

Tiimityössä onnistuminen

Mitra Raappana

Muuttuva työelämä tiimityöympäristönä

Tarkastelin viestinnän väitöskirjassani (Raappana 2018) työelämän tiimien onnistumista laadullisin menetelmin. Tavoitteenani oli lisätä ymmärrystä siitä, mitä työelämän tiimien onnistuminen muuttuvassa työelämässä on. Väitöskirja koostuu neljästä artikkelista. Ensimmäinen artikkeli (Raappana & Valo 2012) on kirjallisuuskatsaus, jossa kartoitin aiempia tutkimuksia tiimin tuloksellisuuden näkökulmasta. Toisessa artikkelissa (Raappana & Valo 2014) analysoin haastatteluaineistosta tiimin jäsenten käsityksiä työelämän muutoksista ja muutosten heijastumisesta tiimityöskentelyyn. Kolmas (Raappana & Valo 2015) ja neljäs artikkeli (Raappana & Valo, arvioitavana) kohdistuvat työelämän tiimien onnistumisen todellisuuden hyödyntäen havainnointiaineistoa kolmen tiimin virtuaalisista tapaamisista. Kussakin artikkelissa on hyödynnetty eri analyysimenetelmää.

Työelämää kuvataan usein muuttuvana. Viimeisimmän työolobarometrin mukaan työelämän kehittymisen suunta koetaan aiempaa myönteisempänä ja työpaikkojen taloudellista tilannetta pidetään entistä varmempana (Lyly-Yrjänäinen 2018). Työntekijöiden näkökulmasta työssä tuntuvat kuitenkin kostonroostuvan aiemmasta koventuneet vaatimukset, hektisyys ja kuormittavuus. Samaan aikaan kun päättäjät pohtivat eläkeiän nostoa, työntekijöiden keskuudessa arvostetaan yhä enemmän työn ulkopuolisia elämän osa-alueita. Työelämän vaatimukset ja sen tarjoama ta-

loudellinen tai sosiaalinen palkitsevuus eivät myöskään aina kohtaa.

Skandinaviassa ja Suomessa työn digitalisoituminen näkyy hyvin vahvasti (Eurofound 2018). Viestintäteknologiasta on tullut ubiikki (Berry 2011), tietotyön tekemisen läpäisevä piirre. Työelämää kuvaavat myös viestintäteknologian kehityksen mahdollistamat joustot: yhä useammalla työpaikalla on mahdollista työskennellä esimerkiksi etänä.

Suomalaiseen työelämään ovat muutostenkin keskellä kuuluneet erilaiset ryhmätyöskentelymuodot. Itse asiassa ryhmät ja tiimit on nähty yhtenä mahdollisuutena vastata nykytyöelämän koventuneisiin vaateisiin: nehan edistävät työntekijöiden sitoutumista ja työssä viihtymistä, säästävät organisaation resursseja sekä mahdollistavat yksilötyöhön verrattuna laadukkaamman ja tehokkaamman työ tekemisen. Lisäksi ryhmätyöskentelyllä on pyritty madaltamaan organisaatioiden hierarkioita sekä hajauttamaan vastuuta. (Esim. Alasoini 2011.) Viestintäteknologian käytön yleistymisen on lisännyt tiimityötä entisestään (Gilson ym. 2014), koska viestintäteknologia mahdollistaa yhteistyön ajasta ja paikasta riippumatta.

Ideaaleista käytännön tiimeihin

Työelämän tiimi-ihanteet on omaksuttu tutkimuksista ja teoreettisista malleista, jotka perustuvat koeasetelmiin, joissa tutkittavat ovat olleet opiskelijoita tai vain tutkimusta varten

perustettuja ryhmiä. Tällaiset pelkistetyt tutkimusasetelmat eivät vastaa työelämän haastavia, nopeastikin muuttuvia tilanteita ja vaihtelevia resursseja tai huomioi esimerkiksi pitkään yhdessä työskennelleiden tiimien jäsenten keskinäistä historiaa. Ylipäätään todellisuus työelämässä on kompleksisempaa kuin laboratorioasetelmissa, eivätkä teoreettisten mallien mukaiset ihanteet toteudu työelämässä itsestään selvästi. (Henrich ym. 2010.)

Tiimityön onnistuminen ei ole ryhmävies-tinnän tutkimuksessa vakiintunut käsite. Käytän tiimityön onnistumista yläkäsitteenä, jolla kuvaan tiimin menestymistä käsittelevää tutkimusta. Lisäksi jäsenmän käsitteen kautta siihen liittyviä termejä, eli tuloksellisuutta, tehokkuutta, vuorovaikutustehtäviä sekä pystyvyyskäsitteitä. Pystyvyyskäsitteiden termillä viitataan tiimin käsitykseen omasta onnistumisestaan. Tiimin tuloksellisuus tarkoittaa sitä, että tiimi saa aikaan erilaisia lopputuloksia, joita voidaan tarkastella ja arvioida (esim. Greenbaum & Query 1999, 543). Ensimmäinen osatutkimukseni (Raappana & Valo 2012) osoittaa, että tuloksellisuutta on tarkasteltu muuttujakeskeisesti, aina suhteessa johonkin tiettyyn tiimin vuorovaikutuksen osa-alueeseen tai tekijään. Näitä tarkastelu-kohteita olivat tiimien tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimien monimuotoisuus, viestintä-tekniikan käyttö sekä tiimien johtaminen. Osa-alueiden ja tekijöiden yhteydet tuloksellisuuteen olivat moniulotteisia. Esimerkiksi korostuneen hyväksyvän ilmapiiri saattaa niin vahvistaa kuin heikentääkin tiimin onnistumista (Jong ym. 2006). Ei voida siis ohjeistaa, että onnistumista yksiselitteisesti edistäisivät tietyt tekijät.

Toisessa artikkelissa (Raappana & Valo 2014) halusin ymmärtää syvällisemmin muuttuvan työelämän kontekstia. Tavoitteena oli analysoida, millaisena työelämän muutokset mielletään tiimityön kannalta ja miten tiimityö tässä muuttuvassa ympäristössä ymmärretään. Niinpä haastattelin suomalaisia tiimityöntekijöitä. Tarkastelin onnistumista tiimin jäsenten käsitysten ja kokemusten avulla.

Haastatellut pitivät työelämää jatkuvasti uudistuvana, talouskasvun ohjaamana sekä aiempaa kiireisempänä ja kuormittavampana. Tiimityön ei varsinaisesti koettu muuttuneen. Kuitenkin käsitykset siitä, mitä tiimityö eri ihmisille merkitsee, vaihtelivat. Toisille tiimityö merkitsee yhteistyökokemusta, kun toisille tiimi voi olla vain nimitys työtehtävien jakamiselle eri ihmisten kesken. Tärkeä huomio on, että toisinaan asetetut tavoitteet saavutetaan vahingossa, joskus ohittamalla tiimin jäsenten välisiä haasteita tai puutteellisia resursseja. Haastateltavieni mielestä tiimit onnistuvat, koska ne sitoutuvat tavoitteisiinsa, ja kun onnistumista mitataan saavutetuilla tavoitteilla. Tämä ei automaattisesti tarkoita hyvää, sujuvaa tai edes miellyttävää vuorovaikutusta. Vaikka työelämän tiimit merkitsevät erilaisia asioita, yhteistä kaikille tiimikokemuksille oli tiimien vahva tavoitteellisuus ja tavoitteisiin sitoutuminen.

Kolmannessa ja neljännessä artikkelissa tarkastelin onnistumista tiimin vuorovaikutuksen kannalta. Kolmannessa artikkelissa (Raappana & Valo 2015) havainnoin tiimeissä rakentuvia vuorovaikutustehtäviä, joiden avulla tiimit toteuttavat tavoitteitaan. Havainnoimani tiimit toteuttivat erilaisia vuorovaikutustehtäviä, kuten suunnittelua, ongelman osoittamista, jaettujen työtehtävien suorittamista, yhteisyyden vahvistamista ja tiimin kehittämistä teknologian käytössä. Vuorovaikutustehtävät voivat saada erilaisia painoarvoja: toiset olivat tiimille keskeisiä päätehtäviä, kun taas toiset olivat oheistehtäviä. Osa tehtävistä toistui kaikkien havainnoimieni tiimien tapaamisissa, osa oli tiimikohtaisia. Vain osa tiimien toteuttamista vuorovaikutustehtävistä oli etukäteen ja ulkopuolelta nimettyjä, muut muodostuivat tiimin työskennellessä.

Erilaiset vuorovaikutustehtävät rakentavat tiimin vuorovaikutusta aiemmin ymmärrettyä monimuotoisemmin. Vuorovaikutustehtävät luonnehtivat sitä, mitä tiimin vuorovaikutuksessa tapahtuu ja mikä on työskentelyn kannalta merkityksellistä – joskus siis myös jotain ennakoimatonta ja siten uutta mahdollistavaa,

kuten kokonaan uusia ideoita tai toimintatapoja. Viestintäteknologian käyttö näkyi tiimien vuorovaikutuksessa hetkittäin, esimerkiksi kun joku kommentoi teknologista ominaisuutta tai teknologiasta johtuvaa tilannetta. Teknologian käyttö ei kuitenkaan määrittänyt tiimin vuorovaikutusta tai tavoitteiden saavuttamista. Sen sijaan teknologian käyttö on samanlainen vuorovaikutusta ja toimintatapoja ohjaava rakenne kuin normit, kokouskäytännöt, käytössä oleva aika tai toimivalta. Tiimit toteuttavat niitä tehtäviä, joihin niillä kulloinkin on mahdollisuuksia. (Raappana & Valo 2015.)

Neljännessä artikkelissa (Raappana & Valo, arvioitavana) tarkastelin, miten tiimit todellisissa vuorovaikutustilanteissa arvioivat toimintaansa ja millaisia pystyvyyskäsitteitä tiimeillä on onnistumisestaan. Tiimit arvioivat tiimityöhön liittyviä prosesseja (esimerkiksi työskentelytapoja), niiden tuloksia (kehittävänä olevia palveluita, onnistumisia, epäonnistumisia) sekä niitä olosuhteita ja ympäristöjä, joissa tiimi pyrkii saavuttamaan tavoitteensa (asiakkaat, alan erityispiirteet). Virtuaalitiimien pystyvyyskäsitteet kuvaavat monipuolisesti tiimin toimintaa ja sen seurauksia, myös suhteessa taustaorganisaatioon. Se, mitä ja miten tiimeissä arvioitiin, vaihteli tiimeittäin. Arviointia saatettiin myös rajoittaa. Perusteita rajoittamiselle olivat tiukka aikataulu, tapaamisen muu, oleellisempina pidetty agenda tai päätösvallan puute. Teknologian käytön yhteys käytyihin arviointikeskusteluihin vaihteli siten, että joissain tiimeissä viestintäteknologia mahdollisti spontaanien arvioivien keskustelujen käymisen, mutta toisissa rajoitti tai esti keskustelujen sisältöjä. Teknologian käyttöä kommentoitiin ja sen käyttötapoja pohdittiin, mutta pääpaino oli tiimin toiminnassa. Arvioivien keskustelujen määrään ja käytänteisiin ovat yhtä lailla yhteydessä myös tiimin perustehtävä, tapaamisen agenda, tiimien toimivalta sekä aikataulut. Tiimeillä oli kykyä arvioida toimintaansa, tunnistaa onnistumisiaan ja epäonnistumi-

siaan sekä osaamista arvioida lopputulosten lisäksi niihin vaikuttaneita tekijöitä.

Työelämän tiimien onnistumista kuvaa ennen kaikkea tiimien tavoitteellisuus sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen. Tutkimukseni osoittaa tiimien tehtäväkeskeisyyden olevan aiemmin ymmärrettyä moniulotteisempi ilmiö. Jokin vuorovaikutustehtävä – vaikkapa erimielisyyksien sivuuttaminen – voi jossain tilanteessa auttaa tiimiä saavuttamaan tavoitteensa, kun jossain toisessa tilanteessa juuri sivuuttaminen voi eskaloida tavoitteen saavuttamattomiin. Tämä tutkimus avartaa myös ymmärrystä siitä, että tavoitteellisuus ei tarkoita relationaalisen tason puuttumista, vaikka sen merkitystä ei aina osata tai voida priorisoida. Sen sijaan vuorovaikutustehtäviä rakennetaan sen mukaan, mikä kulloinkin on mahdollista. Tähän olisi hyödyllistä kiinnittää huomiota tiimityöskentelyä kehitettäessä ja antaa tiimeille riittävästi aikaa sekä mahdollisuuksia toteuttaa myös jotain sellaista, joka kehkeytyy vasta tiimin vuorovaikutuksessa.

Viestintäteknologian käytön yleistymisen on esitetty muuttaneen tiimityöskentelyä (Hollingshead & Contractor 2011). Tiimit kylä työskentelevät monin tavoin teknologiavälitteisesti, mutta tutkimukseni mukaan muutos ei ole kovinkaan merkittävä. Vaikka virtuaalisuuteen nähtiin liittyvän niin riskejä kuin mahdollisuuksiakin, teknologian käyttö näyttäytyi ennen kaikkea totuttuna ja välttämättömänä osana nykytyötä. Viestintäteknologia on yksi sosiaalinen rakenne muiden joukossa. Sen vaikutukset tiimin vuorovaikutukseen voivat olla yhtä lailla rajoittavia kuin mahdollistavia – aivan kuten monen muunkin rakenteen. Työelämässä tiimeillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten viestintäteknologian käyttö mielekkäimmin vastaa tiimin tavoitteita, tehtäviä, tarpeita ja osaamista.

Tämä tutkimus vahvistaa ryhmäviestinnän tutkimusperinteessä tarvetta laadulliselle, aineistolähtöiselle tutkimukselle, jotta myös teoreettiset mallit kuvaisivat yksinkertaistettujen laboratorioasetelmien sijaan sitä muuttavaa todellisuutta, jossa työskentelemme.

Työelämän tiimeihin liittyvät ryhmävies-
tinnän teorioissa kuin organisaatioiden stra-
tegioissa oletus siitä, että tiimityöskentelyllä
voidaan saavuttaa jotain muuta tai enemmän
kuin yksilötyöskentelyllä sekä motivoida ja
sitouttaa työntekijöitä vahvemmin työhönsä.
Näitä hyötyjä ei voida täysin saavuttaa, jos ti-
min jäsenet priorisoivat organisaation tähtä-
miä tiimityöskentelyn mielekkyyden kustan-
nuksella. Tiimityöskentelyn ihanteet tulisi päi-
vittää ja viedä käytäntöön niin, että tehokkaan
tavoitteiden saavuttamisen ja onnistumisen it-

sestänselvyytenä pitämisen sijaan huomio-
ta kiinnitettäisiin siihen, *miten* tiimin jäsenet
vuorovaikutuksessaan saavat tiimityöskente-
lyn onnistumaan.

Mitra Raappanan viestinnän väitöskirja *Onnistu-
minen työelämän tiimeissä* tarkastettiin Jyväskylän
yliopistossa 13.10.2018. Teos löytyy sähköisessä
muodossa osoitteesta
[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/
59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&is-
Allowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/59614/978-951-39-7553-1.pdf?sequence=1&is-Allowed=y).

Kirjallisuus

- Alasoini, T. (2011) Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen aikakauskirja 54 (1), 32–41.
- Berry, G. R. (2011) Enhancing effectiveness on virtual teams: Understanding why traditional team skills are insufficient. *International Journal of Business Communication* 48 (2), 186–206.
- Eurofound. (2018) Living and working in Europe 2017. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <URL:https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef18007en.pdf>. Luettu 12.10.2018
- Gilson, L. L., Maynard, T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M. & Hakonen, M. (2014) Virtual team research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management* 41 (5), 1313–1337.
- Greenbaum, H. H. & Query, J. L. (1999) Communication in organizational work groups. A review and analysis of natural work group studies. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *The Handbook of group communication theory & research*. Thousand Oaks: Sage, 539–564.
- Henrich, J. I., Heine, S. J. & Norenzayan, A. (2010) The weirdest people in the world? *Behavioural Brain Science* 33 (2–3), 61–83.
- Hollingshead, A. B. & Contractor, N. S. (2011) New media and small group organizing. *The handbook of new media*. Thousand Oaks: Sage.
- Jong, A. D., Ruyter, K. D. & Wetzels, M. (2006) Linking employee confidence to performance: A study of self-managing service teams. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (4), 576–587.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2018) Työssäolobarometri 2017. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 32/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Raappana, M. (2018) Onnistuminen työelämän tiimeissä. JYU dissertations 18. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Raappana, M. & Valo, M. (2012) Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen. Teoksessa T. Heiskanen (toim.) *Työelämän tutkimuspäivät 2011. Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja* 3, 239–252.
- Raappana, M. & Valo, M. (2014) Tiimit muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus* 12 (1), 23–40.
- Raappana, M. & Valo, M. (2015) Vuorovaikutustehävät virtuaalitiimien tapaamisissa. Teoksessa M. Siitonen, J. Koponen & R. Vanhatalo (toim.) *Prologi: Puheviestinnän vuosikirja 2015*. Jyväskylä: Prologos ry, 107–134.
- Raappana, M. & Valo, M. (arvioitavana). Virtual team efficacy as expressed in virtual team meetings.