelivaiheista mallia, jonka laati yritysjohtajan konsulttiyritys, Psychological Associates, kaksivuotisen tutkimuksensa perusteella:

Vaihe 1: Reaktiivinen eli muotoutuva vaihe (Cautious affiliation)

Vaihe 2: Autoritatiivinen vaihe eli myrskyvaihe (Competiveness)

Vaihe 3: Rento eli normeja muodostava vaihe (Harmonious cohesiveness)

Vaihe 4: Todellisen tiimityön vaihe

eli suorittava vaihe (Collaborative teamwork).

Ensimmäisessä vaiheessa (reaktiivinen eli muotoutuva vaihe) ei saada paljon aikaan ja tuottavuus on alhainen. Työskentely on varovaista, harkittua ja sitoutumatonta. Tiimin jäsenet ovat kiinnittyneet tiimiin vain alustavasti. Toisessa vaiheessa (autoritatiivinen vaihe eli myrskyvaihe) tiimi edistyy jonkin verran tehtäviensä suorittamisessa. Jäsenet saattavat kyllästyä tiimin tehottomuuteen. Odotusten ja todellisuuden ero johtaa turhautumiin ja kiukkuun. Toisaalta tiimin jäsenet saattavat innostua monista asioista, jopa liikaa. Tiimissä voi esiintyä syytelyä, puolustusasenteita, kilpailua ja klikkejä. Henkilösuhteet eivät vielä ole kovin kehittyneet. Kolmannessa vaiheessa (rento eli normeja muodostava vaihe) tiimi elää kuherruskuukauden luonteista aikaa. Into konkreettisiin tuloksiin ei ole niin korkealla kuin kakkosvaiheessa. Tiimin vetäjää ja muita jäseniä kohtaan aiemmin tunnettu vihamieleisyys vähenee. Klikit kypsyvät normaaleihin työskentelytapoihin. Yhteistyöhakuisuus ja toisten tukeminen lisääntyvät. Neljännessä vaiheessa (todellisen tiimityön vaihe eli suorittava vaihe) yksittäiset ja yhteiset suoritukset johtavat huipputuloksiin. Tiimin jäseniä motivoi ylpeys tiimin saavutuksista ja tiimiin kuulumisesta. Tiimi on kehittänyt menetelmiä, joilla tiimin työtä kehitetään, tehtäviä jaetaan ja konflikteja ratkotaan. Tiimi on aloitteellinen myös muun organisaation suuntaan ja saa positiivista palautetta. Tiimin jäsenet esittävät ajatuksiaan vapaasti ja etsivät yhdessä ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin ja ennakoivat mahdollisia edessä olevia on-

Tiimin jäseniä motivoi ylpeys tiimin saavutuksista

gelmia ja pyrkivät yhdessä estämään niiden syntymistä.

Malli osoittautui erottelukykyiseksi ja aineiston koodaus mallin eri vaiheisiin selvitti, että tiimit (7 kpl) olivat eri vaiheissa, vaikka ympäristö oli kaikille sama ja vaikka kaikki tiimit olivat osallistuneet suunnilleen saman verran tiimivalmennukseen ja muihin tiimiytymistä tukeneisiin toimenpiteisiin. Kaksi tiimeistä oli todellisen tiimityön eli mallin neljännessä vaiheessa. Nämä kaksi tiimiä olivat jo ennen tiimiorganisoitumista luottaneet yhteistyön voimaan.

Yhteistyö tiimin eri vaiheissa

Tiimin tekemän yhteistyön laatu ja intensiivisyys nousi tärkeimmäksi indikaattoriksi arvioitaessa tiimiytyamisen edistymistä eri tiimeissä. Yhteistyö nousi esiin välttämättömänä edellytyksenä työyhteisön ja tiimin toimimiselle. Yhteistyökyvyn

ja yhteistyöhalun puolesta käytettiin painavia puheenvuoroja. Se nähtiin tärkeänä voimansaamiskeinona eli työssä jaksamisen tukena. Työkavereiden välisen vuorovaikutuksen laatu nähtiin avaimena hyvään työilmapiiriin ja onnistumiseen työssä. Tutkimusaineiston mukaan vain hyvällä vuorovaikutuksella voidaan edetä korkeatasoiseksi tiimiksi. Ilman sujuvaa yhteistyötä ei tutkimuksen tiedonantajien näkemysten mukaan voida paneutua tiimin varsinaisiin tehtäviin tehokkaasti.

Pisimmälle kehittyneet tiimit, jotka olivat jo todellisen tiimityön vaiheessa, puhuivat yhteistyöstä *asiakkaiden ongelmien ratkaisun* yhteydessä. Tiimin sisäistä yhteistyötä tehtiin tiimin omien asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseksi. Yhteistyö toisten tiimien kanssa suuntautui tiimien yhteisten asiakkaiden ongelmien ratkaisuun. Aikapulasta ei puhuttu, vaan yhteistyö nähtiin luontevana ja välttämättömänä osana työtä ja yhteistyöstä puhuttiin hyvin lämpimästi.

Rennon vaiheen ja myrskyvaiheen tiimeissä yhteistyössä painottui tiimin *tehtävien jakaminen ja töiden organisointi* koskien esim. opetus- ja dokumentointitehtäviä. Tavoitteena oli auttaa työtoveria, ratkaista hänen tai kaikkien tiimin jäsenten yhteisiä ongelmia. Myrskyvaiheessa kuului kuitenkin myös tuottoisamman, todellisen yhteistyön kaipuu.

Tiimiytyamisen alkumetreillä muotoutuvassa vaiheessa olevissa tiimeissä ei joko puhuttu lainkaan yhteistyöstä tai se sidottiin *kehittämistyöhön*, johon ei ole aikaa tai energiaa opetustyön jälkeen. Tai keskustelua käytiin teoreetti-

sella tasolla refleктоimatta oman tiimin keskinäisiä yhteistyökäytänteitä. Mieluummin suuntauduttiin arvioimaan tiimien välisiä yhteistyösuhteita.

Näyttäisi siltä, että tiimiin kertynyt yhteistyöhalu ja yhteistyökyky selittää tiimin asemoitumista tiimin vaiheita kuvaavan mallin tiettyyn vaiheeseen. Jostakin tiimistä näyttäisi puuttuvan yhteistyökykyä, jostakin toisesta yhteistyöhalua, mutta kolmannen haasteena voi olla se, että yhteistyön merkityksen tärkeyttä ei ole vielä tunnustettu tai ymmärretty. Ehkä yhteistyötä jopa hieman pelätään. Joku voi pelätä menettävänsä työmahdollisuuksia, jos paljastaa toisille omia suunnitelmiaan, kontaktejaan, kehittämiään menetelmiä tms. Lisäksi näyttäisi pätevän, että tiimin yhteistyön halvaannuttamiseen riittää, että yksi tiimin jäsenistä ei tunnusta yhteistyön tärkeyttä. Tiedonantajien mukaan yhteistyöhön tarvitaan kaikkia. Jos joku ei ole halukas tai kykenevä yhteistyöhön jonkun toisen kanssa, se halvaannuttaa koko tiimin työtä ja häiritsee kaikkien suoritustavoitusta. Jos yksi tiimin jäsen sabotoi tiimin toimintaa tai jos tiimi ryhtyy pitämään yhtä tiimin jäsentä syntipukkinan, tiimin toiminta häiriintyy siten, että tiimi ei enää voi saavuttaa hyviä tuloksia. Ryhmän yksi jäsen pystyy tuhoamaan yhteistyön, mutta yksi ihminen ei pysty ylläpitämään sitä. Sarala & Sarala (1996) tukevat näitä havain- toja.

Tiimin kehittymisen alussa yhteistyön rakentamista tutkimusaineiston analyysin mukaan auttaa työsisältöjen samankaltaisuus ja fyysinen läheisyys oman tiimin kesken. Sen sijaan fyysinen läheisyys toisen tiimin kanssa ei

takaa yhteistyön kehittymistä tiimien välille. Pidemmälle ehtineissä tiimeissä tuli näkyviin yhteistyötahdon vaikutus kompromissin löytämishaluna. Asiakkaiden ongelmien ratkaisussa haluttiin päätyä ratkaisuun, vaikka se usein oli- kin kompromissi, jonka rakentamisessa joutui luopumaan osasta omia tavoitteitaan. Kompromisseja tehtiin sekä asiakkaiden että kollegojen kanssa. Pissimmälle edenneet tiimit tunnistivat hyvin myös aloitteellisuuden merkityksen yhteistyön rakentamisessa. Tiimin kehittymisen alkuaskelmilla olleiden tiimien jäsenet joutuivat toisinaan tekemään yhteistyötä tiimin ulkopuolella jopa salaa. Pitkälle kehittyneiden tiimien aineistossa näkyi se, miten myönteiset yhteistyöviestit kannustavat kehittämään yhteistyötä eteenpäin. Niillä on ratkaiseva merkitys luottamuksen rakentamisessa. Kielteisillä viesteillä voi olla päinvastainen vaikutus. Yhteistyötä ei synny, kun tiimissä varjellaan kuvaa tiimin jäsenten työn yksinäisestä luonteesta. Toisissa tiimeissä

*Yksi jäsen
pystyy tuhoamaan
yhteistyön,
mutta yksi
ihminen ei pysty
ylläpitämään
sitä*

taas ollaan yhteistuumin sitä mieltä, ettei samaa työtä voi eikä kannata tehdä yksin, kun yhteistyössä saadaan aikaan parempia tuloksia. Työ muotoutuu yhteistyössä tehden heidän mukaansa vähemmän kuormittavaksi ja paljon hausemmaksi. Työn hauskuuden myös Katzenbach ja Smith (1993) ovat löytäneet tutkimuksiensa huipputiimeistä.

Spiikin (1999) mukaan tiimityskentelyn kehittäminen voi törmätä kaikkialla esiintyviin inhimillisyyden varjopuoliin: valtataisteluihin, oman edun tavoitteluun, pätemättömyyden suojaamiseen, heikkoon itseluottamukseen, negatiivisiin asenteisiin, huonoihin ihmissuhteisiin tai toimimattomiin henkilökemioihin. Jo yksi edellä mainituista seikoista voi estää hedelmällisen yhteistyön kehittymisen. Todennäköistä on, että tiimin vaiheita kuvaavan mallin ensiaskelmille juuttuneissa tiimeissä kehityksen pyhäytymisen taustalla saattaa olla juuri näitä edellä kuvattuja inhimillisyyden varjopuolia, mutta tutkimusaineistossa ne eivät reflektoituneet esiin. Joko niitä ei ole tai niiden olemassaoloa ei tunnusteta tai tunnusteta tai niiden esille ottaminen aineistonkeruukeskustelussa oli liian vaativa tehtävä. Tiimien kehittymisen kannalta olisi toivottavaa, että näitäkin asioita joskus voitaisiin pohtia ja reflektoida yhdessä tiimin sisällä.

Yhteistyöstä tiimiytymisessä voidaan tiivistäen todeta, että ensimmäinen askel tiimiytymisessä lienee se, että yhteistyön merkityksen arvo tunnustetaan. Vasta sitten sitä voidaan tavoitella. Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisesti analysoiduis-

sa tiimeissä yhteistyö ilmeni kolmella eri tavalla tiimien reflektioissa. Ensimmäkin muotoutuvassa vaiheessa (1. vaihe) tiimit yhdistivät yhteistyön *kehittämiseen*. Toiseksi myrskyvaiheessa (2. vaihe) ja rennossa vaiheessa (3. vaihe) yhteistyö ilmeni tiimin *töiden keskinäisenä jakamisena ja organisointina*, työnjakona. Kolmanneksi todellisen tiimityksen vaiheessa (4. vaihe) yhteistyö reflektoitui esiin *asiakkaiden ongelmien ratkaisuna*.

Itsejohtoisuus tiimiytymisessä

Tiimiorganisoidussa työyhteisössä pyritään yhä suurempi osa päätöksistä tekemään yhä lähempänä työtehtäviä eli tiimeissä. Päätöksenteko tiimeissä tehdään dialogiseen vuorovaikutukseen tukeutuen. Yhteistä päätöksentekoa seuraa yhteinen vastuunkanto. Jos tiimeissä huomataan, että aiempia päätöksiä olisi syytä korjata, tehdään sekin yhdessä avoimessa ja kannustavassa vuorovaikutuksessa. Päätösten tekeminen tiimeissä edellyttää koko työyhteisön tavoitteiden tuntemista, liiketoimintaosaamista ja kokonaisvaltaista palveluprosessin tuntemista eli niitä tietoja ja taitoja, joita perinteisesti on ollut vain johtoportaalla. Itsejohtaminen tarkoittaa mm. sitä, että tiimillä on riittävästi taustatietoa, ettei päätöksentekoa tarvitse enää viedä tiedon lähteille eli esimiesportaalle. Tiimeillä voi olla halua itsejohtoisuuteen, mutta ei välttämättä taitoja siihen (Pirnes 1998). Säännöllisillä ja avoimilla keskusteluilla varmistetaan, että tiimeissä tehdyt päätökset ovat linjassa työyhteisön tavoitteiden ja johdon tahdon kanssa (Spiik 1999).

Tutkimuskohteena olleessa aikuis-koulutuskeskuksessa tiimiorganisaation toimeenpanoa tuki ulkopuolisen toteuttama tiimivalmennus. Osana sitä vietiin eteenpäin Balanced Scorecard –järjestelmän mukaista tulokorttityöskentelyä. Sillä pyrittiin mahdollistamaan valtuuttava johtaminen ja tukemaan tiimien itsejohtoisuutta. Tulokorttityötä pidettiin kuitenkin monissa tiimeissä turhauttavana, jopa turhana. Samaan aikaan tiimeissä vaadittiin kuitenkin lisää päätösvaltaa tai toimintavapauksia. Kuitenkaan tiimit eivät voi johtaa itseään, ellei niiden hallussa ole myös koko työyhteisöä koskettavat tiedot ja tavoitteet ja elleivät tiimin jäsenet ole suhteuttaneet oman tiimin tavoitteita näihin.

Tutkituista tiimeistä edistyneimmät eli ne, jotka olivat neljännessä eli todellisen tiimityön vaiheessa, kiittivät tiimin keskinäistä luottamusta ja sitä pidettiin suuressa arvossa. Sitä vastoin kehityksen alkuaskelilla (muotoutuva vaihe ja myrskyvaihe) luottamuspuola tiimin sisällä nähdään esteenä hedelmällisen yhteistyön kehittymiselle ja siis myös itsejohtoisuuden kehittymiselle. Pirneksen (1998) mukaan tiiminvetäjällä on keskeinen rooli luottamuksen kehittämässä. Hän puhuu eihierarkkisilla tiimikäsitteillä. Hän ei moiti tiimin jäseniä epäonnistumisista tiimin ulkopuolella eikä selitä epäonnistumisia ulkopuolisilla tekijöillä. Tiiminvetäjän tuki tiimille ongelmatilanteissa on luottamuksen kehittämisen kannalta oleellista. Luottamus merkitsee ihmisten välistä hyväksyntää puolin ja toisin. Luottamus mahdollistaa valtuuttavan johtamisen, mikä on edellytys itsejohtoisuuden lisääntymiselle.

Luottamus mahdollistaa valtuuttavan johtamisen

Itsejohtoisuutta voi lisätä omaaloitteisesti myös autoritatiivisesti johdetussa tiimissä. Kenenkään ei tarvitse odottaa, että oman tiimin vetäjä tekee aloitteen johtamisvastuun jakamiseen. Ydinidea johtamisvastuun jakamisessa on, että kantaa vastuuta hieman suuremmasta alueesta kuin vain juuri niistä tehtävistä, mitä itse tekee. Tiimin jäsen ei tarvitse kenenkään lupaa oman asenteensa muuttamiseen. Työtoveria, tiiminvetäjääkin, voi aina auttaa onnistumaan työssään, hallussaan olevaa tietoa voi jakaa muille jne. (Bradford & Cohen, 1998). Esim. tulokortin prosessointi tiimeittäin antaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuuden myös yksilöllisen johtamisvastuun ottamiseen omalta osaltaan. Päätöksiä voi tehdä itse, kun on tarkkaan selvillä koko työyhteisön ja oman tiimin tavoitteista ja toimintaperiaatteista. Tällöin päätöksenteossa tarvitsee tukeutua yhä vähemmän esimiehiin. Edellä kuvatun mukaisesti valinta on kuitenkin

jokaisen henkilökohtainen ratkaisu. Ja käytännössä voidaan törmätä monenlaisiin ongelmiin. Tehdyn tutkimuksen aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatioissa ei onnistuttu viemään läpi tuloskortin ideaa itsejohtoisuuden apuvälineenä tutkimusajankohtaan mennessä. Tuloskortin merkitystä johtamisvastuun alaspäin vierittämisen apuvälineenä ei viestitty tarpeeksi selkeästi, sitä ei ollut ymmärretty, tai sen lanseeraus ja käyttöönotto eivät sopineet osaksi tiimivalmennusta.

Tiimivalmennus

Tiimivalmennus kohdeorganisaation koko henkilöstölle käynnistettiin heti sen jälkeen, kun päätös organisaatiomuutoksesta oli tehty. Henkilöstö oli osallistunut myös päätöksentekoa edeltäneeseen kehittämisprosessiin. Tiimivalmennusta vetämään valittiin ulkopuolinen tiimivalmentaja, joka toimi prosessikonsultoinnin periaattein. Hän korosti toiminnassaan tiimin oman toiminnan reflektointia ja tiimivalmentajan apua siinä. Työskentely kohdistui niihin asioihin, jotka tiimi itse halusi nostaa käsittelyyn oman toimintansa kehittämiseksi. Tiimivalmennuksen tapaamisissa inventoitiin, mitä kussakin tiimissä oli meneillään. Tiimivalmentaja auttoi ratkaisemaan mahdollisia ongelmia ja pyrki vahvistamaan toivottua, myönteistä kehitystä. Tiimivalmentaja korosti sitä, että tiiminvetäjällä oli suuri mahdollisuus vaikuttaa prosessin kulkuun ja sen tuloksiin. Koska tapaamisia oli vain muutamia vuodessa, jäi varsinainen kehitystyö tiiminvetäjän organisoitavaksi tapaamisten välillä. Jos sitoutumista ei ollut, tulokset jäivät vähäisiksi.

Tutkimusaineiston perusteella näyttäisi siltä, että tiimivalmennuksen avulla kyetään muutostilanteessa lisäämään työntekijöiden kokemaa turvallisuutta joissakin tiimeissä, minkä seurauksena Montebellon ja Buzzottan (1993) mallin mukaisissa pidemmälle kehittyneissä tiimeissä (normeja muodostava eli rento vaihe ja suoritettava eli todellisen tiimityön vaihe) ei koeta enää tarpeelliseksi oman osaamisen varjelemista, vaan osaamista jaetaan avoimesti kaikkien kanssa ja rakentamalla yhteistyöllä etsitään ratkaisuja ongelmiin. Toisaalta osa tiimeistä koki tiimivalmennuksen merkityksen jääneen vähäiseksi. Ainakin yhdessä tiimissä selittäväksi tekijäksi paljastui tiiminvetäjän käsitys, ettei tiimiorganisaatiomuutos lainkaan koske hänen omaa tiimiään. Johdon sitoutuminen organisaatiomuutokseen ja tiimivalmennukseen puuttui siltä osin kokonaan.

Tutkimusaineistosta voidaan päätellä, että suuri osa tiimivalmennukseen osallistuneista koki, että tuloskorttityö pilasi tiimivalmennuksen tai ainakin häiritsi sitä. Sen työskentelyä koettiin monissa tiimeissä turhauttavana. Tuloskorttityön merkitystä osana tiimivalmennusta ei ymmärretty. Osallistujien myönteiset kokemukset painottuivat toimintatapojen kehittämiseen keskittyneisiin osioihin, ja tiimivalmennuksen olisi toivottu painottuneen niihin. Johtopäätöksenä voisi todeta, että tiimivalmennuksen suunnitteluvaiheessa ei riittävästi tiedostettu kahden osa-alueen, toimintatapojen kehittämisen ja itsejohtoisuuden tukemiseen tarkoitettujen tavoitetyöskentelyn, erillisyyttä. Mäntylä (2002) piti omassa tutkimuksessaan tiimien myönteistä kehitystä tiimien toimintatavoit-

Tuloskortti- työskentelyyn

*käytetty
aika
poikii
myönteiset
hedelmät
myöhemmin*

teiden määrittelyn ansiona. Erityisesti hän toi esiin sen, että tiimeillä oli riittävästi aikaa määrittellä omat tavoitteensa. Toivon, että Mäntylän havainto on oikea ja että kohdeyhteisössä tiimien tavoitteiden määrittelyyn eli tuloskorttityöskentelyyn käytetty aika poikii myönteiset hedelmät myöhemmin.

Tiimiorganisaatiomuutoksen ja tiimivalmennuksen yhteisvaikutuksena pyrittiin saamaan muutosta aikaan sekä yksilöissä että tiimeissä ja sitä kautta koko työyhteisön kulttuurissa. Analysoidun tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että osa ihmisistä ja osa tiimeistä ja sitä kautta organi-

saatiosta oli lähtenyt hyödyntämään yhteistyölle viitoitettua tietä, mutta osa oli vielä lähtökuopissaan. Tiimiytymisvauhti siis vaihteli.

Mistä apu jumiintuneelle tiimille?

Katzenbach ja Smith (1993) pu-reutuvat jumiintuneen tiimin ulospääsykeinoihin. Heidän mukaansa tärkeintä on tarttua tiimin ongelmiin tiukan suorituskeskeisesti. Tiimin tulee paneutua omiin suoritus-tavoitteisiinsa, päämääriinsä ja toimin-tamalleihinsa. Tämä tulee tehdä koko tiimin läsnä ollessa nostaen esiin pin-nan alla olevat oletukset ja mielipide-erot. Uusien, myös pienempien tavoit-teiden yhteinen asettaminen saattaa nostaa tiimin ihmisten välisten ristiriit-tojen suosta. Konkreettiset tavoitteet edustavat käytännöllisyyttä, eikä niitä voi helposti tulkita teennäiseksi tyhjän puhumiseksi. Vertailut muiden saavu-tuksiin ja sisäiset esimerkitapaukset voivat antaa jumiutuneelle tiimille uuden näkökulman, jonka avulla tiimi voi työstää itselleen uusia toimintata-poja ja päämääriä. Tehty tutkimus tar-joaa ainakin kohdeyhteisön tiimeille mahdollisuuden verrata omaa tiimiä toisiin tiimeihin ja muokata omaa toi-mintaansa uudesta näkökulmasta; ehkä toistenkin organisaatioiden tiimeille? Katzenbachin ja Smithin (emt.) mu-kaan neuvonantajat, jotka keskittyvät vain henkilökohtaisiin tunteisiin ja ih-misten välisiin ristiriitoihin, suuntaa-vat tiimin huomion väriin asioihin. Jumittuneella tiimillä on paremmat mahdollisuudet päästä ulos kiertees-tään ja jatkaa tiimiytymiskehitystä suo-ritustavoitteiden ja menetelmien ke-

hittämisen kautta. Joskus tarvitaan myös tiimin kokoonpanon muuttamista. Edellä lueteltuja keinoja voidaan ryhtyä käyttämään joko tiimin omasta aloitteesta tai johdon väliintulon seurauksena.

Lähteet

Bradford, D. & Cohen, A. 1998. Power up. Transforming Organizations Through Shared Leadership. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The wisdom of teams. Boston, Ma: Harvard Business School Press.

Montebello, A. & Buzzotta, V. 1993. Work Teams That Work. Training & Development, (March) 59-64.

Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.

Pirnes, U. 1998. Kehittyvät tiimit. Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvätiimien ja tiimien johtamisen kehittämisprosessi. Tampere: Aavaranta Oy.

Purhonen, A. 2004. Tiimiytymisvauhdin vaihtelu aikuiskoulutuskeskuksessa. Licensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Spiik, K.-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

