

Uusi näkökulma tiimityöhön

■ *Minna Janhonen: Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen tutkimusraportti 39. Työterveyslaitos, Helsinki. 2010. 122 s.*

Minna Janhosen väitöskirjan yksi tärkeä rajaus näkyy työn nimestä. Tämä rajaus on tärkeä, sillä tiimityötä eli ryhmätyötä olisi ollut mahdollista tarkastella monelta muultakin kantilta kuin tiedon jakamisen näkökulmasta. Lisäksi Janhonen tutkii niin sanottuja puoliautonomisia tiimejä, joissa työtehtävät ovat sidoksissa toisiinsa ja joissa työntekijöillä on valtuuksia sopia keskenään työn suorittamistavoista. Edelleen, tutkimuksen työryhmät ovat myös luonteeltaan pysyviä. Tilapäiset projektitiimit, johtotiimit ja useamman toiminnon työryhmät Janhonen rajaa tutkimuksensa ulkopuolelle. Nämä kaksi rajausta ovat olennaisia, sillä sana tiimityö on yhdenlainen muotikäsite, joka ilman täsmennyksiä ei kerro juuri mitään.

Työtehtävien keskinäinen sidonnaisuus ja työryhmien jäsenten mahdollisuus sopia keskenään työtehtävien suorittamisesta tekevät työssä tarvittavan tiedon jakamisesta keskeisen osan tiimin toimintaa. Janhosen tutkimuskysymys onkin, miten tiedon jakaminen on yhteydessä tiimien toimintaan. Hän tutkii, miten tiedon jakaminen työryhmien sisällä sekä tiedonkulku ulos ryhmistä ja niiden sisälle vaikuttavat ryhmien jäsenten kokemuksiin a) tiimien laadusta, b) johtamisen oikeudenmukaisuudesta, c) tiimien suorituskyvystä sekä d) tiedon hallinnasta ja siihen liittyvästä mahdollisesta hierarkkisesta vallankäytöstä. Janhonen on siis valinnut tutkimuskohteekseen tärkeitä ryhmätyötä koskevia kysymyksiä. Työryhmät tekevät työtään vaihtelevissa toimintaympäristöissä

ja nämä ympäristöt, etenkin työelämän suhteet, organisaatioiden henkilöstökäytännöt ja -kulttuurit, määrittävät paljon sitä, kuinka hyvin tiimityö toimii ja miten työelämän laatu kehittyy. Nämä ryhmätyöhön vaikuttavat seikat Janhonen on rajannut tutkimuksensa ulkopuolelle. Hän kirjoittaa tutkimuksensa lopussa, että olisi tarpeen tutkia edelleen organisaation henkilöstökäytäntöjen ja kulttuurien vaikutusta tiimityöhön, jota on tehtykin aikaisemmin sekä Suomessa että ulkomailla.

Janhosen väitöskirja on niin sanottu artikkeliväitöskirja. Se koostuu yhteenvedosta (122 sivua) ja viidestä tieteellisissä aikakauslehdissä julkaistusta artikkelista. Janhonen tutkii empiirisesti kutakin edellä mainittua neljästä osakysymyksestä erityisesti siihen kohdistuvassa artikkelissa, ja viides artikkeli on kirjallisuuskatsaus verkostojen merkitykseen työelämässä. Tutkimuksen aineisto on kerätty kyselytutkimuksella ja sen yhteydessä toteutetulla verkostanalyysillä 76 työryhmästä, joissa oli yhteensä 499 henkilöä.

Vaikka verkostanalyysin metodit ovat jo kymmeniä vuosia vanhoja, kotimaisessa ja kansainvälisessä tiimityön tutkimuksessa ei ole juurikaan sovellettu verkostanalyysia. Janhonen osaa käyttää näitä metodeja työssään asiantuntevasti, ja samalla Janhosen työ monipuolistaa ja syventää alan tutkimusta. Verkostanalyysi tarjoaa nykyaikaiset välineet tutkia työryhmien jäsenten välisten sosiaalisten suhteiden vilkkautta ja jakautumista sekä niiden vaikutusta. Näihin seikkoihin ihmishuokoulukunta ja ryhmiä koskeva sosiaalipsykologinen tutkimus olivat alkaneet kiinnittäneet huomioita jo ennen toista maailmansotaa. Verkostanalyysillä on mahdol-

lista tutkia, miten sosiaaliset verkostot todella toimivat ja vaikuttavat.

Janhonen hyödyntää tutkimuksessaan verkostanalyysin ohella ryhmän sosiaalisen pääoman teoriaa ja kontingensiteoriasta kehittynyttä konfiguraationäkulmaa. Näissä teorioissa esitetään, että työryhmien tietovarantojen muodostumiseen vaikuttavat jäsenten keskinäisen kanssakäymisen lisäksi niin sanotut ulkoiset verkostosuhteet eli jäsenten kontaktit oman työpaikan johtoon, hallintoon, muihin tiimeihin ja oman työpaikan organisaation ulkopuolelle, toisiin työorganisaatioihin ja asiakkaisiin. Erityisen paljon tiedonmuodostukseen kiinnittää kuitenkin huomiota Nonakan ja Takeuchin tunnettu tiedonmuodostuksen konversiomalli. Janhonen toteaa, että sosiaaliset verkostot ovat tärkeitä tiedonmuodostuksen konversiomallinkin näkökulmasta, koska verkostot vaikuttavat sekä hiljaisen että julkilausutun tiedon kulkuun ja muodostukseen organisaatioissa.

Janhosen tutkimuksen tulokset osoittavat, että työryhmien sisäisen verkostorakenteen tiheys (jäsenten kanssakäymisen vilkkaus) on yhteydessä useisiin ryhmien toiminnan piirteisiin, ryhmätyön laatuun, työntekijöiden kokemaan johtamisen oikeudenmukaisuuteen, tiedon kulun sujuvuuteen ja työryhmien suorituskykyyn. Työssä, jossa työntekijöiden työsuoritukset ovat sidoksissa toisiinsa ja heillä on mahdollisuus sopia keskenään työtehtävien suorittamisesta, korostuu työntekijöiden kanssakäyminen, sillä se edistää työssä tarvittavan hiljaisen tiedon kulkua ja muodostumista.

Janhosen väitöskirjan kaikki neljä empiiristä artikkelia osoittavat, että huolimatta työntekijöiden kanssakäymisen tärkeästä roolista, tiimiorganisaatioissa tiedon jakaminen koko organisaatioissa on edelleen pääosin hierarkkista. Tiimien ja niiden emoorganisaation välisissä suhteissa korostuu työryhmien vetäjinä toimivien esimiesten merkitys ja heidän suhteensa suuntautuvat ylipäätään johtoon, hallintoon ja organisaation ulkopuolelle. Arvokkaana pidetyn tiedon hal-

linta ja siihen liittyvä vallankäytön mahdollisuus ei ole työryhmien rivijäsenten käsissä. Tämä tulos on Janhoselle pienoinen yllätys, koska väitöskirjan ensimmäisessä, kirjallisuuskatsaustyyppisessä artikkelissa korostuu voimakkaasti sellainen ajatus, että hierarkkisuus, eriytynyt työnjako ja esimiehen koordinaatorooli ovat menettäneet merkitystään nykypäivänä. Tosin Janhosen kirjallisuuskatsauksessa referoima materiaali on selvästi liikkeenjohtotieteellistä ja ehkäpä tämän vuoksi normatiivinen ja myönteinen käsitys tiimityöstä korostuu. Ainakaan sosiaalitiiteilijän näkökulmasta havainto hierarkioiden itsepintaisuudesta myös ryhmätyössä ei ole mitenkään yllättävä. Ovathan sosiaalitiiteilijät tehneet samanlaisia havaintoja sekä Suomessa että ulkomailla, kuten Janhonen paneekin merkille pohtiessaan tuloksiaan.

Janhosen mukaan työryhmien vetäjien kontaktien määrällä toisiin työorganisaatioihin on negatiivinen yhteys tiimin jäsenten ja vetäjien arvioihin ryhmänsä suorituskyvystä ja tehokkuudesta. Tämä on yllättävä tulos, koska aikaisempien teorioiden ja tulosten mukaan tiimit saavat ulkopuolisten verkostoyhteyksien kautta toimintaansa uudistavaa tietoa ja näin voivat parantaa suorituskykyään. Janhonen selittää omaa tulostaan sillä, että hänen tutkimansa työryhmät ovat pysyviä ja suorittavat tavanomaisia työprosesseja, mutta aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty nimenomaan tilapäisiin tiimeihin, joiden tehtävänä on ollut saada aikaan innovaatioita. Hän toteaa uskottavasti, että organisaatorajat ylittävät vuorovaikutusverkostot voivat heikentää työryhmien toimintaa, sillä ne suuntaavat voimavaroja pois ryhmien sisäisestä toiminnasta. Tavanomaisten tiimien jäsenet eivät koe ulkopuolisten yhteyksien vaalimiseen kuluvan ajan ja energian hyödyttävän omaa työryhmäänsä.

Janhonen ei väitöskirjassaan lainkaan pohdi sitä, kuinka tiimien valikoituminen tutkimuksen kohteeksi on saattanut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Kyse on sellaisten organisaatioiden tiimeistä, joissa organisaati-

oiden johto oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Täten on mahdollista, että tutkimuksessa on mukana suhteellisen hyvin toimivia työryhmiä. Toiseksi tiimien toimialoitainen jakautuminen on erittäin suuresti painottunut terveydenhuoltoon ja sosiaalipalveluihin, vain yksi työryhmä on teollisuudesta. Janhosen olisi pitänyt pohtia selkeästi enemmän tiimien valikoitumisen vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, koska aikaisempien tutkimusten mukaan ryhmätyö ja sen luonne vaihtelevat suuresti toimialoittain.

Keskeisten tutkimustulosten pohdinta on artikkelien teoreettisia lähtökohtia, metodeja ja tuloksia esittelevässä ja reflektioivassa väitöskirjan yhteenvedoluvussa välillä hyvin puutteellista. Tämä on harmillista, koska itse artikkeleissa Janhonen suhteuttaa perusteellisesti ja monipuolisesti tuloksiaan aikaisemman tutkimuksen teorioihin ja havaintoihin. Tässä asiassa toistoa olisi voinut hyvinkin olla artikkelien ja yhteenvedon välillä. Tutkimuskysymykset ja tulokset olisi saanut myös esiin selvemmin ja terävämmin toisenlaisella yhteenvedon rakenteella ja luku-otsikoinnilla: yhteenvedossa on artikkelin rakenne, vaikka siinä on sivuja kaikkiaan

122. Artikkelisiin tarkoitettu esitystavallinen jäsenitys ja rakenne eivät oikein istu suoraan yhtä artikkelia laajempiin tieteellisiin esityksiin. Myös yhteenvedon sisällysluettelon otsikot ovat suurelta osin epäinformatiivisia, ne kertovat huonosti tutkimuskysymyksistä ja tuloksista. Janhosen työn innovatiivinen ongelmanasettelu ja tulokset olisivat tulleet paremmin esiin, mikäli hän olisi ollut yhtä kekseliäs pohtiessaan yhteenvedon rakennetta ja sisällysluettelon otsikoita kuin itse tutkimusprosessissa.

Janhonen esittää tutkimuksensa loppupuolella 12 tutkimustulostensa käytännön relevanssia perustelevaa havaintoa. Tässä kohtaa näkyy selvästi Janhosen työpaikan, Työterveyslaitoksen, myönteinen vaikutus hänen työhönsä. Alaluku on asiantuntevaa tutkimustulosten popularisointia, ja sitäkin Työterveyslaitoksen kaltaisen tutkimusyksikön tulee tehdä edistääkseen tavoitteitaan. Kaiken kaikkiaan Janhosen väitöskirja on merkittävä uusi avaus suomalaiseen tiimityön tutkimukseen.

Jukka Niemelä

Sisäisesti sivistyneistä sisäisiksi yrittäjiksi

■ **Katri Komulainen, Seija Keskitalo-Foley, Maija Korhonen & Sirpa Lappalainen (toim.): Yrittäjyyskasvatus hallintana. Tampere, Vastapaino. 2010. 326 s.**

Yrittäjämäisyyden ihanne on hiipinyt viime vuosikymmeninä koulutukseen ja työelämään paitsi ammatinharjoittamisena, myös yksilölltä vaadittuna asenteena. Yrittäjämäinen kansalainen on aktiivinen ja itsenäinen toimija, joka on itse vastuussa omasta työllisyydestään ja hyvinvoinnistaan. Yrittäjämäisyyteen

valmentaminen alkaa esikoulusta lähtien, eikä yliopisto millään muotoa ole yrittäjämäisyyden ihannoinnin ulkopuolella.

Kasvatustieteitä ja psykologiaa edustavat Katri Komulainen, Seija Keskitalo-Foley, Maija Korhonen ja Sirpa Lappalainen ovat toimittaneet artikkelikokoelman *Yrittäjyyskasvatus hallintana*. Kirjan artikkeleissa, jotka ovat käyneet läpi anonyymien refereenttien tarkastellaan kriittisellä otteella yrittäjyyskasvatusta monella kentällä: peruskoulussa, keskiasteella ja yliopistossa, koulutus-, tasa-