

TOIMIVA  
TIIMIORGANISAATIO  
TALOUSSHALLINNON  
PALVELUKESKUKSESSA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyyden ja  
liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Mari Lassila

Lahden ammattikorkeakoulu  
YAMK

LASSILA, MARI:

Toimiva tiimiorganisaatio  
taloushallinnon palvelukeskuksessa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (YAMK)  
opinnäytetyö: 117 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Toimintaympäristön nopeat muutokset pakottavat yritykset tarkastelemaan omaa toimintaansa ja löytämään keinoja toimia yhä ketterämmin, tehokkaammin ja innovatiivisemmin. Yksi toiminnan kehittämisen keino on organisaation tiimien toiminnan tarkasteleminen ja varmistuminen siitä, että olemassa oleva rakenne ja toimintamallit edesauttavat organisaatiota toimimaan haastavassa toimintaympäristössä.

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on innostaa Uponor Suomi Oy:n taloushallinnon palvelukeskuksen henkilöstöä tiimitoimintaan ja kehittää tiimien itseohjautuvuutta, ja sitä kautta parantaa työhyvinvointia. Hankkeen tavoitteena on luoda ehdotus uudesta tiimiorganisaatorakenteesta sekä löytää keinoja tiimityön kehittämiseen ja itseohjautuvuuden lisäämiseen. Kyseessä on toimintatutkimus ja tutkimusmenetelminä on käytetty kyselyä, teemahaastattelua sekä ideointityöpajaa.

Tietoperustassa käydään lävitse tiimityön ominaisuuksia sekä kuvataan tiimin kehitysvaiheita. Tietoperustassa tuodaan esiin myös tiimitoiminnan kehittämisen keinoja sekä tiimitoimintaan soveltuvia organisaatiomalleja. Näiden lisäksi tietoperusta keskittyy tiimien itseohjautuvuuden käsitteeseen. Tietoperustassa kuvataan itseohjautuvuusteoria, keinoja lisätä itseohjautuvuutta sekä itseohjautuvien tiimien johtamista.

Kehittämishankkeen tuloksena saatiin kuva palvelukeskuksen tiimien toiminnan nykytilasta sekä löydettiin keinoja lisätä sekä itseohjautuvuutta että tiimityön positiivisia vaikutuksia. Kehittämishankkeen tuloksena muodostettiin myös ehdotus uudesta tiimiorganisaatiomallista, joka tutkimuksen perusteella parhaiten tukee palvelukeskuksen toimintaa.

Avainsanat: Itseohjautuvuus, tiimi, tiimin kehitysvaiheet, tiimiorganisaatiomallit

Lahti University of Applied Sciences, Degree Programme in  
Entrepreneurship and Business Management  
Master's Thesis

LASSILA, MARI: Functional team-based organization  
in shared service center

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 117  
pages, 2 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

Rapid changes in a business environment force companies to analyze their operations and processes to find ways to operate in more agile, efficient and innovative ways. One way to develop the business operations is to study teamwork and make sure that the existing structure and processes related to teamwork are functioning and they support the operations in a challenging environment.

The aim of this study was to encourage the shared services' personnel at Uponor Suomi Oy to work in teams and make the teams to be self-directing. As a result, the aim was also to improve well-being at work. More specifically, the study aimed to introduce a proposal for a new team-based organizational structure and find ways to develop teamwork and increase self-directive teamwork. This study was conducted as action research. The data was obtained by a questionnaire, interview and workshop.

The theoretical section of the study focuses on teamwork and self-directive teams. The theoretical section describes certain key features and stages of teamwork and ways to develop teamwork and highlights organizational structures suitable for teamwork. In addition means to increase self-directive teamwork and ways to lead self-directive teams are included in the theoretical section.

As a result, the thesis describes the current state of teamwork in the shared services center at Uponor. The results also suggest ways to increase teamwork in general and especially self-directive teamwork. Based on the results, the thesis presents a proposal for a new team-based organizational structure that would best support teamwork in the shared services center.

Keywords: Models of team organization, self-directive teamwork, stages of team development, team

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta	5
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus	6
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	7
1.4	Työn rakenne	8
2	KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA	10
2.1	Tiimiorganisaatio	10
2.1.1	Tiimin määritelmä ja ominaisuudet	10
2.1.2	Tiimi organisaatorakenteena	14
2.1.3	Tiimiorganisaation roolimutokset	17
2.1.4	Tiimin kehitysvaiheet	19
2.1.5	Tiimitoiminnan kehittämisen keinoja	25
2.1.6	Normit eli tiimin käyttäytymismallit	30
2.1.7	Tiimin kommunikaatio	31
2.2	Tiimien itseohjautuvuus	33
2.2.1	Tiimien itseohjautuvuuden määritelmä ja ominaisuudet	33
2.2.2	Itseohjautuvuusteoria	36
2.2.3	Itseohjautuvuuden lisääminen tiimissä	37
2.2.4	Itseohjautuvien tiimien johtaminen	41
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	47
3.1	Kohdeyrityksen esittely	47
3.2	Hankkeen eteneminen ja vaiheet	49
3.3	Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät	51
3.4	Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analyysimenetelmät	54
4	TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	60
4.1	Tiimien kehitysvaiheet	60
4.2	Organisaatiomallit	65
4.2.1	Organisaatiomallien analysointi	65
4.2.2	Controller-tiimi	69
4.2.3	Kirjanpitoitiimi	72

4.2.4	Ostoreskontratiimi	74
4.2.5	Myyntireskontra- ja kassatiimi	76
4.2.6	Palkanlaskenta ja matkalaskut - tiimi	78
4.2.7	Yhteenveto organisaatiomalleista	80
4.2.8	Esimiesten määrä	81
4.3	Työtehtävien organisointi	83
4.4	Itseohjautuvuus	86
4.4.1	Itseohjautuvuuden lisääminen	89
4.5	Tiimitoiminnan kehittämiskohteet	92
5	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	95
5.1	Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	95
5.1.1	Millainen on toimiva tiimiorganisaatiomalli taloushallinnon palvelukeskuksessa?	95
5.1.2	Miten organisaatiossa voidaan lisätä tiimien itseohjautuvuutta?	105
5.1.3	Miten organisaatiossa voidaan lisätä tiimityön positiivisia vaikutuksia?	106
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	108
5.3	Tulosten käytettävyys, siirrettävyys ja jatkokehittämisehdotukset	110
	LÄHTEET	112
	LIITTEET	118

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosina koko yhteiskunta on kohdannut rajuja muutoksia.

Organisaatiot ovat olleet muutosten kärjessä ja organisaatioelämää kuvaa jatkuva ja kiihtyvä muutosnopeus ja monimutkaistuminen (Juuti 2015, 12).

Siirtymä jälkiteolliseen aikakauteen tarkoittaa, että teollisuusyritysten tarpeisiin kehitetyt johtamis- ja organisaatiomallit eivät enää toimi (Martela & Jarenko 2014, 12). Organisaatiot toimivat nyt globaalissa, nopeatahtisessa ja korkean teknologian informaatioyhteiskunnassa, jossa tavoitellaan nopeutta, tehokkuutta ja innovatiivisuutta (Lehtinen 2015).

Nopeasti kehittyvillä tietotyö- ja palvelualoilla proaktiivinen asenne, kouluttautuminen ja vastuu omasta tuloksesta ovat menestyksen eilinehtoja globaaleilla markkinoilla (Martela & Jarenko 2014, 12).

Näiden haasteiden edessä organisaatioiden on parannettava toimintaansa kehittämällä rakenteita ja johtamisjärjestelmiä (Lehtinen 2015).

Organisaation rakenteiden merkitys organisaatioiden menestystekijänä on tullut esille mm. Deloitte'n "Human Capital Trends 2016" tutkimuksessa, joka kokoaa yhteen yli 7 000 liiketoiminta- ja HR-johtajan näkemykset 130 maasta ympäri maailman. Kyselyssä yli 90 % vastanneista kertoo, että organisaatorakenteiden uudistaminen on yksi heidän pääprioriteeteistaan vuonna 2017. Yritykset haluavat siirtyä pois hierarkkisista ja siloutuneista organisaatiosta kohti ketteriä tiimejä, jotka ovat asiakaslähtöisiä ja kannustavat yhteistyöhön. (Deloitte 2016, 4.) Organisaatiot ovatkin siirtymässä kohti hajautettua vastuunottoa, joka tarjoaa työntekijöille lisääntyneitä oma-aloitteisuuden ja itsemääräämisen mahdollisuuksia, jotka tukevat työntekijöiden kehittymistä ja tehokkuutta (Gallie, Zhou, Felstead & Green 2012, 23).

Uudenlainen organisoituminen on syntynyt vuosikymmenten saatossa, ja se on vähitellen poistanut perinteisen organisoitumisen rakenteet ja kulttuurin. Samalla se on poistanut perinteisen johtamisen edellytykset.

Uudenlaisen organisoitumisen perusta on luotu ihmisten sitoutumisen, organisaation jatkuvan parantamisen, laatujohtamisen ja prosessitoimintatavan kehittämisen myötä. (Juuti 2015, 165-166.) Deloitte näkee, että hierarkkiset organisaatorakenteet tulevat pian aikansa päähän. Organisaatorakenne on kuitenkin vain pieni osa muutosta yhteistyötä tekeviin ja verkostoituneisiin tiimeihin. Suurempi, tärkeämpi ja kiireellisempi muutos koskee organisaation toimintaa. Deloitteen mukaan nyt on aika kyseenalaistaa organisaatorakenteet, voimaannuttaa tiimejä, antaa työntekijöille vastuuta ja rakentaa organisaatiokulttuuri, jossa jaetaan tietoa ja jossa on yhteinen visio ja suunta. (Deloitte 2016, 23.)

Myös tämän kehittämishankkeen kohdeyritys Uponor Suomi Oy ja sen palvelukeskus on käynyt viime vuosina lävitse useita muutoksia ja joutunut toimimaan epävarmassa toimintaympäristössä. Haasteita ovat tuoneet suuri yrityskauppa ja yritysten yhdistäminen, useat yhteistoimintaneuvottelut irtisanomisineen sekä taloushallinnon toimintojen ulkoistamisselvitys ja henkilöstömuutokset.

Uponor Suomen taloushallinnon palvelukeskuksessa työskentelee 22 henkilöä viidessä eri tiimissä. Vuoteen 2014 asti palvelukeskuksen tiimit työskentelivät yhden esimiehen alaisuudessa. Sen jälkeen tiimit on jaettu eri esimiehille. Tällä hetkellä esimiehiä on neljä. Organisaation työtyytyväisyys on ollut laskussa. Tämä on käynyt ilmi sekä henkilöstökyselyjen tuloksista että organisaation sisäisistä keskusteluista. Haasteita ovat aiheuttaneet organisaation kokemat muutokset sekä osin esimiesten vaihtuvuus. Myös palvelukeskuksen työntekijät ovat kritisoineet nykyistä organisaatiomallia toimimattomaksi.

## 1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tarkoitus

Tämä kehittämishanke on käynnistynyt Uponor Suomen tarpeesta löytää toimiva tiimiorganisaatorakenne taloushallinnon palvelukeskukseen. Työn tarkoituksena on innostaa organisaation jäseniä tiimitoimintaan ja kehittää tiimien itseohjautuvuutta. Tätä kautta halutaan myös vaikuttaa

työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Työn tavoitteena on luoda ehdotus uudesta tiimiorganisaatorakenteesta sekä löytää keinoja tiimityön kehittämiseen sekä itseohjautuvuuden lisäämiseen.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Toimeksiantajan toiveesta tutkimus tehdään ratkaisukeskeisestä näkökulmasta, jossa etsitään kehittämisen mahdollisuuksia ongelmien sijasta. Kehittämishankkeen tutkimusosion perustuu tiimiorganisaation, itseohjautuvuuden ja tiimityön kehittämiseen. Hankkeen päätutkimuskysymys on:

- Millainen on toimiva tiimiorganisaatiomalli taloushallinnon palvelukeskuksessa?

Hankkeen alakysymyksiä ovat seuraavat kysymykset:

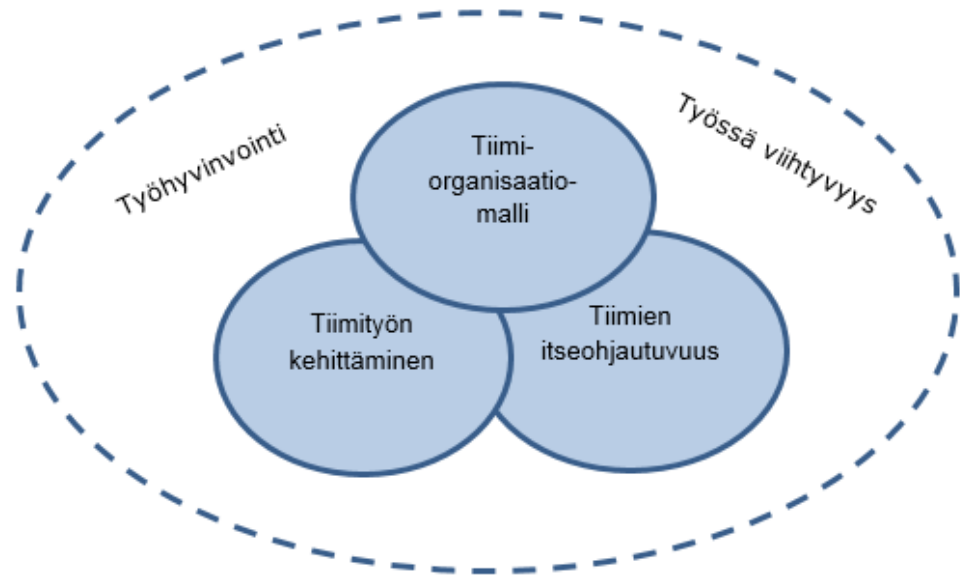
- Miten organisaatiossa voidaan lisätä tiimien itseohjautuvuutta?
- Miten organisaatiossa voidaan kehittää tiimityötä?

Hankkeessa on mukana kaikki taloushallinnon palvelukeskuksessa työskentelevät henkilöt eli 22 henkilöä. Äitiyslomalla olevat on rajattu tutkimuksesta pois. Tutkimuksessa ei käsitellä uuden organisaatiomallin käyttöönottoa tai seurata tiimien itseohjautuvuuden tai tiimiytymisen kehittymistä.

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään tiimin menestykseen vaikuttavia tekijöitä sekä tiimityön kehittämisen keinoja huomioiden tiimin kehitysvaihe. Työn tietoperusta kuvaa tiimityön eri organisaatiomalleja, joista erityisesti keskitytään itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. Toimeksiantajan tavoitteena on tiimien itseohjautuvuuden lisääminen, joten tietoperustassa kuvataan myös itseohjautuvuutta tukevaa



esimiestyötä.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen viitekehys

Kehittämishankkeen viitekehys on esitetty kuviossa 1. Viitekehys jakautuu kolmeen osaan ja sen muodostavat tiimiorganisaatiomalli, tiimityön kehittäminen ja tiimien itseohjautuvuus. Työn teoreettinen viitekehys muodostaa pohjan empiiriselle osuudelle. Teoreettiseen viitekehukseen pohjautuen tutkimuksen empiirisellä osuudella pyritään löytämään vastaukset työn tutkimuskysymyksiin.

#### 1.4 Työn rakenne

Tämä kehittämistyö rakentuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan tutkimuksen taustaa sekä kuvataan kehittämishankkeen tavoitteet, tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Toinen luku on kehittämistyön tietoperusta, joka on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osassa kerrotaan tiimiorganisaatiosta, sen kehitysvaiheista ja tiimitoiminnan kehittämisestä sekä tiimiorganisaatiomalleista. Toinen osa tietoperustasta keskittyy tiimien itseohjautuvuuteen ja siinä kuvataan itseohjautuvuusteoriaa sekä tuodaan

esiin itseohjautuvuuden lisäämisen keinoja sekä itseohjautuvien tiimien johtamisen tapoja.

Kolmannessa pääluvussa kuvataan kehittämishankkeen toteutus. Siinä esitellään hankkeen kohdeorganisaatio, käydään läpi hankkeen vaiheet sekä käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Luvun lopuksi kerrotaan vielä aineiston hankinnasta ja sen analysoinnista.

Neljännessä luvussa kerrotaan kehittämishankkeen tulokset. Tulokset on jaettu viiteen eri ryhmään, joita ovat tiimien kehitysvaiheet, organisaatiomallit, työtehtävien organisointi, itseohjautuvuus sekä tiimitoiminnan positiivisten vaikutusten lisääminen. Viides ja viimeinen luku kattaa pohdinnan ja johtopäätökset. Tässä luvussa kerrotaan perustellut vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TIETOPERUSTA

Tämä luku on jaettu kahteen pääkappaleeseen.

Tiimiorganisaatiokappaleessa määritellään tiimi ja kuvataan tiimiorganisaatorakennetta sekä kerrotaan tiimin ominaisuuksista, kehitysvaiheista sekä tiimien kehittämisen keinoista kuten tiimien normeista sekä kommunikaatiosta. Itseohjautuvuutta kuvaavassa kappaleessa määritellään tiimien itseohjautuvuus, itseohjautuvuusteoria sekä tuodaan esiin keinoja lisätä tiimien itseohjautuvuutta. Lopuksi kerrotaan itseohjautuvien tiimien johtamisesta.

### 2.1 Tiimiorganisaatio

#### 2.1.1 Tiimin määritelmä ja ominaisuudet

Clutterbuckin (2007, 39) mukaan tiimi on pieni joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista, ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen ja tavoitteeseen ja ovat tiiminä vastuussa työn tuloksista. Westin (2012, 27) mukaan tiimi on ryhmä organisaatioon juurtuneita ihmisiä, jotka suorittavat tehtäviä, ja jotka auttavat organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tiimi jakaa yhteiset tavoitteet, ja sillä on tarvittava valta, itsenäisyys ja resurssit näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi tunnistetaan organisaatiossa ja tiimin jäsenet työskentelevät läheisesti, itsenäisesti ja toisiaan tukien. Heillä on hyvin määritellyt roolit ja tehtävät.

Katzenbachin ja Smithin (1993) tiimimääritelmää on paljon käytetty tutkimuskirjallisuudessa. Heidän mukaansa tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Kalliola (2011, 68) näkee kuitenkin puutteena tässä määritelmässä sen, että siinä ei ole mainintaa tiimin vallan jakautumisesta. Hänen mukaansa tiimityöhön

kuuluu ajatus itseohjautuvuudesta, jolloin ainakin osa työn ohjauksesta ja päätäntävallasta on siirtynyt johdolta tiimeille. Kalliolan (2011, 73) mukaan toivottavaa on, että valtaulottuvuus liitettäisiin aiempaa useammin jo tiimin perusmääritelmään, olkoon kysymyksessä sitten päätäntävalta, toimivalta tai päätösvalta.

Sheard & Kakabadsen (2002, 133) mukaan tiimillä on yhdeksän ominaispiirrettä. Kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät tavoitteet ja ne on määritelty selkeästi. Tiimillä on yhteisesti sovittu tehtävien tärkeysjärjestys. Kaikki tiimin jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät tiimin roolit ja vastuut. Tiimin johtajuus on valmentavaa johtajuutta ja tiimillä on hyväksytty sosiaalinen ympäristö. Kommunikaatiota käydään avoimesti ja tiimi työskentelee itsenäisesti tavoitetta kohti. Organisaatorakenne tukee tiimin toimintaa.

Westin (2012, 4) määrittelemässä unelmatiiimissä tiimin tarkoitus keskittyy asiakkaan palvelemiseen. Samoin Skyttä (2005, 11) näkee, että parhaiten toimivat tiimit ohjautuvat asiakkaiden tarpeista. Hyvin toimivat tiimit voivat myös vastata nopeasti muuttuvaan toimintaympäristön vaatimukseen (West 2012, 16; Skyttä 2005, 10; Sheard & Kakabadse 2002, 133). Yritysten organisaatorakenteet tulevat kevenemään ja tiimit pystyvät vastaamaan haasteisiin, joita rakenteiden keventyminen toiminnalle asettaa (Skyttä 2005, 10).

Tiimit mahdollistavat innovaatioita ja auttavat saavuttamaan sen mikä muuten olisi mahdotonta (West 2012, 16-17). Hyvän tiimityön ominaisuuksia on kuvattu kirjallisuudessa kattavasti. Tiimityöllä on positiivinen vaikutus organisaation jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen, ja tiimityö parantaa suorituskykyä (Delarue, Van Hootegeem, Procter & Burrige 2008, 142). Hyvin toimivat tiimit myös kokevat työnsä mielekkääksi, ja niiden jäsenillä on hyvät suhteet työtovereihinsa (Niemelä 2008, 142). Onnistunut tiimitoiminta tarjoaa työntekijöille vaikutusmahdollisuuksia ja sitä kautta lisää motivaatiota ja sitoutumista

(Skyttä 2005, 12). Hyvin toimiva tiimi on sitoutunut oman toimintansa lisäksi myös koko organisaation toimintaan (West 2012, 4).

Parhaimmillaan tiimityössä tiimin jäsenet tuntevat itsensä menestyksekkääksi ja tehokkaaksi ja nauttivat toisten tiimin jäsenten luottamusta ja tukea (West 2012, 4). Hyvin toimivassa tiimissä tiimin jäsenet ovat valmiita auttamaan ja pyytämään apua tarvittaessa (Clutterbuckin 2007, 43). Jäsenet ovat avoimia, kunnioittavia, ystävällisiä ja aitoja keskinäisessä kanssakäymisessä sekä haluavat oppia toisiltaan (West 2012, 4). Tiimin jäsenet laittavat tiimin edun oman etunsa edelle ja muokkaavat omaa käyttäytymistään ja rooliaan tehtävän ja tiiminjäsenten tarpeiden mukaan (Clutterbuckin 2007, 43). Tiimissä on terve tasapaino negatiivisen ja positiivisen kommunikaation välillä (West 2012, 4). Toimiva tiimi kommunikoi monin eri tavoin ja aktiivisesti keskenään (Clutterbuckin 2007, 43) sekä koko organisaation kanssa (West 2012, 4).

Osaamisen laaja-alainen hyödyntäminen mahdollistuu tiimityössä (Skyttä 2005, 11), koska tiimin jäsenillä on mahdollisuus kasvuun ja oppimiseen ja tiimin kehittämiseen panostetaan (West 2012, 4). Hyvin toimivilla tiimeillä on itsenäisyyttä ja mahdollisuuksia käyttää ammattitaitoaan ja osaamista työssään (Niemelä 2008, 142). Niemelän (2008, 134-135) tutkimuksen mukaan laadukas tiimityö liitetään usein tiimin jäsenten kykyyn tehdä useita eri tehtäviä ja siirtyä tehtävästä toiseen, toimivaan tehtävä- ja työnjakoon sekä työn monipuolisuuteen ja sen tuloksellisuuteen. Tiimi työ myös helpottaa tehtävien koordinoitua (West 2012, 18). Sheard & Kakabadseen (2002, 134) mukaan monimutkaisia tehtäviä ratkomaan perustettu tiimi vähentää epäonnistumisen riskiä verrattuna siihen, että yksittäinen ihminen olisi vastuussa tehtävästä.

Tiimityö parantaa panos-tuotosuhdetta. Kehittämällä tiimin toimintaa ja oppimalla tiiminä, tiimi voi olla enemmän kuin osiensa summa. (Skyttä 2005, 11.) Tiimityö vaikuttaa positiivisesti yrityksen sekä operatiiviseen että taloudelliseen tulokseen (Delarue, Van Hootegeem, Procter & Burrige 2008, 142; West 2012, 17-19). Delarue ym. (2008, 142) mukaan kuitenkin

tiimin toimintaympäristöllä ja organisaation toimintavoilla on vaikutusta siihen, miten merkittävästi tiimitoiminta vaikuttaa suorituskykyyn. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi tavoiteasetanta ja palkitsemispolitiikka.

Tutkimuksissa on myös kritisoitu tiimityötä. Godardin (2004, 371) mukaan osallistaminen ja tiimityö hyödyntää yrityksen johtoa työntekijöiden kustannuksella. Työn intensiteetti sekä stressi kasvavat. Batt ja Doellgast (2005, 16) tarkastelevat raportissaan tiimityötutkimuksia. Tutkijat tuovat esiin sen, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen voi muuntua keinoksi lisätä sekä työn kontrollia että sen määrää. Tulokset kuitenkin vaihtelevat. Vaihtelua selittävät taustatekijät kuten historian tapahtumien vaikutus, toimintaympäristö sekä työntekijöiden että ammattiyhdistysten asema (Batt & Doellgast 2005, 16).

Kalleberg, Nesheim ja Olsen (2009, 111) toteavat tutkimuksessaan, että tiimityöstä on yleisesti työntekijöille enemmän etua kuin haittaa. Tutkimus osoitti kuitenkin sen, että tiimityössä koetaan enemmän stressiä, kuin perinteisessä linjaorganisaatiossa. Eniten stressiä koettiin itseohjautuvissa tiimeissä. Niemelän ja Kalliolan (2007, 581) tutkimuksen mukaan tiimeissä työskentelevät ovat kokeneet tekevänsä enemmän työtä kuin ne työntekijät, jotka eivät kuulu tiimeihin. Toisaalta stressioireet linkittyivät tutkimuksessa tehottomaksi koettuihin tiimeihin. Tutkimuksen mukaan tehokkaimmiksi koetuilla tiimeillä oli hyvät sosiaaliset suhteet, valinnan vapaus ja mahdollisuus hyödyntää omia taitojaan monipuolisesti. Nämä vähensivät stressiä ja lisäsivät luottamusta johtoon.

Katzenbachin ja Smithin (1998, 106) mukaan tiimityöhön liittyy myös riskejä. Jos tiimityö epäonnistuu, tiimin jäsenet eivät saavuta henkilökohtaisia tavoitteitaan, työn tuloksista ei saada lisäarvoa, kustannukset nousevat hyötyjä suuremmiksi ja tiimin jäsenten motivaatio kärsii. Jos tiimivaihtoehdolle ei ole olemassa selviä suorituspaineita, voi olla kannattavampaa panostaa työryhmän kehittämiseen kuin tavoitella tiimiytymistä.

### 2.1.2 Tiimi organisaatorakenteena

Toimiva organisaatorakenne mahdollistaa yhteistyön organisaatiossa sekä henkilöstön tehokkaan toiminnan (Sheard & Kakabadse 2002, 133-4). Sheard & Kakabadse (2002, 134) ovat käyneet lävitse useita tutkimuksia, joiden mukaan tiimeihin perustuva organisaatio on tehokas tapa luoda tuottava työympäristö. Mannixin ja Sauerin (2006, 156) mukaan tiimin hierarkia antaa mielikuvan kuulumisesta johonkin, mikä lisää tuottavuutta ja tyytyväisyyttä

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta Mannix ja Sauer (2006, 166) esittävät, että tiimin organisaatorakenteet vaikuttavat tiimin toimintaan. Heidän mukaansa vakaa organisaatorakenne, jossa jokaisella organisaation jäsenellä on selkeä rooli, johtaa parempiin keskusteluihin tiimin sisällä sekä parantaa tiedon jakamista ja vaihtamista. Erityisesti muutostilanteissa tiedon jakaminen tehostuu (Mannix & Sauer 2006, 169). Tehtävään liittyvissä ristiriitatilanteissa vakaa organisaatorakenne estää ristiriidan siirtymistä tehtävästä tiimin jäsenien väliseen suhteeseen (Mannix & Sauer 2006, 174). Puuttuva organisaatorakenne luo tyhjiön, jonka helposti korvaavat ne ryhmän henkilöt, joilla on hyvä itsetunto ja luottamus omiin kykyihin (Mannix & Sauer 2006, 156).

Tiimin organisaatorakenne määrittelee kuka tai ketkä täyttävät tiimin johtamisen roolit ja käyttävät valtaa tiimissä eri tilanteissa. Tiimin johtajana voi toimia tiimin esimies tai tiiminvetäjä. Tiiminvetäjällä on yleensä valtaa selkeyttää tiimin tavoitteita ja tarjota käytännön valmennusta tiimille, mutta hänellä ei useinkaan ole valtaa määrittellä tiimin tarkoitusta tai rakennetta. Nämä tehtävät kuuluvat ylemmälle johdolle organisaatiossa. Vaikka teoriassa jokainen tiimin jäsen voi toimia tietyssä tilanteessa tiiminjohtajana, organisaatio- ja valtarakenteet määrittelevät kuitenkin viralliset tiimin johtajat. (Wageman & Fisher 2014, 3.)

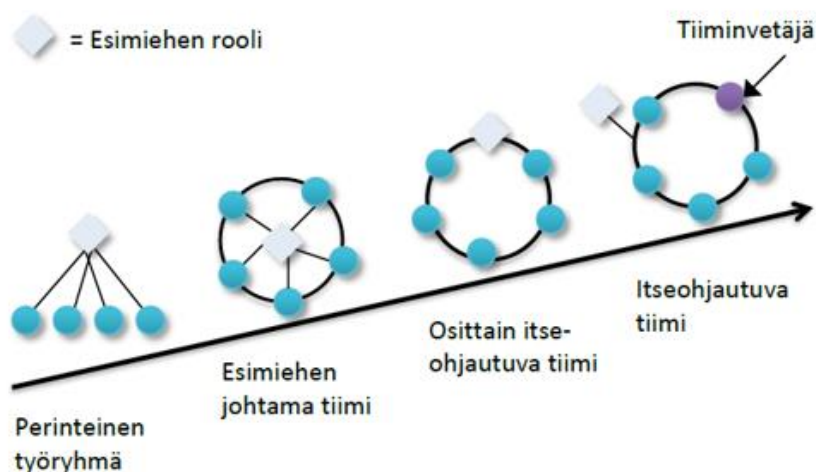
Organisaatorakenteet vaikuttavat tiimin prosesseihin ja ne ohjaavat johtamisen tarpeita. Tiimin johtajan tukea voidaan tarvita joihinkin

toimintoihin ja taitoihin, kun taas jotkin toiset toiminnot onnistuvat ilman johtajan osallistumista. (Wageman & Fisher 2014, 50.)

Tost, Gino ja Larrick (2013) tutkivat johtajan vallan vaikutusta tiimin tehokkuuteen. Johtaja voi vallan avulla hallita tiimin sanallista vuorovaikutusta niin, että se vähentää tiimin avointa kommunikaatiota ja heikentää tiimin suoriutumista. Tutkijoiden mukaan matala ja tasa-arvoinen organisaatorakenne estää johtajan vallankäytön negatiivisia vaikutuksia.

Wagemanin ja Fisherin (2014, 3-4) mukaan tiimin vallan taso voidaan jakaa neljään osaan: tiimin tehtävän suorittaminen, prosessien seuranta ja johtaminen, tiimin organisoiminen (jäsenet ja työkalut) sekä tiimin suunnan määrittelemineen. Tiimit voidaan ryhmitellä sen mukaan käyttääkö näissä tilanteissa valtaa tiimin johtaja vai tiimi itse. Mannix ja Sauer (2006, 163) näkevät, että vallan jakautuminen vaihtelee tiimissä tilanteen mukaan ryhmän kehittyessä ja vastatessa muuttuvan ympäristön vaatimuksiin.

Spiik (2003, 183) puhuu vallan jakautumisen sijasta tiimityön itsenäisyydestä ja esimiehen roolin muuttumisesta organisaatiossa, kun tiimityö kehittyä ja muuttuu yhä itsenäisemmäksi (kuvio 2).



KUVIO 2. Esimiehen roolin muuttuminen, kun tiimityöskentely lisääntyy (Spiik 2003, 183)



Perinteisessä työryhmässä esimies on ryhmän keskeisin henkilö, jonka kautta tulevat kaikki tieto, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut (Spiik 2003, 183). Esimiehen johtamalla tiimeillä on valtaa vaikuttaa oman työnsä suorittamiseen (Wageman & Fisher 2014, 6). Esimiehen johtamassa tiimissä esimies on tiimin keskipiste, joka valvoo ja ohjeistaa tiimiä. Tiimin jäsenten välillä tehdään kuitenkin jonkin verran yhteistyötä ja pienryhmät voivat saada suurempia vastuualueita ja niiden sisällä toimia itsenäisesti (Spiik 2003, 183). Esimiehen johtamia tiimejä käytetään yleensä tilanteissa, joissa johtajalta edellytetään tiimin työskentelyn tarkkaa seuranta ja kontrollia (esim. orkesteri tai sairaalan leikkaustiimi) ja ne vaativat johtajan, jolla on erinomainen osaamisen taso (Wageman & Fisher 2014, 6-9).

Motivaatio ja tuottavuus voivat kärsiä esimiehen johtamassa tiimissä ja tiimin asiantuntijuus voi jäädä huomiotta. Omaan työhön liittyvä itsenäisyyden puute sekä esimiehen tekemä työn tarkkailu ja arviointi vähentävät vastuunottoa, oppimista sekä motivaatiota. Nykytutkimuksen mukaan esimieslähtöisestä johtamisesta tulisi siirtyä lähemmäs tiimien itseohjautuvuutta. (Wageman & Fisher 2014, 6-9.)

Osittain itseohjautuvissa tiimeissä ryhmien itsenäisyys lisääntyy. Esimiehen kanssa voidaan sopia tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista, jotka tiimit hoitavat itsenäisesti eikä esimiehen jatkuvaa seuranta tarvita. (Spiik 2003, 184.) Kokonaan itseohjautuvat tiimit voivat johtaa ja seurata omia prosessejaan (Wageman & Fisher 2014, 3) ja he ottavat täyden vastuun tiimin toiminnasta ja tehtävistä (Spiik 2003, 184).

Edelleen itseohjautuvat tiimit voivat kehittyä kohti jaettua johtajuutta, jossa tiimillä ei ole erillistä tiiminvetäjää, vaan tarpeen ja tilanteen mukaan tiimin jäsenet vuorollaan toimivat johtajana. Tällöin tiimeillä voi olla valtaa määrittellä jopa tiimin kokoonpano ja/tai toimintaympäristö (Wageman & Fisher 2014, 4).

Näiden tiimiorganisaatiomallien lisäksi Skyttä (2005, 90) on tunnistanut mallin, jossa tiimin johtajuutta ei ole nimetty kenellekään. Hän näkee, että perinteisessä johtamiskulttuurissa toimiville tämä saattaa vaikuttaa houkuttelevalta vaihtoehdolta, kun asiat sovitaan ilman minkäänlaista vetäjää. Skyttä toteaa kuitenkin, ettei ole nähnyt tiimiä, joka käytännössä toimisi hyvin tällä mallilla. Hänen mukaansa se on varsinaisen huipputiimin vaihtoehto, jossa tiimivastuu tulee olla erittäin hyvin sisäistetty ja osaamisrakenteiden tulee olla kohdallaan.

### 2.1.3 Tiimiorganisaation roolimutokset

Spiik (2003, 184) suosittelee, että itseohjautuvuuden lisääntyessä tiimeissä on hyvä valita tiiminvetäjä, jota voidaan kutsua myös yhdyshenkilöksi, tiimiohjaajaksi tai tiimivalmentajaksi. Tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät ovat osin samantapaisia ja toisinaan päällekkäisiä. Tiiminvetäjä osallistuu usein tiimin varsinaiseen työhön. Tämän lisäksi hän yleensä toimii tiimin yhdyshenkilönä, tiedon välittäjänä ja tiimipalaverien organisoijana. Esimies toimii tiimin ulkopuolella ja osallistuu tiimin johtamiseen tarpeen mukaan. Tilanteissa, joissa tiimillä on sekä tiimin vetäjä että esimies, tehtävien, vallan ja vastuiden jakaminen on tärkeää ja toisinaan se voi olla haasteellistakin. Tällöin ulkopuolinen valmennus ja konsultointi voi olla hyvä keino hoitaa muutos suunnitellusti. (Spiik 2003, 184-5.)

Tiimiorganisaation roolimutokset voivat aiheuttaa haasteita. Haasteet ovat erilaisia riippuen siitä siirtyykö henkilö entisten kollegoiden esimieheksi tai tiiminvetäjäksi vai kokonaan uuteen organisaatioon. Ulkoa tulevan johtajan on aluksi tärkeää keskittyä ihmisten kuunteluun ja luottamuksen rakentamiseen. Tämä luottamus rakennetaan avoimuudella, suoruudella, hyväksynnällä ja uskottavuudella. (Erämetsä 2009, 34-5.)

Jos asiantuntija valitaan tiimin sisältä tiimin johtajaksi, hänellä tulee olla käytännössä mahdollisuus panostaa johtamistehtävään. Tiimin johtaja ei voi enää suoriutua samoista asiantuntijatehtävistä kuin pelkässä

asiantuntijaroolissa. (Aarnikoivu 2008, 27.) Tiimin johtajan asema tuo nopealla tahdilla lisää tehtäviä, joten harvoin ylimääräiseen työhön jää aikaa. Johtamistehtävään siirryttäessä onkin selkeytettävä, mistä asiantuntijatehtävistä esimiehen tulee luopua. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 50.)

Tiimin sisältä tulevan johtajan tulee tehdä aktiivisesti työtä johtamisen haltuun ottamiseksi ja käydä tiimin kanssa läpi mitä uusi rooli käytännössä tarkoittaa (Erämetsä 2009, 34, Aarnikoivu 2008, 27, Cohen 2005, 13). Avoin keskustelu muuttuneesta tilanteesta edesauttaa johtamisen haltuunottoa (Erämetsä 2009, 34). Keskustelussa voi tuoda myös esiin mahdolliset epäselvyydet työnjaossa sekä sen, että uusi asema muuttaa työkaverisuhdetta (Cohen 2005, 13).

Uuden johtajan on kerrottava tiimille selkeästi uusi työnkuva (Cohen 2005, 13). Roolien ristiriidan riski on suuri, jos johtajalle jää osa vanhoista tehtävistä, tiimin jäseneksi tulee henkilö/t, joka on hakenut tiimin johtajan paikka, tiimi on valmiiksi kriisissä, perehdytys on puutteellista tai tehtävänkuva ei ole selkeä (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 51). Uuden johtajan on hyvä muistaa ottaa aikaa keskusteluille tiimin jäsenten kanssa sekä käsitellä ristiriitatilanteet mahdollisimman nopeasti ja suorasti. Tiimin jäsenet tulevat testaamaan johtajan rohkeutta ratkaista ongelmatilanteita. (Cohen 2005, 13.)

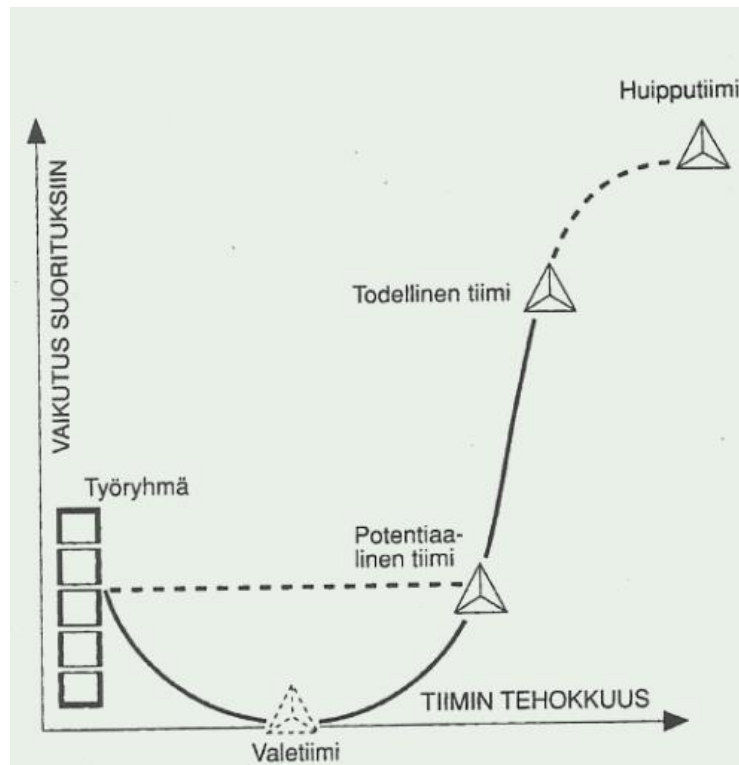
Muutos työkaverisuhteesta johtajaksi vaatii tietoista työtä, johon liittyy oman toiminnan arviointia sekä rohkeutta olla vastaamatta vanhan tehtävän kautta tuleviin odotuksiin. Muutos on henkilökohtainen valinta siitä, haluaako valittu johtaja rakentaa työkaveri-asiantuntijan vai johtajan roolia. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 226.)

Organisaation rakenteiden ja roolien muuttaminen voi olla haastavaa. Tutun organisaatorakenteen tarkastelu ja kyseenalaistaminen voi sisältää työntekijöiden näkökulmasta riskejä ja sen tähden siihen lähdetään yleensä varovaisesti. Kun organisaatio on kerran omaksunut jonkin

rakenteen, se pyrkii pysymään muutosyrityksistä huolimatta. Rakenteen muuttaminen onkin aina haaste ylimmälle johdolle. Organisaatioiden elämässä valitsee ”vähimmän vastustuksen polku”, jossa organisaatio etsii aina tilanteen mukaan vähimmän vastustuksen polun ja kulkee sitä kautta, aivan kuten veden virtaus. Uuden organisaatorakenteen tulee mahdollistaa uudenlainen vähimmän vastustuksen polku, jotta muutos toteutuu. (Skyttä 2005, 50-52.)

#### 2.1.4 Tiimin kehitysvaiheet

Katzenbach ja Smith (1998, 101) kuvaavat tiimin kehitystä tiimin suorituskäyrällä (kuvio 3). Tiimin kehitysvaiheet ovat heidän mukaansa työryhmä, valetimi, potentiaalinen tiimi, todellinen tiimi ja huipputiimi. Ensimmäisessä vaiheessa tiimillä ei ole yhteistä päämäärää tai työn tuloksia. Ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen tavoitteena on suoriutuminen paremmin oman vastualueen tehtävistä. Päätös siirtyä työryhmästä potentiaaliseksi tiimiksi vaatii valmiutta kohdata muutos, jossa valetimin muodostumista tulee välttää kaikin keinoin. Valetimillä on yhteinen päämäärä, mutta tiimin jäsenet eivät näe sitä kiinnostavana ja se onkin eri vaiheiden tiimeistä heikoiten suoriutuva. (Katzenbach & Smith 1998, 107-8.)



KUVIO 3. Tiimin suorituskäyrä (Katzbach ja Smith 1998, 101)

Potentiaalinen tiimi pyrkii parantamaan suorituksiaan, mutta yhteisvastuu ei ole vielä juurtunut tiimiin. Kehittyäkseen tiimin tarvitsee selkiyttää päämäärä, tavoitteet ja työtulokset. Suurimmat hyödyt saadaan potentiaalisen tiimin kehittyessä todelliseksi tiimiksi. Tämä kehitys vaatii tiimin esimiehen osittaista luopumista käskyvallasta ja valvonnasta. (Katzbach & Smith 1998, 107,149.)

Todellinen tiimi on tärkein suoritusyksikkö, jossa tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin, toimintamalliin ja ovat tiiminä vastuussa saavutuksista (Katzbach & Smith 1998, 107). Tiimi tekee työtä asiakkaalle ja se osaa kohdata haasteet sekä ratkaista itse sisäisen johtajuutensa. Se on yltänyt itseohjautuvalle tasolle. (Skyttä 2005, 116.)

Huipputiimi vaatii poikkeuksellista henkilökohtaista sitoutumista. Huipputiimin jäsenet ovat syvästi sitoutuneita tiimin sekä kaikkien tiimin jäsenten henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. Huipputiimi ylittää

sille asetetut odotukset ja suoriutuminen on erinomaista. (Katzenbach & Smith 1998, 108.) Huipputiimi on itseohjautuva ja pystyy edelleen kehittymään siinä. Tiimillä on valta ja vastuu omasta toiminnastaan ja sen tavoitteista ja tuloksista. (Skyttä 2005, 116.)

Toista tunnettua tiimien kehitystä kuvaavaa mallia kutsutaan Tuckmanin malliksi, jonka Bruce Tuckman on luonut vuonna 1965. Siinä tiimin kehitysvaiheita ovat muodostuminen (forming), taistelu (storming), normiutumisen (norming) ja suoriutuminen (performing). Nämä mallit voidaan havaita, kun rakennetaan tiimejä tai seurataan arjen tilanteita. Yksittäinen vaihe voi olla mahdollisuus etenemiseen, mutta vaihe voi sisältää myös ansoja, jotka pysäyttävät tiimin kehityksen. (Pitkänen 2010, 120.)

Muodostumisen vaiheessa tiimi muotoutuu, jolloin tiimillä ei ole vielä yhteisiä tavoitteita, arvoja ja kokemuksia (Juuti 2015, 106-110). Tiimin jäsenten kesken ollaan muodollisia ja kohteliaita ja toimitaan tehtäväkeskeisesti. Odotukset ovat korkealla, mutta ne ovat ehkä hyvinkin erilaisia. Vaarana voi olla, että juututaan pelisääntöjen rakenteluun eikä päästä varsinaiseen tekemiseen käsiksi. (Pitkänen 2010, 120-121.) Tiimin kehittyminen jatkuu yleensä osatiimien syntymisen myötä. Osatiimit rakentuvat sen varaan, että joillain henkilöillä on samankaltaiset käsitykset tiimin toiminnasta ja tavoitteista. (Juuti 2015, 106-110.) Muodostumisen vaiheessa saattaa käydä niin, että jotkut tiimin jäsenet eivät halua päästä irti vanhasta eivätkä pääse etenemään taistelu vaiheeseen. Tämä voi olla erityisen haitallista tiimin kehittymiselle, jos kyseessä ovat tiimin avainhenkilöt. (Sheard & Kakabadse 2002, 13.7)

Taistelu vaiheessa tiimi voi ajautua erimielisyyksiin. Tämä on välivaihe, joka mahdollistaa tiimin kehittymisen. (Juuti 2015, 106-110.) Taistelu vaiheessa tiimi voi hajotakin. Tästä voidaan selvittää erilaisuuden ymmärtämisen ja arvostavan hyväksynnän kautta. (Pitkänen 2010, 120-121.)

Normiutumisen vaiheessa tiimi alkaa rakentaa omia arvoja ja ihmissuhdenormeja (Pitkänen 2010, 120-121). Tiimiin on syntynyt tasapaino ja siellä on selkeästi erotettavissa eri roolit. Tiimin toiminta on kuitenkin johtajakeskeistä. Keskustelu ja päätökset tehdään johtajan hyväksynnän kautta. (Juuti 2015, 106-110.) Normiutuminen on haastava vaihe ja monet tiimit jäävätkin tähän vaiheeseen. Suurimpina haasteina ovat oman tehtävän suojeleminen, työtaistelut, ulkomaailman arvostelu ja asiakkaiden aliarvioiminen. (Pitkänen 2010, 120-121.) Tässä vaiheessa tiimin toiminnan kehittäminen edellyttää tiimin johtajan vallan jakamista, joka vaikuttaa tiimiin sitä voimauttavasti (Juuti 2015, 106-110).

Mikäli tiimi kehittyy edelleen se saavuttaa suoriutumisen vaiheen. Tässä vaiheessa tiimin jäsenet tuntevat olevansa osa tiimiä ja he tietävät omat osaamisalueensa ja vahvuutensa. Tiimin jäsenet ihailevat usein toistensa vahvuuksia ja pyrkivät oppimaan muilta, ja tiimi oppiikin jatkuvasti, koska se keskustelee keskenään omasta toiminnastaan. Suoriutumisen vaiheessa olevaa tiimiä ei voi johtaa perinteisesti vaan johtaminen toteutuu valmentajan roolissa. Valmentajan tulee etsiä piilossa olevia voimavaroja ja käynnistää keskusteluja uusista aiheista. (Juuti 2015, 106-110.) Suoriutumisen vaiheeseen päässeelle tiimille on ominaista luottamus, räväkkä huumori, leikinlasku ja hyvä suorituskyky (Pitkänen 2010, 120-121).

Sheardin ja Kakabadsen (2002) tutkimuksen mukaan esimiehet ovat oleellisessa roolissa, kun aloittavia ryhmiä kehitetään tehokkaiksi tiimeiksi. Tutkijat seurasivat yhden yrityksen tiimin jäseniä, tiimin esimiehiä ja yrityksen johtajia päivittäin vuoden ajan. Tänä aikana tiimit perustettiin, niille annettiin tavoitteet ja lopuksi tiimit hajosivat muodostaakseen uusia tiimejä. Normiutumisen vaiheessa tiimin johtajan vaikutus tiimin kehittymiseen oli merkittävä. Koska tiimi on vielä suhteellisen toimimaton normiutumisen vaiheessa, tehokas kommunikointi luo tiimille yhteisen pohjan, jota voidaan lähteä rakentamaan eteenpäin. Mitä ammattitaitoisempaa johtajuus oli, sitä nopeammin tiimi kehittyi. (Sheard &

Kakabadse 2002, 147-8.) Tutkimuksen suosituksena onkin, että yritysten tulisi kehittää järjestelmä, jonka kautta he voivat tunnistaa potentiaalisia tiimin esimiehiä ja/tai vetäjiä ja tarjota heille kehitysohjelmia (Sheard & Kakabadse 2002, 149).

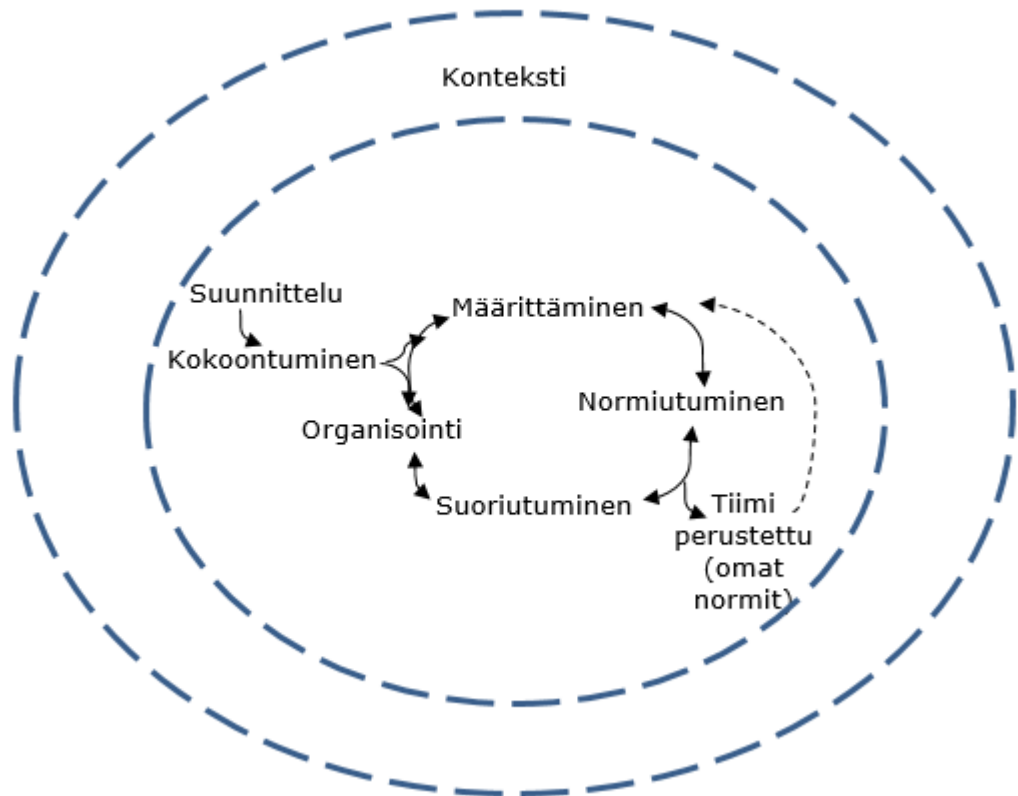
Tuckmanin malli tiimin kehitysvaiheista on hallinnut tutkimuskirjallisuutta jo yli 40 vuotta ja on usein toiminut organisaatioiden tiimityön kehittämisen pohjana. Tänä aikana tiimit ja tiimien tutkimus on kehittynyt ja luonut useita eri malleja ja teorioita tiimin suorituskyvylle. Perryn, Karneyn ja Spencerin (2013, 88) mukaan tämä on lisännyt tietämystä, mutta ei niinkään selkeyttä. Tiimityön ymmärrys on kehittynyt, mutta tiimien kehitysprosessin tuntemus ja tutkimus eivät ole lisääntyneet samassa suhteessa.

Perry, Karney ja Spencer (2013, 102) tutkivat tiimien muodostumista ja kehitysvaiheita tutkimuksessaan, jossa oli mukana 64 saman periaatteen mukaan koottua, samaan aikaan aloittavaa ja saman tehtävän omaavaa tiimiä. Tutkimukseen osallistuneilla oli koulutusta sekä vuosien kokemus tiimityöstä (Perry, Karney & Spencer 2013, 105). Tutkimuksen tulosten pohjalta tutkijat jakoivat tiimin muodostumisen viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat: kokoontuminen, määrittäminen, organisointi, suoriutuminen ja normiutumisen. Tiimin muodostumisen prosessi (kuvio 4) on sekä syklinen että dynaaminen. Syklinen siksi, että yksittäiset tiimin jäsenet liikkuvat eri osa-alueiden välillä ja dynaaminen siksi, että tiimin jäsenet voivat olla samaan aikaan syklin eri kohdissa. Ajan myötä määrittelemisen ja organisointi tulevat rutiineiksi, kun tiimin normit selkeytyvät ja säätelevät sosiaalista käyttäytymistä ja tiimin toimintaa.

Normit ovat perinteitä, käyttäytymisen tapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä siitä, miten tiimissä toimitaan. Normit voivat olla tunnettuja tai tunnistamattomia, mutta niillä on merkittävä vaikutus ryhmän toimintaan. Tiimin jäsenet voivat käyttäytyä yksilöinä tietyllä tavalla, mutta tiimin normit ajavat henkilökohtaisten ominaisuuksien ohi. (Duhigg 2016.)



Perryn, Karneyn & Spencerin (2013, 102) mukaan tiimin muotoutumisessa on huomioitava myös konteksti, jossa yksittäiset tiimin jäsenet toimivat. Tällä on vaikutusta tiimin jäsenen motivaatioon, aktiivisuuteen ja tiimin suorituskyykyyn. Täysin muotoutuneet tiimit keskittyivät suoriutumiseen ja niissä yhteistyö perustui normeihin eli totuttuihin käyttäytymismalleihin.



KUVIO 4. Tiimin muodostuksen malli (Perry, Karney & Spencer 2013, 102)

Tutkimuksen mukaan tiimin normit muotoutuivat hyvin nopeasti ja sen jälkeen ne eivät muuttuneet. Vaikka normit eivät olisi olleet toimivia, niin hyvin harvoin jälkikäteen normeja haastettiin tai niitä haluttiin uudelleen arvioida. Normit muodostuivat yleensä ilman taistelua (storming) ja ehkä siksi jäivät osin toimimattomiksi. Tehokkaasti toimiva tiimi tarvitsee konflikteja, jotta se pääsee parhaaseen lopputulokseen. (Perry, Karney & Spencer 2013, 103.) Tutkimuksessa tiimit muotoutuivat nopealla aikataululla. Tiimit suorittivat annettuja työtehtäviä nopeasti ja tehokkaasti

samalla, kun tiimin muodostuminen oli käynnissä. (Perry, Karney & Spencer 2013, 105.)

Perry, Karney & Spencer (2013, 105) suosittelevat, että tiimin normien muodostumista pyritään hidastamaan, jotta annetaan aikaa oikeiden normien muodostumiselle. Avoin keskustelu jokaisen tiimin jäsenen tavoitteista on tarpeen mahdollisimman aikaisin tiimin muodostumisen prosessissa. Tiimeillä tulisi olla asianmukainen tapa käsitellä konflikteja, koska ne auttavat tiimin kehityksessä. Tiimin tulisi myös löytää keinoja uudelleen arvioida normeja tarpeen mukaan.

Edellä on kuvattu tiimien kehitysvaiheita. Vaikka näissä kuvauksissa tiimin kehitys etenee tietyssä järjestyksessä, niin käytännössä tämä prosessi ei ole näin yksinkertainen ja suoraviivainen. Kullakin tiimin jäsenellä on oma kehitysvaiheensa. Aloittavassa tiimissä lähtötilanne on yleensä hyvin samanlainen, mutta tiimin jäsenet edistävät tai hidastavat kehitystä oman tilanteensa mukaan. Joissakin asioissa voidaan edetä nopeammin, toisissa taas pysähdytään tai mennään taaksepäin. Jokainen tiimi kulkee sille itselleen tyypillisen kehityksenreitit. (Skyttä 2005, 117.)

Perry, Karney & Spencer (2013, 102-3) näkivät myös, että tiimin kehittyessä tiimin jäsenet voivat liikkua tilanteen ja annetun tehtävän mukaan eri kehitysvaiheesta toiseen. Heidän mukaansa tiimin jäsenet voivat olla samaan aikaan eri kehityksen vaiheissa. Uudempi tiimin jäsen voi esimerkiksi vasta sisäistää rooliaan ja tehtäviään tiimissä, kun taas toinen jo organisoii tiimin toimintaa kehitysprojektissa. Kun tiimin normit ovat täysin kehittyneet, tiimin kehitysvaihe alkaa vakiintua ja tiimi on täysin muotoutunut. Silloin tiimi voi keskittyä suoriutumiseen ja täysin hyödyntää tiimityön mahdollisuudet.

### 2.1.5 Tiimitoiminnan kehittämisen keinoja

Hackman ja Wageman (2005, 57) ovat tutkimustensa pohjalta määritelleet viisi osa-aluetta, jotka mahdollistavat tehokkaan tiimin toiminnan.

Ensinnäkin tiimin on oltava todellinen, eikä vain ryhmä ihmisiä, jota kutsutaan tiimiksi (Wageman, Fisher & Hackman 2009, 193). Todellisessa tiimissä on selkeät rajat, eli kaikille on selvää, ketkä ovat tiimin jäseniä. Sillä on yhteinen tarkoitus ja tiimin jäsenissä ei ole suurta vaihtuvuutta. Tämä mahdollistaa tiimin yhteistyön kehittymisen. Toiseksi tiimillä tulee olla tiimin jäseniä kiinnostava tarkoitus. Kiinnostava tarkoitus on samaan aikaan haastava, selkeä ja se koetaan tärkeäksi. (Wageman, Fisher & Hackman 2009, 194.)

Tehokkaalla tiimillä on toiminnan mahdollistava rakenne. Tiimin tehtävä on osa tätä rakennetta. Tehtävän tulee olla tarkoituksenmukainen kokonaisuus, jota tiimi voi itsenäisesti suorittaa ja josta tiimi saa säännöllistä palautetta. Tiimillä tulee olla normit, jotka määrittävät hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän käytöksen tiimissä. Näiden lisäksi rakenteeseen liittyy tiimin kokoonpano, jossa on mahdollisimman vähän, mutta monipuolisesti erilaisia ja eritaitoja omaavia jäseniä. (Hackman & Wageman 2005, 60)

Neljäs edellytys tehokkaalle tiimille on tiimitoimintaa tukeva konteksti. Tähän kuuluvat tehokasta tiimitoimintaa tukeva palkkiojärjestelmä, tietojärjestelmä sekä koulutusmahdollisuudet. (Wageman, Fisher & Hackman 2009, 194.) Viimeinen tehokkaan tiimin mahdollistaja on valmentava johtajuus. Valmentavan johtajuuden tulee olla oikein suunnattua, ajoitettua sekä oikein suoritettua, jotta se tukee tiimiä parempiin suorituksiin. (Hackman & Wageman 2005, 62.)

Westin (2012, 6) sekä Hoeglin ja Gemuendenin (2001, 436) mukaan tiimin toiminta voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: tehtäviin, joita tiimi toteuttaa ja sosiaalisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat siihen, miten tiiminjäsenet toimivat sosiaalisena yhteisönä (West 2012, 6; Hoegl & Gemuenden 2001, 436). Tehtävät ovat havaittavissa olevia toimintoja, jotka ovat mitattavia ja niiden oikeellisuutta voidaan arvioida. Sosiaaliset tekijät viittaavat taas vuorovaikutukseen organisaatiossa. (Hoegl &

Gemuenden 2001, 436.) Sekä tiimin tehtävä että sen vuorovaikutus on huomioitava, kun halutaan parantaa tiimin toimintaa (West 2012, 6).

#### Tehtävään liittyvät tekijät

Tehtävän sisältö, strategiat ja prosessit, joita tiimi käyttää tehtävän toteuttamiseen, vaikuttavat siihen miten tiimissä työskennellään (West 2012, 6). Tehtävän suorittamiseen tiimeillä tulee olla selkeät roolit, suunta ja tavoitteet (West 2012, 32). Tehtävät tulee koordinoita niin, että ne tulevat parhaalla mahdollisella tavalla tehdyksi (Hoegl & Gemuenden 2001, 437). Tiimin kehitystä edesauttaa, kun kaikki tiimin jäsenet otetaan mukaan tavoitteiden suunnittelun (Sheard & Kakabadse 2002, 148). Tiimien on kehitettävä ja sovittava tarvittavat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Nämä toimenpiteet tulee pilkkoa alatavoitteiksi jokaiselle tiimin jäsenelle niin, että kaikki tulee hoidettua, mutta ilman päällekkäisyyksiä. (Hoegl & Gemuenden 2001, 437; Sheard & Kakabadse 2002, 148.)

Sheardin ja Kakabadsen mukaan (2002, 148-9) tiimien kehitystä tukee tiimin suoritusten seuranta. Kun tiimi on saavuttanut tietyn tavoitteen, tiimi esittää saavutuksensa ja sen tavoitteen saavuttamiseksi käyttämät toimintatavat vertaisryhmälle. Tiimin johtaja sekä jäsenet saavat ryhmältä rakentavaa palautetta. Tämä prosessi auttaa tiimejä kehittymään kohti suoriutumisen vaihetta.

Tehtävän suorittamiseen vaikuttaa myös kommunikaatio, jonka tulee olla hyvin toimivassa tiimissä säännöllistä, epämuodollista, avointa ja toteutua kasvotusten (Hoegl & Gemuenden 2001, 437). Tiimin tulee kommunikoida myös tehokkaasti ja perusteellisesti (West 2012, 32). Kommunikaation puute vaikuttaa merkittävästi tiimin ymmärrykseen ja kokemukseen yhteisestä tehtävästä. Tiimi pystyy parhaiten toteuttamaan tehtävänsä, kun jokainen tiimin jäsen voi hyödyntää oman osaamisen ja kokemuksen tiimin hyväksi. Tämä onnistuu toisten kunnioittamisen ja kaikkien tasapuolisen osallistumisen kautta. (Hoegl & Gemuenden 2001, 437.)

Klein, DiazGranados, Salas, Le, Burke, Lyons & Goodwin (2009, 212) toteavat tutkimuksessaan, että tiimien kehittämisprojektit parantavat tiimien suorituksia. Projekteilla voidaan selkeyttää tiimin jäsenten rooleja ja tiimin tavoitteita, ja tämä lisää tiimien suorituskykyä. Tutkimuksen mukaan kehittämisprojekteilla on positiivinen vaikutus myös tiimin jäsenten välisiin suhteisiin sekä ongelman ratkaisukykyyn.

Vuorovaikutukseen liittyvät tekijät

Tiimin jäsenillä on erilaisia sosiaalisia tarpeita, joihin tiimi voi toiminnallaan vastata. Tehokkaita tiimejä ei voida luoda pelkästään keskittymällä tehtävän tehokkaaseen suorittamiseen. Tunteet on huomioitava myös työpaikalla. Positiivinen ilmapiiri tiimissä lisää halukkuutta auttaa toisia ja tehdä asioita, jotka eivät suoraan kuulu omaan työnkuvaan. Positiiviset suhteet ja yhteisöllisyyden tunne tuottavat positiivista tiimi-ilmapiiriä. (West 2012, 6-7.)

Meneghel, Salanova, ja Martinez (2014) tutkivat positiivisia tunteita työelämässä sekä niiden vaikutuksia tiimien muutosten sietokykyyn. Tutkimuksessa oli mukana 40 eri yritystä ja niiden 216 tiimiä. Tutkimuksen tulosten mukaan kollektiiviset positiiviset tunteet laajensivat tiimin ajatusmaailmaa ja toimintaa, auttoivat toimimaan stressaavassa tilanteessa sekä saivat näkemään haastavat tilanteet positiivisessa valossa. Positiivisuus vaikutti tiimin suoriutumiseen parantavasti.

Muutosherkässä toimintaympäristössä vahvan sietokyvyn omaava organisaatio pystyy haastavassa tilanteessa ylläpitämään positiivisen vireen ja lopulta kääntämään haasteet omaksi voimaksi ja nokkeluudeksi (Rodríguez-Sánchez & Perea 2014, 28). Tiimin sietokykyyn vaikuttavat neljä tekijää: työntekijöiden usko omiin ja tiimin kykyihin, tiimin johtajan tapa tuoda esiin haasteita ja ongelmia ja ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan, kyvykkyyks toimia tiiminä ja organisaation antamat resurssit ja tuki (Rodríguez-Sánchez & Perea 2014, 30).

Muuttuvassa ympäristössä selviävät parhaiten ne, jotka luottavat omiin kykyihinsä, eivätkä luovuta vaikeuksien edessä. Transformaalinen johtajuus parantaa tiimien sietokykyä ja se kannustaa oma-aloitteisuuteen ja innovointiin. Transformaalinen johtajuus on ihmisten kautta johtamista. Transformaaliset johtajat pystyvät kääntämään vaikeudet positiivisiksi haasteiksi, jotka auttavat työntekijöitä kehittymään ja keksimään luovia ja joustavia ratkaisuja. (Rodríguez-Sánchez & Perea 2014, 31.)

Yhteisen päämäärän tavoittelu, keskinäinen kunnioitus, tiimin jäsenten auttaminen ja toisten tiimin jäsenten ideoiden edelleen kehittäminen tukee tiimin kehitystä, kun taas kilpailuhenkinen työskentelytapa voi luoda turhautumista ja synnyttää epäluottamusta tiimin jäsenten kesken (Hoegl & Gemuenden 2001, 438). Tiimin jäseniä tulee kannustaa tiimin toimintaympäristön havainnointiin, antamaan palautetta toisille tiimin jäsenille sekä tukemaan toisiaan (West 2012, 32). Tiimin esimiehen tiivis tuki ja kommunikaatio auttavat toisiaan tukevan sosiaalisen rakenteen syntymistä (Sheard & Kakabadse 2002, 148-9).

Tiimin toiminnan kannalta on myös tärkeää, että tiimin jäsenet haluavat pysyä tiimissä. Tähän vaikuttaa tiimin henki, suhteet tiimin jäseniin sekä sitoutuneisuus tiimin tehtävään. (Hoegl & Gemuenden 2001, 438.) Tiimin jäsenten välistä luottamusta on lisättävä, niin että jäsenet käyttäytyvät luotettavasti ja toisiaan tukevasti (West 2012, 32).

Teknologian kehittymisen myötä ihmisten ja tiimien käyttäytymistä on pystytty yhä paremmin tieteellisesti tutkimaan ja todentamaan. Aiemmin on ollut vain vahva käsitys hyvästä johtajuudesta ja alaisuudesta, erinomaisista ideoiden jakotavoista ja jaetusta sitoutumisesta. Hyvä tiimihenki voidaan havaita tarkkailemalla tiimin kommunikaatiota. (Pentland 2012, 63.)

### 2.1.6 Normit eli tiimin käyttäytymismallit

Tiimin normit sekä kommunikaatiokäyttäytyminen ovat nousseet yhä tärkeämmiksi kehityskohteiksi, kun tiimin toimintaa halutaan tehostaa. Virallisilla menettelytavoilla ja epävirallisilla työnormeilla voi olla voimakas vaikutus työntekijän käyttäytymiseen (Sundholm 2000, 50). Woolley, Chabris, Pentland, Hashmi, & Malone (2010, 688) saivat tutkimuksessaan yhteisöllisestä älykkyydestä tulokseksi, että hyvät tiimit erottuivat muista siinä, miten tiimin jäsenet kohtelevat toisiaan. Oikeat normit eli tiimin käyttäytymismallit nostivat tiimin yhteistä älykkyyttä. Jos taas normit eivät toimineet, oli tiimin älykkyyks pienempi kuin yksilöiden yhteenlaskettu älykkyyks.

Hyvin toimivat tiimit voivat olla hyvinkin erilaisia ja omata erilaiset toimintatavat, mutta Woolleyn, ym. (2010, 688) tutkimuksen mukaan kaikilla toimivilla tiimeillä oli kaksi yhteistä piirrettä. Ensimmäinen niistä oli, että tiimin jäsenet puhuvat keskimäärin yhtä paljon. Aina kaikkien ei tarvitse puhua, mutta esim. yhden päivän aikana keskustelu jakautuu tasaisesti. Toinen hyvän tiimin tunnusmerkki oli keskimääräinen sosiaalinen herkkyys. Tämä tarkoittaa, että tiimin jäsenet pystyivät äänen sävystä, ilmeistä muista ei-verbaalisista viesteistä päättelemään toisen tiimin jäsenen tunnelman. (Woolley, ym. 2010, 688.)

2011 Google aloitti projektin, jonka päämääränä oli rakentaa täydellinen tiimi. Projektissa käytiin läpi satoja tiimejä tavoitteena selvittää miksi toiset menestyivät ja toiset eivät. Projekti aloitettiin selvittämällä tiimien rakennetta sekä tiimin jäseniä yhdistäviä asioita, esim. yhteiset harrastukset, luonteenpiirteet, koulutus. Näitä tietoja hyväksi käyttämällä pyrittiin löytämään kaava toimivan tiimin kokoamiseen. Kuitenkaan tutkijat eivät löytäneet yhteyttä tätä kautta. Yksi menestynyt tiimi piti paljon yhteyttä työajan ulkopuolella ja toinen toimiva tiimi taas ei tavannut työpaikan ulkopuolella ollenkaan. (Duhigg 2016.)

Tutkimuksia jatkettuaan Googlen projekti löysi tiimin normit sekä termin psykologinen turvallisuus, joka osoittautui olevan tärkein yksittäinen tekijä toimivan tiimin muodostamiseksi. Tasa-arvoinen vuorovaikutus ja empatia luovat psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa myös ihmisten välisten siteiden syntymiseen. Projektin kautta Googlen henkilöstö oppi, että työhön tullessa ei tarvitse olla erityistä työroolia. Jotta työntekijät ovat läsnä työssä, heidän on voitava luottaa siihen, että he voivat jakaa myös epämiellyttäviä asioita ilman, että pelkäävät tulevansa syrjityiksi. Projekti on kannustanut työntekijöitä, jotka eivät normaalisti puhu tunteistaan avoimempiin keskusteluihin tiimin normeista. Lopputulemana tutkimuksesta oli, että parhaat tiimit kuuntelevat toisiaan ja ovat herkkiä toisten tunteille ja tarpeille. (Duhigg 2016.)

#### 2.1.7 Tiimin kommunikaatio

Pentland (2012, 62-63) on tutkinut tiimien käyttäytymistä elektronisten sensorien avulla. Sensorit huomioivat yksilön kommunikaatiokäyttäytymisen: puheen sävyn, elekielen, kenen kanssa keskustelua käydään ja kuinka paljon, käydäänkö niitä kasvokkain, keskeytykset ja kuuntelemiset. Tutkimuksissaan he ovat löytäneet käyttäytymismalleja, jotka liittyvät tiimin menestymiseen.

Tutkimuksen mukaan huipputuloksen tekevät tiimit voidaan erottaa sen perusteella, miten he kommunikoivat (Pentland 2012, 62). Huipputiimien kommunikaatiosta voidaan tunnistaa yhteisiä piirteitä. Näissä tiimeissä jokainen tiimin jäsen puhuu ja kuuntelee tasavertaisesti. Puheenvuorot ovat lyhyitä ja keskittyvät asiaan. Jäsenet hakeutuvat kasvokkain ja heidän eleensä ovat energisiä. Tiimin jäsenet ovat suoraan tekemisissä toistensa kanssa eivätkä ainoastaan esimiehen kautta ja he käyvät myös kahdenkeskisiä "sivukeskusteluita". Jäsenet ovat jatkuvasti tekemisissä myös muiden kuin oman tiiminsä kanssa ja tuovat ulkoa uusia ajatuksia tiimiin. Tutkimus osoitti myös ehkä hieman yllättäen, että paras tapa rakentaa huipputiimi ei suinkaan ole valita siihen huippuyksilöitä, vaan



huipputiimi rakennetaan kehittämällä tiimin kommunikaatiota. (Pentland 2012, 65.)

Kommunikaation energisyys ja sitoutuminen tiimin sekä sisäiseen että ulkoiseen kommunikaation ovat Pentlandin (2012, 65) mukaan kolme kriittisintä kommunikaation välinettä, jotka vaikuttavat tiimin tuottavuuteen. Pentlandin mukaan kommunikaation energisyys toteutuu parhaiten kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa.

Kun kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisia, ja heidän kommunikaationsa on energistä, niin tiimiin sitoutumisen taso on myös korkea ja kaikki osallistuvat keskusteluun tasapuolisesti. Innovatiiviset ja korkean suorituskyvyn omaavat tiimit kommunikoivat paljon myös toisten tiimien kanssa. (Pentland 2012, 65.) Haastavaa on saada korkea energia sekä tiimin sisäiseen että ulkoiseen kommunikaatioon. Usein käy niin, että mitä enemmän keskustellaan oman tiimin kanssa, sitä vähemmän keskustellaan muiden tiimien kanssa ja päinvastoin. (Pentland 2012, 66.)

Pentland pohtii tutkimuksessaan, miten yritykset voivat käytännössä hyödyntää näitä tutkimustuloksia omassa toiminnassaan.

Yksinkertaisimpia ja tehokkaita lähestymistapoja hänen mukaansa ovat toimistotilojen ja työpisteiden uudelleenjärjestely. Johtajan tulee esimerkkinsä avulla aktiivisesti rohkaista tasapuoliseen osallistumiseen ja myös käyttää enemmän kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota. Toisinaan tiiminjäsenten vaihtaminen voi parantaa tiimin kommunikaatiota, mutta usein tämä on tarpeetonta. Pentlandin mukaan palautteen avulla suurin osa ihmisistä oppii puhumaan tai keskeyttämään vähemmän, kommunikoimaan kasvokkain sekä kuuntelemaan aktiivisemmin. (Pentland 2012, 70.)

Pentland (2012, 70) kutsuu ideaaleja tiimin jäseniä karismaattisiksi yhdistäjiksi. Nämä liikkuvat organisaatiossa aktiivisesti ja näin saavat organisaation jäseniä mukaan lyhyisiin energisiin keskusteluihin. He jakavat aikaansa tasapuolisesti ja varmistavat, että jokaisella tiimin

jäsenellä on mahdollisuus osallistua. Heidän ei tarvitse olla ulospäin suuntautuneita, mutta he kuitenkin mielellään lähestyvät muita ihmisiä. He kuuntelevat enemmän kuin itse puhuvat ja ovat oikeasti kiinnostuneita siitä, mitä toinen sanoo. Parhaat tiimipelaajat liittävät muita tiiminjäseniä yhteen ja levittävät uusia ideoita. He etsivät näitä ideoita myös tiimin ulkopuolelta, mutta eivät tee sitä tiimityön kustannuksella. Juuti (2015, 165) esittää, että organisaation etua ajavista ihmisistä on tullut keskeinen voimavara, jonka luominen organisaatioon vaatii johtamiselta uudenlaista otetta.

## 2.2 Tiimien itseohjautuvuus

### 2.2.1 Tiimien itseohjautuvuuden määritelmä ja ominaisuudet

Footen & Tangin (2008, 934) mukaan itseohjautuvat tiimit ovat yrityksissä suosittu strategia, jonka avulla pyritään kehittämään tuottavuutta, tehokkuutta ja laadukkuutta. Itseohjautuvien tiimien jäsenillä on valtaa, vastuuta ja itsenäisyyttä suorittaa sovittuja työtehtäviä tai jopa palkata ja irtisanoa henkilöstöä. Perry, Karney ja Spencer (2013, 88) määrittelevät itseohjautuvan tiimin ryhmäksi yksilöitä, jotka voivat itse säädellä käyttäytymistään suhteessa tiimin tehtävään. Itseohjautuvuus vaatii myös rakenteita ja johtamista (Hakkarainen & Nordbäck 2015, 14).

Lehtinen (2015) toteaa, että itseohjautuvuudella on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, työntekijöiden itsetuntoon ja oppimiseen. Itseohjautuvuutta voidaan pitää merkittävänä avaintekijänä organisaation menestymisessä sekä työn mielekkyyden lisäämisessä. Toimivat itseohjautuvat organisaatiot ovat joustavampia ja nopeampia vastaamaan muutoksiin organisaatioiden toimintaympäristöissä kuin perinteiset hierarkkiset organisaatiot. (Lehtinen, 2015.) Kontrolloitu johtaminen taas luo passiivisia työntekijöitä, jotka tekevät juuri vain ne asiat, jotka heidän on käsketty tehdä (Martela & Jarenko 2014, 15).

Motivoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijälle annetaan vaihtoehtoja, joista hän itse voi valita sopivimmat. Tunne siitä, että voi itse vaikuttaa asioihin, motivoi. Kun työntekijöille voidaan siirtää omaan työhön liittyvää omistajuutta ja johtajuutta, he ovat tyytyväisiä, sitoutuneita ja suoriutuvat työstä laadukkaasti. (Hakkarainen & Nordbäck 2015, 13.)

Jos työntekijän ohjaus perustuu vahvasti työympäristön jäykille rakenteille, voi muutostilanteessa työntekijän olla vaikea ohjata omaa toimintaansa joustavasti. Tämä aiheuttaa työmotivaation sekä työtyytyväisyyden laskua. Jos taas työntekijän ohjaus perustuu enemmän itseohjautuvuudelle, niin muutokset on helpompi hallita. Tunne itsenäisyydestä parantaa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Muutoksen lopputulos on kuitenkin pitkälti riippuvainen muutosprosessin toteutuksesta sekä siitä mitä muutoksia työympäristöön tehdään. (Sundholm 2000, 51.)

Gallie ym. (2012, 18) tutkivat brittiläisiä organisaatioita ja niiden tiimityötä vuosina 1990–2006. Heidän tutkimuksensa mukaan tiimityö, joka tarjosi merkittävän mahdollisuuden osallistua tiimin päätöksentekoon, loi kehittämistä tukevan ja motivoivan ympäristön. Itseohjautuvat tiimit tarjosivat mahdollisuuksia toimia oma-aloitteisesti, motivoivat työssäoppimiseen, lisäsivät sitoutumista organisaatioon ja saivat työntekijät työskentelemään enemmän kuin mitä heiltä vaadittiin. Mitä enemmän vastuita tiimille oli annettu, sitä vahvemmat nämä vaikutukset olivat. Vastaavia vaikutuksia ei havaittu tiimeillä, joilla ei ollut vaikutusmahdollisuuksia omaan työskentelyynsä. Tutkimuksen mukaan tiimityö altistaa paineelle, mutta itseohjautuvissa tiimeissä tämä ei vaikuttanut alentavasti työtyytyväisyyteen.

Tiimien itseohjautuvuus tukee jaetun johtajuuden kehittymistä, mutta se ei tarkoita sitä, että itseohjautuvat tiimit aina jakaisivat johtajuuden tiimin sisällä. Itseohjautuvien tiimien johtajuuden muodostumiseen vaikuttavat myös tiimin sisäinen ilmapiiri sekä ulkoa tuleva valmennus. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1221.) Jaettua johtajuutta syntyy, jos tiimin jäsenet toimivat aktiivisesti johtajina ja etsivät mahdollisuuksia vaikuttaa

tiimin kehitykseen, suuntaan ja sen saaman tukeen. Koko tiimin on myös oltava valmis luottamaan toisten tiiminjäsenten johtajuuteen. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1222.)

Carson, Tesluk ja Marrone (2007, 1218) määrittelevät jaetun johtajuuden tiimiä kasvattavaksi omaisuudeksi, joka on seurauksena johtajuuden jakautumisesta tiimin jäsenten kesken. Pearcen ja Manzin (2005, 134) mukaan jaettu johtajuus sisältää samanaikaisen, jatkuvan ja yhteisen vaikuttavuusprosessin tiimin sisällä, johon liittyy virallisia ja epävirallisia johtajia. Jaettua johtajuutta voi esiintyä tiimeillä riippumatta siitä onko heillä ulkopuolinen tiimin johtaja vai ei. Jaettu johtajuus ei siis tarkoita sitä, että tiimin ulkopuolista johtajuutta ei tarvita. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1229.)

Jaettu johtajuus takaa tiimin menestyksen paremmin kuin hierarkkinen johtajuus (Pearce & Manz 2005, 134). Se myös edesauttaa kokemaan tiimin tehtävän merkitykselliseksi, mikä motivoi työntekijöitä (Pearce & Manz 2005, 132). Carsonin, Teslugin ja Marronen (2007, 1220) mukaan jaettu johtajuus lisää tiimin tehokkuutta. Jaetun johtajuuden tiimin jäsenet ovat toisinaan johtajina toisille tiimin jäsenille ja taas toisinaan vastaanottavat johtajuutta toiselta tiimin jäseneltä. Jaettu johtajuus lisää vastavuoroisuutta ja näin kehittää ja vahvistaa tiimin jäsenten välisiä suhteita. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1220) Haasteita jaettu johtajuus voi aiheuttaa, jos työntekijöillä ei ole tarvittavia tietoja, taitoja ja kykyjä tehtävän toteuttamiseen (Pearce & Manz 2005, 135).

Rutiininomaisissa työtehtävissä, jossa tärkeää on yksilön tasainen suoritus, perinteinen johtajuus voi toimia jaettua johtajuutta paremmin. Mitä enemmän tiimit ja niiden jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan, sen tärkeämmäksi muodostuu jaettu johtajuus. Tiimit, jossa jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia ja jotka jakavat yhteisen johtajuuden suoriutuvat paremmin kuin yksittäin toimivat työntekijät. (Pearce & Manz 2005, 135-7.)

## 2.2.2 Itseohjautuvuusteoria

Ryan ja Deci (2000) ovat rakentaneet itseohjautuvuusteorian, jonka mukaan ihminen on aktiivinen toimija, joka haluaa toteuttaa itseään ja työskennellä itse valitsemiaan päämääriä ja tavoitteita kohti. Ryanin ja Decin (2000) teorian mukaan ihmisen motivaatio voi tulla ihmisen sisältä tai ulkoa annettuna. Martela ja Jarenko (2014, 14) kuvaavat itseohjautuvuusteorian motivaatiokäsitettä. Ulkoisen motivaation pohjalta työskentely voi olla henkisesti kuluttavaa ja tuntua pakkopullalta. Sisäinen motivaatio ei ole yhtä kuormittavaa, koska siinä hakeudutaan tekemään itseä innostavia asioita. (Martela & Jarenko 2014,14.)

Ryanin ja Decin (2000) teorian mukaan sisäinen motivaatio voidaan jakaa kolmeen perustarpeeseen, omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyteen. Näiden kolmen perustarpeen täytyminen työelämässä johtaa työn imuun, energisyyteen ja parempiin työn tuloksiin (Martela & Jarenko 2014, 28). Parhaimmillaan sisäisen motivaation kolme perustarvetta muodostavat positiivisen kehän, jossa kukin tekijä tukee seuraavaa (Martela & Jarenko 2014, 31).

Omaehtoinen ihminen voi päättää omista asioistaan ja motivaatio tulee ihmisen sisältä, ei ulkoa annettuna. Ihminen haluaa olla vastuussa omista asioistaan ja välttää ulkopuolista kontrollia. (Ryan & Deci 2000.)

Työntekijän on vaikea innostua sellaisesta mihin hänet on pakotettu. Kontrollointi ja esimiehen liiallinen puuttuminen voivat helposti tuhota itsenäisen työskentelyn kokemuksen. Olennaista on, että työntekijä kokee yrityksen tavoitteet ja arvot omikseen. (Martela & Jarenko 2014, 29)

Ihmisellä on myös tarve selvittää haasteita ja tuntea olevansa kyvykäs ja aikaansaava (Ryan & Deci 2000). Kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä kokee osaavansa työnsä ja uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi (Martela & Jarenko 2014, 29). Työtä haittaavat asiat, esimerkiksi henkilökohtaiset ongelmat, voivat vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn. Osaamisen kehittäminen vaatii avointa

keskustelua, jotta pureudutaan olennaisiin seikkoihin. Kahdenkeskisten keskustelujen avulla voidaan tunnistaa piileviä ongelmia. Silloin keskusteluilmapiirin on oltava turvallinen ja työntekijän on koettava, että avoimuus ei käänny häntä itseään vastaan missään vaiheessa. (Hakkarainen & Nordbäck 2015, 13-14.)

Yhteisöllisyyden tunne syntyy siitä, että ihmiset välittävät toisistaan (Ryan & Deci 2000). Ihmiset haluavat nähdä, että omalla toiminnalla on myönteinen vaikutus ympärillä oleviin ihmisiin. Kun ihminen kokee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, hän on parhaimmillaan. (Martela & Jarenko 2014, 29.)

Erytyisesti modernissa tiimityötä, aloitteellisuutta ja jatkuvaa oppimista korostavassa työkuulttuurissa sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat avainasemassa antamalla panoksensa, auttamalla luomaan innostavan ilmapiirin. Näin he ovat monen yrityksen tärkein voimavara. (Martela & Jarenko 2014, 32.)

Sisäisen motivaation johtaminen on tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Kun johtaja luo vapautta ja vastuuta työntekijän ympäristöön, hän luo otollisempaa ympäristöä sisäiselle motivaatiolle. Sisäisen motivaation johtaminen edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 36.)

### 2.2.3 Itseohjautuvuuden lisääminen tiimissä

Lawlerin (1987) mukaan tietoa, osaamista, valtaa ja palkkioita on jaettava uudelleen, kun pyritään kohti työntekijöitä osallistavaa organisaatiota. Tiedon kulku on turvattava eri osapuolten kesken työyhteisön yläpuolella olevilta organisaatiotasoilta työyhteisöön. Organisaation on kehitettävä ammatillista ja vuorovaikutuksellista osaamista sekä ammattipätevyyden ja yhteistoimintataitojen harjaannuttamista. Vallan kautta luodaan todellisia vaikutusmahdollisuuksia työntekijöille ja heitä palkitaan tuloksellisuuden kohoamisesta. (Kalliola 2011, 69.)

Osallistavan päätöksenteon mahdollistaa informationaalinen ja toisiaan tukeva ilmapiiri, joka antaa riittävästi itsenäisyyttä päätösten tekemistä ja toimeenpanoa varten (Sundholm 2000, 27). Itseohjautuvuutta tukevassa työympäristössä on sitoutuneita esimiehiä ja itseohjautuvaan työskentelyyn soveltuva organisaatorakenne. Työympäristö silloin tukee työntekijöiden perustarpeiden (omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys) tyydyttymistä. Sen sijaan työympäristö, jossa on vahva kontrolli, joka on yli- tai alistrukturoitunut ja jossa ei ole sitoutuneita esimiehiä, sisältää merkittävän riskin itseohjautuvuuden kehittymiselle. (Sundholm 2000, 103.)

Itseohjautumista lisätään, kun mahdollistetaan työntekijälle tehdä mitä hän haluaa ja miten hän haluaa eli mahdollisuus vapaasti tavoitella päämäärää. Demokraattinen johtamistapa, vapaa tiedonjakelu ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon tukevat itseohjautuvuutta ja parantavat työtyytyväisyyttä. (Martela & Jarenko 2014, 37.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa on vähemmän väliportaan hierarkioita, ja palkkiojärjestelmät perustuvat tiimien jäsenten osaamiseen ja tiimien suorituksiin. Tiimien joustavan toiminnan kannalta tärkeä tieto jaetaan avoimesti tiimeille ja työntekijöiden oletetaan kehittävän laajalti omia kykyjään ja taitojaan. Jotta itseohjautuvuus toteutuu mahdollisimman hyvin, tiimit ovat vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta. (Lehtinen, 2015) Itseohjautuvuuden lisääminen edellyttää myös, että esimies ymmärtää ja ottaa huomioon työntekijän tarpeet, tunteet ja asenteet kussakin tilanteessa ja asiassa. Näin työntekijälle syntyy luottamus, jonka puitteissa hän toimii aloitteellisemmin. (Sundholm 2000, 28.)

Organisationaaliset tekijät voivat sekä tukea henkilön itseohjautuvuutta tai rajoittaa sitä (Sundholm 2000, 50). Tutkija Anne Koski on haastatellut Nokian entisiä työntekijöitä ja tuonut esiin Nokian tiimityöskentelyn ja johtamisen ongelmia, jotka johtivat yhtiön alamäkeen. Ongelmia syntyi, kun tiimien ja ylemmän johdon väliin tuli keskijohdon väliportaita,

byrokratia lisääntyi ja kehittäminen pysähtyi. Koski toteaa myös, että toimiva tiimityöskentely on itseohjautuvaa, jossa perinteiset johtamismallit eivät enää toimi ja johtajuutta tuleekin purkaa. Usein ideoita syntyy äänekkäissä palaverissa, joissa tunne, halu ja innostus kohtaavat. Tiimeillä tulee olla mahdollisuus myös osallistua rekrytointeihin, jolloin johtajan merkitys organisaatiossa muuttuu. (Ora 2016, 12.)

Tiimin itseohjautuvuuden tasoa on mahdollista sovitella kullekin organisaatiolle, tiimille ja yksikölle sopivaksi. Aluksi voidaan harjoitella rajatuilla työtehtävillä keskinäistä yhteistyötä ja itseohjautuvuutta. Kokonaan itseohjautuva tiimi on vastuussa omista tehtävistään, jotka tulevat prosessista eivätkä pelkästään esimiehen kautta. Esimiehen tehtävä on huolehtia tiimin valmentamisesta ja kehittämisestä itseohjautuvuuteen. Johtaminen ei häviä, se vain muuttuu ja siinä korostuvat läpinäkyvyys, avoin tiedonkulku, yhteiset tavoitteet, luottamus sekä hyvät vuorovaikutustaidot. (Lehtinen, 2015.)

Footen ja Tangin (2008) mukaan sosiaalinen pääoma lisää tiimin mahdollisuuksia toimia itseohjautuvasti. Sosiaaliseen pääomaan liittyvät tiimin ilmapiiri, tiimin jäsenten väliset suhteet sekä yhteisöllisyyden tunne tiimissä. Itseohjautuvassa tiimissä työntekijät työskentelevät päivittäin yhdessä ja muodostavat merkityksellisiä ja positiivisia suhteita, jolloin sitoutuminen tiimiin vahvistuu. (Foote & Tang 2008, 936.) Sosiaalisen pääoman avulla itseohjautuvissa tiimeissä vaihdetaan palveluksia ja näin syntyy keskinäinen suhde avun antajan ja avun saajan välillä. Tyytyväiset työntekijät, jotka auttavat muita tiimin jäseniä ja jotka pitävät, luottavat, samaistuvat ja ymmärtävät toisiansa saavat myös itse helpommin apua tarvittaessa. Mitä enemmän tiimin jäsen on saanut apua aiemmin, sitä valmiimpi hän on jatkossa antamaan apua. Näin sosiaalinen pääoma kasvaa ja kehittyy, kun sitä käytetään. (Foote & Tang 2008, 936-7.) Sosiaalinen pääoma myös vähenee, jos sitä ei käytetä. Työhön tyytymättömät ja sitoutumattomat tiimin jäsenet eivät panosta



itseohjautuvuuteen tai suhteisiin tiimin jäsenten kanssa ja he näkevät tiimityön tarpeettomana taakkana. (Foote & Tang 2008, 937.)

Jos tiimin jäsenet eivät ole kehittäneet tyydyttäviä suhteita tiimin sisällä, he eivät ole myöskään kehittäneet sosiaalista pääomaa, joka lisäisi tiimin sitoutuneisuutta. Tiimin jäsenten välisten suhteiden paraneminen vaikuttaa positiivisesti itseohjautuvan tiimin työtyytyväisyyteen, joka taas lisää tiimiin sitoutuneisuutta. Tiimikoulutukset voivat olla hyödyllisiä silloin, kun itseohjautuvien tiimien sitoutuminen on heikkoa. (Foote & Tang 2008, 943.)

Carson, Tesluk ja Marrone (2007, 1222) puhuvat myös sosiaalisesta pääomasta viittaamalla tiimin sisäiseen ilmapiiriin. Heidän mukaansa jaettua johtajuutta voidaan lisätä parantamalla tiimin sisäistä ilmapiiriä. Sisäiseen ilmapiiriin kuuluvat jaettu tarkoitus, sosiaalinen tuki ja ääni. Tiimeillä, joilla on jaettu tarkoitus, on yhteinen käsitys tiimin tavoitteista ja he myös toimivat päästäkseen näihin yhteisiin tavoitteisiin. Tiimin yhteinen tavoite lisää motivaatiota, voimaantumista ja sitoutumista työhön ja tiimiin. Näin jaettu tarkoitus lisää tiimin jäsenten halua jakaa johtajuutta. Tiimin jäsenten antama sosiaalinen tuki tarkoittaa toisten tukemista ja tekojen ja saavutusten huomioimista. Tämä auttaa luomaan ilmapiirin, jossa tiimin jäsenet kokevat itsensä arvostetuiksi ja näin ovat valmiimpia jakamaan johtajuuden vastuuta. Ääni tarkoittaa tiimin sisäistä vuorovaikutusta ja tiimin jäsenten osallistumista tarkoituksensa täyttämiseen. Se on liitetty päätöksen tekoon ja rakentavaan keskusteluun liittyen tiimin tavoitteisiin, tehtäviin ja prosesseihin ja näin se lisää jaettua vastuunottoa. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1222.)

Carson, Tesluk ja Marrone (2007, 1229) tutkivat jaettua johtajuutta 59:n konsulttitiimin avulla. Tutkimus vahvisti näkemystä siitä, että jaettu johtajuus lisää tiimin hyvinvointia ja tehokkuutta. Tutkimusten pohjalta he ehdottavat toimintamalleja, joiden avulla organisaatiot voivat lisätä jaettua johtajuutta. Organisaation on tärkeää rohkaista tiimin jäseniä näkemään itsensä ja toiset tiimin jäsenet johtajina. Tähän voidaan käyttää apuna

koulutusta. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1229.) Työntekijät tarvitsevat koulutusta, jotta he osaavat ottaa vastuuta oma-aloitteisesti, toimia kiistatilanteissa, kommunikoida, järjestää palavereja ja työskennellä tehokkaasti yhdessä toisten kanssa (Pearce & Manz 2005, 138-9).

#### 2.2.4 Itseohjautuvien tiimien johtaminen

Itseohjautuvissa organisaatioissa johtajan roolia voidaan kutsua tiiminvetäjäksi, valmentajaksi, organisoijaksi tai fasilitaattoriksi (Pearce & Manz 2005, 137-8). Kyseinen rooli on kuvattu kuviossa 2 (s.15), jossa se on osa itseohjautuvaa tiimiä. Ulkoiset tiimin johtajat voivat luoda motivaatiota ja osaamista, jotka tukevat itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden kehittymistä (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1223).

Itseohjautuvien tiimien johtajilla on merkittävä vaikutus tiimien menestykseen. Haastavaksi ja monimutkaiseksi itseohjautuvien tiimien johtamisen tekee se, että johtajalla ei ole enää kontrollia tiimin toiminnasta ja päätöksistä. Itseohjautuvan tiimin johtajaa voidaan kutsua ulkoiseksi johtajaksi, joka ei toimi suoraan tiimissä, vaan sen rajapinnassa luoden linkin organisaation ja tiimin välille. (Druskat & Wheeler 2003, 435.)

Itseohjautuvien tiimien ulkoiset johtajat toimivat erilaisessa ympäristössä kuin perinteiset johtajat. Molemmat ovat kuitenkin vastuussa tiimin suoriutumisesta, mutta ulkoisten johtajien tulee johtaa delegeoimalla seuranta ja tiiminvetäminen tiimeille. Johtajuus muodostuu seuraavista elementeistä: työntekijöihin vaikuttaminen, suhteiden rakentaminen, tiedon jakaminen ja etsiminen sekä päätösten tekeminen. (Druskat & Wheeler 2003, 436.)

Työntekijöihin vaikuttaminen toteutuu tunnustuksen antamisen, palkitsemisen ja motivoinnin kautta. Itseohjautuviin tiimeihin vaikuttaminen ei tule johtajan vallan kautta vaan johtajan kyvystä kannustaa tiimin jäseniä keskusteluun, kuuntelemiseen sekä avun ja neuvojen vastaanottamiseen. Tehokkaat ulkoiset johtajat kannustavat tiimejä itsensä

vahvistamiseen, itsekritiikkiin, itsenäiseen tavoitteiden asetantaan, itsensä arviointiin ja itsensä kehittämiseen. (Druskat & Wheeler 2003, 436.)

Työntekijöitä tulee rohkaista asettamaan optimaalisesti haastavia tavoitteita, arvioimaan oman työnsä tuloksia ja antaa heille vapautta löytää vastaukset tavoitteisiin. Esimiehen tulisi antaa rakentavaa ja työntekijöiden kompetenssia tukevaa palautetta. (Sundholm 2000, 27.) Ulkoisten johtajien tulee varmistaa, että tiimi saa tarvittavan tuen organisaatiolta, suojella tiimiä ulkoiselta paineelta ja vaikuttaa resurssien saatavuuteen (Druskat & Wheeler 2003, 436). Organisaatiopalkkiojärjestelmät tulee perustaa tiimin tavoitteille tai yksilön palkitsemiseen silloin, kun aloite parantaa koko tiimin suoritusta (Pearce & Manz 2005, 138-9).

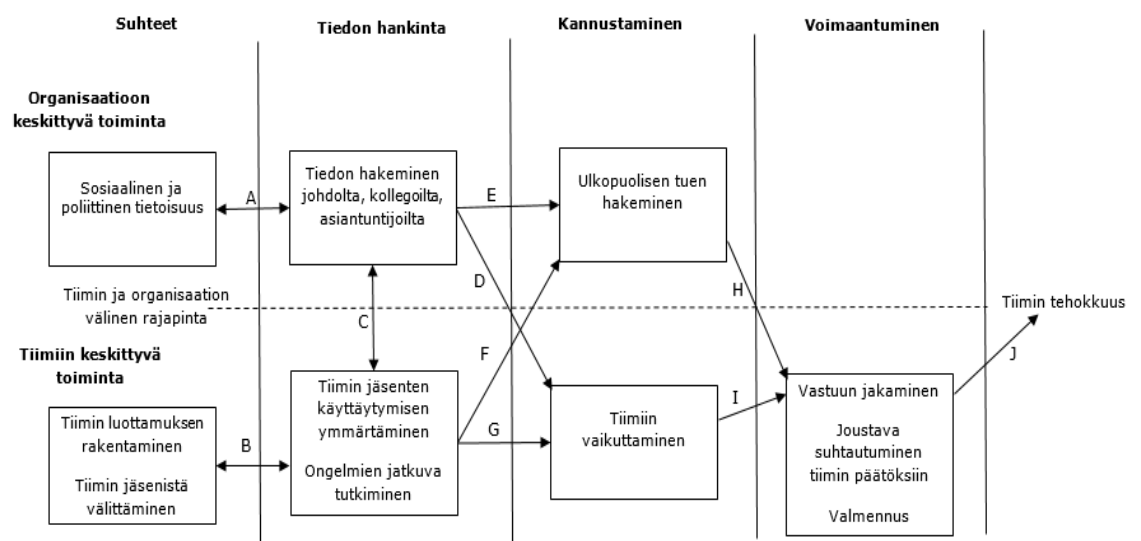
Hyvät suhteet tiimin ja ulkoisen johtajan välillä ovat erityisen tärkeitä (Druskat & Wheeler 2003, 454). Suhteiden rakentaminen käsittää ristiriitojen selvittämisen, tiimin rakentamisen ja tukemisen sekä verkostoitumisen. Moderneissa organisaatioissa suhteiden rakentaminen alaisiin on olennaista tehokkaan johtajuuden saavuttamisen kannalta. (Druskat & Wheeler 2003, 436-7.) Johtajan antama huomio ja kunnioitus lisäävät myös tiimin halua tehdä yhteistyötä. Suhteiden kautta johtaja voi osallistua tiimin toimintaan ja saada tiimiltä tietoja, jotka auttavat lisäämään itseohjautuvuutta ja tehokkuutta. Hyvät suhteet koko organisaatioon ovat myös tärkeitä, koska sitä kautta johtaja saa tarvitsemaansa informaatiota ja sen on mahdollista kasvattaa tiimin vaikutusvaltaa ja sitoutumista. (Druskat & Wheeler 2003, 436-7, 454)

Tieto on valtaa ja tehokkaimmat johtajat osaavat hyödyntää saamansa tiedon (Druskat & Wheeler 2003, 454). Itseohjautuva tiimi hyötyy johtajasta, joka tiedustelee ja välittää informaatiota tiimin ulkopuolelta tiimille. Tämä on luonteva rooli ulkoiselle johtajalle, joka muutenkin toimii tiimien ja organisaation rajapinnassa. (Druskat & Wheeler 2003, 437.)

Tehokkaat ulkoiset johtajat voivat toimia hyvin eri tyyleillä, mutta yhteistä on päätösvallan jakaminen sekä tehokkaiden päätösten tekeminen (Druskat & Wheeler 2003, 454). Määritelmänsä mukaisesti itseohjautuvilla

tiimeillä tulisi olla valtaa tehdä itseensä kohdistuvia päätöksiä. Käytännössä kuitenkin ei ole aina selvää, kuinka paljon päätösvaltaa tiimeillä on. Tiimit hyötyvät itsenäisyydestä ja siitä tunteesta, että heidän päätöksillään on merkitystä ja vaikutusta. Ulkoisen johtajan rooli siis tarkoittaa paljon muutakin kuin delegointia. Sen on tuettava tiimiä, jotta se pystyy itsenäisesti tekemään onnistuneita päätöksiä. (Druskat & Wheeler 2003, 437.) Hyvät johtajat ymmärtävät myös mitä seurauksia tämän päivän päätöksillä on tulevaisuudessa (Druskat & Wheeler 2003, 454).

Druskat & Wheelerin tutkimuksessa (2003) selvisi, että parhaiten menestyvät ulkoiset johtajat käyttivät omaa sijoittumistaan tiimin rajapinnalle tehokkaasti hyväkseen. He liikkuvat sujuvasti tiimin ja muun organisaation välillä. Tutkimuksessa löydettiin neljä käyttäytymismallia, jotka tukivat ulkoisten johtajien toimintaa (kuvio 5). Johtajat olivat yhteydessä tiimiin ja organisaation jäseniin ja lisäsivät poliittista ymmärrystä. He hankkivat aktiivisesti tietoa ja pysyivät ajan tasalla tiimin sisäisistä ja ulkoisista tapahtumista. Johtajat edistivät toisten huomioimista niin, että tiimin sekä organisaation tarpeet tulivat esille ja voimaannuttivat tiimejä. Nämä johtajien käyttäytymismallit johtivat itseohjautuvien tiimien tehokkuuteen. (Druskat & Wheeler 2003, 446.)



KUVIO 5. Tehokkaan ulkoisen tiiminjohtajan toimintatapoja (Druskat & Wheeler 2003, 447)

Tehokas ulkoinen johtaja käyttää tehokkaasti hyväkseen asemaansa tiimin ja organisaation rajapinnassa. Hänen on osattava toimia strategisesti niin, että molemmat osapuolet tuntevat tulevansa kuulluksi ja huomioiduksi. Kysymysten kysyminen on tärkeämpää kuin käskyjen antaminen, kun halutaan kehittää tiimien tehokkuutta. Kannustamisesta tulee yhä tärkeämpää, kun johtajat ovat luoneet välittävän ja luottamuksellisen suhteen tiimin kanssa ja ovat etsineet tietoa siitä, mitkä tehtävät tarvitsevat kannustusta. Kannustamisella kasvatetaan myös taitoja ja itseluottamusta. (Druskat & Wheeler 2003, 453.)

Parhaat ulkoiset johtajat osaavat käyttää referenssi- ja asiantuntijavaltaansa toimiessaan tiimin jäsenten tai muiden sidosryhmien kanssa. Referenssivalta kuvaa johtajaa, johon työntekijät haluavat samaistua, jäljitellä häntä ja olla hänelle lojaaleja. Johtajan vallan mahdollistavat laajat suhteet koko organisaatioon, jolta saadun tiedon avulla he voivat vielä omia ideoitaan eteenpäin. Referenssi- ja asiantuntija vallan käyttö lisää sitoutuneisuutta, itseohjautuvuutta ja tehokkuutta. (Druskat & Wheeler 2003, 453.)

Tiimin johtajien tulee pitää huolta siitä, että tiimillä on selkeä ja yhteinen suunta ja tarkoitus, lisätä osallistumisen mahdollisuuksia ja edistää positiivista ilmapiiriä, jossa tiimin jäsenet kannustavat toisiaan sekä aktiivisesti huomioivat toisten suoritukset. Tiimin johtajien tulisi omaksua tukevan valmentamisen käytäntöjä, joilla voidaan lisätä jaettava johtajuutta tiimeissä. Valmentaminen voi olla kannustamista, vahvistamista ja palkitsemista tilanteissa, jossa tiimin jäsenet osoittavat johtajuutta sekä tukea tilanteissa, jossa tiimillä on erimielisyyksiä (esim. miten johtajuuden vastuut jaetaan). Tiimin johtajien tulee erityisesti kiinnittää huomiota tiimeihin, joissa on heikko sisäinen toimintaympäristö. Nämä tiimit tarvitsevat erityisesti lisämotivaatiota, ohjeistusta ja tukea. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1229.)

Itseohjautuvuutta johdetaan auttamalla yksilöä oivaltamaan omat vahvuutensa ja kirkastamaan omat kiinnostuksen kohteensa, sekä

mahdollistetaan toiminta, joka asettuu näiden leikkauspisteeseen (Martela & Jarenko 2014, 37). Vapauden johtaminen edellyttää luottamusta ja uskallusta antaa työntekijöille tilaa tehdä asiat itse (Martela & Jarenko 2014, 38). Asioiden johtamisesta on siirryttävä ihmisten johtamiseen, jossa on toimintaa tukevia valmentajia ja mentoreita (Juuti 2015, 21).

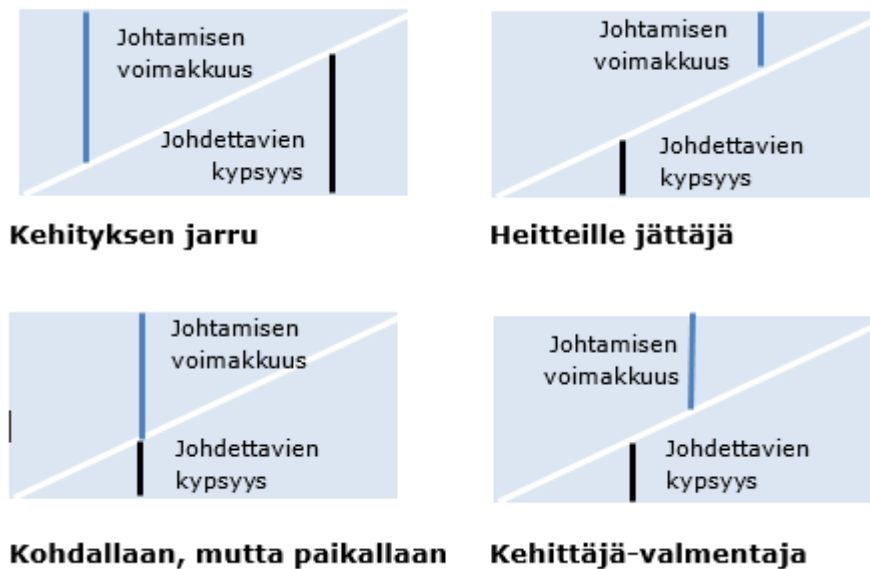
Carson, Tesluk & Marrone (2007, 1223) mukaan paras tiimijohtajan rooli on tukeva valmentaminen, joka kehittää tiimin itseohjautuvuutta, aloitokykyä ja itsenäisyyttä. Valmentamisella voidaan kannustaa, vahvistaa ja palkita niitä tilanteita, joissa tiimin jäsenet ottavat vastuuta johtajuudesta ja näin lisätä tunnetta omasta kompetenssista ja tiimin itsenäisyydestä. Tämä onnistuu oman esimerkin kautta. Samoin positiivinen palaute työntekijöille on tehokas työkalu, kun tiimin toimintaa kehitetään itsenäisempään suuntaan (Pearce & Manz 2005, 137-8).

Valmentaminen on erityisen tärkeää tiimeissä, joissa ei ole vahvaa kokemusta yhteisestä tavoitteesta, ja jotka eivät ole täysin sitoutuneita ja joissa tiimin jäsenet eivät pysty täysin tukemaan toisiaan. Ulkoisen tiimin johtajan tehokas valmennus antaa ohjeita ja motivaatiota, jotka edesauttavat jaettava johtajuutta. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1224.)

Stoker (2007, 575) näkee, että itseohjautuvien tiimien johtamistyyli tulee kuitenkin valita tiimin jäsenten kokemuksen mukaan. Vähemmän kokeneille tiimin jäsenille sopii paremmin tehtäväsuuntautunut johtajuus, kun taas kokeneimmat hyötyvät valmentavasta johtajuustyylistä.

Stokerin (2007, 572) tutkimusten mukaan lyhyen työkokemuksen omaavat tiimin jäsenet toimivat tehokkaammin, kun he saivat suoraa ohjeistusta esimieheltä siitä, mitä tehtäviä tehdään ja miten ne suoritetaan. Kokeneet tiimin jäsenet suoriutuivat taas sitä tehokkaammin mitä enemmän johtamisessa hyödynnettiin valmentavaa johtamista. Kokeneilla tiimin jäsenillä valmennus vähensi työuupumuksen kokemuksia, mutta uusille tiiminjäsenille valmennus vaikutti päinvastaisesti. (Stoker 2007, 574.)

Stokerin kantaa tukee myös Skyttä (2005, 43), jonka mukaan johtamistyyliä valittaessa tulee huomioida johdettavien kypsyys, eli ammattitaidon taso ja vastuunoton kyky. Ajan edetessä ja hyvällä johtamistyöllä nämä molemmat lisääntyvät. Johtamisen mitoitus esitetään kuviossa 6, jossa kuvataan johdettavien kypsyystason ja johtamisen voimakkuuden suhdetta. Kypsyys lisääntyessä johtamisen voimakkuutta voidaan vähentää.



KUVIO 6. Johtamisen oikea mitoitus (Skyttä 2005, 43)

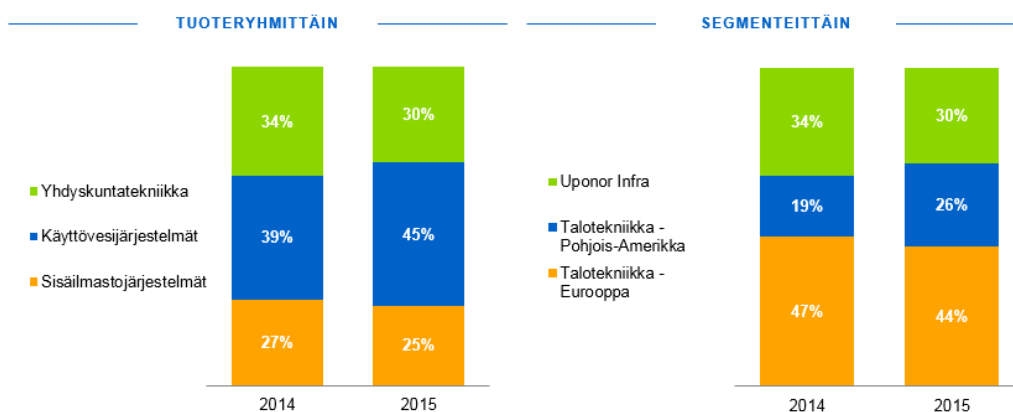
Osallistavan esimiehen tulee mitoittaa johtamisen voimakkuus siten, että se tarjoaa nykyiselle kypsyystilanteelle riittävän haasteen ponnistella oman ammattitaidon ja vastuunoton kehittämiseksi (Skyttä 2005, 44).

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käydään läpi kehittämishankkeen pääkohdat ja toteutus. Aluksi esitellään kehittämishankkeen kohteena oleva yritys ja sen taloushallinnon palvelukeskus. Tämän jälkeen esitellään kehittämishankkeen eteneminen ja vaiheet. Lopussa kuvataan käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät, sekä kerrotaan empiirisen aineiston hankinta ja sen analyysimenetelmät.

#### 3.1 Kohdeyrityksen esittely

Uponor Suomi Oy kuuluu Uponor konserniin, joka on yksi johtavista rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmien toimittajista maailmassa. Uponor tarjoaa rakentajille ja remontoijille kattavan valikoiman lämmitykseen, veden- ja energianjakeluun sekä ilmanvaihtoon ja jäteveden käsittelyyn tarkoitettuja järjestelmiä. Lisäksi yritys valmistaa tuotteita kunnallisen infrastruktuurin rakentamiseen ja saneeraukseen. Konsernin liikevaihto vuonna 2015 oli 1050 MEUR ja se jakautui tuoteryhmittäin ja segmenteittäin kuvion 7 mukaisesti. (Uponor 2016)

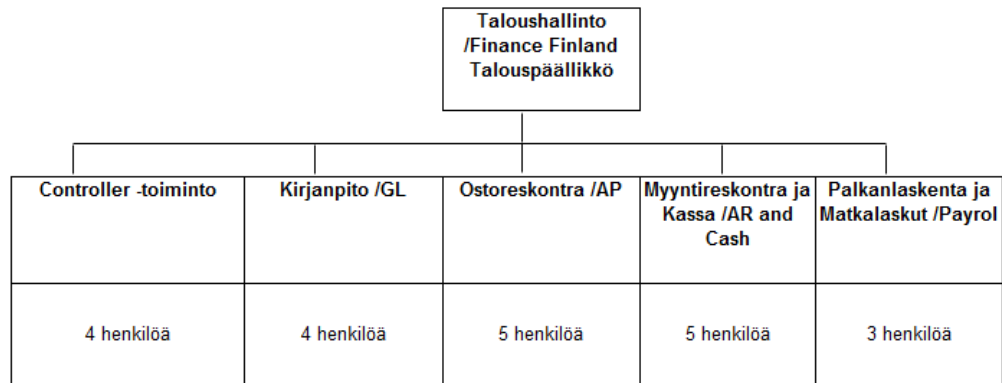


KUVIO 7. Uponor konsernin liikevaihdon jakautuminen vuosina 2014 ja 2015 (Uponor 2016)



Uponor Suomi Oy tarjoaa sekä käyttövesi- että sisäilmastojärjestelmiä ja se kuuluu Talotekniikka – Eurooppa segmenttiin. Uponor Suomen liikevaihto vuonna 2015 oli 45.8 MEUR ja henkilöstöä sillä oli vuoden 2015 lopussa 162. Taloushallinnon palvelukeskus on osa Uponor Suomi Oy:tä, mutta se palvelee sen lisäksi myös muita konsernissa toimivia yhtiöitä. Asiakasyrityksiä on yhteensä viisi. Palvelukeskuksessa on tällä hetkellä työssä 22 henkilöä, joista kaksi on määräaikaista. Näiden lisäksi kaksi henkilöä on vanhempainvapaalla. Miehiä organisaatiossa on kolme. Osastosta neljä henkilöä työskentelee Vaasassa ja loput 18 Nastolassa. Vaasassa työskentelee kaksi ostoreskontran henkilöä, yksi palkanlaskija ja yksi controller. Yksi kirjanpitiimin jäsen työskentelee lähinnä etätyössä ja käy Nastolan toimipisteessä noin kerran kuukaudessa.

Palvelukeskus on jaettu viiteen eri tiimiin toimintojen mukaan. Tiimejä ovat controller-toiminto, kirjanpito, ostoreskontra, myyntireskontra ja kassa sekä palkanlaskenta ja matkalaskut. Kussakin tiimissä on kolmesta viiteen henkilöä. Taluspäällikkö johtaa koko palvelukeskuksen organisaatiota. Hänen lisäksi organisaatiossa on kolme tiimiesimiestä. Controller-toiminnolla on oma esimies, joka työskentelee myös itse tiimissä. Hän on Nastolassa työskentelevien controllereiden esimies. Ostoreskontran esimies on Vaasassa ja hän työskentelee itse Controller-tiimissä. Ostoreskontran esimiestyön lisäksi hän on kaikkien Vaasalaisten esimies. Myyntireskontra ja kassa tiimin esimies työskentelee kirjanpitiimissä. Kirjanpito ja palkanlaskenta tiimien esimiehenä toimii taluspäällikkö, joka on myös kaikkien tiimiesimiesten esimies. Palvelukeskuksen nykyinen organisaatiorakenne on kuvattu kuviossa 8.



**Esimiehet/Team Leaders**  
 Controller team  
 AR team  
 AP team and Vaasa Finance

### KUVIO 8. Taloushallinnon palvelukeskuksen nykyinen organisaatorakenne

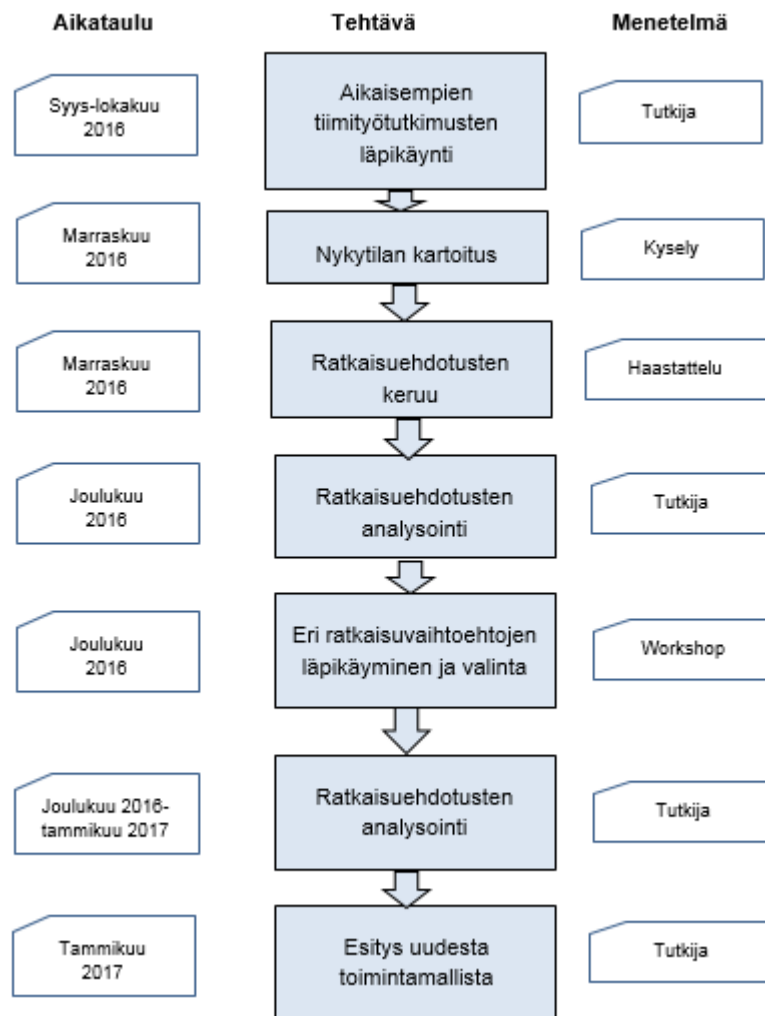
Vuoteen 2014 asti organisaatio työskenteli yhden esimiehen eli talouspäälikön alaisuudessa ja sen jälkeen osa tiimeistä on jaettu eri esimiehille. Aluksi tiimiesimiehiä oli kaksi, joista toinen oli controllereiden esimies ja toinen sekä myynti- että ostoreskontran esimies. Vuonna 2015 reskontrien esimiestehtävät jaettiin edelleen kahdelle eri esimiehelle. Palvelukeskuksessa vuonna 2015 tehdyssä henkilöstökyselyssä tuli esiin henkilöstön tyytymättömyys ei niinkään tiimeihin, vaan esimiesrakenteeseen. Rakennetta kuvattiin toimimattomaksi ja esimiesten määrää liian suureksi. Kyselyssä myös tuotiin esille esimiehiltä puuttuva valta. Esimiesten vaihtuvuus on myös aiheuttanut haasteita rakenteen toimivuudelle.

### 3.2 Hankkeen eteneminen ja vaiheet

Hanke alkoi 2016 syyskuun alussa, kun sain kehittämishankkeen aiheen toimeksiantajalta. Hankkeen tavoitteena oli luoda ehdotus uudesta tiimiorganisaatorakenteesta sekä löytää keinoja tiimityön kehittämiseen sekä itseohjautuvuuden lisäämiseen taloushallinnon palvelukeskuksessa. Olen työskennellyt kyseisen yrityksen taloushallinnon palvelukeskuksessa

vuodesta 2007 asti, mutta ollut viimeiset kaksi vuotta poissa työelämästä hoito- ja opintovapaalla. Organisaatio sekä sen jäsenet ovat tuttuja, vaikka toki muutoksiakin on tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana.

Kehittämishankkeen aikataulu, eteneminen ja menetelmät on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Kehittämishankkeen aikataulu ja eteneminen

Kehittämishankkeen aiheen selvittyä syyskuussa tein alustavan suunnitelman hankkeen toteutuksesta sekä aloitin lähteiden hankinnan. Lokakuussa perehdyin aiheen tietoperustaan. Hankkeen seuraavassa vaiheessa suoritin kyselyn sekä suunnittelin ja suoritin teemahaastattelut. Tämä ajoittui marraskuulle. Joulukuussa litteroin ja koodasin haastattelut

sekä valmistelin ja järjestin workshop-työpajan. Tämän jälkeen tammikuussa 2017 teemoittelin ja analysoin haastattelujen ja työpajan tulokset. Kehittämishankkeen pohdinta ja johtopäätökset valmistuivat myös tammikuussa.

### 3.3 Käytetyt tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tämä kehittämishankkeen lähestymistapa on toimintatutkimus. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, 58) mukaan toimintatutkimuksen tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen ja käytännön ongelmien ratkaiseminen. Kanasen (2014, 15) mukaan toimintatutkimus kohdistuu lähes aina ihmisen toiminnan muuttamiseen ja se soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohteena on ryhmä ja sen toiminta. Toimintatutkimus on erityisesti kiinnostunut siitä, miten asioiden tulisi olla ja siinä pyritään vuorovaikutukseen käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen välillä (Ojasalo ym. 2015, 60). Edellä mainitut tekijät soveltuvat tähän kehittämishankkeeseen, jossa päätavoitteena on soveltuvimman organisaatiomallin löytäminen taloushallinnon palvelukeskukseen.

Toimintatutkimuksessa organisaatio osallistuu aktiivisesti kehittämistyöhön ja käytettävät tutkimusmenetelmät mahdollistavat aktiivisen osallistumisen ja vuorovaikutuksen hyödyntämisen (Ojasalo ym. 2015, 37).

Toimintatutkimuksen osallistavien menetelmien kautta päästään kiinni hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen (Ojasalo ym. 2015, 61). Tässä kehittämishankkeessa tutkimusaineistoa hankitaan kyselyllä, haastatteluilla sekä yhteisöllisillä ideointimenetelmillä. Aineistona käytetään myös kohdeyrityksessä vuosittain toteutetun henkilöstökyselyn tuloksia vuodelta 2015.

Kyselylomaketta käytettiin yhtenä osana tutkimusta. Sen avulla selvitettiin, missä Tuckmannin mallin mukaisessa tiimiytymisen kehitysvaiheessa kukin palvelukeskuksen tiimi on tällä hetkellä. Kyselyn suunnittelussa käytettiin Pitkäsen (2010, 126-127) laatimaa kyselypohjaa. Hirsjärven ja

Hurmeen (2015, 37) mukaan kyselylomake sopii tutkimuksiin, joissa tutkimuksen kohteena on melko konkreettinen ja yksiselitteinen ilmiö. Heidän mukaansa lomakkeiden merkittävä heikkous ovat valmiit vastausvaihtoehdot, jotka harvoin tavoittavat vastaajan ajatusmaailman olennaiset puolet.

Kyselyn lisäksi kaikki palvelukeskuksen jäsenet haastateltiin, eli kaikki kyselyyn osallistuneet myös haastateltiin. Haastattelun tarkoituksena oli löytää keinoja tiimitoiminnan parantamiseen ja tiimien itseohjautuvuuden lisäämiseen. Näiden lisäksi haastattelujen tavoitteena oli muodostaa kuva organisaatiomallista tai -malleista, joka parhaiten soveltuisi taloushallinnon palvelukeskukseen. Koska haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, jossa tiedonhankintaa voidaan suunnata tilanteen mukaan ja saada esiin vastausten motiiveja (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34), niin se nähtiin sopivan tähän kehittämishankkeeseen. Haastattelulla saadaan myös nopeasti kerättyä syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta ja siinä yksilö voi tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti (Ojasalo, ym. 2015, 106). Haastattelu auttaa syventämään saatavia tietoja ja sen avulla voidaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Haastattelun haasteita ovat haastattelijan roolin omaksuminen, haastattelun virhelähteet ja kustannukset. Haastattelut vievät myös aikaa ja vapaamuotoisen aineiston analysointi ja tulkinta on usein ongelmallista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35)

Haastattelun haasteista huolimatta se katsottiin tähän kehittämistehtävään hyvin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi. Taloushallinnon palvelukeskuksen työntekijät haastateltiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja korostaa heidän asioiden tulkintoja ja merkityksiä. Yksityiskohtaisten kysymysten sijasta teemahaastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 48.) Tämän kehittämistyön haastattelu oli jaettu kolmeen eri teemaan: tiimitoiminnan kehittäminen, itseohjautuvuus ja tiimiorganisaatorakenne. Kullekin teemalle oli ennalta

määritelty kysymykset ja mahdolliset apukysymykset (liite 1). Ennen haastatteluja kysymykset testattiin kahdella henkilöllä.

Ojasalon, ym. (2015, 106) mukaan haastattelu kannattaa yhdistää kehittämistyössä myös toisiin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 38).

Kehittämistyössä kyselyn ja haastattelun lisäksi toteutettiin workshop-tyyppinen ideointityöpaja, jonka tavoitteena oli lisätä tietoisuutta tiimityöstä, eri tiimiorganisaatiomalleista sekä tuoda esiin kunkin tiimin yhteinen mielipide heille soveltuvimmasta tiimiorganisaatiomallista. Ojasalon, ym. (2015, 160) mukaan ideointityöpajassa pyritään ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Menetelmät vaativat avoimen, positiivisen ja kiireettömän ilmapiirin (Ojasalo, ym. 2015, 159).

Ideointityöpajassa sovellettiin oppimiskahvila menetelmää ja hyödynnettiin SWOT analyysiä. Oppimiskahvila-menetelmässä ideoidaan valittua teemaa eri näkökulmista useassa pöytäryhmässä. Keskustelun pohjalta syntyneet ideat kirjataan isolle paperille. Jonkin ajan kuluttua osallistujat vaihtavat pöytäryhmää, vain vetäjä jää omaan pöytänsä. Vetäjä ensin lyhyesti tiivistää edellisen ryhmän keskustelun, jonka jälkeen uusi ryhmä jatkaa ideointia. (Ojasalo, ym. 2015, 162). SWOT analyysissä kuvataan organisaation ja sen toiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (Ojasalo ym. 2015, 147).

Toimeksiantajan toiveesta tutkimus tehtiin ratkaisukeskeisestä näkökulmasta, jossa etsitään kehittämisen mahdollisuuksia ongelmien sijasta. Oswickin, Grantin, Michelsonin ja Wailesin (2005, 385) mukaan organisaatiomuutoksissa on vallalla kaksi lähestymistapaa. Vanhempi funktionaalinen lähestymistapa etenee vaiheittain ja etsii ratkaisuja ongelmiin. Uudempi diskursseja painottava lähestymistapa korostaa ja nostaa esiin positiivista näkökulmaa. Uudempi lähestymistapa soveltuu

nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön, jossa muutosta lähestytään alhaalta ylöspäin. (Oswick, Grant, Michelson & Wailes 2005, 385.) Tähän kehittämishankkeeseen valittiin uudempi lähestymistapa, jossa organisaatiomallia lähdettiin rakentamaan tiimien omista lähtökohdista, eli alhaalta ylöspäin.

### 3.4 Empiirisen aineiston hankinta ja aineiston analyysimenetelmät

Hankkeeseen liittyvä kysely suoritettiin Questback Essentials sähköisellä kyselyohjelmalla. Ohjelman kautta lähetettiin linkit kyselyyn kaikille palvelukeskuksen työntekijöille (21 henkilöä) lukuun ottamatta talouspäällikköä noin viikkoa ennen haastatteluja. Vastaukset kyselyyn pyydettiin ennen haastatteluun saapumista, jotta haastattelussa läpikäytävät asiat eivät vaikuttaisi kyselyn tuloksiin. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä ja vastausprosentti oli 86%.

Kyselyn avulla selvitettiin Tuckmannin mallin kehitysvaiheiden painottumista tiimien toiminnassa. Kyselyn tulokset olivat suuntaa antavia ja niiden tarkoitus oli auttaa tiimiä oivaltamaan nykyinen tilanne ja pääsemään tiimin kehityksessä eteenpäin. Kyselyssä taustatietoina kerättiin tiimin nimi sekä tieto siitä toimiiko vastaaja esimiesroolissa. Näiden lisäksi kyselyssä oli 16 väittämää (kuvio 10), joiden paikkaansa pitävyyteen omassa tiimissä vastattiin asteikolla 1-4 (1= Ei lainkaan, 2 =Jossain määrin, 3=Melko hyvin, 4=Erittäin hyvin). Jokaista tiimin neljää kehitysvaihetta varten kyselyssä oli neljä väittämää. Kunkin väittämän pistemäärästä laskettiin tiimikohtainen keskiarvo, joka kertoi millaisen painoarvon kukin kehitysvaihe sai. Kyselyohjelman raportointityökalun avulla kyselyn tulokset analysoitiin tiimeittäin.

A. Tiimin jäsenet ovat kiinnostuneita yhteisestä tehtävästä ja tuovat esiin omaa osaamistaan.	Forming
B. Tiimin vetäjä sovittelee eteen tulevia erimielisyyksiä, jotta yhteistyö saadaan toimimaan.	Storming
C. Mielestämme kannattaa määritellä selkeät pelisäännöt ja vastuut ennen työn aloittamista.	Forming
D. Yritämme varoa loukkaamista toisiamme ja vältämme henkilökohtaisuuksia.	Forming
E. Tiimimme on rento, huuli lentää ja nauru kuuluu käytävillä.	Performing
F. Tiimissämme vallitsee luottamus ja voimakas yhteishenki.	Norming
G. Usein ymmärrämme toisiamme puolesta sanasta - joskus tuntuu, että meillä on ihan oma kielikin.	Performing
H. Tiimillä tulee olla selkeät roolit ja määritelty tehtäväjako, jonka kaikki hyväksyvät.	Forming
I. Välillä emme puhu samaa kieltä ja saatamme ajautua riitelyn tai mykkäkouluun.	Storming
J. Erilaiset mielipiteet avaavat uusia näkökulmia ja auttavat meitä ymmärtämään toisiamme.	Norming
K. Pyrimme antamaan tiimistä hyvän kuvan ulospäin.	Norming
L. Emme välitä mitä meistä ajatellaan - yhteistyömme toimii ja ongelmat ratkeavat kuin itsestään.	Performing
M. Tiimissämme tuntuu olevan kovin erilaisia mielipiteitä siitä, miten tulisi toimia.	Storming
N. Mukaudumme yleensä enemmistön päätöksiin, jotta työrauha säilyy ja työ etenee.	Norming
O. Tiimimme roolit ovat vielä hiukan epäselviä ja ihmiset hakevat paikkaansa.	Storming
P. Välillä työmme on niin hauskaa, että unohtamme lähteä kotiin.	Performing

KUVIO 10. Kyselyn väittämät ja niiden jakautuminen eri tiimin kehitysvaiheisiin (Pitkänen 2010, 126-127)

Haastatteluihin kutsuttiin koko palvelukeskuksen henkilöstö, yhteensä 22 henkilöä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Nastolassa marraskuun lopussa 2016. Haastatteluja varten oli varattu neuvotteluhuone, jossa haastateltiin Nastolan toimipisteessä työskentelevät henkilöt. Kolme henkilöä oli haastattelujen aikaan sairauslomalla. Kaksi heistä haastateltiin myöhemmin Skype-yhteyden kautta. Yhden henkilön sairausloma jatkui pidempään, mutta hän kuitenkin vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostilla. Vaasan toimipisteessä työskentelevät sekä yksi etätyötä tekevä henkilö haastateltiin Skype-yhteyden kautta. Haastatteluihin oli varattu aikaa 40 minuuttia. Lyhin haastattelu kesti noin 25 minuuttia ja pisin noin 50 minuuttia.

Haastattelun aluksi varmistin, että kaikkien haastateltavien vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäisen henkilön



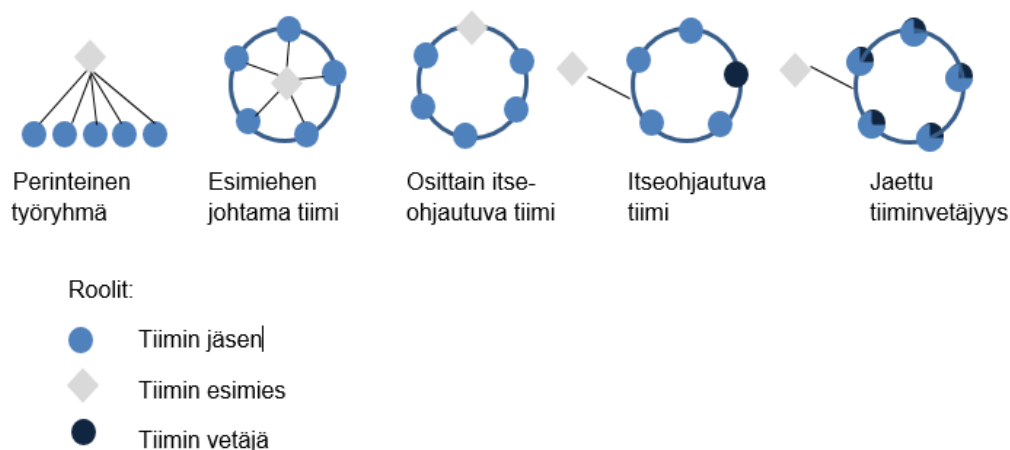
mielipide tule näkyviin. Haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi entuudestaan tuttuja ja uskon, että tämä lisäsi luottamuksen tunnetta ja uskallusta kertoa hankalistakin asioita. Toisaalta haastatteluihin osallistui myös muutamia henkilöitä, jolle olen toiminut aiemmin esimiehenä ja tällä on voinut olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin.

Haastattelujen aluksi keskusteltiin yleisistä kuulumisista ja kasvokkain haastatelluille tarjottiin ”motivaatiolakut”. Haastattelun aluksi kerroin tutkimuksen sekä haastattelun tavoitteista. Taustatietoina haastateltavista keräsin tiimin nimen sekä tiedon siitä työskenteleekö haastateltava esimiesroolissa.

Haastattelun ensimmäisessä osiossa keskusteltiin tiimityön kehittämisestä. Aiheina olivat, millainen olisi unelmatiimi ja miten oma tiimi voisi kehittyä unelmatiimiksi. Apuna käytettiin apukysymyksiä (liite 1), jotta tiimityön osa-alueet tulisivat keskustelussa esille mahdollisimman kattavasti. Näiden apukysymysten avulla pyrittiin löytämään ne tiimityön elementit, joissa haastateltavien mielestä olisi parannettavaa. Haastateltavilta kysyttiin myös, miten oman tiimin tehtävät organisoitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Toisessa osiossa keskityttiin tiimien itseohjautuvuuteen. Haastateltavilta varmistettiin ensin, että itseohjautuvuus käsitteenä on tuttu. Tämän jälkeen haastateltavat arvioivat tiiminsä itseohjautuvuutta asteikolla 1-4 (1= ei ollenkaan, 4=todella paljon). Näiden lisäksi pohdittiin tilanteita, joissa tiimit toimivat itseohjautuvasti sekä keinoja itseohjautuvuuden lisäämiseksi.

Haastattelun viimeisessä osiossa keskusteltiin erilaisista tiimityön organisaatiomalleista. Haastateltaville näytettiin kuva eri malleista (kuvio 11) ja selitettiin jokaisen mallin merkityksen. Tämän jälkeen haastateltavan tuli pohtia mikä on hänen tiiminsä nykyinen toimintamalli ja mikä olisi paras mahdollinen malli hänen tiimilleen ja miksi. Haastateltavilta kysyttiin myös miten organisaatiomalli voisi parantaa tiimin toimintaa.



KUVIO 11. Haastattelussa esitellyt tiimiorganisaatiomallit (mukailtu Spiik 2003, 183)

Lopuksi keskusteltiin koko palvelukeskuksen organisaatiosta ja sen esimiesmäärästä. Osastolla on ajoittain käyty keskustelua esimiesten määrästä, ja se myös oleellisesti liittyy organisaatiomallin valintaan. Haastateltavilta kysyttiin, mikä olisi sopiva esimiesten määrä heidän osastollaan. Haastattelun lopuksi haastateltavat saivat vielä vapaasti kommentoida, jos heille tuli jotain mieleen aiheeseen liittyen.

Pyrin haastatteluissa toimimaan ennen kaikkea kuuntelijana enkä ottanut kantaa vastauksiin. Haastattelujen aikana en tehnyt muistiinpanoja vaan haastattelut nauhoitettiin. Kanasen (2014, 97) mukaan teemahaastattelu tulee nauhoittaa, sillä kirjoittaminen haastattelutilanteessa rikkoo aidon vuorovaikutuksen.

Litteroin nauhoitetun aineiston excel-työkalulla, jonka tarkoituksena oli helpottaa litteroidun tekstin koodaamista. Toteutin litteroinnin yleiskielen tasolla, jossa teksti muunnettiin kirjakielelle poistamalla puhekielen ilmaisut (Kananen 2014, 106). Litteroinnin jälkeen koodasin aineiston. Koodauksen avulla tiivistin aineiston ymmärrettävämpään muotoon (Kananen 2014, 108). Teemoittelua hyödyntäen kokosin haastatteluaineistosta siitä kumpuavat teemat ja näiden alle teemoihin

liittyvät haastattelujen kohdat (Kananen 2014, 111). Tuloksissa mukana olevat kommentit ovat osa haastattelumateriaalia.

Työpaja järjestettiin 21.12.2016 Nastolassa klo 9.00 – 14.00. Työpajan päätavoitteena oli löytää sopiva tiimiorganisaatiomalli jokaiselle tiimille. Työpajaan kutsuttiin kaikki palvelukeskuksen henkilöt. Lomalla oli tuolloin 2 henkilöä ja sairauslomalla 2 henkilöä, joten työpajaan osallistui 18 henkilöä. Vaasalaiset osallistuivat Skype-yhteyden kautta ja muut olivat paikan päällä isossa neuvotteluhuoneessa. Nastolassa osallistujat jaettiin valmiiksi neljään pöytään niin, että saman tiimin jäsenet jakautuivat eri pöytiin. Vaasassa työskentelevät olivat oma ryhmänsä. Työpajaan pyrittiin luomaan mahdollisimman positiivinen sekä avoin tunnelma, jotta kaikkien olisi helppo osallistua. Pyrkimyksenä oli aktiivinen vuorovaikutus osallistujien kanssa.

Työpajan aluksi käytiin lävitse päivän tavoitteet ja agenda. Sen jälkeen puhuttiin menestyvän tiimin ominaisuuksista sekä käytiin lävitse tiimien kehitysvaiheet ja tähän liittyvän kyselyn tulokset. Ryhmät keskustelivat myös keskenään kyselystä sekä sen tuloksista. Tämän osion tavoitteena oli herätellä näkemään tiimityön mahdollisuudet sekä antaa näkökulmaa oman tiimin kehitysvaiheeseen sekä työkaluja tiimin kehityksen edistämiseen. Tähän ensimmäiseen osioon käytettiin aikaa noin tunti.

Tämän jälkeen siirryttiin organisaatiomalleihin, jotka olivat päivän pääteema. Aluksi kerrattiin vielä tiimiorganisaatiomallit, joita käytiin lävitse yksilöhaastatteluissa. Tämän jälkeen learning cafe menetelmää hyödyntäen jokaisesta tiimiorganisaatiomaallista muodostettiin SWOT taulukko, jonka jokainen ryhmän vetäjä esitteli kaikille osallistujille tehtävän lopuksi. Tämän osion tavoitteena oli lisätä osallistujien ymmärrystä eri tiimiorganisaatiomalleista, jotta he pystyvät valitsemaan parhaan mallin omalle tiimilleen. Tähän tehtävään käytettiin aikaa kaksi tuntia.

Viimeisessä tehtävässä ryhmät muodostettiin tiimien mukaan. Ennen tehtävän alkua jokaiselle tiimille toimitettiin sähköpostilla tieto siitä, mikä oli

haastattelujen tulosten mukaan heidän tiimin nykyinen organisaatiomalli ja mikä paras mahdollinen organisaatiomalli. Tiimin tuli päästä yhteisymmärrykseen sekä tällä hetkellä käytössä olevasta mallista, sekä siitä, mikä toimisi heidän tiimillään parhaiten. Tiimien tuli myös perustella valintansa. Jokaiselle tiimille oli vielä lisätehtäviä, jotka olin laatinut haastatteluiden tietojen pohjalta. Nämä lisätehtävät tehtiin annetun ajan puitteissa tai ne jäivät tehtäväksi tiimin seuraavaan kuukausipalaveriin. Lopuksi jokainen tiimi esitteli tuloksensa koko ryhmälle. Tähän tehtävään aikaa käytettiin 1,5 tuntia. Lopuksi osallistujien oli mahdollista antaa palautetta kyselystä, haastattelusta ja työpajasta. Työpaja päätettiin yhteenvetoon päivän annista.

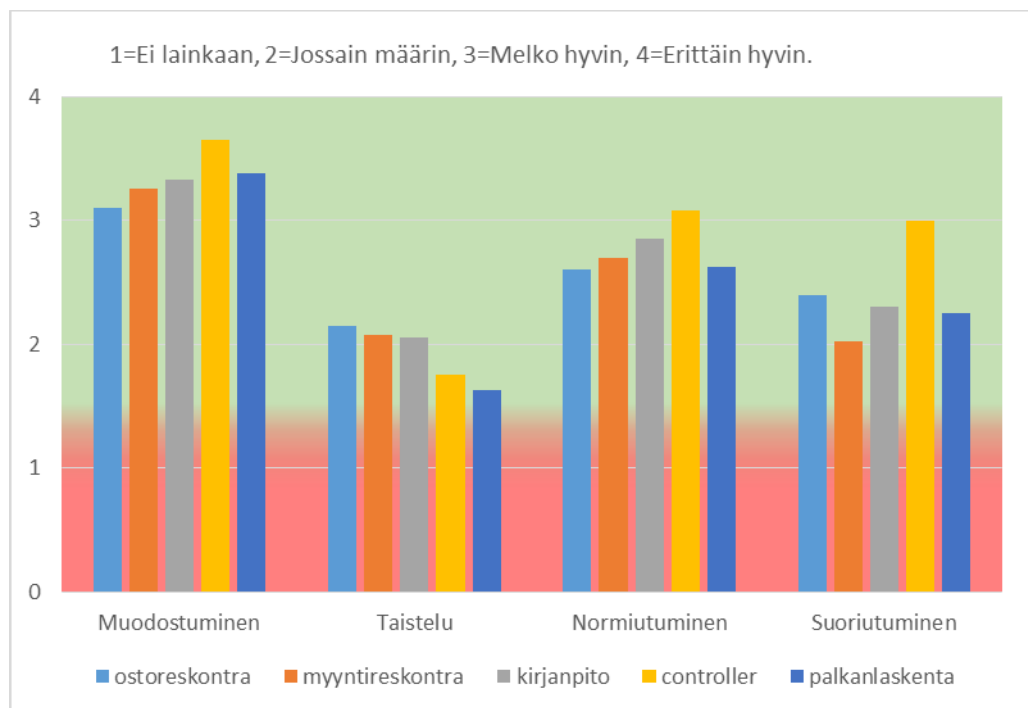
Työpajan aikana kirjoitin ylös siinä esiin tulleita havaintoja. Näiden lisäksi työpajojen tuloksena syntyivät ryhmätehtävien materiaalit: tiimiorganisaatiomallien SWOT-analyysin sekä jokaisen tiimin valitseman organisaatiomallin perusteluineen.

## 4 TUTKIMUS- JA KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Tässä luvussa käydään lävitse kehittämishankkeen tulokset. Aluksi esitellään tulokset kyselystä, jossa selvitettiin tiimien kehitysvaiheita. Tämän jälkeen käydään läpi työpajassa luodut organisaatiomallien SWOT-analyysit ja kunkin tiimin valinta omaksi organisaatiomallikseen sekä haastatteluissa että työpajassa. Luvussa käydään läpi myös haastatteluissa esiin tulleet ehdotukset esimiesten lukumääräksi sekä esitetään haastattelujen tulokset liittyen tiimien työtehtävien organisointiin ja lopuksi kerrotaan haastattelujen tuloksista liittyen itseohjautuvuuden lisäämiseen sekä tiimitoiminnan kehittämiseen.

### 4.1 Tiimien kehitysvaiheet

Alla olevassa kuviossa 12 esitetään yhteenveto tiimien kehitysvaiheista.

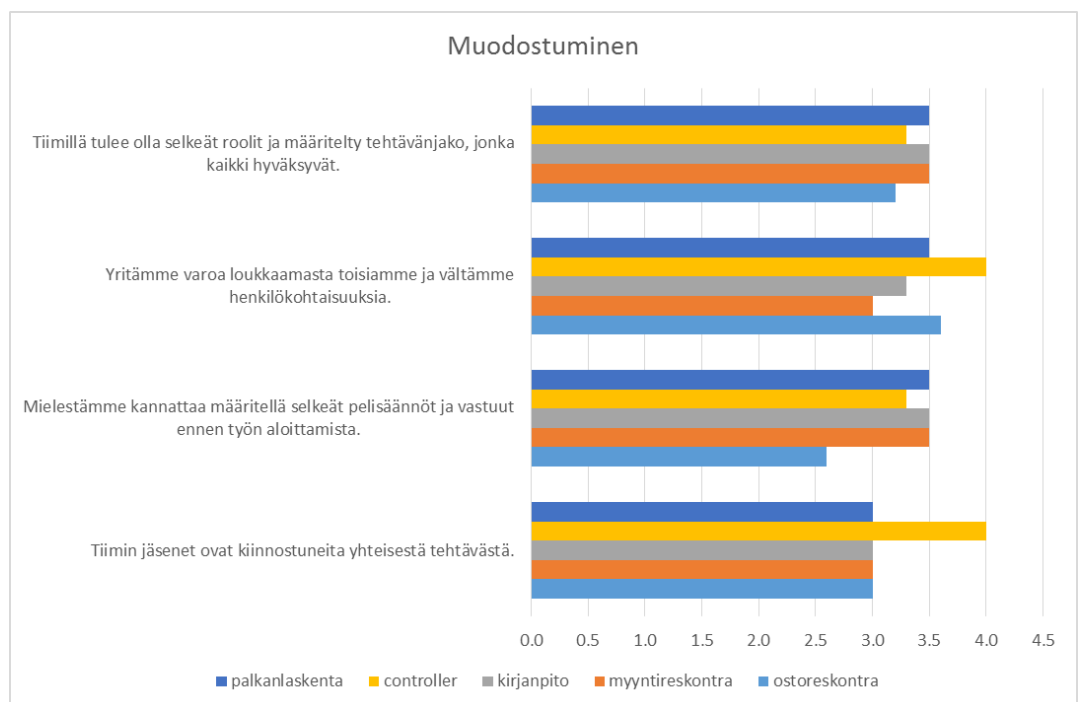


KUVIO 12. Tiimien kehitysvaiheiden itsearviointi, kyselyn tulokset

Muodostumisvaiheen väittämien kaikki tiimit kokivat sopivan omaan tiimiinsä melko tai erittäin hyvin. Taistelu vaihe sai kaikilta alhaiset pisteet.

Osto- ja myyntireskontra sekä kirjanpito kuitenkin näkivät, että taistelu vaiheen väittämät kuvaavat jossain määrin heidän tilannettaan. Controller tiimissä normiutumisen ja suoriutumisen vaiheen väittämät toteutuivat melko hyvin. Muut tiimit kokivat myös olevansa melko lähellä normiutumisen vaihetta, mutta suoriutumisen vaiheen väittämät toteutuivat vain jossain määrin.

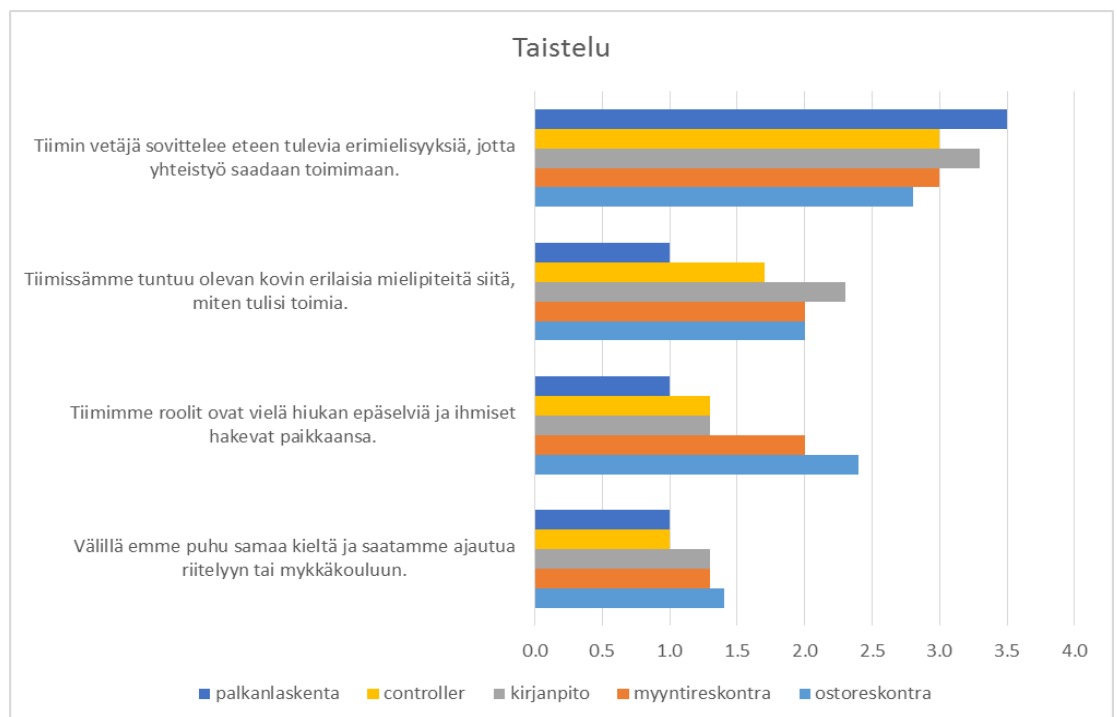
Tiimien saamat pisteet vaiheittain on esitetty tarkemmin kuvioissa 13-16. Kaikki tiimit saivat korkeat pisteet muodostumisen vaiheesta (kuvio 13). Controller tiimi sai korkeimmat pisteet tästä vaiheesta ja ostoreskontratiimi matalimmat. Controller tiimi oli yksimielinen siitä, että tiimin jäseniä ei haluta loukata ja siitä, että kaikki ovat kiinnostuneita yhteisestä tehtävästä. Ostoreskontra tiimi ei nähnyt kovin tarpeelliseksi pelisääntöjen ja vastuiden määrittelyä ennen töiden aloittamista, joten sen tähden heidän pisteensä jäivät muita alhaisemmiksi.



KUVIO 13. Muodostumisvaiheen väittämät ja niiden saamat pisteet kyselyssä

Kaikki tiimit saivat alhaiset pisteet taistelu vaiheesta (kuvio 14), joten vaihe on jo ohitettu tai sitä ei ole ollut. Kirjanpito tiimin pisteitä tässä kohden nosti väittämä liittyen erilaisiin mielipiteisiin siitä, miten tulisi toimia.

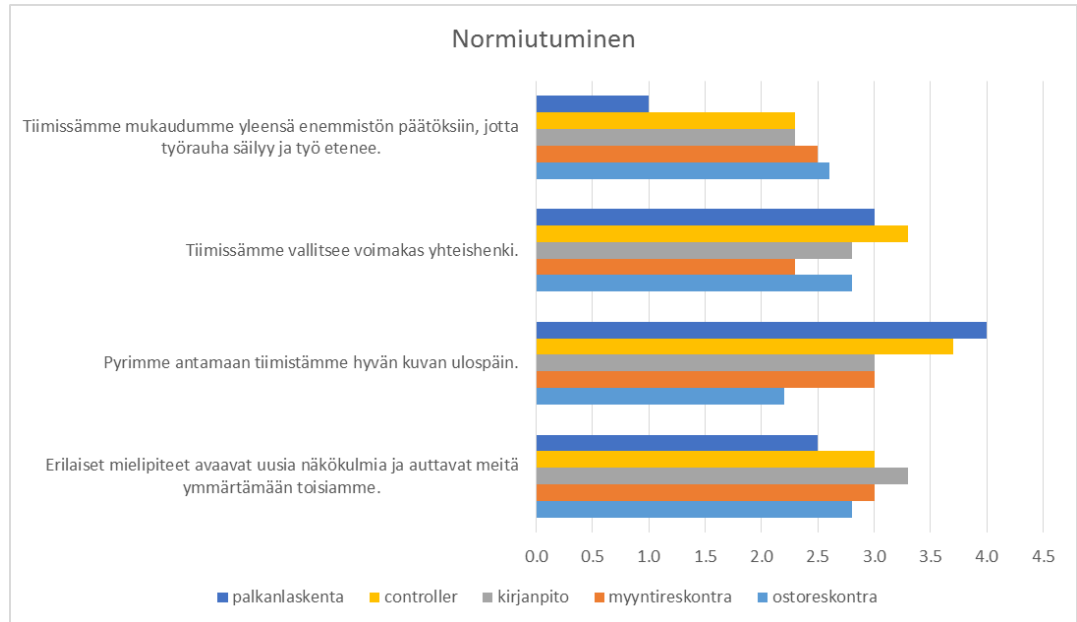
Ostoreskontrassa koettiin, että tiimin roolit ovat vielä hiukan epäselvät ja ihmiset hakevat paikkaansa. Palkanlaskentatiimissä kaikki olivat samaa mieltä kolmesta väittämästä ja näistä jokaisesta väittämästä saatiin vain yksi piste. Kysymys liittyen tiimin erimielisyyksiin, joita esimies sovittelee, nosti palkanlaskentatiimin, kuten muidenkin tiimien, pisteitä taistelu vaiheessa.



KUVIO 14. Taistelu vaiheen väittämät ja niiden saamat pisteet kyselyssä

Normiutumisen vaiheesta (kuvio 15) controller-tiimi sai korkeimmat pisteet ja ostoreskontratiimi matalimmat. Controller-tiimin pisteitä nosti yksimielisyys siitä, että tiimistä pyritään antamaan hyvä kuva ulospäin. Tämä väittämä taas laski ostoreskontratiimin pisteitä muihin tiimeihin verrattuna. Controller-tiimissä oli vahvin tunne hyvästä tiimihengestä, kun taas myyntireskontra sai tästä alhaisimmat pisteet. Palkanlaskentatiimissä kolme normiutumisen vaiheen väittämää sai korkeat pisteet, mutta

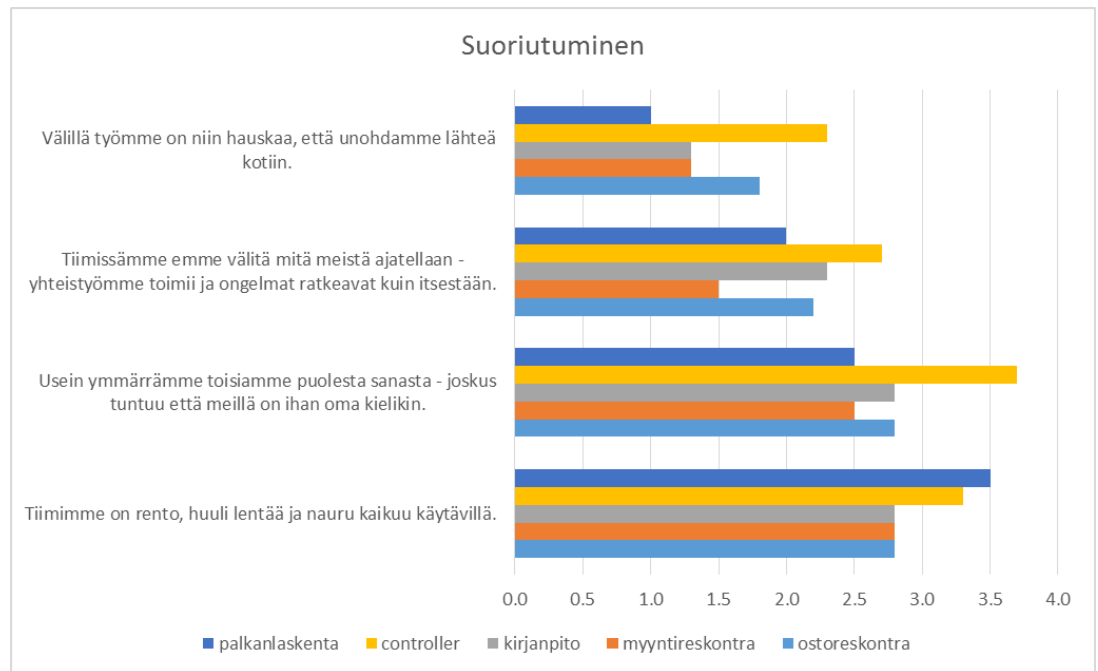
yhteispisteitä laski se, että eri mieltä oltiin siitä, että tiimissä mukaudutaan enemmistön päätöksiin työrauhan säilyttämiseksi.



KUVIO 15. Normiutumisen vaiheen väittämät ja niiden saamat pisteet kyselyssä

Suoriutumisen vaiheen (kuvio 16) pistemäärissä oli suurin hajonta. Tässäkin vaiheessa controller-tiimi sai korkeimmat pisteet, kun taas myyntireskontra matalimmat. Väittämästä ”Tiimimme on rento, huuli lentää ja nauru kaikuu käytävillä.” palkanlaskentatiimi sai korkeimmat pisteet. Kaikista muista suoriutumisen vaiheen väittämistä controller-tiimi sai korkeimmat pisteet. Yhteistyön toimivuuteen liittyvästä väittämästä myyntireskontratiimi sai matalimmat pisteet.





KUVIO 16. Suoriutumisen vaiheen väittämät ja niiden saamat pisteet kyselyssä

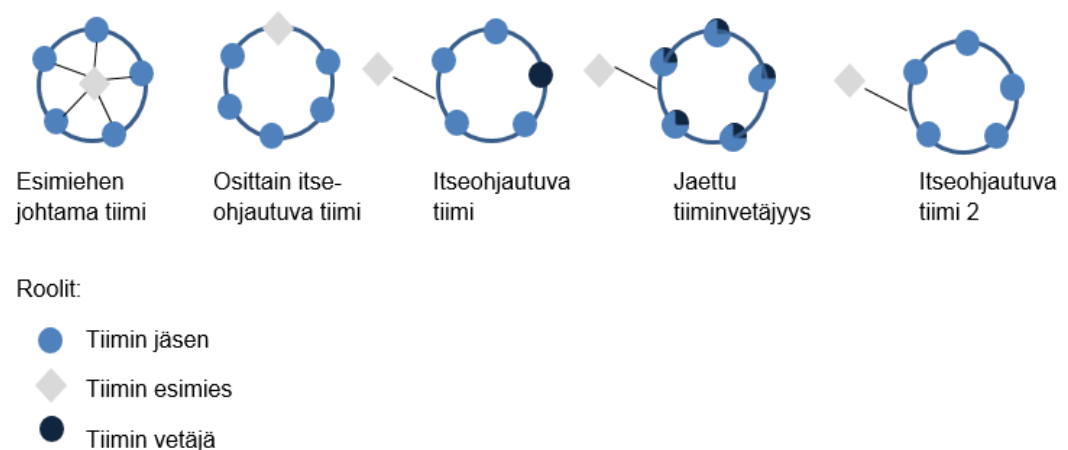
Työpajassa käytiin lävitse kyselyn tuloksia. Luontevana pidettiin sitä, että tiimit ovat suhteellisen samoissa kehitysvaiheissa. Tiimit muodostettiin ja tiimityö aloitettiin kaikissa tiimeissä samaan aikaan. Työpajassa tuotiin esille myös muutosten vaikutus tiimin kehitysvaiheisiin. Monissa tiimeissä on tiimin jäsenet ja osin myös esimiehet vaihtuneet. Jossain vaiheessa tiimi on voinut olla jo pidemmällä kehityksessä, mutta joutunut ottamaan askelia taaksepäin näistä muutoksista johtuen. Nähtiin, että muutosten jälkeen kestää oma aikansa, että tiimi pääsee taas takaisin tilanteeseen ennen muutoksia.

Työpajassa keskusteltiin myös taistelu vaiheesta, joka ei tällä hetkellä kyselyn valossa näyttäytynyt kovin aktiivisena missään tiimissä. Pohdittiin sitä, että tiimissä tarvitaan tietynlainen myrsky, jotta tiimi pystyy kehittymään suoriutumisen vaiheeseen saakka. Tiimin jäsenistä riippuu kuinka kova myrsky tarvitaan, jotta löydetään tiimin yhteinen päämäärä.

## 4.2 Organisaatiomallit

### 4.2.1 Organisaatiomallien analysointi

Haastattelujen sekä työpajan avulla selvitettiin eri ratkaisuvaihtoehtoja tiimien organisaatiomalleiksi. Haastatteluvastausten pohjalta organisaatiomallivaihtoehtoja muokattiin työpajaan, jossa tiimit tutustuivat paremmin eri organisaatiomalleihin sekä valitsivat omalle tiimilleen soveltuvimman organisaatiomallin. Perinteinen työryhmä jätettiin pois organisaatiomallien vaihtoehdoista, koska haastatteluissa kukaan ei kokenut sitä omakseen. Vaihtoehtoihin kuitenkin lisättiin yksi uusi malli, jota kutsutaan nimellä Itseohjautuva tiimi 2. Haastatteluissa tuli ilmi, että joillain tiimeillä esimies toimii tiimin ulkopuolella, mutta tiimille ei ole nimetty tiimivetäjää tai tiimin vetäjyyttä ei ole virallisesti jaettu kaikille tiimin jäsenille. Tätä mallia kuvaamaan tehtiin Itseohjautuva tiimi 2. Työpajassa käsitellyt tiimiorganisaatiomallit esitetään kuviossa 17 ja sitä seuraavissa kappaleissa käydään lävitse työpajassa työstettyjen SWOT-analyyysien tulokset liittyen näihin tiimiorganisaatiomalleihin.



KUVIO 17. Työpajassa esitetyt tiimiorganisaatiomallit (mukailtu Spiik 2003, 183)

Esimiehen johtaman tiimin (taulukko 1) nähtiin nojaavaan liiankin vahvasti esimieheen. Selkeänä haasteena nähtiin esimiehen roolin korostuminen,

joka passivoi tiimin jäseniä, jotka eivät välttämättä saa omaa ääntään kuuluviin. Nähtiin, että uudella tiimillä tämä voi olla hyvä malli.

TAULUKKO 1. Esimiehen johtama tiimi, SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Saa esimieheltä tuen tarvittaessa</li> <li>Jos tiimi on uusi tämä malli on hyvä</li> <li>Esimies on lähellä konkreettista työtä vaikka ei itse tekee samaa työtä</li> <li>Toimii jossain tapauksissa?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ei kehitä itseohjautuvuutta</li> <li>Ei kannusta oma-aloitteisuutta</li> <li>Esimiesvastuu rooli on vahva</li> <li>Esimiehestä ollaan riippuvaisia</li> <li>Esimiehen kuormitus on suuri</li> <li>Ihmiset kommunikoi ainoastaan esimiehen kautta, he eivät kommunikoi keskenään, vertaistuen puute</li> <li>Ei välttämättä tasa-arvoisin organisaatiomalli</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mahdollistaa mahtavat suoritukset</li> <li>Esimiehestä riippuu koko homma</li> <li>Jos esimiehellä on aikaa, esimiehen visio voidaan toteuttaa</li> <li>Ei häiriötekijöitä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiehestä riippuu koko homma</li> <li>Tiimin omia ideoita jää toteuttamatta</li> <li>Tiimi kärsii jos esimiehellä ei ole aikaa</li> <li>Ihmiset ovat omissa lokeroissaan eikä tapahdu yhteistä kehittämistä</li> <li>Ei nähdä metsää puita</li> <li>Jos ihmisillä on paljon annettavaa tätä ei tule nostettua esille, ei tule jaettua tietoa ja osaamista niin helposti</li> </ul>

Osittain itseohjautuvan tiimin (taulukko 2) selkeänä vahvuutena nähtiin se, että esimies tuntee tiimin päivittäisen toiminnan ja voi näin olla tiimin tukena. Haasteita malli voi aiheuttaa, jos esimieheen tukeudutaan liikaa ja itseohjautuvuus kärsii. Tiimin jäsenten tasa-arvoisuus voi olla haasteena tässä mallissa. Jos tiimin esimies nostetaan tiimiläisten joukosta, tämä voi aiheuttaa sosiaalista painetta tiimin sisällä.

TAULUKKO 2. Osittain itseohjautuva tiimi, SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimies perillä päivittäisestä toiminnasta</li> <li>Päätöksenteon nopeus</li> <li>Esimiehen tuki käytännön asioissa saatavilla</li> <li>Helpottaa delegointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuttuus ja turvallisuus kehittämisen esteenä</li> <li>Nähdäänkö "iso kuva"</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiedon jakamisen helpous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimies kuulee kaiken</li> <li>Itseohjautuvuus voi kärsiä -&gt; liika tukeutuminen esimieheen</li> <li>Hämärtyykö raja esimies/kollega</li> <li>Jääkö esimiestyölle aikaa?</li> <li>Sosiaaliset paineet "uudella" esimiehellä</li> <li>Tasa-arvoinen suhtautuminen tiimiläisiin</li> <li>Esimiehen kuormittuminen, delegoinnin haastavuus</li> </ul>

Itseohjautuvan tiimin (taulukko 3) nähtiin lisäävän sekä itseohjautuvuutta että työhyvinvointia. Tiimin vetäjän rooli koettiin haasteelliseksi, mutta myös mahdollisuudeksi parantaa tiimin toimintaa. Vallan ja vastuiden jakautuminen voi hämärtyä sekä esimiehen ja tiimin vetäjän välillä sekä tiimin ja tiimin vetäjän välillä. Nähtiin, että tiimin vetäjän rooli voi parhaiten toimia suuressa tiimissä, jossa hän toimii sanan saattajana ja esimiehen työparina. Tiimin vetäjällä on myös osaamista arkipäivän työtilanteista, joten näissä tilanteissa hän pystyy tukemaan tiimiä paremmin kuin tiimin ulkopuolella oleva esimies.

TAULUKKO 3. Itseohjautuva tiimi, SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos esimies tukee riittävästi tiimiä.</li> <li>Itseohjautuva tiimi, koska tiimin vetäjä tiimin sisällä</li> <li>Edistää työhyvinvointia, koska tiimin vetäjä pystyy tunnistamaan haasteelliset tilanteen</li> <li>Tiimin vetäjä voi toimia sanansaattajana</li> <li>Tiimin vetäjä esimiehen työpari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimin jäsenet eivät ota vastuuta</li> <li>Ristiriita tiimin vastuusta</li> <li>Tiimin vetäjä puun ja kuoren välissä (omat työt ja vetovastuu)</li> <li>Tiimin vetäjällä saattaa olla esimiehen vastuu, muttei valtaa ja asianmukaista palkkaa.</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiimin vetäjä pystyy paremmin tukemaan tiimiä (kun tekee samaa tehtävää)</li> <li>Suuressa ryhmässä voi toimia parhaiten.</li> <li>Joku voi olla tietämättään tiimin vetäjän roolissa, onko parempi että nimetään virallisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos esimies ei tue riittävästi tiimiä.</li> <li>Vallan ja vastuun jakautuminen epätasaisesti</li> <li>Pienessä ryhmässä liikaa tiiminvetäjiä/esimiehiä</li> <li>Jos porukasta nostetaan yksi tiimin vetäjäksi, riittääkö auktoriteetti</li> </ul>

Jaetun tiiminvetäjäyden (taulukko 4) nähtiin toimivan parhaiten itseohjautuvassa tiimissä, jossa selkeänä vahvuutena ja mahdollisuutena on vastuun ja vallan jakautuminen koko tiimille. Toisaalta jaettu vastuu nähtiin tehottomana ja jopa sekavana johtajuuden mallina.

Tiiminvetäjäyden selkeän jaon onnistuminen koettiin haasteelliseksi ja sen koettiin mahdollisesti aiheuttavan ristiriitoja tiimin sisällä.

## TAULUKKO 4. Jaettu tiiminvetäjä, SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jokainen tiiminjäsen ottaa vastuuta</li> <li>Parhaimmillaan itseohjautuva tiimi, joka löytää vahvuudet asiaan kun asiaan</li> <li>Esimiehen kuormitus vähenee</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikäli vastuualueiden työnjako ei ole selkeä, saattaa aiheuttaa erimielisyyttä</li> <li>Jos tiiminjäsenet eivät ole tasa-arvoisia ja "tasalaatuksia" -&gt; malli ei toimi</li> <li>Sekavuutta</li> <li>Esimies on "pihalla"</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jos kiertävä vastuu, johtamisvuorolla tulee uusia ajatuksia</li> <li>Pientä perehdytystä jokaiselle tiimin jäsenelle esimiestyöskentelyyn -&gt; tulevaisuuden esimiehiä?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikäli vastuualueiden työnjako ei ole selkeä, saattaa aiheuttaa erimielisyyttä</li> <li>Jos joku tiimijäsen on liian dominoiva voi olla että jaettu vastuu ei toteudu</li> <li>Jos tiiminvetäjän vastuualue ei ole selkeä, voi aiheuttaa ongelmia</li> <li>Tiimin vetäjä ei ole tehokasta</li> <li>Vastuupakoilu</li> </ul>

Vastuun jakautuminen koettiin myös Itseohjautuva tiimi 2:n (taulukko 5) vahvuutena, joka kannustaa itseohjautuvuuteen ja vuorovaikutukseen tiimin sisällä. Malli lisää kannustavaa ilmapiiriä, työhyvinvointia ja tasa-arvoa tiimissä. Nähtiin, että tämä malli soveltuu, jos tiimi on päässyt kehityksessään performing vaiheeseen. Haasteita malli voi aiheuttaa silloin, jos kukaan ei ota vastuuta, koska vastuunottajaa ei ole erikseen nimetty. Tällöin huonoimmillaan vastuu kulkeutuu takaisin esimiehelle ja tiimin itseohjautuvuus katoaa.

## TAULUKKO 5. Itseohjautuva tiimi 2, SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikilla mahdollisuus ja vastuu osallistua tiimin kehittämiseen</li> <li>Avoimempi vuorovaikutus, ei hierarkia rasitetta.</li> <li>Itseohjautuvuus</li> <li>Tiimin saavuttaessa onnistuneesti performing vaihe, voidaan ylittää hyvin tuloksiin.</li> <li>Tasa-arvo, kannustava ilmapiiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kaikilla mahdollisuus ja vastuu osallistua tiimin kehittämiseen.</li> <li>Uuden jäsenen sulautuminen joukkoon?</li> <li>Tiimin perustaminen, löytyykö oikeat henkilöt?</li> <li>"Bad apple":n vaikutus suuri?</li> <li>Luottamuksen merkitys suuri.</li> </ul>
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaettu vastuu voi johtaa vahvaan yhteisvastuuseen ja sitoutumiseen</li> <li>Korkea työhyvinvointi</li> <li>Luovuus</li> <li>Nopea perehdyttäminen?</li> <li>Korkea yhteishenki, ystävyyssuhteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaettu vastuu voi johtaa myös tilanteeseen, jossa kukaan ei ota vastuuta. Esimiehen rooli korostuu → Itseohjautuvuus katoaa?</li> <li>Soveltuminen eri organisaatioille?</li> </ul>

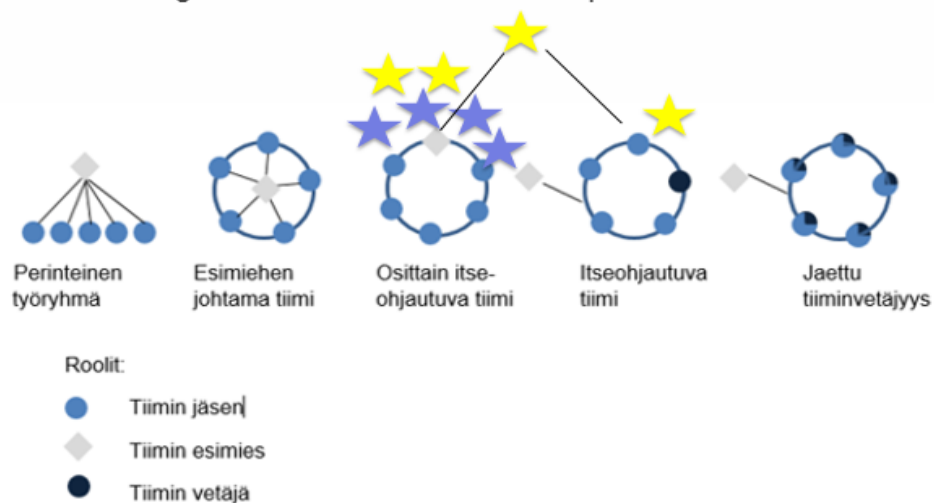
Työpajassa SWOT-analyysien laadinnan jälkeen tiimit kävivät lävitse haastatteluvastauksista kootun tiimikohtaisen yhteenvedon. Nämä yhteenvedot on esitetty tiimikohtaisissa tuloksissa (kuviot 18-22). Yhteenvedossa näkyy nimettömänä jokaisen tiimin jäsenen valinta nykyiseksi tiimiorganisaatiomalliksi sekä mallin, joka koettiin parhaiten soveltuvaksi heidän tiimiinsä. Työpajassa jokainen tiimi kävi läpi omat tulokset ja siellä tiimien tehtävänä oli päästä yksimielisyyteen siitä, mikä malleista kuvaa parhaiten nykytilannetta ja mikä olisi paras organisaatiomalli heidän tiimilleen.

#### 4.2.2 Controller-tiimi

Controller-tiimissä on neljä henkilöä, joista yksi työskentelee Vaasassa ja kolme Nastolassa. Nastolassa työskentelevä esimies on osa tiimiä ja hän toimii kahden Nastolalaisen controllerin esimiehenä. Vaasan controllerin esimies on talouspäällikkö kuten myös Nastolassa työskentelevän tiimin esimiehenkin. Tiimin nykyinen organisaatiomalli on lähinnä osittain itseohjautuva tiimiä, jossa esimies on osa tiimiä.

#### Haastattelujen tulokset

- Missä oma tiimi on tällä hetkellä? ★
- Millainen organisaatiomalli tukee mielestäsi parhaiten tiimisi toimintaa? ★



KUVIO 18. Controller-tiimin haastatteluvastausten yhteenvedo tiimiorganisaatiomalleista

Haastatteluihissa kaksi tiimin jäsentä piti nykyistä organisaatiomallia parhaana vaihtoehtona. Nähtiin hyvänä, että esimies on lähellä tiimin käytännön työtä ja voi olla mukana ratkomassa tiimin ongelmia.:

*Musta ihan hyvä käytäntö on ollu, että siinä on tiimillä esimies, joka on konkreettisesti mukana myös niissä tiimin taskeissa, jolloin se on siinä mielessä enemmän mukana ratkomassa niitä arkiongelmia.*

Vaikka nykyistä mallia pidettiin parhaana, siinä nähtiin myös joitakin ongelmakohtia. Haasteena pidettiin ajan riittävyttä molempiin tehtäviin, sekä esimiestyöhön että tiimin suorittamiin työtehtäviin. Tiimiä pidettiin kuitenkin niin itseohjautuvana, ettei se tarvitse varsinaista ylhäältä tulevaa johtamista, jolloin esimiehen aikaa vapautuu tiimin tehtäville. Nähtiin, että asiantuntijaorganisaatiossa ei tarvita perinteistä esimiehen roolia, vaan esimies on tiimin jäsen samoin kuin kaikki muutkin.

*... sitten päästään tähän meidän tiimiin, joka on niin itseohjautuva, jota ei välttämättä tarvi niin paljon konkreettisesti johtaa, vaan riittää, että sille on annettu raamit ja tiedot, jonka perusteella pystytään etenemään.*

Toisena haasteena nykyisessä mallissa tuotiin esille kaikkien tiimin jäsenten tasavertainen osallistaminen. Itseohjautuvan tiimin tiiminvetäjän rooli nähtiin yhtenä ylimääräisenä välikätenä, joka ei toisi lisäarvoa tiimin toimintaan. Toisaalta tiimin sisällä työskentelevä esimies taas nähtiin hyvänä asiana. Jaetussa tiiminvetäjyydessä kommunikaatio organisaation eri sidosryhmiin nähtiin haasteellisena.

*Jos miettii semmosta viestintää vaikka konsernin sisällä, niin semmonen jaettu vetäjyys voi olla hyvinkin hämmentävää, ettei tiedä, että keneen on yhteydessä siinä tiimissä.*

Yksi tiimiläinen oli sitä mieltä, että itseohjautuva tiimi olisi paras vaihtoehto. Tiimin pienen koon takia ei nähty välttämätöntä tarvetta tiimin omalle esimiehelle. Toisaalta myös puhtaasti työsuhteeseen liittyvät asiat voisi olla helpompi hoitaa tiimin ulkopuolisen esimiehen kanssa. Kun yksi tiimin jäsen on eri asemassa kuin muut tiimiläiset, se voi vaikuttaa tiimin

dynamiikkaan. Nähtiin, että tiimin toimivuuden kannalta joissain tilanteissa voisi olla parempi, kun esimies ei ole osa tiimiä. Näin tämän henkilön työaika voitaisiin hyödyntää kokonaisuudessaan tiimin tehtävän suorittamiseen.

*Tavallaan siin on sellasta ristiriitaa. Vois olla helpompi, jos sellanen työasioissa ja tällasis palkanmaksuis ja just tämmösessä keskusteltas jonkun muun kanssa ku sen kanssa jonka kanssa tehään joka päivä töitä.*

*Jollekin, en mä usko, et meidän tiimissä on se ongelma, et pallotellaan niitä samoja ongelmia ja ideoita, niin se voi olla, että vois olla ehkä helpompi valittaa jollekin, jos se ei olis niinkun suora esimies.*

*Et siin ei tavallaan tarvis siinä tiimin sisällä miettiä tai stressata jonkun muun hyvinvoinnista siinä samassa työssä.*

Yksi haastateltava kertoi, että itseohjautuvan tiimin tiiminvetäjän rooli vain lisäisi hierarkkisuutta tiimissä. Tätä samaa haastetta ei kuitenkaan nähty osittain itseohjautuvan tiimin esimiehen roolissa.

Yhden haastatellun mielestä sekä osittain itseohjautuva tiimi että itseohjautuva tiimi sopisivat tiimin organisaatiomalliksi. Nähtiin, että molemmilla malleilla on omat edut sekä haitat, mutta ei suoraan otettu kantaa kumpi olisi parempi ja minkä takia.

Työpajassa controller tiimistä oli paikalla kolme henkilöä. Controller tiimi valitsi työpajassa parhaaksi organisaatiomalliksi osittain itseohjautuvan tiimin. Tätä valintaa perusteltiin tiimin itseohjautuvalla luonteella, jossa jokaisella tiimin jäsenellä on omat vastualueet sekä omat asiakkaat, joiden kanssa toimitaan melko itsenäisesti. Nähtiin hyvänä, että esimiehellä ei ole liikaa alaisia ja että hänellä on tuntuma tiimin haasteisiin ja ongelmiin. Nykyisen organisaatiomallin nähtiin myös toimivan melko hyvin, joten ei nähty tarvetta muutokselle.

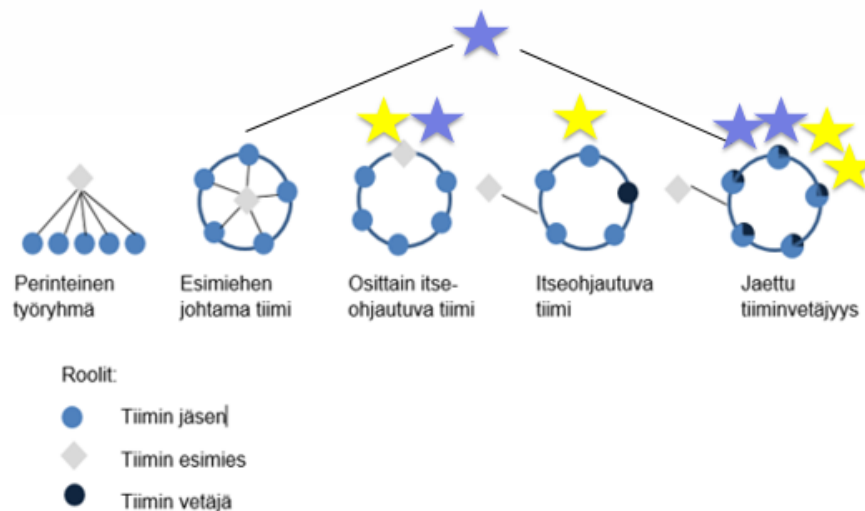


### 4.2.3 Kirjanpitiötiimi

Kirjanpitiötiimissä on neljä henkilöä, joista kolme työskentelee Nastolassa. Yksi tiimin jäsen tekee etätöitä ja vierailee Nastolassa keskimäärin muutaman päivän kerran kuukaudessa. Kirjanpitiötiimin esimiehenä toimii talouspäällikkö. Yksi kirjanpitiötiimin jäsenistä toimii myyntireskontratiimin esimiehenä. Tiimin nykyistä organisaatiomallia kuvaa Itseohjautuva tiimi 2.

### Haastattelujen tulokset

- Missä oma tiimi on tällä hetkellä? ★
- Millainen organisaatiomalli tukee mielestäsi parhaiten tiimisi toimintaa? ★



KUVIO 19. Kirjanpitiötiimin haastatteluvastausten yhteenveto tiimiorganisaatiomalleista

Haastatteluissa kolme tiimin jäsentä piti jaettua tiiminvetäjäyttä parhaana vaihtoehtona. Yksi heistä toi myös esiin, että osittain itseohjautuva tiimi voisi toimia kirjanpitiötiimissä. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että joko osittain itseohjautuva tiimi tai jaettu tiiminvetäjäyys olisi paras vaihtoehto. Yhden tiimin jäsenen mielestä itseohjautuva tiimi, jossa on erikseen nimetty tiiminvetäjä, toimisi kirjanpitiötiimissä parhaiten.

Jaetussa tiiminvetäjäydessä nähtiin hyvänä puolena vastuun jakautuminen koko tiimin kesken. Näin jokainen osallistuu ja oppii viemään asioita eteenpäin. Toimiva tiimi pystyy yhteistyössä ja tasa-arvoisesti

suorittamaan sille annetut tehtävät. Yksi haastatelluista ehdotti ansiantuntijuusalueiden määrittelyä niin, että tiimin vetäjä voitaisiin jakaa näiden osa-alueiden mukaan. Eri asiantuntijuusalueita voisivat olla esimerkiksi arvonlisäverotus tai Oracle toiminnanohjausjärjestelmä. Tämä voisi syventää tiimin osaamista. Jaettu tiimin vetäjä nähtiin myös rennompana toimintatapana, koska erillistä tiiminvetäjää ei tarvita.

*Jos joutuu omast puolest olee se joka tällä kertaa kantaa sen vastuun tästä asiasta, niin joutuu vähän niinkun opetelee sitä, et pitää vie asioita eteenpäin.*

*Kyl mä tykkäisin, että se on enemmän semmosta yhteistyötä ja yhteistoimintaa päämäärän saavuttamiseksi*

*Et on vähän rennompaa, ettei mitään virallista vetäjää. Jos jollain on asiaa niin pyytää.*

*Mun mielestä ihmiset on silleen tasa-arvosia, et vähän niinkun demokratiassa, et pääsee yhteisymmärrykseen asioista, et ei tarvi johtaa sillee, jos on toimiva se tiimi.*

Haasteina jaetussa tiimin vetäjyydessä nähtiin se, että kaikki eivät välttämättä halua ottaa vastuuta tiimin johtamisesta. Jaettu vastuu voi aiheuttaa haasteita myös kommunikaatiossa niin, ettei aina tiedetä mitä asioita kukakin hoitaa.

Itseohjautuvaa tiimiä piti parhaana yksi haastatelluista, joka näki, että tiimillä olisi jo tällä hetkelläkin tiimin vetäjä, vaikka kyseistä roolia ei ole virallisesti nimettykään. Tätä kautta haastateltava koki, että tiimillä olisi hyvä valmius siirtyä itseohjautuvaan tiimiin, kun tiimille nimettäisiin vetäjä virallisesti.

Toisetkin haastatellut pohtivat itseohjautuvaa mallia, mutta erillisen tiimin vetäjän roolin nähtiin taas näissä pohdinnoissa vieraana.

*Toiki kuulostaa vähän vieraalta toi itseohjautuva tiimi, et siel olis yks, joka aina olis sitte, se olis esimiehen työpari sitten. Oisko se sitten hyvä asia, vai tulisko siit sitten jotain huonoo sitte.*

*Mä en oo ehkä koskaan tykänny hirveesti semmosista*

*hierarkkisista systeemeistä, että on hirveen tarkat tasot.*

*Mä en jotenkin nää sitä sellasena, et just on määritelty joku tiimin vetäjä.*

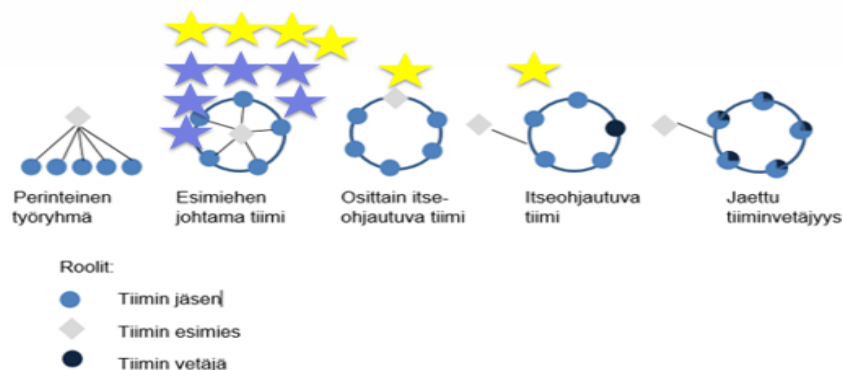
Työpajaan osallistui kaksi kirjanpitotiimin jäsentä. He valitsivat jaetun tiiminvetäjyyden parhaaksi tiimiorganisaatiomalliksi omalle tiimilleen. Valintaa perusteltiin tiimin jäsenten tasavertaisuudella. Tiiminvetäjyyden vastuuta ehdotettiin jaettavan aihealueitten mukaan. Parannusta nykyiseen malliin verrattuna tiimi odottaa sillä, että vastuu on jaettu, eivätkä asiat jää silloin roikkumaan. Hyvänä puolena nähtiin myös, että vastuu voidaan sopia koko tiimin kesken asiayhteyden mukaan.

#### 4.2.4 Ostoreskontratiimi

Ostoreskontratiimissä on viisi henkilöä, joista kaksi työskentelee Vaasassa ja kolme Nastolassa. Ostoreskontratiimillä on oma esimies Vaasassa, hän työskentelee itse controller tiimissä ja toimii samalla myös kaikkien Vaasalaisten esimiehenä. Ostoreskontran nykyinen tiimiorganisaatiomalli on esimiehen johtama tiimi. Haastatteluissa neljä ostoreskontratiimin jäsentä piti esimiehen johtamaa tiimiä parhaana vaihtoehtona heidän tiimilleen. Yksi oli sitä mieltä, että itseohjautuva tiimi olisi paras vaihtoehto.

#### Haastattelun tulokset

- Missä oma tiimi on tällä hetkellä? ★
- Millainen organisaatiomalli tukee mielestäsi parhaiten tiimisi toimintaa? ★



KUVIO 20. Ostoreskontratiimin haastatteluvastausten yhteenveto tiimiorganisaatiomalleista

Esimiehen johtaman tiimin nähtiin toimivan hyvin tällä hetkellä, joten silloin muutokselle ei nähty tarvetta. Mallia pidettiin myös tuttuna ja siksi turvallisena. Monet haastelluista pitivät hyvänä sitä, että esimies organisoii ja seuraa aktiivisesti tiimin toimintaa ja varmistaa, että kaikki asiat tulee hoidettua. Haastattelussa tuotiin myös esille se, että tiimillä ei ole aina aikaa viedä ongelmia itse eteenpäin.:

*Sen tehtävä on vetää niitä yhteen niitä meijä brobleemeja (esimiehen). Kyl täytyy olla joku joka vetää nää yhteen. Eihän me keritä tehtä työtämme, jos me jokainen kirjoitetaan tuola niitä puutteita.*

*Mä on siin kohtaa kyl vähän vanhan aikanen, et tykkään kyl et on se esimies, et se tietyt asiat organisoii kuitenkin ja on siellä niinkun vähän katsoo päältä sitä tilannetta. Siin saattaa sitte käydä kyl helposti niin, että tuleeko ne hoidettua, tsekattua tilanteet.*

Tiimi ratkoo myös keskenään ongelmia, mutta pidettiin hyvänä, että esimies on lähellä, jos hänen apua tarvitaan. Toisaalta tuotiin esiin, että tiimi voisi toimia itsenäisemminkin, jos prosessit ja tietojärjestelmät toimisivat paremmin.

Yksi tiimin jäsen kannatti siirtymistä itseohjautuvaan organisaatiomalliin. Nykyisessä mallissa nähtiin haasteena tiimipalaverikäytäntöjen puuttuminen. Palavereissa tulisi myös kannustaa aktiiviseen osallistumiseen niin, että omat mielipiteet uskalletaan tuoda esille palavereissa eikä vain niiden ulkopuolella. Tiimin vetäjästä toivottiin tiimille myös positiivisuuden agenttia ja tästä kommentoitiin seuraavasti:

*Vähän semmonen puolesta puhuja (tiimin vetäjän rooli) ja vois olla vähän semmonen positiivisuuden ääni, et tää on ihan hyvä juttu.*

Pohdittiin myös sitä, miten uusi tiiminvetäjä otettaisiin tiimissä vastaan ja saisiko hän tiimissä tarvittavan auktoriteetin. Pidettiin myös haasteellisena sitä, että tiimin sisältä valittaisiin tiimin vetäjä.

*Ja sit jos ois semmonen tiimin vetäjä, nii kääntyiskö ihmiset sit sen puoleen. Sitähän ei voi tietää.*

*Semmonen, että joku on siit meidän porukasta esimerkiks olis tiimin vetäjä niin tota se täytyy olla niin hirveen tarkkaa siinä, että et se toimis sit oikeesti, että en uskalla ihan heti lämmitä kyl sillekään.*

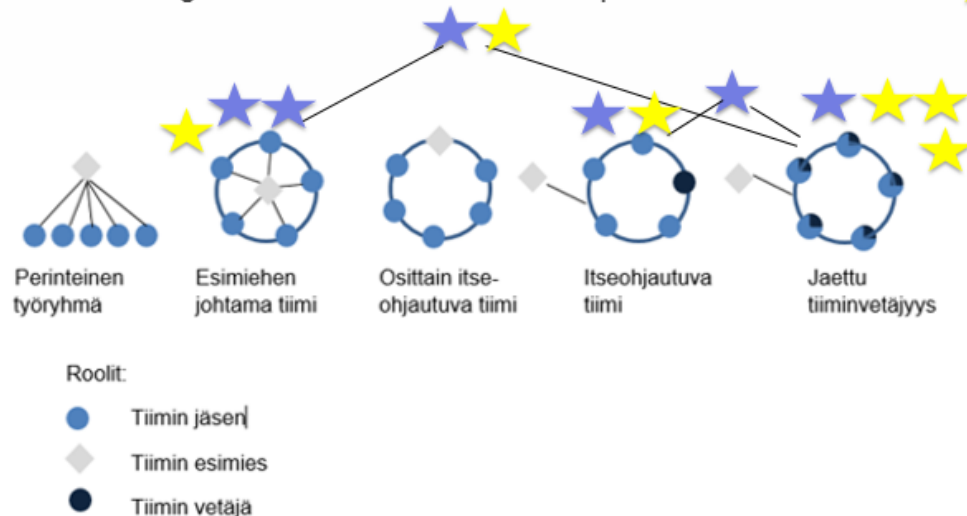
Workshoppiin pääsi osallistumaan neljä ostoreskontratiimin jäsentä. He valitsivat yhdessä parhaaksi organisaatiomalliksi Itseohjautuva tiimi 2:n. Perusteluina tiimi esitti, että heillä tällainen toimintamalli on jo osittain käytössä. He näkivät myös, että Itseohjautuva tiimi 2 on toimivin vaihtoehto, koska tiimi on jakautunut kahdelle paikkakunnalle.

#### 4.2.5 Myyntireskontra- ja kassatiimi

Myyntireskontratiimiin kuuluu viisi henkilöä, jotka kaikki työskentelevät Nastolassa. Tiimillä on oma esimies, joka työskentelee kirjanpito tiimissä. Tiimin nykyinen tiimiorganisaatiomalli on esimiehen johtama tiimi. Haastatteluissa kolme tiimin jäsentä piti jaettua tiiminvetäjyyttä parhaimpana vaihtoehtona. Yksi kannatti itseohjautuvaa tiimiä ja yksi esimiehen johtamaa tiimiä.

#### Haastattelujen tulokset

- Missä oma tiimi on tällä hetkellä? ★
- Millainen organisaatiomalli tukee mielestäsi parhaiten tiimisi toimintaa? ★



KUVIO 21. Myyntireskontra- ja kassatiimin haastatteluvastausten yhteenveto tiimiorganisaatiomalleista

Jaetun tiiminvetäjyyden hyvinä puolina nähtiin vastuun jakautuminen koko tiimille sekä kommunikaation parantuminen. Tärkeänä pidettiin sitä, että tämän mallin kautta kaikki tiimin jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Mallin nähtiin lisäävän myös osallistamista sekä laajentavan näkökulmaa tiimin vetämisestä. Organisaatiomallin positiivisena näkökulmana tuotiin esiin itseohjautuvuuden lisääntyminen niin, että tiimi jo keskenään pohtii ratkaisuja ja tarjoaa niitä esimiehelle ongelmien sijasta. Itseohjautuvuuden lisääntyminen auttaisi myös tekemään tiimin jäsenten ammattitaidon näkyvämmäksi.

*Ehkä siinä on just se jaettu vastuu ja semmonen tavallaan osallistava, et tavallaa joutuu vähän niinkun panostamaan siihen, et ei voi olla aina se joka vaan valittaa.*

*Kylhän se varmaan just lisäis sitä itseohjautuvuutta sitte ja ehkä suodattas vähän siihen esimieheen nähden sitte, ettei ihan kaikki kysymykset tuu pureskelematta sinne, et niit on jo vähän pohdittu ja ehkä jo tarjotaan ratkasuvaihtoehtoja.*

*Kaikil on sama tasavertaisuus siinä, että ollaan tavallaan samalla viivalla.*

*Just se itseohjautuvuus ja se oma ammattitaito ja sen näkyväksi tekeminen parantuisi ja se halu kehittää sitä omaa ammattitaitoa tulis tossa tiimissä.*

Toiset näkivät, että tiimi on jo niin itseohjautuva, että tiimin ulkopuolella toimiva esimies tukisi tiimin toimintaa parhaiten. Tiimin ulkopuolella toimivan esimiehen etuina nähtiin, että hän voi tuoda tiimiin uusia näkökantoja ja omata paremman auktoriteetin, kun tiimin sisältä tuleva esimies.

*Jos se on ulkopuolella, niin sil on taas erilainen näkökanta tiettyihin asioihin ja ehkä sit vähän enemmänkin sitä auktoriteettiä siinä mielessä, että se ei sinänsä oo huono asia.*

Yksi tiimin jäsen piti parhaana mallina nykyistä esimiehen johtamaa tiimiä. Tässä mallissa nähtiin hyvänä, että lähiesimies on lähellä ja helposti lähestyttävä ja häneltä saa apua erilaisissa ongelmatilanteissa. Yksi tiimin

jäsen piti itseohjautuvaa tiimiä heidän tiimilleen sopivimpana valintana, mutta ei perustellut tätä valintaansa sen enempää.

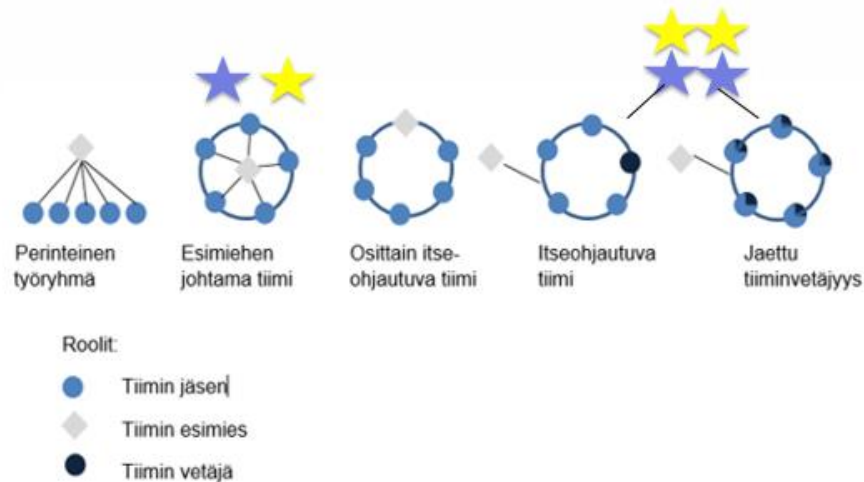
Työpajassa myyntireskontra tiimistä oli paikalla neljä henkilöä. Tiimi piti itseohjautuva tiimi 2-mallia parhaana organisaatiomallina heidän tiimilleen. Perusteluina tälle oli SWOT-analyysissä mainitut vahvuudet ja mahdollisuudet. Tiimi kertoi oman tiiminsä tilanteesta sen verran, että tiimissä on viime aikoina ollut paljon henkilöstö- sekä tehtävämuutoksia ja näistä johtuen esimiehen johtama tiimi on ollut lähes välttämätön kaikkien muutosten läpiviemiseksi. Kun muutokset saadaan osaksi päivittäistä toimintaa ja tilanne tasaantumaan, on tiimin mielestä itseohjautuvampi tiimirakenne heille sopivin.

#### 4.2.6 Palkanlaskenta ja matkalaskut - tiimi

Palkanlaskennan tiimissä on kolme jäsentä, joista kaksi työskentelee Nastolassa ja yksi Vaasassa. Talouspäällikkö toimii palkanlaskentatiimin esimiehenä. Tiimin nykyinen tiimiorganisaatiomalli on itseohjautuva tiimi 2. Haastattelussa yksi palkanlaskennan tiimiläisistä piti esimiehen johtamaa tiimiä parhaimpana heidän tiimiinsä. Kaksi haastatelluista kallistui itseohjautuvan tiimin sekä jaetun tiiminvetäjyyden välimaastoon. Yksi haastatelluista koki, että tiimissä toimii jo tiimin vetäjä, vaikka tätä roolia ei ole virallisesti nimitettykään.

## Haastattelujen tulokset

- Missä oma tiimi on tällä hetkellä? ★
- Millainen organisaatiomalli tukee mielestäsi parhaiten tiimisi toimintaa? ★



KUVIO 22. Palkanlaskenta ja matkalaskut -tiimin haastatteluvastausten yhteenveto tiimiorganisaatiomalleista

Vaikka itseohjautuvaa tiimimallia pidettiin parhaimpana, kuitenkin esitettiin toiveita siitä, että esimies voisi olla yksityiskohtaisemmin selvillä tiimin työtehtävistä.

*En mä nyt osaa ajatella, että mikä muutos olis sen paremmin, et mikä toimis sen paremmin, jos nyt olis erilainen systeemi. Tietenki jos olis sellanen esimies, joka olis viimesenpäälle perillä kaikista jutuista.*

*Jos ajatellaan jotain unelmatiimiä, niin siinä niinkun esimies olis jotekin enemmän perillä ehkä niistä työtehtävistä, sitte mitä niinkun kukakin tekee ja miten ne tehdään.*

Itseohjautuvan tiimin hyvänä puolena nähtiin nopeus. Tiimiläiset ymmärtävät toistensa ongelmia, joten apua saadaksean, niitä ei tarvitse selittää yksityiskohtaisesti alusta alkaen.

*On se mun mielestä hyvä, koska silloin saadaan nopeesti vastauksia. On helppo kun toinen tietää siinä tiimin sisällä, niin heti mitä tarkoittaa, ei tarvi niinkun A:sta alottaa, että ymmärtää jo puolesta sanasta.*

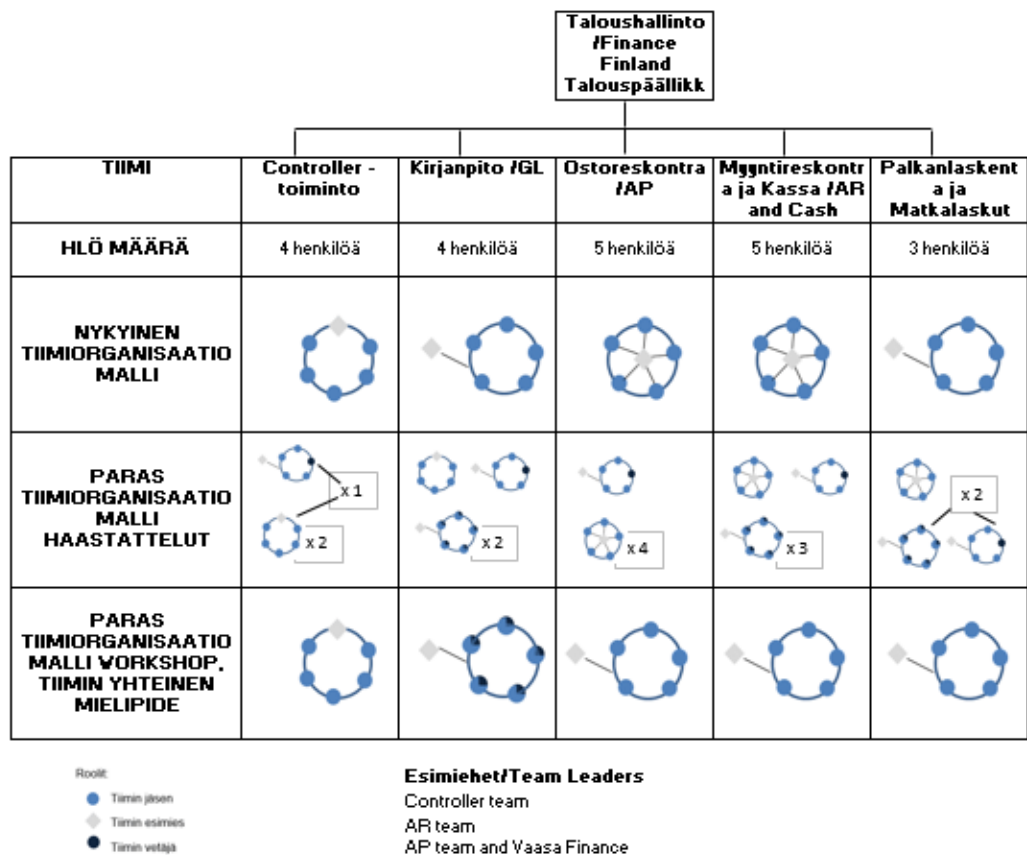


Esimiehen johtaman tiimin soveltuvuutta kommentoitiin sillä, että tiimissä jokaisella on omat, erilliset työtehtävät, jotka jokainen hoitaa ja organisoii parhaalla näkemällään tavalla. Ongelmista keskustellaan tiimissä keskenään, mutta nähtiin hyvänä, että esimies on seuraamassa tiimin toimintaa.

Työpajassa oli paikalla kaikki tiimin jäsenet ja he pitivät itseohjautuva tiimi 2-mallia parhaana vaihtoehtona heidän tiimilleen. Nähtiin, että itseohjautuva tiimi 2 toimii hyvin, koska tiimin jäsenillä on itsenäinen työskentelytapa. Tiimissä myös henkilökemiat toimii ja sen tähden myös tiimi toimii ja kaikki auttavat tarvittaessa toisiaan. Esimiestä tarvitaan lähinnä vain ulkopuolelta tulevien ongelmatilanteiden ratkaisemisessa.

#### 4.2.7 Yhteenveto organisaatiomalleista

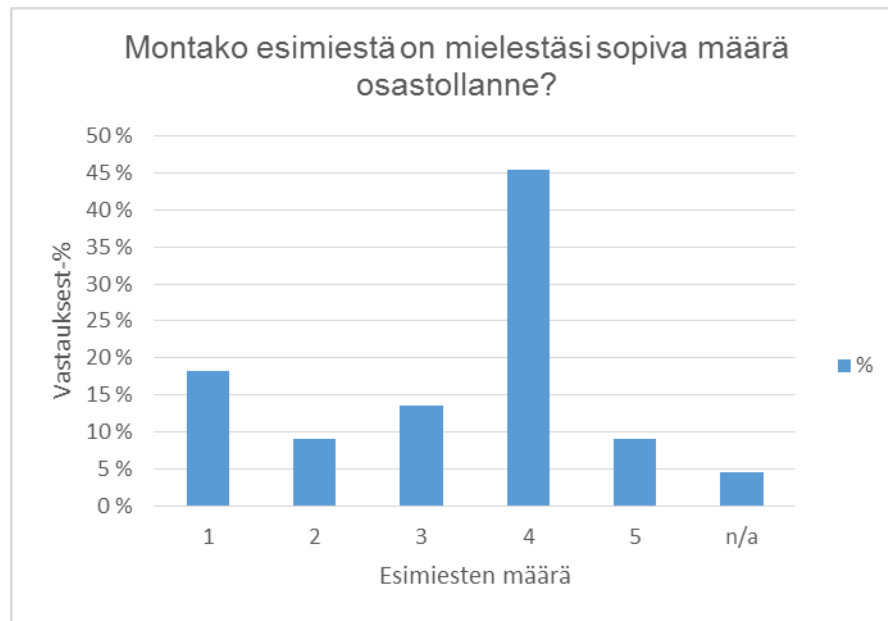
Kuvioon 23 on koottu yhteenveto haastatteluiden sekä työpajan tuloksista. Esimiehen mielipide on huomioitu ainoastaan controller tiimissä, jossa esimies on osa tiimiä. Muiden tiimien esimiehet eivät tee samaa työtä tiimin kanssa, jolloin heidän mielipiteet on huomioitu heidän omien tiimien tuloksissa. Kuviossa kuvattu nykyinen organisaatiomalli perustuu tiimien jäsenten käsitykseen nykyisestä organisaatiomallista. Parhaan organisaatiomallin valinta on kuviossa eritelty haastattelun tuloksiin sekä työpajan tuloksiin.



KUVIO 23. Nykyinen sekä paras tiimiorganisaatiomalli, tulokset haastatteluista ja työpajasta

#### 4.2.8 Esimiesten määrä

Haastatteluissa selvitettiin, montako esimiestä haastateltavien mielestä olisi sopiva määrä koko talousosastolla. Yleisissä keskusteluissa sekä viimeisimmässä henkilöstökyselyssä oli esitetty kommentteja siitä, että osastolla on liian monta esimiestä. Tällä hetkellä osastolla on 22 henkilöä, joista neljä on esimiehiä. Haastatteluissa ehdotetut esimiesten määrät vaihtelivat yhden ja viiden välillä. Keskiarvoksi muodostui 3.2 henkilöä. 45 prosenttia vastanneista piti nykyistä esimiesmäärää sopivana. Kuvioista 24 näkyy kokonaisuudessaan haastattelujen tulokset.



KUVIO 24. Haastattelujen tulos esimiesten määrästä

Neljä haastateltavaa ehdotti koko osastolle yhtä esimiestä. Tätä perusteltiin sillä, että tiimit ovat niin itseohjautuvia, että eivät tarvitse varsinaista lähiesimiestä. Nähtiin myös, että monta eri esimiestä lokeroi osastoa ja tunne siitä, että kulutaan yhteen isoon porukkaan, katoaa. Yhden esimiehen rakennetta perusteltiin muun muassa seuraavasti:

*Et ei oltas liian sellasta, et oma pieni piiri. Kaikkien työ vaikuttaa kaikkeen. Sit jää tavallaan vähän etäiseksi ne toiset tiimit.*

*Täähän lokeroi kyllä näitä. Että esimerkiks mä en vieläkään tiedä aina kuka mitäkin tekee muussakin tiimissä.*

*Ite kannattaisin sellasta, että ois niinkun vähemmän esimiehiä ja keskityttäs enemmänkin sitte sellaseen tiimin toimintaan.*

Monessa haastattelussa tuotiin esille se, että aiemmin esimiehiä on ollut vähemmän, ja silloin esimiesten aika ei ole riittänyt tehtävien hoitoon ja sen tähden nykyistä määrää pidettiin sopivana. Nähtiin, että näin esimies pystyy paremmin tukemaan tiimiä ja hän on helpommin lähestyttävä. Jos osastolla olisi vain yksi esimies, kynnys siihen, että häneen ollaan

yhteydessä, kasvaisi. Toisaalta nähtiin, että esimiesten tiivis yhteistyö on tässä mallissa erityisen tärkeää, jotta kaikki rajapinta-asiat tulee myös hoidettua. Toivottiin, että vaikka toimitaan eri esimiesten alaisuudessa, niin säilyisi tunne siitä, että kaikki toimitaan yhdellä samalla osastolla saman päämäärän saavuttamiseksi. Nähtiin myös, että aina ei ole selkeää, mitkä asiat hoidetaan oman lähiesimiehen kanssa ja missä asioissa tulisi ottaa yhteyttä koko osaston esimieheen. Useamman esimiehen puolesta puhuivat seuraavat kommentit:

*Eihän se (yksi esimies) varmaan pystyis olemaan hallinnollinen esimies kaikille, et sehän varmaan läikähtyy. Kai se on ihan pakon sanelema juttu, että näin on.*

*Et jos ois yks esimies nii sil ois aiva liikaa porukkaa, kahelki ois viel. Jossain kohti mä huomaan, et ku on ostoja myyntireskontralla eri esimies ni jotain jää vähän ilmaan tavallaan.*

*Et ei siin oo mitään järkee sitte, et on liikaa alaisia, koska et sä ehi silloin keskittyä niihin asioihin.*

#### 4.3 Työtehtävien organisointi

Haastatteluissa selvitettiin myös työntekijöiden mielipidettä siitä, miten työt olisi parasta organisoida heidän tiimissään. Haastattelujen analysoinnin pohjalta vastaukset on jaettu viiteen ryhmään, joista selkeästi eniten mainintoja sai töiden jakaminen tiimissä sekä tuurauskäytännöt. Muita keskeisiä esiin tulleita alueita olivat omien vahvuuksien hyödyntäminen, resurssien riittävyys sekä työskentely kahdella paikkakunnalla.

Töiden jakamisessa koettiin tärkeäksi, että työt on jaettu tiimissä tasapuolisesti ja että jokaisella on oma selkeä kokonaisuus.

Tasapuolisuuden kokemiseen vaikuttavat töiden jakamisen lisäksi erilaiset työskentelytavat ja – tyyli ja haasteena nähdään näiden erilaisten tapojen hyväksyminen.

*Mut sehän olis niinkun järkevää, et olis sellanen kokonaisuus. Et tavallaan se vastuu on sidottu siihen*

*kokonaisuuteen.*

*Ehkä vois olla viel selkeemmät niinkun jaot, et varmasti on sitte suht koht saman verran kaikilla sitten niitä vastuualueita.*

*Mun mielest talousosastolla työt ei välttämättä aina jakaudu kovin tasasesti ja voi olla, että joku tekee niinkun todella vähän verrattuna johonkin toiseen. Työtävät ei välttämättä oo kaikilla tehokkaat ja sit toisaalta mä oon huomannu sen, että jos joku on innokas tekemään, niin sille voidaan lyödä vähän niinkun lisää.*

*Et se on se just kun on niin hirveen erilaisia työskentelytyylejä, et onks se sitten huonempi, joka tekee hitaammin ja vähemmän. Ei oikeen voi verrata työpanosta, kun työskentelytavat on erilaisia.*

Tiimin pitäisi myös pystyä luottamaan siihen, että jokainen hoitaa oman vastuualueensa tehtävät. Haastatteluissa ehdotettiin tehtävankiertoa, joka voisi auttaa ymmärtämään toisten työtehtäviä ja niiden vaativuutta. Haasteena koettiin liian usein muuttuvat tehtävänkuvat, jolloin käsitystä omasta tehtäväkokonaisuudesta ei pääse syntymään.

*Mut sit siinä täytyy olla se, et jokainen tekee ne omat työnsä.*

*Kokoajan yritetään jotain uutta, ettei kerkee sitä tasasta vaihetta olla, että kerkeis havaita, että olisko tää se, ku se on jo sit uus. Se on jotenkin kauheen lyhytjänteistä.*

Nähtiin myös, että tiimiläisillä on omasta tehtävästään niin paljon asiantuntemusta, että he ovat itse parhaita henkilöitä organisoimaan oman tiiminsä tehtävänjaot.

Sijaiskäytännöt tulivat usein esiin haastatteluissa. Haasteina tässä nähtiin henkilöstön ja tehtävänkuvien vaihtuvuus niin, että sijaiskäytännöt eivät pääse vakiintumaan. Jatkuva toisten tehtävien opettelu myös kuormittaa, eikä tälle opettelulle ole allokoitu oma aikaansa ja kiireen takia se jää liian usein tekemättä. Sijaistamisen haasteita kommentoitiin seuraavasti:

*Tavallaan meil ei ne tuuraukset tällä hetkellä ollenkaan toimi, ku on ollu niin paljon muutoksii.*

*Et se tuurauskäytäntö on kiva, jos se olis kaksikin vuotta toimiva, et joku osaa ne työt.*

*Kaikki osais tehdä kaikki asioita, mikä kyllä vielä ei oo toteutunu. Tietenkin kun joudutaan tuuraamaan, niin sitten täytyy osata tehdä jotakin.*

Toisaalta toisissa tiimeissä koettiin, että työn luonne on sellainen, että siinä sijaistamiset eivät onnistu ja oletus on, että poissaolon jälkeen tekemättömät työt odottavat.

*Kaikki hoitaa kyl itte, se on vaan sitten pakon eessä kun tarvii tuurata. Se on vähän raskasta silleen kun tuut lomalta, niin sul on kolmen viikon duunit. Toisaalta se on ihan ymmärrettävääkin, et se ei ihan kaikis duuneis (toimi), kun ei tiedä mitä kaikkee kaikil on.*

Tehtävien organisoinnissa tuli esiin, että tiimeissä voitaisiin enemmän hyödyntää jäsenten vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Monesti tiimin jäsenen työtehtävät ovat muotoutuneet työhistorian perusteella. Työtehtäviä voitaisiin tarkastella myös siitä näkökulmasta, että mitä kukakin todella haluaisi tehdä ja jakaa työtehtävät sen mukaan.

*Vois myös ruokkii sellasta, että minne alueelle olis kiinnostusta ja kenellä kehittyä. Ehkä tällästä toivepuolta enemmän sitten, että jokainen voisi esittää.*

*Pitäis olla aikaa siihen, et miettii kuka haluais tehdä mitäkin ja missä on paras ja voisko jotain karsia tai yhdistää.*

Resurssien riittävyys sekä työkuormituksen epätasaisuus tuli myös esiin työtehtäviä pohdittaessa. Kuormituksen tasaajana ehdotettiin tiimien välisiä kiireaikojen tuurauksia, jos tiimien kiireajat osuvat eri ajankohtiin (esim. kirjanpito ja controller tiimit). Organisaation vaatimukset tuntuvat myös lisääntyneen ja haasteena nähtiin näihin kaikkiin vaatimuksiin vastaaminen. Nähtiin myös, että esimiehille pitäisi varata aikaa esimiestyön hoitamiseen.

*Melkein tuntuu, kun kokoajan pitäis tehdä kaikki paremmin ja tarkemmin, nii sit se pitäis melkein olla, että pystyis keskittymään yhteen ja sit ne muut työt on sit semmosii*

*sivuhommia mitä sit pystyis tekee joskus.*

*Mutta se työmäärähän on erittäin vaikee määritellä, että minkälainen työmäärä on se, minkä sitten yksittäinen henkilö pystyy kantamaan, et tää on ehkä semmonen ongelma.*

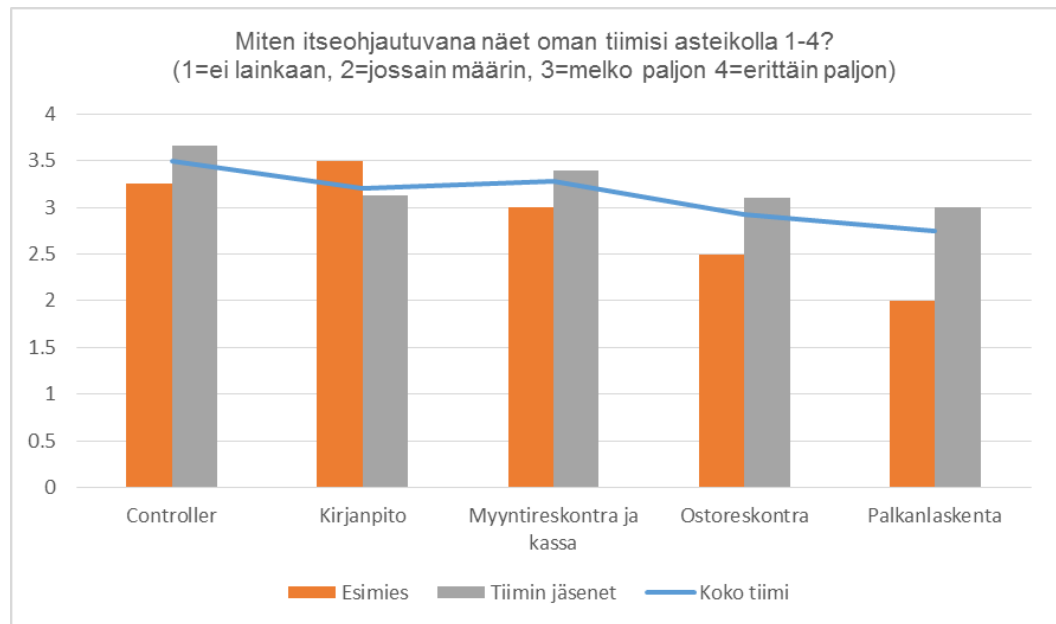
*Niin voisko esimiehelle järjestää aikaa siihen esimiestyöhön, niin että hänellä ei olis se kaikist isoin potti sitte siinä varsinaisessa työssä. Tällästä mä oon joskus miettiny. Nää on vähän vaikeita asioita. Mut tavallaan siihen esimiestyöhön täytyy löytyä aika, jos sitä halutaan, että sitä tehään.*

Vaasan organisaation isoista muutoksista johtuen siellä koetaan epävarmuutta omien töiden jatkumisesta.

*Se on semmonen epävarma olo koko ajan kun on tämmöstä meneillään tässä. Kyllä me tässä Vaasassa mietitään, että koska se loppuu kokonaan tää Vaasa, että kyllä se on siellä takaraivossa tää ajatus.*

#### 4.4 Itseohjautuvuus

Haastatteluissa haastateltavien tuli arvioida oman tiiminsä itseohjautuvuutta asteikolla 1-4 niin, että 1=ei lainkaan, 2=jossain määrin, 3=melko paljon ja 4=erittäin paljon. Koko organisaation arvosanaksi muodostui 3.1. Esimiesten arvio oli 2.9 ja tiimin jäsenten 3.3. Kuviossa 25 näkyvät arvosanat tiimeittäin.



KUVIO 25. Haastateltujen itsearvio tiiminsä itseohjautuvuudesta

Kirjanpitotiimissä tiimiläiset antoivat omasta itseohjautuvuudestaan alhaisemman arvosanan kuin esimies. Kaikissa muissa tiimeissä tiimit pitivät itseohjautuvuuttaan korkeammalla tasolla kuin esimiehet. Suurin ero oli ostoreskontra- ja palkanlaskentatiimeissä.

Yleisesti nähtiin, että tiimit toimivat itseohjautuvasti päivittäisissä tutuissa työtehtävissä, joiden yksityiskohdista välttämättä esimies ei edes ole perillä. Jos näihin liittyen tiimi haluaa muuttaa toimintatapaansa, niin tiimin jäsenet voivat hoitaa sen itsenäisesti. Tuurauksista ja lomista sopiminen tiimeissä hoituu itsenäisesti samoin kuin toisten tehtävien opettelu. Toiset tiimit kokivat tarpeen hyväksyttää asioita enemmän esimiehellä ja toiset näkivät, että perusasioissa erillistä hyväksyntää ei tarvita.

*Kyl se melkein on jokapäivästä, et ei hirveest tarvi kysellä mistään mitä tälle ja tälle pitäis tehdä, vaan sit niinku tehään. Todetaan et asioita on tehty jollain tavalla ja nyt me tehää ne tällä tavalla, ei siin tarvi mitään erityistä hyväksyntää tai muuta.*

*Aika itsenäisesti, että tietenkkin esimieheltä sitten pyydetään tietyllä tavalla semmonen hyväksyntä sitten.*



Toiset kokivat, että esimieheltä on saatu valta ja luottamus tiiminä hoitaa tiimin työtehtäviä itsenäisesti ja tähän jopa kannustetaan. Toisenlaisiakin mielipiteitä esitettiin, joissa koettiin, että tiimissä ei ole mahdollista toimia niin itseohjautuvasti kuin haluaisi.

*Mä taas toisalt luotan siihen et esimiehetkin aattelee, et kyl me tiedetään miten ne asiat parhaiten siel menee.*

*Kun asioista keskustelaan niin siinä pystyy ottamaan tällästä itseohjautuvuutta helpostikin ja se kyllä sallitaan ja koetaan yleensä hyvänä, et tällästä haluaa tehdä.*

*Se just niinkun, mulle tulee sellanen olo, et ei niinkun luoteta esimerkiks muhun, että mä osaan hoitaa nää asiat, kun hänen täytyy olla joka mutkassa mukana. Et se niinkun särkee sitä itseohjautuvuutta, et itelle tulee vähän semmonen meininki, että mun pitäs kaikki niinkun tarkistuttaa ja et mä niinkun kärsin siitä.*

Itseohjautuvuuden koettiin vähenevän suurissa, tiimin ulkopuolelta tulevissa muutostilanteissa. Toisaalta koettiin, että tiimiin muutokset tuodaan mahdollisuuksien mukaan keskusteluun koko tiimin kanssa, eikä vain suoraan annettuna. Uusissa arkipäivän työtilanteissa tiimit saattavat tarvita myös tukea esimieheltä.

*.. että milloin ei toimi (itseohjautuvuus), niin sitte jos on odottamaton kertaluontonen, tai ensimmäistä kertaa tulee vastaan niin voi olla että siinä sitten haetaan vähintäänkin niinkun toista näkökulmaa tai hyväksyntää esimieheltä.*

*Jos sit porukka vaihtuu tai tehtäviä jaetaan uudestaan, niin sit siinä vaiheessa saatetaan tarvita sitä esimiestä.*

Kaikille haastatelluille itseohjautuvuus käsitteenä oli tuttu. Toisaalta se, mitä itseohjautuvuudella ymmärrettiin, vaihteli haastateltavien välillä. Esimerkkinä haastateltava, joka antoi itseohjautuvuudesta tiimilleen arvosanaksi neljä ja kommentoi seuraavasti:

*Ihan näissä perus rutiini töissä (toimitaan itseohjautuvasti), et sitten tietysti kun tulee joku hankalampi paikka, niin sitten esimieheltä kysytään sitten, et onko vinkkejä tähän.*

Toisaalta toinen haastateltava antoi itseohjautuvuudesta arvosanan kaksi ja kommentoi tiiminsä tilannetta seuraavasti:

*Varmaan tän päivittäisen työn hoitaminen päällisin puolin hoituu itseohjautuvasti.*

Eräs haastateltava taas näki oman tiiminsä erittäin itseohjautuvaksi ja perusteli sitä sillä, että jokaisella tiimin jäsenellä on hyvin itsenäinen työ, johon toisten tiimin jäsenten tekemiset taikka poissaolot eivät vaikuta.

*Meillä on sen verran omat hommat, et toisten poissaolot ei vaikuta niihin. Mun mielestä meidän tiimi on aika itseohjautuva tällä hetkellä.*

Kaikki kolme haastateltua näkivät, että normaali päivittäinen työ hoituu tiimeiltä itsenäisesti. Toisille tämä merkitsi sitä, että tiimi on täysin itseohjautuva ja toisille taas sitä, että tiimi on vain jossain määrin itseohjautuva.

#### 4.4.1 Itseohjautuvuuden lisääminen

Itseohjautuvuuden lisäämiseen liittyvät tekijät on haastatteluaineiston analyysin perusteella jaettu viiteen ryhmään: Tiimin ulkopuoliset tekijät, esimiehen toiminta, tiimin jäsenten osaaminen ja kokemus, tiimin yhteiset toimenpiteet ja tiimin jäsenten toiminta. Näistä kolme viimeistä liittyvät tiimin toiminnan kehittämiseen ja nämä nähtiin tärkeimpinä tekijöinä, jotka voivat lisätä itseohjautuvuutta. Näiden jälkeen esimiehen toiminta koettiin seuraavaksi tärkeimmäksi asiaksi ja viimeisenä tulivat tiimin ulkopuoliset tekijät.

Itseohjautuvuuteen vaikuttavina tiimin ulkopuolisina tekijöinä mainittiin tietojärjestelmät sekä muun organisaation toiminta. Tunne siitä, että asiat päätetään jossain korkeammalla ilman tiimin vaikutusmahdollisuuksia haastaa itseohjautuvuutta. Toisissa työtehtävissä työlle tulee saada esimiehen hyväksyntä, jonka nähtiin estävän itseohjautuvuuden lisääntymistä.

*Ne liittyy osittain näiden muiden organisaation osien toimintaan. Kylhän sielä selkeet jutut on, että jos muut tekis jotain toisin, niin se paranis se sujuvuus siinä.*

*Vaikka me tehään itsenäistä työtä, ni joka asiasta pitää olla jonkun muun hyväksyntä.*

*En mä nyt usko, että me ikinä päästään siihen (korkeampaan itseohjautuvuuteen), kerran on semmosia asioita mitä päätetään jossain korkeemmalla tasolla.*

Esimiehen roolina nähtiin olevan kannustaminen ja ohjaaminen itseohjautuvuuteen. Nähtiin, että itseohjautuvakin tiimi tarvitsee esimiehen tukea ja mielipiteitä. Tärkeää on esimiehen luottamus tiimiin niin, että hän kuuntelee tiimin mielipiteitä ja antaa tiimin toimia itsenäisesti. Kiireen nähtiin syövän itseohjautuvuutta ja tähän esimies voi vaikuttaa varmistamalla, että tiimeillä on riittävät resurssit.

*...tulis sitten sieltä toiseltakin puolelta, esimiehen puolelta, sitä kuuntelua ja tavallaan että otetaan tosissaan se, että okei, että vaikka joku asia, että tää ei oo meille hyvä.*

*Ehkä vois joskus niinkun se esimieskin näyttäytyä. Et eihän me tiedetä mitä se halua, jos ei se koskaan kerro.*

*Holhoava asenne pois. Teemme työmme jo nyt vastuullisesti.*

Palautteen vaikutuksesta oli erilaisia mielipiteitä. Eräs henkilö koki, että esimiehen kannustaminen ja positiivinen palaute ruokkivat itseohjautuvuutta. Toinen organisaation jäsen oli taas sitä mieltä, että palaute ei ole niinkään tärkeää vaan se, että saa esimieheltä luottamusta toimia itseohjautuvasti.

*Itseohjautuvuus on mulle hirveen tärkeä ja mä niinkun saan sen motivaation siitä, että mä ite niinkun saan sen palon, et kun mä teen jonkun asian hyvin ja mä ite tiedän sen, niin mä saan sen mun motivaation siitä. Mä en saa siitä, että joku sanoo mulle, että hienoa tai taputtaa mua olkapäälle tai kehuu jossakin osastopalaverissa, mua ei sytytä se.*

Tiimin jäsenten osaamisen sekä kokemuksen nähtiin lisäävän itseohjautuvuutta. Kokemuksen kautta itseluottamus kasvaa, jolloin

uskalletaan olla itseohjautuvampia. Kun työtapojen taustat tunnetaan ja ymmärretään, silloin on helpompi toimia itsenäisesti myös muutos- ja ongelmatilanteissa. Kokemuksen kautta lisääntyy myös ymmärrys siitä, miten voi vaikuttaa oman tiimin itseohjautuvuuden lisääntymiseen. Nähtiin, että tiimin osaaminen tulee olla tietyllä tasolla, jotta itseohjautuvuus mahdollistuu.

*Ku meilläkin muuttuu porukka koko ajan ja silleen, ei vaan yksinkertaisesti voi osata kaikkea, niin sit ei voi ollakaan niin itseohjautuva, ku täytyy vähän kysellä, et mikähän täs on ollu ideana ja miks tää pitäis tehdä näin.*

*Kokemus tietysti sitä tekee, sen on ainakin ite huomannut. Että mitä enemmän varmuutta tulee, tällöstä tietynlaista expertiisiä tietyltä alueelta, niin se automaattisesti. Sellanen varmuus sitä tuo.*

Tiimin yhteisinä toimenpiteinä ehdotettiin tiimin sisäisten asiantuntijuusalueiden määrittelyä sekä ryhmäytymispäivää. Tiimin jäsenten tunteminen koettiin tärkeäksi. Tässä voisi auttaa esimerkiksi se, että palavereissa olisi varattu oma osio yleiselle keskustelulle siitä, mitä kenellekin kuuluu. Itseohjautuvuutta tiimin jäsenet voivat lisätä tekemällä parhaansa sekä ottamalla vastuun omasta työstä.

*Ehkä tietyst joskus vois olla jotain ryhmäytymispäiviä, sit tietysti vois vapaammin puhuu, niin ehkä niitä epäkohtia tulis sieltä kaikkien suusta paremmin.*

*Ehkä joskus voitais ihan keskittyä siihen, että miten meillä menee muutenkin, kun vaan luetellaan, että missä vaiheessa kuukauden vaihetta ollaan menossa.*

*Se olis varmasti se, että kaikki tekee parhaansa ja yrittää, eikä valita.*

*Jokaisen pitäis ottaa ensinnäkin se vastuu siitä omasta työstä, ylpeys siitä omasta tehtävästä, että hei tää on mun juttu, että mä haluan saada tämän kuntoon.*

#### 4.5 Tiimitoiminnan kehittämiskohteet

Haastatteluissa selvitettiin, minkä tekijöiden avulla tiimien toimintaa voitaisiin kehittää. Haastattelussa tuli esille paljon osa-alueita, jotka toimivat tiimeillä jo hyvin. Toiset tiimit kommentoivat olevansa lähellä unelmatiimiä, kun taas toiset kokivat, että tiimityöskentelyssä on enemmän kehitettävää. Tässä tutkimuksessa keskitytään kehittämiskohteisiin. Kehittämiskohteet laitettiin tärkeysjärjestykseen sen mukaan, miten paljon kommentteja ne saivat haastatteluissa.

Tärkeimmäksi kehitettäväksi osa-alueeksi koettiin tiimin ilmapiiri ja tiimin jäsenten väliset suhteet eli tiimin sosiaalinen ympäristö. Erilaisuuden hyväksyminen, toisten arvostaminen omana itsenään sekä keskinäinen kunnioitus nousivat esiin monissa keskusteluissa.

*En mä tiedä onko tääkin semmosta erilaisuuden sietämistä, ehkä siinä tos meidän tiimissä vaan pitäs yrittää enemmän sietää sitä erilaisuutta.*

*Ihmiset on niin erilaisia persoonia, et voi olla, että ite ei aina oo sellases tiimissä, että olis kaikkien kanssa samalla aaltopituudella. Että tavallaan ainakin ite aattelee, et mul on niinkun siinä haaste kehittyä, ettei mun tarvi just välttämättä ollaka samalla aaltopituudella, mut mun pitää jotenki oppia elämään tän asian kanssa.*

*Must mejän tiimissä on vähän semmonen, vähän semmonen räsähtää joskus palavereissa semmoset henkilökemiat. Ehkä jos se niinkun menisi paremmaksi, niin se olis sit viel toimivampi.*

*Että meitä on tiimissä useampi jäsen, me tehään samoja töitä tavallaan, että mejän päämäärä on ihan sama, niin tuota, että joittenkin ihmisten pitäis vähän katsoa peiliin. Että miten puhuu ihmisille, tiimikavereille ja miten niinkun antaa sanattomallakin viestinnällä niinkun asioita tuo esille.*

Arvostamista edesauttaa toisten töiden tunteminen ja ymmärtäminen.

Yhteen hiileen puhaltamista sekä ystävällistä ilmapiiriä pidettiin edellytyksinä toimivalle tiimille. Tiimin jäsenten tuntemisen koettiin parantavan tiimin toimintaa. Tätä voisi haastateltavien mukaan edesauttaa

se, että järjestetään tiimille yhteistä toimintaa, joka ei liity työasioihin. Mitä paremmin tiimin jäsenet tunnetaan, sitä rohkeammin uskalletaan antaa rakentavaakin palautetta, koska ei tarvitse pelätä toisen reaktiota. Tämä koskee myös palaverikäytäntöjä, joissa toisten tunteminen rentouttaa keskustelua ja kannustaa kommunikaatioon. Toivottiin, että työn ilon kautta negatiivinen ajatusmaailma saataisiin käännettyä positiivisempaan suuntaan eikä puhuttaisi tiimikavereista pahaa selän takana.

*Ja must niinkun se toisista pahan puhuminen, sellanen jätettäs pois, ei tuhlattas siihen aikaa ja energiaa.*

*Niin se ehkä on isoin ongelma täällä, et täällä on niitä ihmisiä, jotka ei osaa aatella asioita mitenkään muuten kun niin, että mikä on pielessä.*

Toiseksi selkeästi tärkeäksi osaksi tiimin toiminnan kehittämistä nähtiin esimiehen ja johtajuuteen liittyvät asiat. Esimiesten toivottiin löytävän toimenpiteitä vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentämiseksi, jotka tällä hetkellä kuormittavat tiimejä. Tämä osaltaan aiheuttaa kiirettä ja ajan puutetta, joka heijastuu esim. vähäisissä joustoissa lomien ajankohdissa.

*Meil on paljon noita poissaoloja ja sit on myöskin sitä, että ihmiset on lähteny. Et jos täällä saatas pysymään ihmiset töissä, saatas semmonen motivaatio. Mä luulen, et tällä hetkellä on aika pieni kynnyks kellään jäädä, porukka on vähän ryytynyttä ja väsynyttä.*

*Tuntuu välillä, että on liian paljon tekemistä ja se voi kyllä ärsyttää ihmisiä, kun on kokoajan ajan puute. Tuntuu, että ei ehditä tehdä mitään muuta kun nää akuutimmat työt, muut jää. Lisää työvoimaa.*

Toivottiin, että esimiehet arvostaisivat kaikkia tiimin jäseniä ja kannustaisivat tiimejä itseohjautuvuuteen. Nähtiin, että pitkittyneet kehitysprojektit, joihin oma vaikutusmahdollisuus koettiin rajalliseksi, huonontavat tiimien ilmapiiriä. Organisaatiossa on neljä esimiestä ja jos nämä eivät koordinoi toimintaa keskenään, on vaarana, että tiimit eristyvät toisistaan liikaa ja tiimit keskenään eivät koe tasapuolisuutta. Esimiesten tulisi myös ottaa tiimin esiin tuomat ongelmat vakavasti.

*Esimieheltäkin täytyy sitten niin sanotusti löytyä sitä munaa, että kuuntelee tosissaan sitä mikä se ongelma on ja jotain sille asialle pitäis sitten joskus niinkun tehdäkin.*

Kolmanneksi tärkeimmäksi osa-alueeksi haastattelussa nousi esiin tiimin tehtäviin liittyvät asiat. Koettiin, että kaikkien tulisi tasavertaisesti osallistua tiimin työtehtävien hoitamiseen.

*Mä haluaisin mejän tiimissä kaikki niinkun osallistuis tasavertaisesti töiden tekemiseen, koska silloin se tekis siitä töiden tekemisestä mielekäästä.*

*Kaikki ei oo niin semmosia extroverttejä ja ryhmässä tuu esille, niin kuinka saada sitten kaikkien ääni jollain tapaa kuuluviin, niin sitä tulis kehittää.*

Työnjaon tulisi olla selkeää ja tiimin tulisi pystyä sopimaan yhteiset toimintatavat. Osaamista tulisi jakaa tiimin jäsenten kesken sekä asiantuntijuutta lisätä myös koulutusten kautta. Kaikkien tiimin jäsenten tulisi tuntea tiimityö tärkeäksi ja osallistua aktiivisesti tiimin kehittämiseen. Tiimillä tulisi olla taito pilkkoa suurelta tuntuvat haasteet pienempiin osiin ja käsitellä niitä yksi kerrallaan.

Viimeisenä osa-alueena tiimityön kehittämiseen liittyen haastatteluissa tuli esiin tiimin työskentely kahdella eri paikkakunnalla. Tiimin kehitystä hidastaa se, kun kommunikointi tapahtuu lähinnä puhelimitse tai sähköpostilla. Kommunikaatiossa koettiin myös olevan osin haasteita ja aina vastauksia ei saada toiselta paikkakunnalta. Kahdella paikkakunnalla toimiminen aiheuttaa myös sen, että haastateltavat kokivat kuuluvansa moneen tiimiin, eivätkä aina tienneet, mikä on se tärkein tiimi. Vaasassa on tehty paljon henkilöstövähennyksiä, jotka aiheuttavat epävarmuutta töiden jatkuvuudesta.

## 5 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käydään läpi kehittämishankkeen johtopäätökset sekä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Näiden lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä tulosten käytettävyyttä ja siirrettävyyttä.

### 5.1 Johtopäätökset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda taloushallinnon palvelukeskukseen ehdotus uudesta tiimiorganisaatorakenteesta sekä löytää keinoja tiimityön kehittämiseen sekä itseohjautuvuuden lisäämiseen. Seuraavissa kappaleissa pohditaan kehittämishankkeen tuloksia sekä vastataan kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin.

#### 5.1.1 Millainen on toimiva tiimiorganisaatiomalli taloushallinnon palvelukeskuksessa?

Organisaatiomallin valinnan kannalta olennaista on millainen rooli esimiehellä on tiimin johtamisessa. Haastatteluissa tuli ilmi, että samassa tiimissäkin oli erilaisia toiveita siitä, millainen rooli esimiehellä tulisi olla tiimissä. Mielipiteet esimiehen roolista jakoutuivat haastatteluissa kahteen ryhmään:

1. Esimiehen tulee olla lähellä tiimin käytännön työtä ja ratkomassa tiimin ongelmia.
2. Asiantuntijaorganisaatiossa ei tarvita perinteistä esimiehen roolia, vaan esimies on lähinnä hallinnollisia ja erityistilanteita varten.

Tämä tulos tukee Skytän (2005, 43) näkemystä siitä, että itseohjautuvienkin tiimien johtamistyyliä valittaessa tulee huomioida johdettavien ammattitaidon taso ja vastuunoton kyky sekä Stokerin (2007, 575) näkemystä siitä, että vähemmän kokeneille tiimin jäsenille sopii paremmin tehtäväsuuntautunut johtajuus, kun taas kokeneimmat hyötyvät valmentavasta johtajuustyylistä. Ajan edetessä ja hyvällä johtamistyyllä tiimin jäsenten sekä ammattitaito että vastuunotto lisääntyvät. Mikäli



palvelukeskuksen tiimille valitaan itseohjautuvuuteen kannustava tiimiorganisaatiomalli, tulee esimiehen kuitenkin johtamisessaan huomioida jokaisen tiiminjäsenen tilanne.

Haastatteluissa nähtiin, että toimivassa organisaatiomallissa esimiehellä tulee olla riittävästi aikaa hoitaa esimiestehtävää. Tämä näkemys on yhtenevä Aarnikoivun (2008, 27) sekä Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsen (2008, 50) kanssa. He painottavat, että tiimin johtaja ei voi enää suoriutua samoista asiantuntijatehtävistä kuin pelkässä asiantuntijaroolissa. Tiimin johtajan rooliin siirryttäessä onkin selkeytettävä, mistä asiantuntijatehtävistä esimiehen tulee luopua, jotta hän voi hoitaa tiimin johtamisen roolin menestyksekkäästi.

Tulosten mukaan organisaatiomallin tulee tukea kaikkien tiimin jäsenten tasavertaista ja aktiivista osallistumista, kommunikaatiota, tiimin yhteistyötä, avoimuutta sekä tasa-arvoa. Toimivan organisaatiomallin tulee edistää tiimien itseohjautuvuutta. Nämä tulokset ovat samansuuntaisia Mannixin & Sauerin (2006, 166, 174) kanssa, jotka näkevät, että vakaa organisaatorakenne lisää avoimuutta sekä parantaa tiedon jakamista ja vaihtamista sekä estää tiimin sisäisiä ristiriitoja.

Toimivassa organisaatiomallissa myös vastuu ja valta on jaettu selkeästi, joka takaa sen, että kaikki asiat tulee hoidettua ja myös palvelukeskuksen asiakkaat tietävät kuka vastaa mistäkin asiasta. Tulos on yhtenevä Wagemanin ja Fisherin (2014, 3) kanssa, sillä heidän mukaansa organisaatorakenteet määrittelevät kuka tai ketkä täyttävät tiimin johtamisen roolit eri tilanteissa. Kalliolan (2011, 73) mukaan valtaulottuvuus tulisi myös liittää tiimin perusmääritelmään.

Tiimien valitsemien organisaatiomallien pohdintaa

Haastatteluissa suhtauduttiin epäilevästi itseohjautuvan tiimin tiiminvetäjän rooliin. SWOT-analyysissä itseohjautuvan tiimin haasteina nähtiinkin vallan ja vastuun jakautuminen, mutta löydettiin myös paljon etuja ja mahdollisuuksia. Kuitenkaan mikään tiimi ei valinnut tätä mallia omalle

tiimilleen, sillä tiimin vetäjän rooli koetaan haastavaksi. Toisaalta tiimin vetäjän roolin nähdään edistävän työhyvinvointia, koska hän työskentelee lähellä tiimiä ja pystyy havainnoimaan tilanteet ja toimimaan tiimin sanansaattajana. Mahdollinen auktoriteetin ja vallan puute sekä pelko siitä, että tiimin jäsenet eivät sitoudu vastuunottoon nähdään tiimin vetäjän roolin haasteina.

Myös Spiik (2003, 184-5) näkee, että tiiminvetäjän ja esimiehen tehtävät voivat olla toisinaan päällekkäisiä ja silloin tehtävien, vallan ja vastuiden jakaminen voi olla haasteellista, mutta olennaista roolien onnistumisen tähden. Koska osaston tiimit ovat melko pieniä, on perusteltua, että erillisen tiiminvetäjän nähdään lisäävän hierarkian tuntua. Esimerkiksi controller tiimissä mahdollisen tiiminvetäjän roolin nähtiin lisäävän hierarkkisuuutta, mutta samaa haastetta ei toisaalta koettu heillä käytössä olevan mallin, osittain itseohjautuvan tiimin, esimiehen roolissa.

SWOT-analyysissä jaettu tiiminvetäjäyys koettiin sekavana ja tehottomana mallina, joka voi johtaa vastuun pakoiluun. Nähtiin, että epäselvä työnjako voi aiheuttaa tiimissä erimielisyyksiä. Näitä samoja negatiivisia piirteitä ei kuitenkaan nähty itseohjautuva tiimi 2:ssa, jossa tiiminvetäjäyttä ei ole virallisesti määritelty. Tässä on mielestäni ristiriita. Malli, jossa vastuut on määritelty, nähdään sekavampana ja tehottomampana kuin vastaava malli, jossa vastuita ei ole määritelty.

Itseohjautuva tiimi 2-mallissa kuitenkin nähtiin, että yhdellä voimakkaalla persoonalla voi olla suuri vaikutus tiimin toimintaan. Tämä näkökanta on yhtenevä Mannixin ja Sauerin (2006, 156) kanssa, joiden mukaan puuttuva organisaatorakenne luo tyhjiön, jonka helposti korvaavat ne ryhmän henkilöt, joilla on hyvä itsetunto ja luottamus omiin kykyihin. Toisaalta myös jaetun tiiminvetäjäyden SWOT analyysissä nähtiin, että liian dominoiva tiimin jäsen voi viedä pohjan pois jaetulta tiiminvetäjäydeltä. Tämä kuitenkin liittyi tilanteisiin, joissa vastuun jako tiimissä oli epäselvä.

Sekä jaetussa tiiminvetäjäydessä että itseohjautuva tiimi 2:ssa nähtiin vahvuuksina ja etuina vastuun, vallan ja tiimin kehittämisen jakautuminen koko tiimille. Näiden lisäksi itseohjautuva tiimi 2:n nähtiin edistävän avointa vuorovaikutusta, luovuutta, korkeaa työhyvinvointia ja yhteishenkeä. Vastaavia ominaisuuksia ei listattu jaetun tiiminvetäjäyden alle. Tiimin sisällä oleva jakamaton vastuu näyttäytyikin tämän hankkeen perusteella enemmän tasa-arvoisena ja tiimihenkeä edistävänä ominaisuutena kuin koko tiimille jaettu ja nimetty vastuu.

Pohdin sitä, koetaanko näin jaettu ja nimetty vastuu enemmän tiimin jäseniä kontrolloivana mallina ja korostaako toisaalta jakamaton vastuu tiimin yhteisöllisyyden tunnetta. Tällöin Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteoria voisi selittää miksi itseohjautuva tiimi 2 nähdään positiivisemmassa valossa kuin jaettu tiiminvetäjäyys.

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihminen haluaa välttää ulkopuolista kontrollia ja olla vastuussa omista asioistaan. Teorian mukaan ihminen on myös parhaimmillaan kun hän kokee olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä.

Vastuun pakoilu nähtiin uhkana sekä jaetussa tiiminvetäjäydessä että itseohjautuva tiimi 2:ssa. Erityisesti itseohjautuva tiimi 2:sen kohdalla tuotiin esiin se, että vastuun pakoilun takia tiimin itseohjautuvuus voi kadota ja vastuu siirtyy takaisin esimiehelle. Tämä tulos tukee myös Carsonin, Teslukin ja Marronen (2007, 1222) näkökantaa siitä, että jaettu johtajuus onnistuu vain, jos koko tiimi voi luottaa toisten tiiminjäsenten vastuunottoon ja johtajuuteen.

Hakkarainen & Nordbäck (2015, 14) painottavat, että itseohjautuvuus vaatii rakenteita ja johtamista. Wagemanin ja Fisherin (2014, 3) mukaan organisaatorakenteiden tulee määrittellä kuka tai ketkä täyttävät tiimin johtamisen roolit ja käyttävät valtaa eri tilanteissa. Itseohjautuva tiimi 2:sta tämä määrittely puuttuu. Valta on tiimillä, mutta ei ole selvää kuka täyttää johtajan roolin missäkin tilanteessa.

Kuten SWOT analyysissäkin todettiin, niin Itseohjautuva tiimi 2 voi toimia, jos tiimi on saavuttanut suoriutumisen (performing) vaiheen. Tätä tulosta tukee Skytän (2005, 90) kommentti siitä, että kyseinen malli on huipputiimin vaihtoehto. Hänen mukaansa perinteisessä johtamiskulttuurissa toimiville tämä saattaa vaikuttaa hyvin houkuttelevalta vaihtoehdolta, mutta käytännössä se toimii vain, jos tiimivastuu on hyvin sisäistetty ja osaamisrakenteet kohdillaan. Kuten kyselystä selvisi, niin controller tiimillä on joitakin ominaisuuksia suoriutumisen vaiheesta, mutta muut tiimit vielä ovat muotoumis- ja normiutumisvaiheiden välimaastossa.

Selkeä vallan ja vastuiden jako koko tiimille toteutuu joko jaetun tiiminvetäjäyden tai itseohjautuvan tiimin kautta. Itseohjautuva tiimi 2 tuntuu mielestäni liian helpolta ratkaisulta, jossa liian moni asia jää avoimeksi ja huonoimmillaan vastuu lipuu hiljalleen takaisin esimiehelle tai vain muutamille tiimin jäsenille. Tämä nähtiin uhkana SWOT analyysissä ja tuli esiin myös kirjanpitotiimin haastatteluissa, sillä he toimivat tulosten mukaan tämän mallin mukaan tällä hetkellä.

Vastuun jakaminen tiimille edellyttää myös sitä, että tiimi on valmis ottamaan vastuun ja että tiimi toimii yhdessä yhteisen päämäärän eteen. Jos tiimin toiminnassa on haasteita, nämä tulisi selvittää, ennen kuin vastuu jaetaan esimieheltä tiimille. Jos tiimi ei ole valmis siihen, että esimiehen vastuita nimetään tiimin jäsenille tai jäsenelle, niin silloin mielestäni tiimin tulee jatkaa esimiehen johtamana tiiminä, mutta aktiivisesti työskennellä kohti itseohjautuvampaa rakennetta. Tällöin esimiehen rooli on olennainen siinä, että tiimiä valmennetaan vastuunottoon ja itseohjautuvuuteen.

#### Kirjanpitotiimi

Työpajassa tuli esille, että kirjanpitotiimi toimii tällä hetkellä itseohjautuva tiimi 2 mallin mukaan. Tiimi kuitenkin halusi vaihtaa mallinsa jaettuun tiiminvetäjäyteen, koska he kokivat, että asioita jää ilmaan, kun vastuita ei ole nimetty. Kyselyssä sekä haastatteluissa tuli esiin se, että tiimissä on

vielä erilaisia mielipiteisiin siitä, miten tulisi toimia. Toisaalta itsenäisen työn vuoksi tiimityötä ei nähty aina oleelliseksi heidän tiimissään.

Kirjanpitiimin jäsenet toivoivatkin yhteistä tiimipäivää.

Foote ja Tang (2008, 937, 943) näkevät, että jos tiimin jäsenet eivät ole kehittäneet tyydyttäviä suhteita tiimin sisällä, he eivät ole myöskään kehittäneet sosiaalista pääomaa, jolloin tiimityö voidaan nähdä tarpeettomana taakkana. Tiimin jäsenten välisten suhteiden paraneminen vaikuttaa positiivisesti itseohjautuvan tiimin työtyytyväisyyteen, joka taas lisää tiimiin sitoutuneisuutta. Tiimipäivä sekä muu tiimin sosiaalista pääomaa lisäävä toiminta näin edistäisi kirjanpitiimin kehitystä.

Tiimi tarvitseekin alkusysäyksen tiimitoiminnan kehittämiseen. Kun tiimi pääsee tässä alkuun sekä yhteisymmärrykseen toimintatavoista, niin näkisin silloin, että jaettu tiiminvetäjäyys sopii hyvin heidän tiimilleen. Kaikki kuitenkin haastatteluissa korostivat tiimin yhteistä tavoitetta ja toivetta tasa-arvoisesta työskentelytavasta.

Myyntireskontra- ja ostoreskontratiimi

Sekä myynti- että ostoreskontra toimivat tällä hetkellä esimiehen johtamassa tiimissä ja heidän tavoite olisi siirtyä pidemmällä aikavälillä Itseohjautuva tiimi 2:een. Tutkimuksen perusteella tiimien lähtökohdat ovat kuitenkin melko erilaiset. Ostoreskontratiimin haasteena on toiminta kahdella paikkakunnalla. Heillä on ollut myös vaikeuksia tietojärjestelmäprojektin kanssa, joka heijastuu vahvasti muutaman tiiminjäsenen kommentteissa. Haastatteluissa tuli myös esille se, että suurin osa tiimiläisistä pitää hyvänä, että esimies on lähellä ja koordinoi tiimin toimintaa. Haastattelujen perustella lähes kaikki pitivät esimiehen johtamaa mallia myös soveltuvimpana heidän tiimilleen. Työpajassa näkökanta kuitenkin muuttui ja he näkivät Itseohjautuva tiimi 2:den parhaimpana ja toimivansa jo osin tällä hetkellä näin. Tämän mallin nähtiin myös soveltuvan parhaiten kahdella paikkakunnalla toimimiseen.

Kyselystä selvisi, että ostoreskontrassa roolit koettiin vielä hiukan epäselviksi eikä pelisääntöjen ja vastuiden määrittelyä nähty kovin tärkeäksi. Haastattelussa tuli ilmi, että kommunikoinnissa on toisinaan haasteita. Nämä seikat vievät tiimiä kohti forming vaihetta, johon en näe soveltuvan itseohjautuva tiimi 2 organisaatiomallin. Näkisin myös, että koska toimitaan kahdella eri paikkakunnalla, niin tiimin vastuiden ja vallan määrittely on erityisen tärkeää, jotta kaikki tietävät mitä tehdään missäkin.

Positiivista on, että työpajan aikana ostoreskontran tiimi alkoi nähdä mahdollisuuksia toimia itseohjautuvammin. Kuitenkin nykyisessä tilanteessa näkisin, että tiimi toimii parhaiten esimiehen johtamana. Tiimin kehitystä voidaan tukea lähtemällä liikkeelle pelisääntöjen laatimisella ja varmistamalla roolien ja vastuiden selkeys. Tämän jälkeen voidaan valita joitain tehtäväkokonaisuuksia, joista tiimi ottaa täyden vastuun. Näin itseohjautuvampaa toimintamallia päästään harjoittelemaan. Sheardin ja Kakabadsen (2002) mukaan johtaja on oleellisessa roolissa, kun ryhmää kehitetään tehokkaaksi tiimiksi. Ostoreskontratiimin kehityksessäkin tärkeää on, että tiimin johtaja aktiivisesti vie tiimiä itseohjautuvampaan suuntaan.

Myyntireskontralla haasteina ovat olleet tiimin jäsenten poissaolot ja osin vaihtuvuus. Viimeaikoina myös työtehtävät on tiimissä uudelleen organisoitu ja tämän muutoksen toteutus on vielä kesken. Haastatteluissa tiimin jäsenillä oli hyvin erilainen kuva siitä, miten tiimi toimii tällä hetkellä. Kuten Perry, Karney ja Spencer (2013, 102-3) toteavat, niin tiimin kehittyessä tiimin jäsenet voivat liikkua tilanteen ja annetun tehtävän mukaan eri kehitysvaiheesta toiseen ja jäsenet voivat olla samaan aikaan eri kehityksen vaiheissa. Näin he voivat kokea myös oman tiiminsä toiminnan hyvin eri tavoin.

Kyselyssä tuli ilmi, että myyntireskontran tiimihengessä ja tiimin toimivuudessa nähtiin parannettavaa. Näihin haasteisiin omalta osaltaan ovat vaikuttaneet poissaolot sekä tehtävien uudelleen organisointi. Toiset tiimin jäsenet toivoivat myös mahdollisuutta työskennellä

itseohjautuvammin. Työpajassa tuli esiin, että tiimi on aiemmin ollut pidemmällä tiimin kehityksessä, mutta isot muutokset ovat vieneet tiimin kehitystä taaksepäin. Näkisin, että myyntireskontratiimillä on mahdollisuuksia toimia itseohjautuvammin, kunhan se saa tiimin roolit ja tehtävät selkeytettyä. Tällöin tiimin johtajalta voidaan siirtää valtaa tiimille ja tiimi voi toimia itseohjautuvammin. Kuten jo aiemmin mainitsin, niin itse en suosittelisi Itseohjautuva tiimi 2:ta. Koska tiimi toivoo työskentelyä jaetun vastuun mukaan, niin silloin näkisin jaetun tiiminvetäjäyyden soveltuvan heille parhaiten.

#### Palkanlaskenta- ja matkalaskutiimi

Palkanlaskentatiimi valitsi nykyiseksi sekä parhaimmaksi organisaatiomalliksi Itseohjautuva tiimi 2 mallin. Haastatteluiden sekä kyselyn pohjalta näyttää siltä, että tiimi on hyvin toimiva. Kommunikaatiotakin pidettiin sujuvana, vaikka tiimin jäseniä on kahdella eri paikkakunnalla. Kyselyssä kaikki olivat sitä mieltä, että tiimi on rento ja huumoria sekä naurua riittää. Haastatteluissa kuitenkin tuli esille se, että esimieheltä toivottaisiin enemmän tukea ja ymmärrystä tiimin käytännön työtehtävistä. Toisaalta esimies näki tiimin itseohjautuvuudessa parantamisen varaa.

Haastattelussa yksi tiimin jäsen näki, että palkanlaskentatiimillä on tällä hetkellä tiiminvetäjä, jolta kysytään apua haastavissa tilanteissa. Koska tiimi toivoi enemmän esimiehen osallistumista, niin esimiehen sijasta tätä tiiminvetäjän roolia voitaisiin hyödyntää jatkossa tiimin kehityksessä. Myös Spiik (2003, 184) suosittelee, että itseohjautuvuuden lisääntyessä tiimissä voidaan valita tiiminvetäjä. Tiimin vetäjä voisi toimia esimiehen työparina niin, että aluksi esimiehelle on enemmän vastuuta ja hän tukee tiiminvetäjän kehitystä. Pikkuhiljaa vastuuta siirretään tiiminvetäjälle ja näin edistetään tiimin itseohjautuvuutta. Tämä muutos vaatii kuitenkin koko tiimin hyväksynnän sekä sen, että tiiminvetäjä olisi halukas toimimaan kyseisessä roolissa. Toisaalta palkanlaskentatiimissä on vain kolme jäsentä ja tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että tiimi on jo hyvin

toimiva, joten en näe tätä muutosta välttämättömänä tiimin kehitykselle. Kuitenkin jatkossa toiveet esimiehen osallistumisesta tulee ottaa huomioon.

#### Controller-tiimi

Osittain itseohjautuvalla tiimillä nähtiin SWOT-analyysissä selkeästi enemmän heikkouksia ja uhkia kuin etuja ja mahdollisuuksia. Kuitenkin controller tiimi koki tämän mallin edelleen sopivan omalle tiimille parhaiten. Tutkimuksen mukaan tiimi toki toimii hyvin tällä hetkellä tällä mallilla. Tiimin jäsenten voi kuitenkin olla haastavaa ehdottaa malliin muutosta, koska esimies on osa tiimiä. Jos he haluaisivat siirtyä kohti itseohjautuvampaa mallia ja tiimin ulkopuolella toimivaa esimiestä, niin tämä tarkoittaisi sitä, että nykyinen esimies joutuisi luopumaan asemastaan ja siirtymään tiimiin työskentelemään muiden tiimin jäsenten rinnalla.

Haastatteluissa tiimin haasteina nähtiin osallistamisen lisääminen sekä liika kuormitus. Haastattelujen ja kyselyn pohjalta voi sanoa, että tiimin kehitys on jo melko pitkällä ja tiimin yhteistyö toimii. Tiimiläiset koetaan itseohjautuviksi, joilla jokaisella on omat vastuu alueensa, mutta kuitenkin he työskentelevät yhdessä tiiminä. Siksi näkisin, että tiimillä olisi mahdollisuus siirtyä itseohjautuvampaan malliin. Silloin hallinnollinen esimiestyö siirtyisi tiimin ulkopuolelle ja vapauttaisi näin tiimin resursseja. Itseohjautuvampi malli myös ohjaisi kaikkien tasapuoliseen osallistumiseen. Tämä muutos vähentäisi myös koko palvelukeskuksen esimiesten määrää. En kuitenkaan lähtisi toteuttamaan tällaista muutosta ilman tiimin tukea. Valmentavan johtamisen kautta tiimin kehitystä voidaan tukea ja pikkuhiljaa lisätä elementtejä itseohjautuvammasta mallista ja tulevaisuudessa mahdollisesti siirtyä kohti itseohjautuvampaa toimintaa.

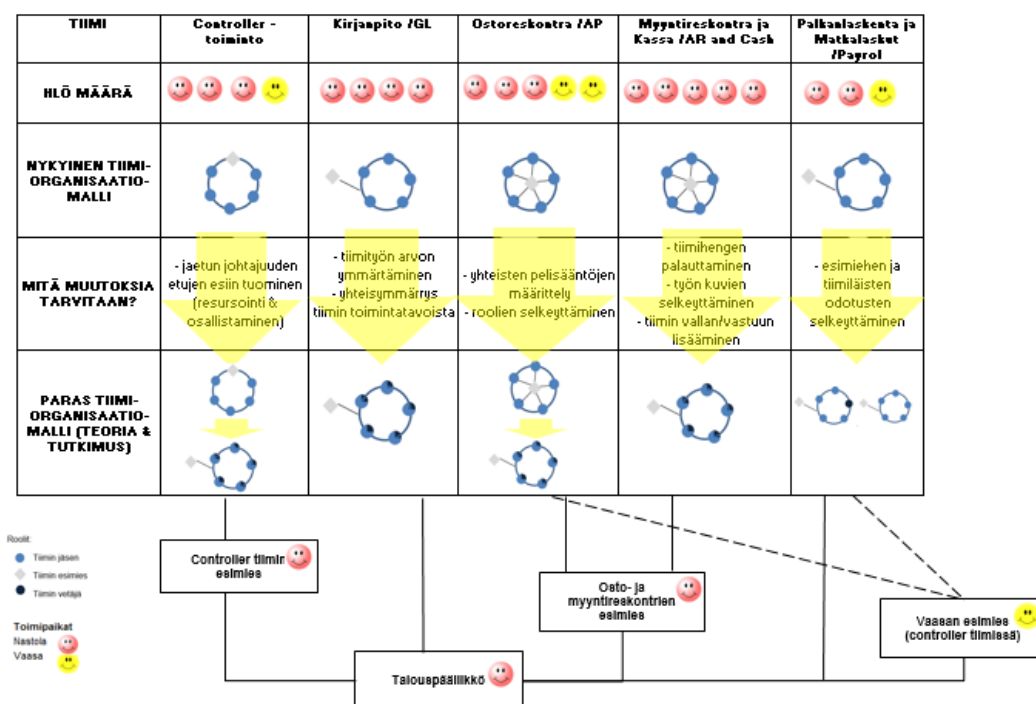
#### Yhteenveto

Kehittämishankkeen tuloksissa näkyy mielestäni varovaisuus. Skytän (2005, 50-52) mukaan organisaatiomuutoksiin liittyvä varovaisuus johtuu



siitä, että tutun organisaatorakenteen tarkastelun ja kyseenalaistamisen nähdään sisältävän riskejä. Näkisin, että Itseohjautuva tiimi 2 mallin suosio johtuu osittain tästä. Tiimin jäsenet saavat lisää valtaa ja vastuuta esimieheltä, mutta koska tätä ei ole erikseen kohdistettu ja nimetty tiimin jäsenille, muutos ei välttämättä tunnu etukäteen ajateltuna niin suurelta. Skyttä (2005, 50-52) kommentoikin, että organisaatio pyrkii helposti pysymään omaksumassaan rakenteessa muutosyrityksistä huolimatta.

Tietoperustan sekä kehittämishankkeen aineiston analysoinnin pohjalta nähdään kuviossa 26 esitettävän organisaatiomallin parhaiten toimivan taloushallinnon palvelukeskuksessa.



KUVIO 26. Toimiva organisaatiomalli taloushallinnon palvelukeskuksessa

Kuviossa 26 on yhdistetty myynti- ja ostoreskontran esimiesroolit, eli näille tiimeille on mallissa valittu sama esimies. Hierarkkisuutta on haluttu vähentää, mutta kuitenkin niin, ettei yhdelle esimiehelle tulisi liikaa alaisia. Haastatteluiden keskiarvo toiveesta esimiesten määräksi oli 3.2. Tärkeää tässä muutoksessa on huomioida, että kyseiselle esimiehelle allokoidaan

riittävästi aikaa tämän tehtävän hoitamiseen. Molemmat tiimi tarvitsevat esimiehen tukea kehittääkseen tiimejä itseohjautuvampaan suuntaan.

#### 5.1.2 Miten organisaatiossa voidaan lisätä tiimien itseohjautuvuutta?

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tiimit kokevat olevansa melko itseohjautuvia. He arvoivat omaksi itseohjautuvuuden tasoksi 3.1 asteikolla 1-4. Yleisesti tiimin esimiehet pitävät tiimejä vähemmän itseohjautuvina kuin tiimin jäsenet. Tätä voi haastattelun tulosten valossa selittää sillä, että itseohjautuvuudella ymmärretään eri asioita.

Itseohjautuvuuden lisäämiseksi näenkin tarpeellisena varmistua siitä, että kaikilla on yhtenevä näkemys itseohjautuvuudesta ja siihen liittyvistä esimiesten odotuksista. Kuten Druskat ja Wheeler (2003, 436) sekä Sundholm (2000, 27) toteavat, niin itseohjautuvuuteen ohjaa tiimin johtajan antama rakentava ja työntekijöiden kompetenssia tukeva palaute sekä kannustaminen itsearviointiin, itsensä kehittämiseen sekä itsenäiseen tavoiteasetantaan.

Vaikka tiimien itseohjautuvuus on pääosin hyvällä tasolla, haastatteluissa löydettiin kuitenkin keinoja, joilla tiimien itseohjautuvuutta voidaan vielä lisätä. Haastattelujen mukaan itseohjautuvuuden tasoon vaikuttaa tiimin jäsenten osaaminen ja kokemus, tiimin yhteiset toimenpiteet sekä yksittäisten tiimin jäsenten toiminta.

Kokemus ja osaaminen mahdollistavat itseohjautuvuuden. Varsinkin muutos- ja ongelmatilanteissa työtehtävien syvällinen tunteminen edesauttaa itseohjautuvuutta. Kokemus myös lisää tietoisuutta siitä, miten voi vaikuttaa oman tiimin itseohjautuvuuteen. Tämä näkemys on yhtenevä Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian kanssa, jossa ihmisellä on tarve tuntea olevansa kyvykäs ja osaava työssään. Haastatteluissa ja työpajassa tuli esiin, että tiimin sisäisten asiantuntijuusalueiden määritellyllä voidaan syventää tiimin osaamista. Tämä tukee Lehtisen (2015) näkemystä siitä, että itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöiden oletetaan kehittävän laajalti omia kykyjään ja taitojaan.

Vastuunotto omasta työstä on edellytys itseohjautuvuudelle.

Itseohjautuvuuden lisäämisessä tiimin jäsenten tunteminen on tärkeää.

Tuntemista edesauttaa esimerkiksi avoin keskustelu tiimissä sekä ryhmäytymispäivät. Tätä näkökantaa tukee myös itseohjautuvuusteoriaan (Ryan & Deci 2000) liittyvä yhteisöllisyyden tarve sekä Footen ja Tangin (2008, 943) sekä Carsonin, Teslukin ja Marronen (2007, 1222) näkemyksiä siitä, että tiimin korkea sosiaalinen pääoma lisää tiimin itseohjautuvuutta, työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta.

Myös esimiehen toiminnalla on vaikutusta tiimin itseohjautuvuuden tasoon. Esimiehen tuen, mielipiteiden, kannustamisen ja ohjaamisen tunnistetaan lisäävän tiimin itseohjautuvuutta. Esimiehen tulee myös arvostaa tiimin mielipiteitä ja ennen kaikkea antaa tiimin toimia itsenäisesti. Tämä on yhtenevä Martelan ja Jarenkon (2014, 37) näkemyksen kanssa siitä, että demokraattinen johtamistapa, vapaa tiedonjakelu, työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon tukevat itseohjautuvuutta ja parantavat työtyytyväisyyttä.

Kiire vähentää itseohjautuvuutta, johon esimies voi vaikuttaa varmistamalla riittävät resurssit. Myös työtehtävillä tarvittava esimiehen hyväksyntä estää toisissa työtehtävissä itseohjautuvuutta. Yleisesti itseohjautuvuutta vähentää tunne siitä, että asiat päätetään jossain korkeammalla ilman tiimin vaikutusmahdollisuuksia. Tämä näkökanta tukee myös itseohjautuvuusteoriaa (Ryan & Deci 2000), jonka mukaan ihminen haluaa välttää ulkopuolista kontrollia ja olla vastuussa omista asioistaan.

### 5.1.3 Miten organisaatiossa voidaan lisätä tiimityön positiivisia vaikutuksia?

Kuten itseohjautuvuuden lisäämisessä niin myös tiimityön positiivisten vaikutusten lisäämisessä tärkeää on toimiva tiimin sosiaalinen ympäristö. Tämän kehittämishankkeen tulosten mukaan tiimityötä voidaan kehittää parantamalla tiimin ilmapiiriä, tiimin jäsenten välisiä suhteita sekä

erilaisuuden hyväksymisellä, toisten arvostamisella sekä keskinäisellä kunnioituksella. Kaikkien tiimin jäsenten tulee myös tuntea tiimityö tärkeäksi. Lisääntynyt ymmärrys toisten työtehtävistä, ystävällinen ilmapiiri sekä tiimin jäsenten tunteminen lisää luottamusta, parantavaa kommunikaatiota ja näin edesauttaa tiimityön kehittymistä. Tämä tulos on yhtenevä Hoeglin ja Gemuendenin (2001, 438) kanssa, sillä he näkevät, että yhteinen päämäärä, keskinäinen kunnioitus sekä tiimin jäsenten auttaminen ja tukeminen tukevat tiimin kehitystä.

Tiimin yhteisen toiminnan järjestäminen on tärkeää sosiaalisen ympäristön kehittymisen kannalta. Negatiivisen ajatusmaailmaan sekä selän takana puhumisen vähentäminen antavat myös mahdollisuudet tiimityön kehittämiseen. Sekä West (2012, 6-7) että Meneghel, Salanova ja Martinez (2014) näkevätkin, että positiivinen ilmapiiri tiimissä lisää halukkuutta auttaa toisia ja parantaa tiimin suoriutumista.

Toimivalla tiimillä tulee olla normit, jotka määrittävät hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävän käytöksen tiimissä. Selän takana puhuminen sekä kokemus arvostuksen puutteesta kertovat kyseenalaisista tiimin normeista, joita kaikki tiimin jäsenet eivät koe omikseen. Avoin keskustelu, konfliktien asianmukainen käsittely ja yhteisten sääntöjen luominen voivat auttaa tiimejä kehittämään toimintaansa (Perry, Karney & Spencer 2013, 105).

Kaikkien tiimin jäsenten tulee myös tasavertaisesti osallistua tiimin työtehtävien hoitamiseen ja tiimin kehittämiseen niin, että tiimille syntyy luottamus siitä, että jokainen hoitaa oman vastuualueensa. Työnjaon sekä tuurauskäytäntöjen tulee olla selkeät ja ainakin jonkin aikaa muuttumattomat. Tiimin on myös kyettävä sopimaan yhteiset toimintatavat. Nämä näkökannat ovat yhteneviä Westin (2012, 32) sekä Sheardin ja Kakabadsen (2002, 148) kanssa, joiden mukaan tiimillä tulee olla selkeät roolit, suunta ja tavoitteet ja tiimin kehitystä edesauttaa tiimin jäsenten mukaanotto tavoitteiden suunnitteluun.

Osaamista on jaettava tiimin jäsenten kesken sekä asiantuntijuutta lisättävä koulutusten kautta. Tehtävänkierto voi lisätä sekä osaamista että tunnetta tasavertaisesta työskentelystä. Niemelä (2008, 134-135) näkee, että hyvin toimivassa tiimissä tiimin jäsenillä on kyky tehdä useita eri tehtäviä ja siirtyä tehtävästä toiseen.

Haastatteluissa nähtiin, että tiimin toimintaan vaikuttavat myös esimieheen ja johtajuuteen liittyvät asiat. Esimiesten tulee työskennellä vaihtuvuuden ja poissaolojen vähentämiseksi, jotta ne eivät liikaa kuormita tiimejä. Wageman, Fisher ja Hackman (2009, 194) näkevät, että tiimin jäsenien suuri vaihtuvuus toimii esteenä tiimin yhteistyön kehittymiselle.

Esimiesten tulee arvostaa kaikkia tiimin jäseniä, heidän mielipiteitään sekä ottaa tiimin esiintuomat ongelmat vakavasti. Tasapuolisuuden varmistamiseksi, esimiesten tulee koordinoida toimintaa keskenään sekä kannustaa tiimejä itseohjautuvuuteen. Selkeät pelisäännöt, toimintamallit ja roolit edesauttavat kommunikaation sujuvuutta sekä tiimitoiminnan kehittämistä tiimeissä, jotka toimivat kahdella paikkakunnalla. Hoeglin ja Gemuendenin (2001, 437) mukaan kommunikaation puute vaikuttaa merkittävästi tiimin ymmärrykseen ja kokemukseen yhteisestä tehtävästä.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tietoperusta koottiin mahdollisimman huolellisesti tiimityötä, tiimiorganisaatiota ja itseohjautuvuutta käsittelevien tieteellisten artikkelien, kirjojen sekä muiden aiheeseen liittyvien ajankohtaisten lähteiden kautta. Tieteellisiä tutkimuksia aiheesta löytyi runsaasti ja niistä poimittiin tähän tutkimukseen soveltuvimmat. Ainoastaan tiimien organisaatiomalleista löytyi vähemmän tieteellistä tutkimusta ja tämä osio pohjaakin enimmäkseen kirjalähteisiin.

Empiirinen tutkimus pyrittiin toteuttamaan huolellisesti. Kysely sekä haastattelukysymykset testattiin ennen toteutusta. Kysely toteutettiin yrityksessä jo käytössä olevalla kyselyohjelmalla, jonka käyttö on helppoa

ja tulosten raportointi automaattista. Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi yrityksen tiloissa sekä osittain Skype-yhteyden kautta. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella ja äänitteet tallennettiin vielä tietokoneelle haastattelun jälkeen, jotta varmistettiin aineiston säilyvyys. Aineisto litteroitiin yleiskielen tasolla, joka varmistui aineiston muuttumattomuuden litteroinnin aikana. Litteroitua tekstiä käytiin lävitse useaan kertaan ja se koodattiin ja lopulta teemoiteltiin aineiston analyysin perusteella.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 189) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa olennaista on varmistua, että kaikki aineisto on huomioitu, tiedot on litteroitu oikein, luokiteltu loogisesti ja tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa. Haastattelujen riittävän suuri määrä, tallenteiden selkeä kuuluvuus ja litteroinnin ja luokittelun loogisuus synnyttävät luotettavan haastatteluaineiston (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185). Tämä kehittämistehtävä täyttää mielestäni nämä Hirsjärven ja Hurmeen asettamat kriteerit.

Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 189) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää myös triangulaatiota, jossa yhdellä menetelmällä saatuja tietoja vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin. Tässä kehittämistehtävässä käytettiin kolmea menetelmää: kyselyä, haastattelua ja workshop-työpajaa. Näiden kolmen menetelmän vastaukset tukivat osin toisiaan, mutta myös eroavaisuuksia löytyi ja mielipiteet saattoivat muuttua eri menetelmiä käytettäessä. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 189) mukaan kuitenkin on tyypillistä, että ihmisten käsitykset vaihtelevat samastakin kohteesta melko lyhyen ajan kuluessa.

Toinen tapa luotettavuuden arvioinnissa on osoittaa lähteiden luotettavuus (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189). Kehittämistehtävään osallistuvat ovat kaikki palvelukeskuksen työntekijöitä, joita voidaan pitää omien kokemustensa asiantuntijoina. Toki organisaatiossa on henkilöitä, joilla on pidempi tai lyhempi työkokemus tiimissä työskentelystä kuin toisilla, mutta kyseessä on kuitenkin jokaisen osallistujan omakohtainen mielipide. Neljän haastateltavan äidinkieli on ruotsi. He käyttävät kuitenkin suomen kieltä

päivittäin työssä, joten tämä ei nähdäkseni haasta tutkimuksen luotettavuutta. Controller tiimin vastauksissa on huomioitava, että haastattelija on toiminut tiimin esimiehenä ja tällä on saattanut olla vaikutusta haastateltavien vastauksiin. Kehittämistehtävässä mukana olevat sitaatit tukevat lähteiden luotettavuutta.

Henkilöihin kohdistuvassa tutkimuksessa tärkeimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys (Hirsjärvi & Hurme 2015, 20). Kehittämistehtävän toimeksiantajan toimesta osastoa informoitiin hyvissä ajoin kyseisestä tutkimuksesta ja sen tavoitteista sekä tuotiin esiin, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja, että kaikki tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Sama luottamuksellisuus toistettiin myös kyselyssä sekä haastattelussa. Haastateltavilta pyydettiin myös suostumus haastattelujen nauhoittamiseen. Aineiston analysoinnissa ja raportoinnissa on huomioitu, että haastateltavien henkilöllisyys ei tule esille.

### 5.3 Tulosten käytettävyys, siirrettävyys ja jatkokehittämisehdotukset

Tämä kehittämishankkeen tulosten voidaan todeta olevan hyödynnettävissä palvelukeskuksen sekä myös muiden asiantuntijaorganisaatioiden tiimitoiminnan kehittämisessä. Etenkin keinoja lisätä tiimityön positiivisia vaikutuksia sekä lisätä itseohjautuvuutta voidaan soveltaa kehittämishankkeen toimeksiantajaorganisaation lisäksi myös muissa tiimityön kehittämiseen tähtäävissä projekteissa. Tulokset antavat toimeksiantajalle lisätietoa tiimien kehityksestä sekä heidän näkemyksestä oman tiiminsä toiminnasta.

Organisaatiomallin valinta soveltuu sinänsä vain kyseiseen organisaatioon, mutta tarjoaa kattavaa taustatietoa myös muille tiimien uudelleen organisointia suunnitteleville. Johtopäätöksissä ehdotettu organisaatiomalli esittää muutoksia nykyiseen toimintamalliin. Toimeksiantajan vastuulla on pohtia, halutaanko näitä muutoksia käytännössä viedä eteenpäin ja miten ehdotetut muutokset toteutetaan.

Ensimmäisenä jatkokehittämissuosituksena on luoda ehdotus palvelukeskuksen työtehtävien organisoimisesta. Tämän ehdotuksen tulisi varmistaa, että työnjako on tasapuolinen ja resurssit ovat riittävällä tasolla tehtävien suorittamiseen. Toisena jatkokehittämissuosituksena on tutkia tämän kehittämishankkeen tulosten vaikutuksia palvelukeskuksen tiimien toimintaan noin vuoden päästä niiden käyttöönotosta. Tavoitteena olisi selvittää tyytyväisyyttä uuteen organisaatiomalliin sekä tarkastella itseohjautuvuuden ja tiimityön kehittymistä palvelukeskuksessa.



## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Batt, R. & Doellgast, R. 2005. Groups, Teams and the Division of Labor: Interdisciplinary Perspectives on the Organization of Work. The Oxford Handbook of Work Organization. Oxford: Oxford University Press.

Cohen, S. 2005. Smoothly transition from friend to manager. *Nursing Management* 2005:36/2, 12-13.

Carson, J., Tesluk, P. & Marrone, J. 2007. Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal* 50/5, 1217–1234.

Clutterbuck, D. 2007. Coaching the team at work. Boston, MA: Nicholas Brealey International.

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 2000, 11/4, 227–268.

Delarue, A., Van Hootehem, G., Procter, S. & Burrige, M. 2008. Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International journal of Management reviews* 10/2, 127-148.

Deloitte. 2016. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte University Press. [viitattu: 29.9.2016]  
Saatavissa:

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>

Druskat, V. & Wheeler J. 2003. Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46/4, 435–457.

Duhigg, C. 2016. What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team”, The New York Times Magazine, 26.2.2016. [viitattu: 29.9.2016] Saatavissa: [http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?_r=0)

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Foote, D. & Tang, T. 2008. Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams? Management Decision. Vol. 46 No. 6/2008, 933-947.

Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. & Green, F. 2012. Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. British Journal of Industrial Relations. 50:1 March 2012 0007–1080, 23–46.

Godard, J. 2004. A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. British Journal of Industrial Relations 42, 349–78.

Hackman, J. & Wageman, R. 2005. When and how team leader matter. Research in Organizational Behavior 26, 37-74.

Hakkarainen, M. & Nordbäck, E. 2015. Työn luonne muuttuu – muuttuuko henkilöstön motivointi sen mukana? [viitattu: 29.9.2016] Saatavissa: <http://docplayer.fi/9098575-Tyon-2-2015-tuuli-yllatyksellinen-toimintaymparisto-mita-ajassa-liikkuu.html>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. Helsinki: University Press.

Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. 2001. Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. Organization Science, 12, 435–449.

Juuti, P. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä : PS-Kustannus 2015.

Kalleberg, A., Nesheim, T. & Olsen, K. A. 2009. Is Participation Good or Bad for Workers? Effects of Autonomy, Consultation and Teamwork on Stress among Workers in Norway. *Acta Sociologica* 52/2, 99–116.

Kalliola, S. 2011. Tiimiorganisaatio vallan ja vastuun jakamisen menetelmänä – kohti hyvää työelämän laatua. Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 2/2011. Tampereen yliopisto, 66-74.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Katzenbach, J. & Smith D. 1993. The discipline of teams. *Harvard Business Review*. Jul-Aug/2005, 1-10.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Klein C., DiazGranados D., Salas E., Le, H. Burke, C.S. Lyons R. & Goodwin, G. F. 2009. Does team building work? *Small Group Research*, 40, 181-222.

Lehtinen, E. 2015. Itseohjautuva organisaatio – johtajuuden loppu vai sen uusi tuleminen? [viitattu 28.9.2016]. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/09/28/itseohjautuva-organisaatio-johtajuuden-loppu-vai-sen-uusi-tuleminen/>.

Mannix, E. & Sauer, S. 2006. Status and Power in Organizational Group Research: Acknowledging the Pervasiveness of Hierarchy. *Social Psychology of the Workplace Advances in Group Processes*, Volume 23, 155–188.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.

Meneghel, I., Salanova, M. & Martinez, I. 2014. Feeling Good Makes Us Stronger: How Team Resilience Mediates the Effect of Positive Emotions on Team Performance. Springer Science+Business Media Dordrecht.

Niemelä, J. 2008. Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. Työelämän tutkimus 6, 129–146.

Niemelä, J. & Kalliola, S. 2007. Team Membership and Experience of Work in the Finnish Context. EID Economic and Industrial Democracy, 28/4, 552–588.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Ora, U. 2016. Nokian tiimit törmäsivät välijohtoon. Etelä-Suomen Sanomat 31.10.2016.

Oswick, C., Grant, D., Michelson, G. & Wailes, N. 2005. Looking forwards: discursive directions in organizational change. Journal of Organizational Change Management Vol. 18 No. 4, 2005, 383-390.

Pearce, C. & Manz, C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. Organizational Dynamics 34, 130–140.

Pentland, A. 2012. The New Science of Building Great Teams. Harvard Business Review. 4/2012, 61-70.

Perry, E., Karney, D. & Spencer, D. 2013. Team establishment of self-managed work teams: a model from the field. Team Performance Management 19, 1/2, 87-108.

Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Vantaa: Hansaprint Oy.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Juva: WS Bookwell Oy.

Ryan, R. & Deci, E. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.

Rodríguez-Sánchez, A. & Perea, M. 2014. The secret of organisation success: A revision on organizational and team resilience. *International Journal of Emergency Services*. Vol. 4 No. 1/2015, 27-36.

Sheard, A. & Kakabadse A. 2002. From loose groups to effective teams: The nine key factors of the team landscape. *Journal of Management Development* 21/2, 133 – 151.

Skyttä, A. 2005. Tiimitys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Vantaa: Innotiimi Oy.

Spiek, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. Vantaa: Dark Oy.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing house.

Stoker, J. 2007. Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review* 37/5, 564-582.

Tost, L., Gino, F. & Larrick, R. 2013. When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance. *Academy of Management Journal* 56/5, 1465–1486.

Uponor. 2015. Työhyvinvointikyselyn tulokset. Yrityksen sisäinen dokumentti.

Uponor. 2016. Uponor company presentation. Yrityksen sisäinen dokumentti.

Wageman, R. & Fisher, C. 2014. Who's in Charge Here? The Team Leadership Implications of Authority Structure. *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press.

Wageman, R., Fisher, C. & Hackman, J. 2009. Leading Teams When the Time is Right: Finding the Best Moments to Act. *Organizational Dynamics* 38/3, 192–203.

West, M. 2012. *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research* (3). Wiley-Blackwell, Malden.

Woolley, A., Chabris, C., Pentland, A., Hashmi, N. & Malone T. 2010. Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science* 330, 686-688.

## LIITTEET

### LIITE 1. Teemahaastattelun kysymykset

**Taustatiedot:** Tiimin nimi, esimiesasema: kyllä/ei

#### **Tiimitoiminnan kehittäminen:**

Millainen on mielestäsi unelmatiimi?

Apukysymyksiä:

Millaiset ryhmässä käyttäytymisen tavat tiimissä tulisi olla?

Minkälaista kommunikaatiota tiimissä tulisi olla?

Minkälainen sosiaalinen ympäristö (ilmapiiri, suhteet, yhteisöllisyys) tukee tiimin toimintaa?

Millainen tiimi voi tukea muuttuvassa toimintaympäristössä työskentelyä?

Mitä pitäisi tapahtua, että nykyisestä tiimistä tulisi unelmatiimi?

(Mikä voin itse tehdä, entä tiimi, esimies ja muu organisaatio?)

Miten tiimisi tehtävät organisoitaisiin parhaalla mahdollisella tavalla?

#### **Itseohjautuvuuden lisääminen:**

Onko tiimin itseohjautuvuus käsitteenä tuttu?

(Jos, ei, niin käydään lyhyesti läpi termin määritelmä.

Itseohjautuvien tiimien jäsenillä on valtaa, vastuuta ja itsenäisyyttä suorittaa sovittuja työtehtäviä.)

Miten itseohjautuvana näet oman tiimisi asteikolla 1-4 (1=ei lainkaan, 2=jossain määrin, 3=melko paljon 4=erittäin paljon)?

Millaisissa tilanteissa tiimisi toimii itseohjautuvasti?

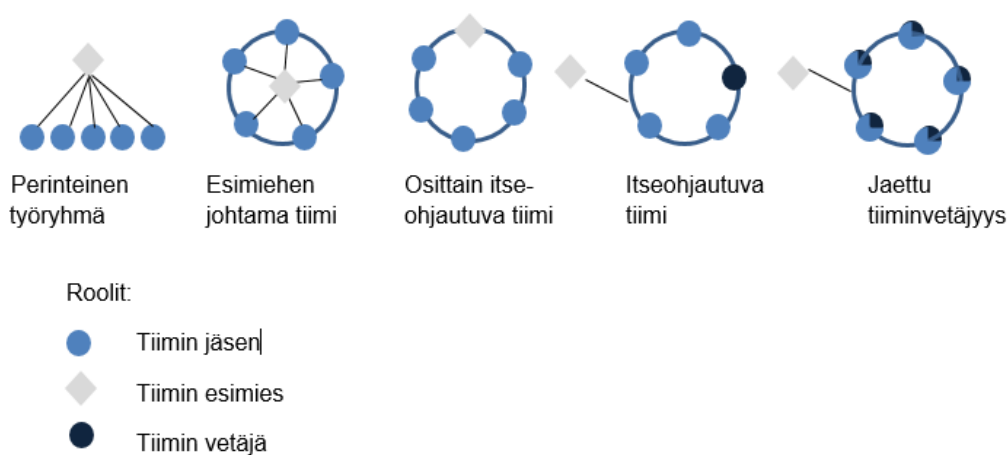
Mitä pitäisi tapahtua, että tiimisi itseohjautuvuus lisääntyisi?

(Mikä voin itse tehdä, entä tiimi, esimies ja muu organisaatio?)

### Tiimiorganisaatorakenne:

Mikä malleista kuvaa parhaiten tiimisi nykyistä rakennetta?

Millainen organisaatiomalli tukisi mielestäsi parhaiten tiimisi toimintaa?



Kuva: Tiimiorganisaatiomallit (mukailtu Spiik 2003, 183).

(Haastateltava voi tuoda esiin myös oman mallin näiden vaihtoehtojen ulkopuolelta.)

Miksi juuri tämä organisaatiomalli olisi mielestäsi paras?

Miten toivoisit organisaatiomallin parantavan tiimisi toimintaa?

Montako esimiestä mielestäsi olisi sopiva määrä osastollanne?