

Tiimit ja johtamisen organisoituminen asiantuntijatyössä*

Ilpo Koskinen

TEAM BUILDING, SOCIAL ORGANIZATION OF MANAGEMENT

This paper describes the way in which a change to team organization was reflected in, and simultaneously affected, the way in which the management's work is organized. Using ethnographic data from the House, as I will call this workplace, located in Helsinki, this paper shows how the House's organization changed from a traditional bureaucratic model into a self-directed team-based organization. Out of the House's four most significant managers, two took an active tack, and participated to the meetings arranged by the two active teams. Two other managers, in turn, largely withdrew from team work. Consequently, the two active managers' influence in the House was enhanced to that extent in which the House's most important managerial processes were delegated into new teams.

Key words: expert organizations, management, team building, social organization of management

TIIMIT ASIANTUNTIJATYÖSSÄ JA JOHTAMISEN ORGANISOITUMINEN

Esitän tässä paperissa etnografiseen aineistoon nojautuen, miten "taloksi" kutsumani helsinkiläinen työpaikka siirtyi tiimiorganisaatioon ja miten tämä muutos johti muutoksiin joissain sen johtamisprosesseissa. Lopuksi tutkin, miten talon johtamisen sosiaalinen organisaatio muuttui tiimiudistuksen myötä.

Tunnetussa profetiassaan Weber esitti, että länsimaissa toteutuvan rationalisoitumiskehityksen myötä päädyimme tilanteeseen, jossa kaikkien täytyy olla erikoismiehiä "ilman henkeä" ja nautintoihmisiä "ilman sydäntä" (Weber 1980, 134–135). Weberin uskonnon sosiologiaa vähemmän yleisellä tasolla työskennelleet sosiologit ja taloustieteilijät ovat tavanneet yhtyä tähän ajatukseen. Keskeisissä yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa huomio on rationalisoitumisproses-

sin sijasta kuitenkin siirretty niihin keinoihin, joilla työntekijät motivoidaan antamaan panoksensa työhön. Jälkiweberiläisistä lähtökohdista näitä keinoja ovat tutkineet esimerkiksi Etzioni (1965) ja Collins (1988), joiden mukaan organisaatiot takaavat työntekijöiden omistautumisen joko pakkoon, palkkioon tai normatiivisiin sanktioihin perustuvain keinoin (Etzioni 1965, 74–75). Jälkimmäinen, sisäistetty kontrolli saavutetaan työntekijöiden sopivalla valikoinnilla ja sosialisatiolla, käskytyksellä ja promootiolla sekä erilaisilla rituaaleilla (Collins 1988, 453–454). Yleisemmin tapahtunutta kehitystä on kuvattu "normatiivisen kontrollin" käsitteellä (ks. Kunda 1992). Tyystin toisesta teoriaperinteestä lähtevän työnprosessiteorian tärkeä teoreetikko Edwards (1979) taas esitti, miten työnantajien työntekijöitä kohtaan harjoittama kontrolli on muuttunut vuosisadan varrella nykymuotoisen suurkapitalismin kehittymisen myötä. Viime vuosisadan nyrkkipajojen yrittäjän suoran valvonnan tilalle tuli ensin työnjohto-organisaatio, joka laajensi valvontaa ja teki siitä kattavamman. Modernin kapitalismin suurten organisaatioiden edelleen kehityessä tehtaissa työntekijät alettiin sitomaan koneisiin, jolloin kehittyi teknologinen kontrolli. Suurissa teollisuuden ulkopuolisissa organisaatioissa taas kehittyi byrokraattinen kontrolli erilaisine valikointi-, ohjeistus- ja luokittelukäytäntöineen. Modernin organisaatioyhteiskunnan synty on luonut siten valvonnan rinnalle kaksi uutta kontrollin päätyyppiä, teknologisen ja byrokraattisen kontrollin.

Tällaisten kehityskulkujen empiiriseen perustaan täytyy kuitenkin tehdä varaus. Sosiologisen tutkimusten pohjalta on helppo osoittaa, että nykyinen organisaatioyhteiskunta ei ole suinkaan aina siten kontrolloitu kuin edellisissä teorioissa usein oletetaan. Esimerkiksi byrokraattisia mekanismeja löytyy monenlaisen työn taustalta, mutta organisaatioihin on kehittynyt (tai niissä on kehitetty) monenlaisia muita organisointimalleja vuosisadan mittaan, osin byrokraatiasta riippumatta, osin sen päälle. Tutkijat ovat kehittäneet monia erilaisia organisaatiomalleja, ulottuen "organisoidusta anarkiasta" (Cohen ja March 1972),

* Erityinen kiitos kuuluu "talon" johdolle ja työntekijöille, jotka tekivät tämän paperin mahdolliseksi.

"löyhäsidoonaiseen organisaatioon" (Weick 1969) ja ajatukseen "itseorganisoiuvasta organisaatiosta" (Hedberg, Nystrom ja Starbuck 1976). Monet vaihtoehdot organisaatiot perustuvat tyysin epäbyrokraattisiin organisaatiokäytäntöihin (ks. Kleinman 1996; Rothschild ja Whitt 1986). Monet erityyppiset johtamiskäytännöt siirtävät työntekijöille mahdollisuuden osallistua myös ainakin joihinkin johtamisprosesseihin.

JOHTAMINEN JA TIIMIT

Kenties tyypillisin tapa viedä organisaatiota pois byrokraatiasta on ollut tiimityö, josta puhutaan kirjallisuudessa ja työelämässä eri nimillä. Tiimiorganisaation perusajatus on hyvin yksinkertainen. Ensiksi työ organisoidaan sisällöllisten yksiköiden ympärille, ei hallinnollisten. Mahdollinen sisäinen työnjako, joka ei yleensä noudata aiemman hierarkkisen organisaation rakenteita, so. aiemmat esimiehet eivät välttämättä joudu uusien tiimien vetäjiksi. Toiseksi todetaan, että yksiköt eivät ole pysyviä, vaan työntekijät voivat siirtyä projektiensa myötä tiimistä toiseen jopa ilman johdon suostumusta. Kolmanneksi annetaan näin muodostuville tiimeille budjetti- ja suunnitteluvalta niiden omiin toimiin nähden (ks. Pirnes 1994, 41–42). Näillä ehdoilla tiimeille on annettu eväät itseorganisoiutumiseen (uudistuksen toteutuminen on toki kiinni monenlaisista lisäseikoista). Radikaaleimmillaan tiimit voivat muodostaa koko organisaation perustan. Tiimiorganisaatio voi toimia projektiorganisaation tapaan, mutta projektiorganisaatio on muuten vielä labiilimpi rakenne, joka elää tyystin työn ympärillä. Tiimit ovat pysyvämpiä kuin projektit.

Tiimi uudistukset lähtivät liikkeelle Yhdysvalloista (etenkin Kurt Lewinin ja W. Edwards Demingin vaikutuksesta), mutta erityisesti Ruotsin ja Norjan teollisuuden tiimit esiintyvät kirjallisuudessa tunnettuina mallitapauksina. Ruotsalaisen teollisuuden tiimeille on laajahkoa delegoitu valtaa työn erilaisiin piirteisiin, ja niitä tukee vahva, niin työpaikka-, yritys- kuin kansallisellakin tasolla vaikuttava ammattiliittorakenne (ks. esim. Stephens 1980). Niillä tehtäillä, joissa vallitsee tiimiorganisaatio, tiimien valta ulottuu esimerkiksi aloiteisiin työn ja sen turvallisuuden parantamiseksi, ylläpitotehtäviin ja laaduntarkastukseen. Uudistuksia ajoi aluksi pyrkimys inhimillistää työtä, sittemmin pyrkimys joustavoittaa tuotantoa (Appelbaum ja Batt 1994, 30). Ruotsalaisen mallin lisäksi tiimejä hyödynnetään laajamittaisesti japanilaisessa teollisuudessa ja jossain määrin sen

kilpailijoiden keskuudessa. Japanilaisessa mallissa painotetaan toisaalta tuottavuutta, toisaalta korkeaa laatua tuotelinjan sisällä. Japanilaisen teollisuuden tiimityösovellutus on ruotsalaista selvemmin tuottavuusvetoinen, tähdännyt tuotelinjan jatkuvaan, monipuoliseen parantamiseen tilastollisen laadunkontrollin ja laatupiirien avulla. Työntekijät voidaan saada tiimien avulla osallistumaan työn kehittämiseen, joka ei jää vain insinöörien huoleksi (Lillrank ja Kano 1989). Erilaisia tiimitekniikoita käytetään vaihtelevalla menestyksellä, mutta satunnaisemmin muissakin teollisuusmaissa (ks. Appelbaum ja Batt 1994). Tiimimalleihin voidaan liittää mitä erilaisimpia lisäkannustimia, ulottuen voittojen jakamisesta työturvallisuuden takaamiseen. Joissain yrityksissä palkitaan yksilöitä, toisissa ryhmiä (etuja on eniten suurissa organisaatioissa, joilla on niihin varaa, olivatpa ne julkisia tai yksityisiä. – Ks. Kalleberg ja van Buren 1996). Etenkin Yhdysvalloissa tiimejä käytetään myös esimerkiksi työntekijöiden hiostamiseen parempaan tuottavuuteen keskinäisen kilpailun avulla (Fantasia, Clawson ja Graham 1988; Appelbaum ja Batt 1994, 22), ammattiliitoille myönteisten työntekijöiden paikantamiseen ja savustamiseen ulos työpaikoilta (ks. Grenier 1988). Tiimityötä on sovellettu laajasti myös niin yksityisiin kuin julkisiin palveluihin, joissa se liitetään tavallisesti työn monipuolistamiseen ja päätännän hajasijoittamiseen.

Tiimejä on tutkittu paljon, mutta suurin osa kirjallisuudesta on käytännöllisiä tiiminrakennusoppaita (esim. Varney 1989). Käytäntöä palveleva tutkimus on kartoittanut tiimien rakentamista (Mohrman 1995), ja tiimien suhdetta erilaisiin organisaatiokehittämismalleihin (Andrasik ja Heimberg 1982; ks. myös French ja Bell 1973). Akateeminen tutkimus on puolestaan keskittynyt tiimien tehokkuuden selvittämiseen (Tannenbaum, Beard ja Salas 1992; Larson ja LaFasto 1989), niiden dynamiikkaan ja toimintaan johdon kontrollin välineenä (Barker 1993), sekä tiimien johtamista (esim. Manz ja Sims 1987). Viime aikoina on tutkittu myös tiimien vuorovaikutusdynamiikkaa (Donnellon 1996; Mumbly ja Stohl 1991), ja esitetty, että tiimien epäonnistuminen johtuu usein yksilön työpanosta korostavasta arviointikäytännöstä (Donnellon 1996). Sisällöillisemmin on tutkittu johtoryhmän (Glaser 1994) ja tietotyön tiimejä (esim. Gillespie ja Birnbaum 1980) sekä tiimien toiminnan suuntautumista (Ancona ja Caldwell 1992). Kun työntekijät saavat harkintavaltaa ja mahdollisuuden käyttää taitojaan monipuolisesti myös päätöksenteossa, lisääntyy samalla heidän käsitys omasta kompe-

tenssistaan, mikä taas parantaa omanarvontuntoa ja sitoutumista organisaation tavoitteisiin (Mumby ja Stohl 1991; Zamanou ja Glaser 1994; Griffiths 1997). Hodsonin (1993) termein ihmisistä tulee vähintäänkin "hyviä sotilaita".

Tiimit ovat siten saaneet paljon huomiota osakseen. Vähemmälle huomiolle on jäänyt tiimiorganisaation vaikutus *johtajiin*, heidän suhteisiinsa ja organisaatioonsa. Tiimityö- ja laatujohtamiskirjallisuudessa on havaittu, että tiimityöskentely vaatii myös johtajilta uusia viestintä- ja sosiaalisia taitoja. Jotkin prosessit pitää lisäksi suunnitella uudelleen, minkä vuoksi useimmat tiimit eivät toimi niin autonomisesti, kuin papereissa usein esitetään (ks. Manz 1992). Miten johtajat ovat toimineet uudessa organisaatiossa on silti paljolti epäselvä kysymys, sillä vaikka johtajien onkin monesti havaittu vastustavan tiimi uudistuksia, on heidän vastahakoisuuttaan yleensä selitetty asenteilla (ks. Wilkinson ym. 1998: 35, 81). Toimiminen kompleksisessa tiimiympäristössä vaatii kuitenkin myös johtajilta erilaisia taitoja kuin toimiminen normaalissa tehdas- tai byrokraattisessa ympäristössä. Tämä pätee koko johtamisprosessiin, osallistuipa siihen kuka tahansa (ks. Hosking 1988). Johtamisen sosiaalinen organisaatio muuttuu väistämättä tiimi uudistuksen myötä. Siinä missä aiemmin johtaminen keskittyi selvemmin tietyille henkilöille, joilla olivat kaikki langat käsissä, tiimityössä osa organisointiprosesseista sijoittuu väkisinkin tiimeihin. Esimerkiksi ilmeisesti ainakin työn suunnittelu ja ainakin lyhyen aikavälin organisointi pitää sijoittaa tiimeihin, jotta tiimiorganisaatio voisi mitenkään muuttaa aiemman organisaation käytäntöjä (ks. Pirnes 1994). Jos johto haluaa pitää tiimiperusteisen organisaation langat käsissään, on sen järjestettävä oma toimintansa ainakin jossain määrin uudelleen.

Kuvaan tässä artikkelissa "talon" tiimi uudistuksen ja sarjan muutoksia, jotka johto teki toimintaansa muutoksen myötä. Keskityn siihen, miten uudistus vaikutti talon johtamiseen, miten johto organisoitui muutoksen seurauksena, ja miten johtajien erilaiset toimintatavat muuttivat heidän keskinäisiä suhteitaan. Kuvaan talon tilannetta avoimena prosessina, jossa mikään tietty tilanne ei väistämättä johda tiettyyn toiseen tilanteeseen, vaan luo perustan mahdolliselle myöhemmälle toiminnalle. Johdon toiminta on refleksiivinen tulkinnallinen prosessi, jossa johtajat reagoivat ja tulkitsevat muutoksen eri tavoin, havainnoivat organisaatiotaan ja toisiaan, ja toimivat näiden määritelmiensä perustalta. Johtajien toiminnalla on puolestaan rakenteellisia seurauksia;

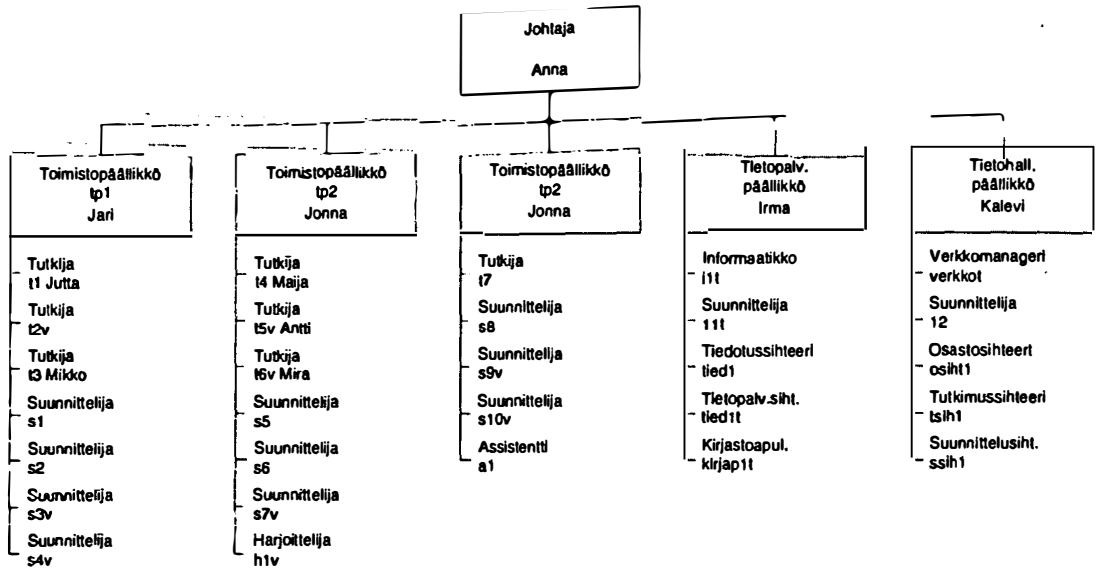
työpaikan sosiaalinen rakenne ja organisaatiokerkeä rakenne on samalla toiminnan perusta ja sen seuraus.

AINEISTO JA MENETELMÄT

Paperi perustuu kenttätyöaineistolle, joka kerättiin osana laajempaa tutkimusta 1994–1995. Olen muuttanut kaikki nimet ja muut tunnistettavat yksityiskohdat, jollei kyse ole paperin argumentin kannalta aivan olennaisesta seikasta. "Talo" on Helsingin kantakaupungissa sijaitseva asiantuntijavirasto, joka on perustettu 1980-luvun lopulla. Talossa on noin 40 työntekijää, joista 22 pysyviä. Osa määräaikaisista työntekijöistä on ollut talossa vuosia, ja heidät miellettiin talossa yleisesti osaksi taloa. Osa määräaikaisista taas työskenteli projektikohtaisilla työ sopimuksilla. Talossa oli kenttätyöni aikaan myös kaksi siviilipalvelusmiestä ja useita opiskelijajarjoittelijoita. Vuonna 1993 tehdyssä talon sisäisessä selvityksessä (N=28) työntekijöiden keski-ikä oli yli 30 vuotta riippuen siitä, lasketaanko opiskelijavastaaat mukaan. Henkilöstöstä 79 % oli naisia, ja 86 % oli vähintään ylioppilastutkinto. Määräaikaisia työntekijöitä oli 32 %. 46 % työntekijöistä teki selvitystä vaativaa työtä, johtoon kuului 18 %, toimistotehtävissä työskenteli 7 % ja tietopalvelutehtävissä 14 % (lopun tekivät "muuta" työtä) (tiedot ovat selvityksen tehneeltä työntekijältä). Talon muutosta edeltänyt organisaatio on kuvattu kuvioissa 1, johon merkittyihin nimiin lukijan tulisi perehtyä tässä vaiheessa.

Talolla ei ollut suoranaista viranomaistehtäviä, vaan kyseessä on asiantuntijavirasto, jonka työ muodostuu tutkimus- ja selvitysprojekteista. Talon muu työ muodostui erilaisten työryhmäjäsenyyksien lisäksi tietopalvelutehtävistä, toimistotoista, joistain talon sisäisistä hallinnollisista töistä (osa keskeisistä hallinnollisista tehtävistä ostettiin palveluina muista alueen virastoista), sekä pienestä ATK-ryhmästä. Talon päätyö oli siitä annetun lain ja asetuksen mukaan hallintoa palvelevien selvitysten ja tutkimusten tekeminen sekä asumista koskevan kansallisen tietopalvelun ylläpito. Talossa oli myös muutama pitkälle koulutettu tutkija, jotka julkaisivat töitään tieteellisissä lehdissä.

Aineisto muodostuu havainnointipäiväkirjasta, haastatteluista, nauhoituksista ja dokumenteista. Kenttätyö alkoi syyskuussa 1994 ja päättyi kesäkuun loppuun 1995, jolloin talo hiljeni lomakaudeksi. Päiväkirjaa pidin tavanomaisten kenttätyötekniikoiden avulla (ks. Emerson et al. 1995).



Kuvio 1. Talon organisaatio ennen vuoden 1994 loppua¹

¹ Ensimmäinen kirjain osoittaa työntekijän ryhmän ja numero identifioi henkilön tässä ryhmässä. Esimerkiksi "t3" tarkoittaa tutkijaa numero 3 ja "s3" suunnittelijaa numero 3. "v" tällaisen tunnuksen jälkeen tarkoittaa väliaikaisista työntekijästä (eli henkilö, joka on määräaikaissa työsuhteessa). "tp" osoittaa tutkimuspäälliköt, "t" tutkijat, "s" suunnittelijat, ja "a" assistentit. Muut lyhenteet selittävät itsensä. Lähde: talon sisäinen puhelinluettelo tammikuulta 1995.

Haastattelin jokaisen työntekijän yhdestä kolmeen kertaan niin, että nauhoitetussa perushaastattelussa minulla oli suhteellisen yhtenäinen kysymysrunko mukana. Johtoa jouduin haastattelemaan useammin, sillä heidän työtään ja ajatuksiaan ei voinut mahdollistaa yhteen haastatteluun. Hieman yli 40 nauhoitetun haastattelun lisäksi tein viitisenkymmentä epämuodollista haastattelua, jotka tein ilman nauhuria ja useimmiten vain yhden tai kahden kulloinkin ajankohtaisen kysymyksen kanssa. Tarkkoja lukuja haastattelujen määrästä ei kannata antaa, sillä "havainnon" ja "haastattelun" raja ei ole aina selvä. Lisäksi "muodollisen" ja "epämuodollisen" haastattelun välinen raja häilyy. Kokouksista ja muista talon tilaisuuksista tein yli 70 tuntia nauhoituksia; osa tästä materiaalista on litteroitu yksityiskohtaisesti. Dokumenttimateriaalia kertyi vuoden aikana pari hyllymetriä. Tämä aineisto muodostuu mm. pöytäkirjoista, suunnitelmista, muistioista, sähköpostiviesteistä, erilaisista raporteista, mainoksista, lausunnoista, käsikirjoituksista ja julkaisuista.

Talo tarjoaa hyvän kohteen tiimiorganisaatiota käsittelevälle tutkimukselle. Talossa tehtiin tiimi uudistus juuri silloin, kun kokosin aineistoani. Muutoksen taustalla oli 1993–1994 tehty eva-

luaatio, josta tuonempana lisää. Muutos oli alkanut talvella 1994 ja jatkui keväälle 1995. Syksy 1994 ja kevät 1995 olivat muutoksen keskeiset sisäänajovuodet. Vuoteen 1996 tultaessa muutos oli jo vakiintunut. Jatkoisin talon seurantaan kenttätöni jälkeen vuosien 1995–1997 aikana viikottaisen sählyottelun myötä, mikä teki minulle mahdolliseksi arvioida uudistuksen onnistumista myös pidemmällä aikavälillä.

Selvää alusta asti oli, että paperin kysymys edellytti prosessin tutkimista. Tiimiytymisprosessissa lukuisat muuttujat vaikuttavat yhtäaikaan yhteen kohteeseen. Aineiston keruun tuli perustua paikan päällä olemiseen ja jatkuvaan seurantaan, so. havainnointiin. Vastaavasti myös analyysi on viisainta tehdä kvalitatiivisesti, sillä erilaisten muuttujien suhteet vaihtuivat alati prosessin mittaan. Aineiston analyysi perustuu ensiksi kenttätöissä ja analysoinnissa kouliintuneeseen näkemyksen talon piirteistä. Silloinen näkemykseni heijasti talon ihmisten näkemystä sillä erolla, että pystyin seuraamaan tapahtumien kulkua niin työntekijöiden kuin johdonkin perspektiivistä. Myöhempi analyttinen vaihe, jossa pystyin tarkastelemaan sekä työntekijöistä että johdosta keräämäni aineistoa salli minun tarkastella työ-

paikkaa yleisemmästä, tutkijan perspektiivistä. Analyysiprosessi eteni seuraavasti:

1. Kuvasin tiimi uudistuksen keskeiset piirteet teoreettisen kysymyksenasetteluni pohjalta.
2. Laadin kuvauksen uudistuksen vaikutuksista ja johtajien toimista muutoksen aikana.
3. Tutkin johtajien toiminnan yksityiskohtaisesti havainnointi-, haastattelu- ja nauha-aineistojeni avulla.
4. Varmistin tulokset tutkimalla muiden työntekijöiden toiminnan ja haastattelulausumat sekä tutkimalla, miten johtajien epämuodollinen organisaatio muuttui muutoksen myötä.
5. Testasin näin muotoutuneen kuvauksen koko aineistolla, josta etsin aktiivisesti sellaisia muutoksen piirteitä, jotka eivät sopineet tähän malliin.

Becker on äskettäin kuvannut tällaisen induktiivispainotteisen analyysiprosessin rakenteen (Becker 1998, 194–212). Analyysin toisen testin muodosti jäsenvalidaatio. Osa talon johdosta ja työntekijöistä on lukenut tämän paperin. Heidän kommenttinsa on huomioitu tekstissä.

SIIRTYMÄ TIIMIORGANISAATIOON

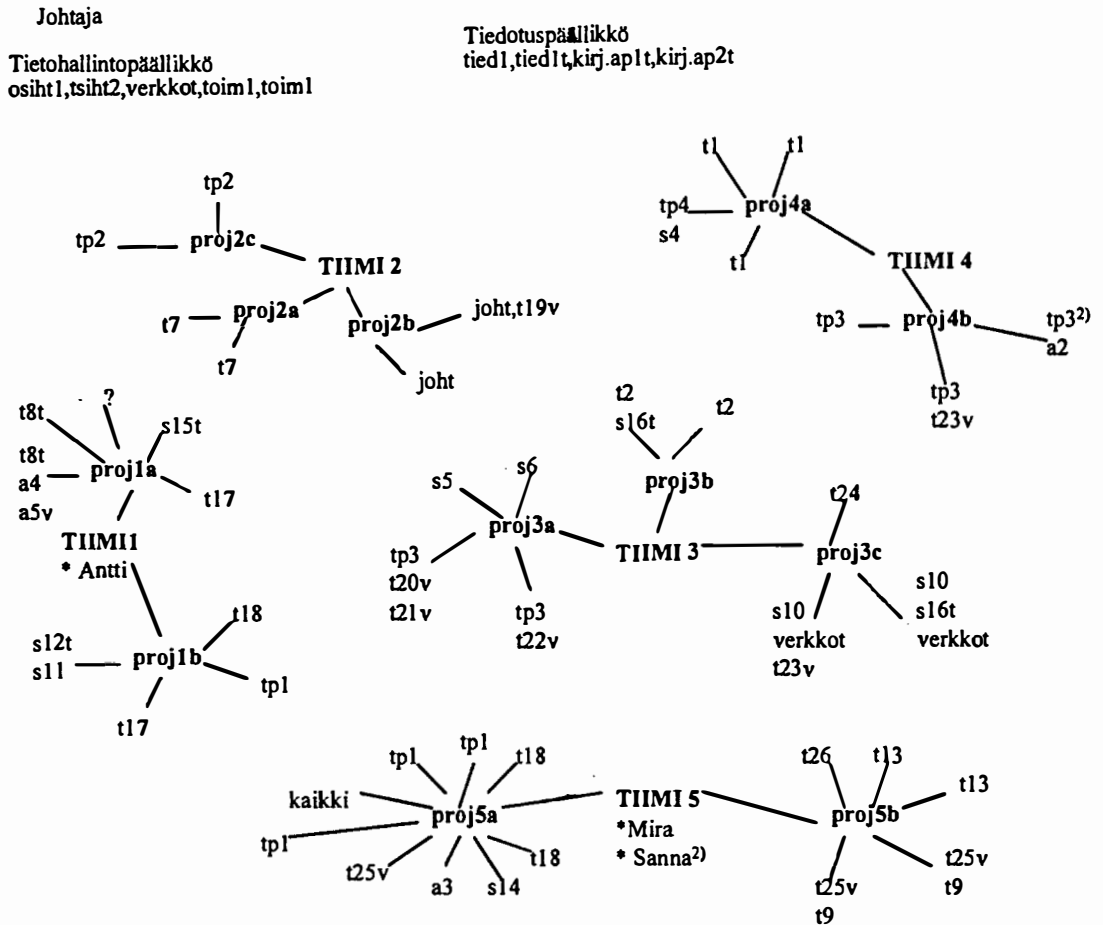
Talon henkilöstö muodostui etupäässä entistä virkamiehistä tai taloon sen perustamisen yhteydessä sulautetun pienen laitoksen tutkijoista. Päälliköiksi oli palkattu kaksi dosenttitason tutkijaa. Johtajalla oli kaksoistutkinto, joista toinen lisensiaatintutkinto. Myös sittemmin päälliköksi kohonnut Mikko oli lisensiaatti. Näiden lisäksi taloon oli palkattu määräaikaiseen työsuhteeseen yksi lisensiaatti, joka kirjoitti koko kenttätyöni ajan väitöskirjaansa (valmistui 1998). Tämän lisäksi taloon oli palkattu erilaisiin määräaikaisiin työsuhteisiin nuoria, äskettäin valmistuneita ihmisiä, jotka olivat aktiivisesti kiinnostuneita tutkimuksesta. Yksi heistä sai lisensiaatintutkinnon loppukeväältä 1995 (hän väitteli loppuvuodesta 1997), ja toinen jätti lisensiaatityönsä tarkastettavaksi kenttätyöni jälkeen 1996. Pysyvillä työntekijöillä oli yleensä akateeminen perustutkinto ja pitkä kokemus valtionhallinnosta. Yksi talon ikäjakauman keskitason pysyvissä virassa oleva työntekijä oli lisäksi työskennellyt pitkään assistenttina yhdessä Helsingin alueen korkeakoulussa. Talon sosiaalinen organisaatio olikin muutoksen alkaessa varsin kaksijakoinen. Toisaalla olivat virkamiestaustaiset, toisaalla tutkijataustaiset työntekijät. Muulla henkilöstöllä oli vaihteleva koulutustausta, mutta koska heistä

vain yksi tai kaksi oli tekemisissä tutkimuksen kanssa, en puutu heihin tässä sen tarkemmin. Tiimi uudistus koski lähinnä selvitystyötä ja tutkimusta, vähemmän tietopalvelua, -hallintoa tai toimistoa. Keskityinkin tässä paperissa selvitykseen ja tutkimukseen.

Kuviossa 1 kuvatussa organisaatiomallissa työ organisoitui pitkälti yksittäisten työntekijöiden ympärille. Työn keskeinen tekijä oli yksin kammiossaan puurtava suunnittelija tai tutkija, joka keskusteli työstään ajoittain päälliköiden ja johtajan kanssa. Johtaminen keskittyi kunkin uuden työn valintaan, joissa kuultiin etenkin johtajan sanaa. Toinen olennainen kosketus johtoon tuli työn valmistumisvaiheessa, jolloin johto yleensä luki läpi työntekijän tekemän lausunnon, kirjeilmän, selvityksen tai tutkimuksen, kommentoi sitä, ja ehdotti muutoksia, jotka huomioitiin vaihtelevalla vakavuudella. Päälliköistä etenkin Jonna osallistui etenkin vaativampien tutkimusten tekemiseen lisäksi pitkin työprosessia. Hän muokkasi työtä voimakkaasti myös työtarjouksia tehdessä.

Toimintasuunnitelmat koottiin vuosittain niin, että kunkin linjan yleisesittelyyn alle kirjattiin ensin tekeillä olevat työt ja sitten ensi vuodelle suunnitellut työt. Vuosikertomus taas oli luettelo valmistuneista töistä. Hankkeiden edistymistä ja suunnitelmien toteutumista seurattiin aika ajoin johtoryhmän seurantakokouksissa, ja johto saattoi puuttua työhön, jos havaitsi siinä puutteita tai hankaluuksia.

Tiimi uudistus muutti useita asioita tässä työn organisointitavassa. Tiimejä muodostettiin ensin kuusi kappaletta, joista tosin vain viisi aloitti toimintansa. Tiimien piti koordinoida oma toimintansa pitkälti johdosta riippumatta. Ajatus oli, että tiimit toimisivat joidenkin keskeisten sisältöteemojen ympärillä. Yksittäiset ihmiset voisivat siirtyä tiimistä toiseen kunkin projektinsa mukaan. Tällöin he olisivat koko ajan työssä kiinni, tyhjät periodit projektien välillä voitaisiin välttää, ja jokainen työntekijä saisi koko ajan tukea työssään. Tietohallintoa ja tiedotusta lukuunottamatta koko talon organisaatio muokattiin näiden viiden tiimin varaan vuodesta 1995 alkaen. Sisällöllisesti tiimit rakentuivat Jarin keväällä 1994 "Espanjassa kirjoittaman" ideapaperin ympärille [Haastattelut 21.10.95 ja 8.12.95]. Tässä aluksi vaihtelevan vastaanoton saaneessa paperissa (Jari kertoi tämän artikkelin luettuaan, että etenkin Mikko ja Jonna "pitivät hassuina" sen ajatuksia) Jari pyrki tiivistämään silloisen tosiasiallisen organisaation tiimeiksi välittämättä Kuviossa 1 olleesta organisaatiosta tai sen termeistä. Tuloksena oli organisaatio, joka on kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Talon organisaatio tammikuusta 1995 lähtien¹

¹ "TIIMI" merkitsee tiimiä, "proj" yksittäistä projektia ryhmän sisällä. Molemmat on numeroitu. Tiimin alle on merkitty tekstissä esiintyvän vetäjän ja koordinaattorin nimet. Jokainen lyhenneryhmä osoittaa projektin yksittäisiä hankkeita. Ryhmän lyhenteet osoittavat yksittäisiä työntekijöitä ja ne on selitetty kuvassa 1. "Kaikki" projektissa 5a viittaa seminaariin, jonka järjestelyihin osallistuvat kaikki tiimi 5:n jäsenet. "tp3" on t3 kuvassa 1. Kyseinen henkilö on Mikko, joka oli 1994 tavallinen työntekijä, mutta 1995 työpäällikkö. Lähteet: Talon sisäiset puhelinluettelot ja vuosien 1995 ja 1996 vuosisuunnitelmat sekä vuosikertomukset.

² Sanna on "t25v". Hän työskenteli talon ulkopuolella 1994, minkä vuoksi häntä ei ole merkitty Kuvioon 1.

Muutos oli radikaali. Entinen organisaatio hävitettiin 1996 mennessä tyystin, ja johdon rooliksi jäi vuotuisten suunnitelmien yleisosien koostaminen, suunnittelu- ja budjettiprosessien johtaminen, tekninen viimeistely, johtokunta-asiat, tietopalvelun ja -hallinnon projektit, tiimien seuranta ja niiden resurssointi [A 30.5.95 1(2) A:1 & B:1, 113–181 ja 230–290]¹ – sekä luonnollisesti strategiset linjaukset talon tulevaisuudesta, vaikka tiimuudistus siirsi tätäkin valtaa työntekijöille.

Tiimit organisoitiin siten, että niille määrättiin "vetäjä", jolle tuli tiimin vetovastuu. Lisäksi tiimeil-

le määrättiin "koordinaattorit", jotka avustivat vetäjää tiimin sisäisessä tiedotuksessa ja dokumenttien laadinnassa. Lisäksi koordinaattorit toimivat kokousten sihteerinä [Työjärjestys 23.11.94, s. 2, momentit I.2 ja I.3]. Vetäjien velvollisuudet heijastuivat myöhemmin palkkaukseen niiltä osin, että vetäjille pyrittiin suuntaamaan erilaisia säästöistä kertyneitä bonuksia [Johtoryhmän pöytäkirjat 19.9.95, 1 § ja 4.10.95, 2 §; Talon uutislehti 31.10.95, s. 1]. Päälliköiden toimenkuvasta poistui joukko hallinnollisia velvollisuuksia. Tilalle tuotiin ennen muuta tutkimusten tukemista.

Uudistuksen alkuperäiset tavoitteet tulevat hyvin esille seuraavassa sitaatissa, jonka olen muokannut yksityiskohtaisemmasta litteraatiois-tani. Sitaatti on kokouksesta, johon kutsuttiin tiimien vetäjät ja koordinaattorit. Kokouksen tarkoitus oli toisaalta tehdä tilannekartoitusta siitä, millaisessa tilanteessa eri projektit ovat, toisaalta saada selville, mitä mieltä tiimien toiminnan kannalta keskeiset ihmiset ovat uudistuksesta sen ensimmäisten kuukausien jälkeen. Puhuja on laitoksen johtaja Anna, joka esplikoi aloituspuheenvuorossaan tiimi uudistuksen motiivit seuraavasti. "Maj" on Maj Bergholm, silloinen professori, joka oli evaluoinut talon pari vuotta aiemmin.

[Entisen organisaatiomallin] yks suuri ongelma oli tavallaan niinku löytää tällaset relevantit hankkeet ja tuota laadukkaat hankkeet sitte, joita työntekijät tekee ku heitä rekrytoitiin niin tilannehan oli sellanen että tuota yhdellä [toimisto]päälliköllä oli täällä yksittäisiä työntekijöitä... ja sitten työn tietynlainen ideointi ja suunnittelu lähti sitte täältä liikkeelle että päällikkö ja kukin yksittänen työntekijä keskusteli teemoista ja näistä yksittäisistä projekteista, niin niistä koottiin sitte se projektiohjelma eli projektiohjelma oli siten näistä yhteissumma...

Maj kun sai sitte tuota tämän meidän toiminnan arvioitavakseen niin hän varmaanki lähti juur tästä tilanteesta ja tuota toisaalta yritti katsoa että minkälaisia tavoitteita talolle on asetettu...

Työn ohjaaminen oli vaikeata ja suunnan löytäminen oli vaikeata että tässä nyt sitten työn jatkuvuuden turvaaminen oli ongelma, eli sitten kun se yksi hanke loppu, niin sen jälkeen ehkä ei sit sillä alueella sit taas tapahtunu mitään... Ja sitten tutkijat ja suunnittelijat jo omana palautteenaan tuli sekä henkilöstökyselyssä että koko sen keskustelun ajan niin tietynlainen yksinäisyyden ongelma [Nauha 24.1.95, 193–282]

Annan eksplikaation mukaan uudistuksen tarkoitus oli siten ensiksi parantaa talon työn suunnittelua ja tehdä projektiohjelma systemaattisempi, toiseksi tutkimuksen jatkuvuuden turvaaminen, ja kolmanneksi tutkijoiden eristyneisyyden vähentäminen. Uudistuksen taustalla oli tämän kuvauksen mukaan sekä humanistisia että puhtaammin teknokraattisia motiiveja.

Haastatteluideni perusteella tiimi uudistuksesta tunnettiin laajaa tyytyväisyyttä. Yleisimmät perustelut tälle positiiviselle asenteelle olivat odotus, että työstä tulisi vähemmän yksinäistä [esim. haastattelut 3.1.95 ja 10.11.94] ja ajatus, että niiden avulla saatettaisiin saada useita ihmisiä työskentelemään jonkun haastateltuni tärkeäksi katsomalla alueella [Haastattelu 20.11.94]. Toisaalta etenkin kokeneemmat työntekijät arvelivat, että tiimit eivät muuta työtä paljoakaan [Haastattelu 9.3.95]. Nuoremmat työntekijät suhtautuivat tiimeihin selvästi vähemmän varautuneesti. Joidenkin tiimien koettiin myös toimivan huonosti,

minkä vuoksi niistä ei ollut suurtakaan hyötyä työntekijöille [Haastattelu 1.6.95].

Näillä intuitioilla oli pohja tiimien toiminnan todellisuudessa. Kuvion 2 tiimeistä vain tiimi 5 toimi aktiivisesti syksyllä 1994 ja keväällä 1995. Tiimi 1 aktivoitui selvemmin vasta kenttätyöni lopulla 1995. Silloinkin sen toiminta jäi seminaarien varaan. Vuotta myöhemmin tiimeistä toimi edelleen yksi, joka sekini on kärsinyt, kun toinen sen keskushahmoista jätti talon epävarman työsuhteensa vuoksi [Haastattelu 2.1.96]. Muut tiimit kokosivat aiemmat hankkeensa yhteen ja sovittivat ne toimintasuunnitelmien tarjoamien kattoteemojen alle. Näiltä osin tiimiorganisaatio jäi paperilla tehdyksi käsitteelliseksi uudistukseksi, jolla oli vähän havaittavia vaikutuksia toimintaan.

Syyt, joiden vuoksi osa tiimeistä ei lähtenyt liikkeelle olivat moninaiset. Syyt liittyivät osin talon historiaan, osin silkkään inertiaan, osin henkilösuhteisiin. Pääsääntönä voi pitää, että mikäli tiimi oli sisällöllisesti, ideologisesti ja koulutuksen suhteen kutakuinkin yhtenäinen ja siinä oli sosiaalisesti taitava vetäjä, lähti tiimi käyntiin, jos tiimin vetäjälle oli selvää etua työskentelystä tiimeissä ja esimerkiksi perhesyyt tai vakavat työkiireet eivät estäneet osallistumista etenkin alussa aikaa paljon kuluttavaan tiimityöhön.

Etenkin pisimmälle koulutetut nuoret työntekijät hyötyivät selvästi tiimityöstä, joka toi heidät sisällöllisesti talon strategisten prosessien keskiöön. Joillekin liike-elämästä tulleille työntekijöille tiimityö oli taas luonnollinen työnteon tapa. Monille konkareille kyseessä oli yritys delegoida uutta työtä työntekijöille. Joidenkin työntekijöiden osallistumishalun taustalla oli myös käsitys, että uudistus lisää työntekijöiden velvollisuuksista vaikkei näy palkassa [esim. nauha vuosikokouksesta 30.11.94]. Jotkin kokeneemmat työntekijät syyttivät myös aktiivisimpia nuoria työntekijöitä vallanhalusta ja pyrkimyksestä hyötyä uudistuksen varjolla [Päiväkirja 5.5.95, 66–78]. Tiimien vetäjillä oli joskus eri koulutus kuin tiimien jäsenillä, mikä teki tiimikeskustelun seuraamisen ja ymmärtämisen vaikeaksi myös ainakin muutamalle nuoremmalle työntekijälle [Haastattelu 15.6.95]. Nämä seikat selittävät kahden tiimin epäonnistumisen. Yhden tiimin epäonnistumisen voi selittää tiimin jäsenten arvotaustan eroilla. Sittenkin päällikköasemaan kohonneen tiimin vetäjän Mikon akateeminen tausta näkyi universalististen tutkimusarvojen korostamisena (ks. Merton 1973, 267–278). Muiden ryhmän jäsenten virkamies-tausta puolestaan näkyi taipumuksena ymmärtää hallinnon taholta tulevia paineita [esim. haastat-

telut 10.1.95 ja 9.3.95]. Näiden katsantokantojen välillä vallitsi perin tuttu ja ennustettava konflikti, joka esti tehokkaasti yhteistyön tiimin sisällä.

JOHTAMISPROSESSIEN DELEGOITUMINEN TIIMEIHIN

Monet hallinnolliset jäivät perusprosessit uudistuksen ulkopuolelle. Laskujen maksu piti edelleen hoitaa, budjettia seurata, kellokorttien leimaamista valvoa, kirjeenvaihto diarisoida ja asiakkaiden maksut ottaa vastaan. Työstä huolehti toimisto. Osa näistä töistä ostettiin palveluina ulkopuoliselta virastolta. Keskeiset juoksevat asiat keskitettiin johtajan sihteerille, jota avusti toinen toimistotyöntekijä. Lisäksi toimiston asioista huolehti yksi toimistotyöntekijä, jonka toimenkuvaan oltiin ajamassa mikrotukea ja taloushallintoa. Päälliköistä Jonna oli aiemmin huolehtinut taloushallinnosta, mutta oli jo vuoden 1995 aikana irtautumassa tästä työstä ja siirtämässä sitä tälle työntekijälle. Kalevi puolestaan huolehti hallinnollisista ja laskennallisista ATK-rutiineista muiden töiden ohella.

Näiden prosessien avulla pidettiin huoli järjestyksestä juoksevista asioista, mutta niiden lievät uudelleenorganisoinnit eivät vaikuttaneet mitenkään havaittavasti selvitykseen ja tutkimukseen. Merkittävimmät sisällöllisen johtamistyön välineet näissä talon keskeisissä töissä olivat suunnittelu ja budjetointi sekä toiminnan seuranta ja evaluointi. Osa näistä prosesseista siirtyi sisällöllisesti katsoen tiimeihin sitä mukaa, kun tiimit organisoituivat. Muodollisesti katsoen koko suunnitteluprosessin sisällöllinen osa siirtyi tiimeille, joille siirrettiin myös jonkin verran budjetointia. Tämä muodosti periaatteessa merkittävän vallansiirron, sillä kun tiimien harteille siirtyi keskeinen sisällöllinen työ ja sen suunnasta päättäminen, johtoryhmälle jäi lähinnä tätä tukevia tehtäviä. Johtoryhmä tietysti edelleen koordinoi tiimien suunnitelmat ja kokosi niistä keskeiset muodolliset dokumentit, toimintasuunnitelman ja budjetin, vuosikertomuksen, ja pitkän tähtäimen suunnitelman. Tästä huolimatta johtoryhmän vaikutusvalta työn suunnan määrittämisessä väheni ainakin periaatteellisella tasolla.

Konkreettisesti tämä tulee ilmi myös niissä muodoissa, jotka talossa omaksuttiin. Tiimien "vetäjien" piti vastata "käytännön toteutuksesta yhteistyössä työntekijöiden kanssa, osallistumisesta suunnittelu- ja valmistelutehtäviin sekä kehittää projektikokonaisuuden verkosto- ja muuta yhteistoimintaa". Täsmällisemmin määritelty-

nä tämä tarkoitti mm. projektikokonaisuudelle asetettujen tulostavoitteiden saavuttamisen valvomisesta ja resurssien käytön valvonnasta, tarjouspyyntöjen ja määräraahakemusten valmistelusta, sekä lausuntojen kaltaisten suppeampien toimeksiantojen valmistelusta yhdessä alueen työntekijöiden kanssa [Talon uusittu työjärjestys 23.11.94, s. 2, momentti 1.2]. "Vetäjä" oli uusi nimike, jollaista aiemmassa hierarkkisessa linjaorganisaatiossa ei ollut. Heille siirtyi useita aiemmin vain johtajille kuuluneita tehtäviä. Suunnittelu-, resurssointi-, kehitys-, ja valmistelutehtävien lisäksi heille tuli valvontatehtäviä, jotka oli aiemmin keskitetty päälliköille ja johtajalle. Vanhasta organisaatiosta periyneestä "toimistopäällikön" roolista taas tehtiin selvemmin tieteellinen "tutkimuspäällikön" sisältöinen asiantuntijarooli. Roolin haltijoiden perustehtäväksi tuli projektikokonaisuuksien ja johdon konsultointi.

Tiimeihin siirtyi siten merkittäviä organisointiprosesseja, mikäli tiimien vetäjät ja koordinaattorit vain halusivat ottaa sitä. Keskeinen muutos liittyi seuraavaan seikkaan. Ne käsitteet ja kategoriat, joiden avulla työtä suunniteltiin, tehtiin näkyväksi ja siten hallittavaksi (ks. Townley 1993), luotiin nyt pitkälti tiimeissä. Myös valvonta siirtyi osin niihin; uudessa organisaatiossa lähdettiin siitä oletuksesta, että tiimit tekisivät suunnitelmat realistisiksi ja resurssoisivat toiminnan oikein.

Aktiivisissa tiimeissä käyty keskustelu ja käsitteenmuodostus muodostui strategisen työn ja myös lyhyemmän aikavälin suunnittelun lähtökohdaksi. Tämän suunnittelun lähtökohdana ei siis enää ollut pelkästään johtoryhmän konstruoima käsitys työn tilanteesta tai tarpeista, vaan pohjautui selvemmin työntekijöiden käsitykseen. Näiden tiimien työ tuotti pitkälle ne käsitteet ja kategoriat, joiden avulla niiden työlle annettiin suunta ja joiden avulla sitä valvottiin myöhemmin. Erityisesti tämä pätee aktiivisimpaan tiimiin (numero 5 kuvassa 2). Aktiivisimpien tiimien toiminta poikkesi paljon aiemman organisaation toimintatavoista etenkin, kun tiimien valmistelumat vuosisuunnitelmat paljolti jäivät sellaisenaan voimaan. Mainitsin aiemmin, että johtoryhmä kokosi keskeiset paperit. Tämä tulee ottaa kirjaimellisesti: johtoryhmä pitkälti vain keräsi tiimien tuottamat paperit, koosti niistä yhteisen dokumentin, ja kirjoitti yleisosat, jotka muodostivat vuodesta toiseen yhä uudelleen talon tehtäviä, toimintaa, organisaatiota ja ympäristöä koskevista kuvauksista. Johtoryhmä luonnollisesti myös editoi papereita, mutta keskeinen sisällöllinen työ jäi kuitenkin tiimeihin.

Myöskään myöhemmät suunnitelmien prosessin vaiheet eivät muuta tätä johtopäätöstä. Esimerkiksi henkilöstökokoukset eivät muuttaneet enää olennaisesti dokumentteja. Kymmenien tuntien valmistelutyötä ei heitetty hukkaan vuosikokouksissa, vaan tekstit hyväksyttiin pääasiassa siinä muodossa, jossa ne tuotiin kokouksiin. Tekstien yksityiskohtia tosin korjailtiin vuosikokouksissa, joissa saatettiin ajoittain kiistellä myös sellaisista periaatteellisesti tärkeistä seikoista kuin uuden työjärjestyksen sanamuodoista [Nauha 30.11.94: 13:30–13:40]. Nämä muutokset tapahtuivat kuitenkin detaljitasona. Myös henkilöstökokousten organisaatio vei keskustelua samaan suuntaan. Äänessä olivat pääosin Jari ja Anna. Nämä eivät kuitenkaan muuttaneet enää tekstejä, vaan pikemminkin puolustivat niitä lähinnä Jutan (kokenut tutkija) ja Mikon esittämiä skeptisiä huomautuksia vastaan. Jo muutoksen ensimmäisenä vuonna (1994) suunnitelmat, budjetit ja vuosikertomukset menivät kansiin pitkälti niin kuin tiimeissä oli kirjoitettu. (Myöhemmin suunnittelu-prosessi tietysti vakiintui, kun sen lähtökohdaksi tulivat aiemmat suunnitelmat).

JOHTAJIEN AKTIIVINEN TYÖSKENTELY TIIMEISSÄ

Uudistus siirsi siten merkittäviä järjestystä tuottavia organisointiprosesseja tiimeihin ja tätä kautta osaltaan laski johdon mahdollisuuksia kontrolloida toimintaa. Miten talon johtaminen onnistui tällaisessa tilanteessa? Vastaus piilee "osallistumisessa", jolla ymmärretään nyt konkreettisesti sitä, että johtajat lähtivät mukaan tiimien työhön. Provisio tälle oli jo tehty uudessa työjärjestyksessä, jonka mukaan päälliköiden muihin tehtäviin lisättiin vaatimus, että näiden tulee "vastata projektikonaisuuksien alueella tapahtuvan toiminnan yleisestä koordinoinnista tietohallintoon ja tietopalveluun [ja] toimia projektitehtävissä vuositaitosten toimintasuunnitelmien mukaisesti" [Työjärjestys 23.11.94, s. 1, momentti 1.1]. Kuten Kuvio 2 osoittaa, päälliköt todella olivat aktiivisina tutkijoina mukana kaikissa tiimeissä kuvion tiimiä 1 lukuunottamatta. Tämä projekti erosi sisällöllisesti ja metodisesti talon muista hankkeista. Sitä johti Antti, kokenut paikallisesta korkeakoulusta tullut tutkija.

Johdon eri jäsenet toimivat tiimeissä eri tavoilla. Anna oli aktiivinen kokousosallistuja ja erittäin aktiivinen puhuja, samoin kuin Jari. Molemmat olivat pois kevään aikana vain yhdestä tiimikokouksesta, ja jompikumpi oli aina läsnä, kun

jokin tiimi kokoontui. Nämä kaksi muodostuivat johdon keskeisiksi osallistujiksi, olivat koko talon ahkerimmat tiimikokouksiin osallistujat, ja tiimikokousten aktiivisimmat äännet niiltä osin, kuin tiimit ottivat kantaa talon suuntaan.

Hyvä esimerkki siitä, miten nämä kaksi toimivat kokouksissa tulee yhdestä tiimikokouksesta, joka oli organisoitu tiimin vetäjän toimesta ja jonka perusajatus oli kuulla tämän raportti. Tiimin vetäjä Mira oli ollut seminaarissa Kuopiossa ja raportoi nyt siellä käymäänsä keskusteluja [Nauha 18.1.95; Sähköposti 5.1.95 14:49]. Näiden keskustelujen lisäksi kokoukseen tuli myös strategisempi elementti, joka pohjautui siihen, että Mira oli Kuopiossa ollessaan jutellut toisen helsinkiläisen laitoksen tutkijan kanssa. Kuultuaan Miran esityksen tämä tutkija oli esittänyt, että talot ryhtyisivät yhteistyöhön. Mira toi tämän ajatuksen esille kokouksessa, joka ajautui hänen raporttinsa jälkeen pohdintaan siitä, pitäisikö talon ottaa tämä ehdotus vakavasti ja miten tätä huomattavasti suurempaa laitosta tulisi lähestyä.

Tämän kokouksen perustan loi siis Miran matka ja hänen seminaariraporttinsa. Mira oli ainakin puheliaisuudella mitattuna talon aktiivisin työntekijä, joka onnistui usein harkituilla puheenvuoroillaan kääntämään muodollisen hierarkian suorastaan pääläelleen. Hän myös johti tätä kokousta, vaikka niin Anna kuin Jari olivat paikalla. Miran kuvaus Kuopion seminaarista kattoi kokouksen ensimmäisen puolituntisen ja tavallaan toimi kokouksen esityslistana, koska asetti kokouksen aiheen ja määräsi sen alkuvaiheen kulun. Mikään "kuvaus" ei tietenkään ole neutraali, vaan monenlaisten valintojen summa. Silti kuvaus ei ole varsinaisesti ehdotus, jos sitä vertaa eksplisiittiseksi ehdotukseksi muotoiltuun lausumaan. Jos kuvauksessa on eksplisiittinen ehdotus, kuulijoiden on kohdeltava sitä ehdotuksena. Jos he eivät tee näin, he sanktioivat ehdottajaa tai altistuvat itse sanktiolle ("miksette kuuntele ehdotustani?"). Jos ehdotusta ei ole, tällaista sanktiota ei tarvitse pelätä.

Mira ja Sanna tekivät tiimensä kokouksissa useitakin kuvauksia. Sen sijaan ehdotukset siitä, mitä talon pitäisi tehdä toisen laitoksen suhteen – eli koko taloa koskevat johtopäätökset – tekivät Miran sijasta Jari tai Anna. Seuraava esimerkki on kokouksen lopusta. Talon tutkija- ja suunnittelijajakaarti oli käyty tähän mennessä sisällöllisesti soveltuvien osin läpi. Jokaisen kohdalla oli mietitty, voisiko heidän työtään käyttää yhteistyösuhteen rakentamisessa. Tässä katkelmassa Jari ja Anna muotoilevat vuorotellen kokouksen mittaan syntyneen kantansa yhteistyöhön. Kuten esimerk-

ki osoittaa, kanta on positiivinen varauksella, että talon resurssit eivät anna myöden välitöntä yhteistyötä, vaan yhteistoiminnan aloittaminen pitäisi lykätä vuodelle 1996. Tässä kohdassa kokous tulee lähimmäs eräänlaista epävirallista päätöksentekoa. Olen yksinkertaistanut litteraatiota, mutta säilyttänyt minimipalautevuorot ("mm", "joo" ja "nii(n)", ks. Sorjonen 1996) antaakseni kuvan siitä, miten tiheää vuorovaikutus oli tässä kohdassa. Suluissa oleva miinusmerkki osoittaa katkoa puheen virrassa. Lukemisen helpottamiseksi olen lisännyt esimerkkiin isoja alkukirjaimia ja tavanomaisia välimerkkejä. Vuoroissa 31 ja 42 esiintyy projektikonaisuuden vetäjä Mira ja vuorossa 33 Sini, joka on senioritutkija.

Jarin ja Annan keskustelu antaa hyvin tyypillisen esimerkin talossa tehdystä ehdotuksesta. Talossa ehdotuksia tehtiin hyvin harvoin eksplisiittisesti. Yleensä ehdotus oli juuri Jarin ja Annan keskustelun kaltainen hyvinkin epämääräinen positiivinen evaluaatio jostain asiasta. Tässä tilanteessa Jarin ehdotusta suorastaan tuettiin Annan toimesta, ja se sai tukea myös Miralta ja Siniltä (mikä tulee ilmi niistä tulkinnoista, jotka Jari ja Anna esittävät vuoroissa 34 ja 35). Tätä jokseenkin epämääräistä ehdotusta ei myöskään vastustettu, mikä myös salli johtopäätöksen, että tämä "ehdotus" aloittaa yhteistoiminta vuonna 1996 oli saanut ainakin jonkinasteista tukea (näin myös tapahtui).

Esimerkin tärkeys ei kuitenkaan piile niinkään sen yksityiskohdissa kuin sen sosiaalisessa organisaatiossa. Huomionarvoista on nimenomaan, että vuorovaikutukseen osallistuvat nimenomaan kokouksen kaksi johtajaa, Jari ja Anna, jotka tukevat toisiaan tiiviisti kautta koko katkelman. Muille osallistujille ei jää epäselväksi, ketkä puhetta vievät tässä kohdassa. Tutkijat ja suunnittelijat jättivät koko taloa koskevan mielipiteenmuodostuksen johdon tehtäväksi muulloinkin. Esimerkiksi käy huhtikuinen suunnittelupalaveri, josta Anna oli poissa. Tässä kokouksessa käsiteltiin monissa kohdin asioita, joissa sen ratkaisut liittyivät jonkinlaiseen koko taloa ajatellen herkkään asiaan, kysymykseen siitä, pitäisikö talon tuottaa "informaatiota" hallinnon tarpeisiin tai "tutkimusta", jonka viiteryhmä olisi akateeminen maailma. Nämä taloa koskeviin linjauksiin liittyvät asiat jätettiin systemaattisesti myöhempien Annan kanssa käytyjen keskustelujen varaan, vaikka Jari esitti useaan otteeseen, että Annan hyväksyntä ei ole ehto tiimin toiminnalle [Nauha 21.4.95: 11:19–11:30]. Muut työntekijät olivat niin tässä kuin muissa kokouksissa perin hiljaisia ja keskittyivät lähinnä tekstien hiomiseen

Esimerkki 1. [Nauha 18.1.95, 2289–2332] (yksinkertaistettu litteraatio)

- 1 Jari No ei ei mut siis sillä lailla ninku että niinku mä oon samaa mieltä että et semmonen vaan juttelusta nii ei se juttelu ei johda [mihin]kään.
- 2 Anna [nii] [(ei)]
- 3 ? [(ei)]
- 4 Jari Niin mu- must tavallaan jollekin ihmiselle tää pitää olla- Mut tähän on niinku me voidaan ajatella et tää koskee yheksänkytkuu-
- 5 (0.2)
- 6 Anna Niin niin
- 7 Jari niin [silloin se [kos]kis Miraa
- 8 Anna [niil] [nii]
- 9 ? mm
- 10 Anna Nii nii no ni[in (ja) sitte Jaanaa [j-j-]
- 11 Jari [ja se että me voi- [nii]
- 12 Anna Näinhän mä (asian) [ilmottanu, et (se
- 13 Jari [Ni nin mutta
- 14 Anna [siis että]]
- 15 Jari [sen sillon] vois- vois niinku tavallaan nyt öö siks oiski aikaa hengittää ja mieltää rauhassa. Että jos sanotaan et on yheksänkymmenen kuuden profjekti
- 16 Anna [Nii, ja siis yheksänkytviis me oltais mukana keskustelussa seuraa[massa] ja ja
- 17 Jari [nii] [nii]
- 18 Anna tota [niinku kyp[sytlelemässä] [sitä omaa
- 19 Jari [hjoo] [joo] [ajattelu,
- 20 Anna [prosessoisessa] [sitä omaa [ajattelua,
- 21 Jari [hjoo] [joo] [mm]
- 22 Anna mutta [mutta että välitöntä hyö[tyä
- 23 Jari [nii]
- 24 Anna meistä ei heil[le ole.
- 25 Jari [joo]
- 26 Jari Joo hjoo joo mut et must (siis) jo ajatus et me ol- otetaan vakavasti mut yheksänkytkuus niin se on [niinku vähän [nii nii]
- 27 Anna niin[ku tää [Kuusisen Leenan [homma et]
- 28 Jari [just] [näin] [just näin]
- 29 Anna
- 30 Jari ois kiva et saatais jotain sellast pitkäjännitteisyyttä. Kyl tää on must semmonen juttu mikä ois hyvä.
- 31 Mira Niin.
- 32 (1.4)
- 33 Sini () () ((hiljaa, ei kuulu))
- 34 Jari [Nii niin justinsa et se on
- 35 Anna Nii ja aktiivi [sesti luo [niitä si]näkän
- 36 Jari [hjoo] [joo] [joo]
- 37 Anna aikana [kun aktivoi
- 38 Jari [joo]
- 39 Anna sitä [(niin)ku siis tekemistä
- 40 Jari [Joo nii nii eihän sitä tyhjästä sitte
- 41 Anna voi [syn]nyttää et[ttä
- 42 Mira [mm]
- 43 Anna [Ei sitä voi tyhjästä [synnyttää] ja ja tää olis
- 44 Jari [hjoo] [nii]

tai osallistuivat kokouksiin tavoilla, jotka eivät juuri muuttaneet kokouksen kulkua. Tämä työnjako oli tiimikokouksia luonnehtiva tyypillinen piirre. Poik-

keukset tähän sääntöön olivat kaksi kokoneempaa tutkijaa, Jutta ja Maija, jotka esittivät erilaisissa henkilöstökokouksissa koko talon suuntaa koskevia vaateita. He eivät kuitenkaan osallistuneet tiimien kokouksiin.

Tiimimuutoksen myötä johto siis menetti mahdollisuuden koota kaikki keskeiset organisoitumisprosessit tiettyihin kokouksiin, mutta pystyi ehkäisemään organisaation hajautumista lisäämällä osallistumistaan tiimien työhön. Työntekijät lisäksi yhteiskonstruoivat johdon auktoriteetin näissä kokouksissa siten, että jättivät tietyt, koko taloa koskevat kannanotot ja päätökset johdon tehtäväksi. Tämän työntekijöiden toimintamallin vuoksi tiimimuutos ei hajauttanut talon organisaatiota paljoakaan johdon ulottumattomiin. Kontrolli säilyi johdolla. Seuraavassa jaksossa näemme, että uudistuksella oli seurauksia johdon keskinäisiin suhteisiin ja talossa käytyyn keskusteluun.

JOHTAJIEN EPÄAKTIIVISUUS JA TALON SOSIAALISEN ORGANISAATION MUUTOS

Kuten mainitsin jo aiemmin, tiimi uudistuksen myötä myös johdon sosiaalinen organisaatio muuttui. Tämän muutoksenperusta löytyy Mikon ja Jonnan toiminnasta. Mikko työskenteli aktiivisesti tovereidensa kanssa, mutta ei pitänyt muodollisia tiimikokouksia. Hän osallistui keskusteluun vain yleisissä tiimi uudistusta käsitellessä kokouksissa [Nauha 24.1.95] sekä niissä seminaareissa, joihin hänet veti seminaarin taloustieteellinen aihepiiri. Jonna piti seminaarin [Nauha 10.4.95], ja osallistui joihinkin Miran ja Sannan vetämän aktiivisimman tiimin kokouksiin [esim. nauha 21.4.95]. Jari vaikutti laajasti aktiivisimmassa tiimissä (kuvion 2 tiimi 5). Lisäksi hänen palattuaan virkavapaudeltaan hän käytännössä omaksui työnohjausvastuun myös saman kuvion tiimeissä 1 ja 3. Uudistus lisäsi hänen ohjauksessaan olevien työntekijöiden määrän hetkeksi vajaasta kymmenestä lähelle 20:tä. Jonnalle jäivät tiimit 2 ja 4, joista jälkimmäinen toimi miten-kuten ja edellinen ei lopulta oikeastaan ollenkaan. Hänen ohjauksessaan olevien työntekijöiden määrä tippui yli kymmenestä alle viiteen uudistuksen myötä (tilanne tammikuussa 1996).

Johtajien osallistuminen oli siten hyvin erilaista. Mikon ja Jonnan vetäytyvän otteen seurauksena Annan ja Jarin vaikutus talossa korostui niiltä osin kuin tiimit ottivat vastuuta itselleen.

Osa muutoksen vaikutuksista johtoon selittyy epäsuorasti työntekijöiden sosiaalisen organisaation muutoksella. Ennen uudistusta työntekijöiden

johtohahmoina olivat toimineet Jutta ja muutama kokoneempi työntekijä, jotka olivat omaksuneet työntekijöiden puhemiehen roolin. Näiden taloa koskeva näkemys perustui virkamies- tai teollisuustalolle, mikä korostui myös heidän argumentaatioissaan. Tiimi uudistuksen myötä tutkimuksellisesti orientoituneet Mira, Sanna ja Antti omaksuivat aktiivisen tiimityöskentelynsä ansioista paljolti tahtomattaankin tosiasiallisia johtamistehtäviä. Annan ja Jarin tutkimuspainotteinen näkemys sai näin kaikupohjan työntekijöiden keskuudessa. Kun lankoja käsissään aiemmin pitänyt johtoryhmä oli ennen uudistusta muodostunut kahdesta tutkimusorientoituneesta henkilöstä (Anna ja Jari) ja kolmesta vankemmin hallinnollisesta henkilöstä (Irma, Kalevi sekä kenttätyökäydellani myös Jonna), osa talon johtamisprosesseista sijoittui nyt muodollisesti johtoryhmän ulkopuolisille tutkimusorientoituneille työntekijöille.

Myös talon diskurssista tuli aiempaa selvemmin tutkimusorientoitunutta. Esimerkiksi vuosikokouksessa nostettiin keskeisesti esille nimenomaan aktiivisimpien tiimien asiat ja näkemykset [Nauha 17.11.95], ja muutenkin talossa korostettiin yhteyksiä korkeakouluihin ja niiltä saatua tunnustusta [esim. nauha 24.1.95, 257–287]. Muutoksen seuraukset olivat tästä syystä suuremmat kuin mitä paperilta voisi päätellä. Ero on selvä aiempaan tilanteeseen, jossa johtajat keskustelivat yksitellen tutkijoiden ja suunnittelijoiden kanssa näiden asioista ja miettivät sitten keskenään, mitä työssä tapahtuu ja mitkä sen tarpeet ovat. Muutos nosti joidenkin johtamisprosessien keskiöön talon sisällöllisimmin ja akateemisimmin suuntautuneet työntekijät ja johtajat.

Muutoksen vaikutukset eivät silti olleet niin suuria kuin tästä kuvauksesta voisi päätellä, sillä kuten aiemmin jo mainittiin, talon muut johtamisprosessit pysyivät pitkälti ennallaan. Esimerkiksi työnohjaus säilyi pitkälti päälliköiden käsissä, erilaiset suunnitelmat koostettiin yhä johdon toimesta, ja johto oli myös selvästi paremmin informoitu talon virallisista prosesseista ja tapahtumista kuin yksittäiset työntekijät. Lisäksi johtoryhmän kokoukset muodostivat edelleen keskeisen areenan, jolla talon toimintaa käsiteltiin edes kutakuinkin kokonaisuudessaan. Muutoksen myötä johdon harjoittama melko epämuodollinen seuranta lisäksi sai uusia muotoja; seuranta kohdistui nyt projektikokonaisuuksiin ja yksittäisiin hankkeisiin niiden sisällä. Samoin esimerkiksi johtoryhmän keskustelut jäivät edelleen luonteeltaan hallinnollisiksi [Nauhat 22.5.95:1 ja 30.5.95]. Johdon toiminnan kaikki peruselementit eivät siis

muuttuneet. Niinpä vaikka esimerkiksi Mikon tiimit toimivat lähinnä vain paperilla, uudistus nosti hänet talon johtoryhmän työhön. Palattuaan 1996 tutkijaksi vuoden 1995 päällikköstatuksestaan hän jäi tosiasiallisesti, vaikkakaan ei muodollisesti, johtoryhmän jäseneksi, sillä hän jatkoi laajentuneissa koordinoitavissa [Talon uutislehti 21.12.95, 6–8]. Vaikka Jonna ei siirtymään tutkimukseen hallinnon sijasta vielä kenttätöyökäudellani halustaan huolimatta [Haastattelu 8.12.94], hänen vaikutusvaltansa sosiaalinen perusta pysyi silti paljolti ennallaan: useat hänen alaisuuteensa vanhassa organisaatiomallissa kuuluneet ihmiset säilyttivät vanhat työtapansa, jotka perustuivat henkilökohtaiseen kontaktiin Jonnan kanssa. Vuoden 1997 aikana hänen asemansa muuttui jälleen keskeisemmäksi, kun Jari ja Mikko jättivät talon pidemmäksi ajaksi muiden tehtävien vuoksi.

TULOKSET JA KESKUSTELU

Olen edellä kuvannut taloksi kutsumani työpaikan tiimi uudistusta. Uudistus lähti liikkeelle alkuvuonna 1994 ja oli ajettu keskeisiltä osiltaan läpi vuoden 1995 loppuun mennessä. Tutkimusjaksoni sijoittui uudistuksen keskeiseen jaksoon, syksyn 1994 ja kesän 1995 väliseen aikaan. Esitin edellä, miten uudistus toteutettiin, miten se onnistui, miten uudistus organisoiti uudelleen talon keskeisiä organisointiprosesseja ja miten johtajat toimivat muutoksen keskellä.

Näimme *ensiksi*, että tiimi uudistus toteutui varsin vaivaltaisesti. Vain yksi tiimi käynnistyi vuosien 1994 ja 1995 aikana, ja toinen vuoden 1995 lopulla. Muut tiimit jäivät vaihtelevien syiden vuoksi lähinnä paperille.

Näimme *toiseksi*, että uudistus siirsi osan merkittävistä johtamisprosesseista tiimeihin. Etenkin olennaisen tärkeä johtamisen osa, työn suunnittelu sijoittui tiimeihin ja näin osaltaan heikensi johdon otetta talosta. Tiimiorganisaatio ei silti johtanut johdon merkityksen murentumiseen, sillä johto muutti toimintaansa. Etenkin Anna ja Jari osallistuivat aktiivisesti tiimien kokouksiin, mikä takasi heille edelleen keskeisen aseman uudessa organisaatiossa ja ehkäisi johtamisprosessien hajautumista. He pysyivät informoituina tapahtumista ja pystyivät vaikuttamaan tiimien suuntautumiseen. Heidän osallistumisensa merkitys piili lisäksi tiimien vuorovaikutuksen organisoitumisessa. Kun Jari ja Anna olivat läsnä tiimien kokouksissa, jättivät muut tiimien jäsenet osan näiden kokousten tärkeimmistä toimista heille. Työn-

tekijät pidättyivät sellaisista puheenvuoroista, jotka edellyttivät koko taloa koskevaa tahdonmuodostusta tai tietämystä koko taloa koskevista strategisluonteisista linjauksista.

Näimme *kolmanneksi*, että vaikka talon johtoa ei organisoitu muodollisesti uudelleen, muuttivat sen suhteet uudistuksen myötä. Etenkin Jari ja Annan merkitys lisääntyi, kun heidän intressejään lähellä olevat tiimit käynnistyivät osin heidän oman toimintansa ansiosta. Tämäkin muutos tapahtui suhteessa muihin talon organisoitumisprosesseihin, mikä osaltaan tasoitti tämän muutoksen merkitystä. Esimerkiksi käy muuten syrjemmälle väliaikaisesti ajautuneen Jonnan asema. Ensiksi hän osallistui edelleen johtoryhmän kokouksiin, jotka muodostivat talon keskeisen johtamisinstrumentin, mikä piti hänet hyvin informoituna talon tapahtumista ja antoi hänelle mahdollisuuden osallistua koko talon johtamiseen. Tämä koski myös kahta aktiivisinta tiimiä. Kun lisäksi monet hänen alaisuuteensa aiemmin kuuluneista työntekijöistä pitivät vanhat, yksilölliseen kontaktiin perustuneet työtapansa, hänen vaikutusvaltansa sosiaalinen perusta säilyi monin osin ennallaan myös talon työn uudessa organisoitavassa.

Johtajien tavat toimia tiimi uudistuksessa piirsivät siten talon sosiaalista organisaatiota uudelleen ja määrittivät osaltaan tiimi uudistuksen onnistumista. Johdon organisaation muutosten ja johtamisen perusprosessien uudelleenjaon lisäksi johtajien sosiaalisen organisaation muutos nosti tutkimusorientoituneen ajattelutavan talon keskeisten johtamisprosessien keskiöön. Muutoksen myötä johdon suhde muuhun organisaatioon raken- tui uudelleen. Eri henkilöiden työtavat ja taidot muuttivat heidän keskinäisiä asemiaan suhteessa talon keskeisiin työprosesseihin. Näitä seurauksia ei oltu ennakoitu.

Tiimejä käsittelevässä kirjallisuudessa on johtamisen organisoitumisen kohdalla erikoinen empiirinen aukko. Tiimiperusteiseen organisaatioon siirtyminen aiheuttaa ilman muuta muutoksia johdettavaan organisaatioon, mikä aiheuttaa puolestaan väkisininkin muutoksia myös johtajistoon. Uuden organisaatiomallin myötä johdon on muutettava ainakin joitain työtapojaan. Mikäli osa johdosta tekee näitä muutoksia kun taas toiset pitäytyvät aiempiin toimintamalleihinsa, johto strukturoituu sosiaalisesti uudelleen. Työntekijät reagoivat tähän muutokseen sen tapahtuessa, ja johto puolestaan tähän työntekijöiden muutokseen. Muutokset saattavat spiralisoitua niin, että joidenkin työntekijöiden siirtyessä keskiöön työpaikan sosiaalisessa organisaatiossa näitä lähellä

olevien johtajien asema korostuu vastaavasti; toisaalla taas on alaspäin suuntautuvat kehä, jossa osa työntekijöistä ja johtajista syrjäytyy johtamisprosesseista. Tiimiorganisaation myötä tulevat muutokset tapahtuvat siten monella tasolla yhtäaikaan. Kyseessä ei ole vain tekninen muutos, vaan kunkinhetkinen tilanne on johdon ja työntekijöiden yhteinen konstruktio, jolla on paitsi toiminnallinen ja rakenteellinen, myös tulkinnallinen ulottuvuutensa. Kenties näiden vuorovaikutussuhteiden monimutkaisuus on syy siihen, että kirjallisuudessa on käsitelty johdon toimintaa ja strukturoitumista perin vähän. Kyseessä on kuitenkin seikka, jolla voi olla lukuisia seurauksia tiimi uudistuksen onnistumiseen.

Aivan kuten tiimejä käsitelleessä kirjallisuudessa on todettu, myös talon tiimiorganisaatio muutti johtamisen ehtoja. Uudistuksen keskeiset vaikutukset johtamisen suodattuivat kuitenkin lähinnä työn uudelleen organisoitumisen, ei niinkään johdon asenteiden kautta (ks. Wilkinson ym. 1998). Johdon asenteet uudistusta kohtaan olivat myönteisiä, ja johto toimi muutosagenttina. Uudistuksen onnistumisen kannalta keskeiset seikat liittyivät pikemminkin työntekijöiden erilaisiin työtilanteisiin ja totunnaisiin tapoihin ja johdon jäsenen erilaiseen tapaan työskennellä työntekijöiden kanssa. Muutoksen keskeiset vaikutukset syntyivät johdon ja työntekijöiden yhteisen asteittaisen, paljolti huomaamattoman kehämäisen konstruktion tuloksena. Tämän konstruktion seurauksena talon toiminnan painopiste muuttui.

Kaikkiaan tiimi uudistus on helppo toteuttaa paperilla, kuten talon esimerkki osoittaa. Myöskään muutoksen perustelemine ei ollut talossa ongelma, sillä se hyväksyttiin laajasti. Ongelmaksi muodostui sen sijaan se, että uudistus ei toteutunut kuin osittain. Tiimiorganisaatio vaatii onnistuakseen tietynlaiset työntekijät ja johtajat. Talon kokemusten perusteella tällainen organisaatiomalli onnistuu parhaiten pitkälle koulutettujen, äskettäin akateemisesta ympäristöstä äskettäin tulleiden sosiaalisesti taitavien työntekijöiden kanssa. He kykenevät toimimaan haastavassa tiimiympäristössä, jossa yhden päivän päätökset eivät välttämättä ole huomisen keskustelun lähtökohtia. Tällaiset työntekijät pystyvät omaksumaan tiimiorganisaation periaatteita jopa vaikka monet hallinnolliset prosessit ja julkista toimintaa säätelevä lainsäädäntö pitäisivät edelleen yllä virastomaista organisaatiota. Työntekijöiltä ei edellytetä sosiaalityieteellistä tai psykologista koulutusta, vaikka tällainen koulutus luonnollisesti antaisi työntekijöille etua perin liikkuvassa työpaikan sosiaalisessa organisaatiossa toimimiseen.

Kääntäen voidaan esittää, että uudistuksesta kärsivät sellaiset työntekijät ja johtajat, joilla tällaisia taitoja ei ole. He rakentavat skeptisiä tulkintoja muutoksen eduista, hyödyistä, seurauksista ja oikeutuksesta ja saattavat käyttää näitä tulkintoja toimintansa perustana. Tiimi uudistuksen onnistumisella on sosiaaliset ehtonsa.

VIITTEET

1. Numerot päiväyksen jälkeen viittaavat tiedostossa olevan litteraation rivinumeroihin.

LÄHTEET

- Ancona, Deborah H. ja David F. Caldwell: Bridging the Boundary. External Activity and Performance in Organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, 37(1992), s. 634–665.
- Andrasik, Frank ja Judy Stanley: Self-Management Procedures. Teoksessa Frederiksen, Lee W. (toim.) *Handbook of Organizational Behavior Management*. Wiley, New York 1982.
- Appelbaum, Eileen ja Rosemary Batt: *The New American Workplace. Transforming Work Systems in the United States*. ILR Press, Ithaca, NY, 1994.
- Barker, James R.: Tightening the Iron Cage: Concer-tive Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly* 38(1993), s. 408–437.
- Becker, Howard S. *Tricks of the Trade*. University of Chicago Press, Chicago 1998.
- Cohen, Michael D. ja James G. March: *The American College President*. New York: McGraw-Hill 1972.
- Collins, Randall: *Theoretical Sociology*. Harcourt Brace Jonavich, San Diego 1988.
- Donnellon, Anne: *Team Talk. The Power of Language in Team Dynamics*. Harvard University Press, Boston 1996.
- Edwards, Richard: *Contested Terrain. The Transformation of Work in the Twentieth Century*. Basic Books, New York 1979.
- Emerson, Robert M., R. I. Fretz ja L. L. Shaw: *Writing Ethnographic Fieldnotes*. University of Chicago Press, Chicago 1995.
- Etzioni, Amitai: *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. The Free Press, New York 1965.
- Fantasia, Rick, Dan Clawson ja Gregory Graham: A Critical View of Worker Participation in American Industry. *Work and Occupations* 15(1988), s. 468–488.
- French, Wendell L. ja Cecil H. Bell: *Organisaation kehittäminen*. Weilin+Göös, Helsinki 1973.
- Gillespie, David F. ja Philip H. Birnbaum: Status Concordance, Coordination, and Success in Interdisciplinary Research Teams. *Human Relations* 33(1980), s. 41–56.
- Glaser, Susan R.: Teamwork and Communication. A 3-year Case Study of Change. *Management Communication Quarterly* 7(1994), s. 282–296.
- Grenier, Guillermo J.: *Inhuman Relations. Quality Circles and Anti-Unionism in American Industry*. Temple University Press, Philadelphia 1988.

- Griffiths, Lesley: Accomplishing Team. Teamwork and Categorization in Two Community Mental Health Teams. *Sociological Review* 45(1997) s. 59–78.
- Hedberg, Bo L.T., Paul Nystrom ja William H. Starbuck: Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1976), s. 41–65.
- Hodson, Randy: Workplace Behaviors. Good Soldiers, Smooth Operators, and Saboteurs. *Work and Occupations* 18 (1993), s. 271–290.
- Hosking, Dian Marie: Organizing, Leadership and Skilful Process. *Journal of Management Studies*, 25(1988), s. 147–166.
- Kalleberg, Arne ja Mark E. van Buren: Is Bigger Better? Explaining the Relationship Between Organization Size and Job Rewards. *American Sociological Review* 61(1996), s. 47–66.
- Katzenbach, J.R. ja D. K. Smith: *Tiimit ja tulokset* yritysten. Weilin+Göös, Jyväskylä 1993.
- Kleinman, Sheryl: *Opposing Ambitions: Gender and Identity in an Alternative Organization*. University of Chicago Press, Chicago 1996.
- Kunda, Gideon: *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia 1992.
- Larson, Carl E. ja Frank M. J. LaFasto: *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Sage, Newbury Park 1989.
- Lillrank, Paul ja N. Kano: *Continuous Improvement. Quality Control Circles in Japanese Industry*. Center for Japanese Studies, University of Michigan, Ann Arbor, MI 1989.
- Lindström, Kari ja Jaana Kiviranta: *Työryhmät ja tiimit. Ryhmän toimivuus ja jäsenten hyvinvointi*. Työ ja Ihminen 6. Työterveyslaitos ja Työministeriö, Helsinki 1995.
- Manz, Charles C.: Self-leading work teams: moving beyond self-management myths. *Human Relations* 35 (1992), s. 773–784.
- Manz, Charles C. ja Henry P. Sims: Leading Workers to Lead Themselves. The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly* 32(1987), s. 106–128.
- Merton, Robert K.: The Normative Structure of Science. Teoksessa Merton, Robert K. *The Sociology of Science. Theoretical and Empirical Investigations*. The University of Chicago Press, Chicago 1973.
- Mohrman, Susan Albers: Designing Work Teams to Fit the Organization. Teoksessa Risher, Howard ja Charles Fay (toim.) *The Performance Imperative: Strategies for Enhancing Workforce Effectiveness*. Jossey Bass, San Francisco 1995.
- Mumby, Dennis K. ja Cynthia Stohl: Power and Discourse in Organizational Studies. Absence and the Dialectic of Control. *Discourse and Society* 2(1991), s. 313–332.
- Pirnes, Unto: *Kehittyvät tiimit. Organisaation rakenne- muutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehitymisprosessi*. JTO tutkimuksia sarja 8. Johtamistaidon opisto, Aavaranta 1994.
- Rothschild, Joyce ja J. Allen Whitt: *The Cooperative Workplace. Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*. Cambridge University Press, Cambridge 1986.
- Sorjonen, Marja-Leena: *Recipient Activities. Particles nii(n) and joo as Responses in Finnish Conversations*. University of California, Los Angeles, Los Angeles 1996. (Unpublished Dissertation).
- Stephens, John D.: *The Transition from Capitalism to Socialism*. Humanities, Atlantic Highlands, NJ 1980.
- Tannenbaum, Scott L., Rebecca L. Beard ja Eduardo Salas: Team Building and Its Influence on Team Effectiveness. An Examination of Conceptual and Empirical Developments. *Advances in Psychology* 82(1992), s. 117–153.
- Townley, Barbara: Performance Appraisal and the Emergence of Management. *Journal of Management Studies* 30(1993), s. 221–238.
- Varney, Glenn H.: *Building Productive Teams. An Action Guide and Resource Book*. Jossey-Bass, San Francisco 1989.
- Weber, Max: *Protestanttinen etiikka ja kapitalismin henki*. WSOY, Juva 1980. Kääntänyt Timo Kytäjä.
- Weick, Karl E.: *The Social Psychology of Organizing*. Random House, New York 1969.
- Wilkinson, Adrian, Tom Redman, Ed Snape ja Mick Marchington: *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. MacMilla, Hong Kong 1998.
- Zamanou, Sonia ja Susan R. Glaser: Moving Toward Participation and Involvement. Managing and Measuring Organizational Culture. *Group and Organization Management* 19(1994), s. 475–502.