



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Kauppätieteen maisteri
Tietojohtaminen
Aino Kianto, Terhi Tuominen

Pro gradu-tutkielma:

“Se on tiimvörkkiä ny”

Julkisorganisaation siirtyminen
tiimiorganisaatioon

Katri Peuhkuri
Pro gradu-tutkielma
Tietojohtaminen
Syksy 2018

ALKUSANAT

Työn tekeminen on ollut mielenkiintoinen projekti. Useampi loma, viikonloppu ja ilta on mennyt teoriaan tutustuessa ja omia pohdintoja tehdessä. Haastatteluihin osallistuneet, olette olleet arvokkaita tietolähteitä. Kiitos Päivi Savilampi aiheesta. Ohjaus on ollut hyvää ja asiantuntevaa, kiitos Aino Kianto antamastasi ohjuksesta sekä kärsivällisyydestäsi. Prosessi on ollut pitkä, osin itsestäni riippumattomista syistä ja alkuperäinen aikataulu ei ole pitänyt. Kiitos ymmärryksestä ja joustavuudesta kaikille osapuolille. Kovasti minuun on uskottu ja luotettu siihen, että tekemäni työ tulee olemaan arvokasta, kiitos luottamuksestanne. Toivottavasti olen sen luottamuksen arvoinen. Opiskelu töiden ohessa on vaatinut ajoittain melkoisia ponnisteluja sekä venymistä ja välillä työmäärä on ollut hyvinkin suuri. Kiitos perhe tuesta ja ymmärryksestä sekä avusta, jota olette osoittaneet monin eri tavoin. Olen pitänyt paljon siitä mitä olen tehnyt ja ehkä jopa toivoisin sen jatkuvan muodossa tai toisessa.

Lappeenrannassa 22.11.2018

Katri Peuhkuri

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Peuhkuri Katri Marjaana
Tutkielman nimi:	"Se on tiimivörkkiä ny" Julkisorganisaation siirtyminen tiimiorganisaatioon
Tiedekunta:	Kauppätieteen tiedekunta
Maisteriohjelma:	Tietojohtamisen koulutusohjelma
Vuosi:	2018
Pro gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Työn tarkastajat:	Professori Aino Kianto ja KTT Terhi Tuominen
	108 sivua, 5 kuvaa, 1 taulukko, 6 liitettä
Avainsanat:	tiimi, tiimiorganisaatio, toimiva tiimiorganisaatio

Työn tehtävänä on selvittää, miten organisaatiomuutos onnistui case-organisaation konsernipalveluissa. Tavoitteena on tuottaa tietoa tilaajaorganisaatiolle organisaatiomuutoksen onnistumisesta. Tavoitteena on tuoda näkyväksi mahdollisesti esiinnousseet ongelmat, jotka ovat ilmenneet nopean organisaatiomuutoksen seurauksena.

Käsitteet tiimi, tiimiorganisaatio ja toimiva tiimiorganisaatio muodostavat työn teoreettisen viitekehyksen. Pyrkimyksenä on rakentaa teoriaan pohjautuen toimivan tiimiorganisaation kriteeristö ja peilata rakennettuun kriteeristöön case-organisaation tiimiorganisaatiota. Toimivan tiimiorganisaation kriteeristön neljä keskeistä elementtiä ovat arvot, resurssit, vuorovaikutus ja rakenteet. Jokainen näistä elementistä pitää sisällään osa-alueita, joista kyseinen elementti koostuu. Osa-alueita ovat esimerkiksi selkeä visio, johdon tarjoama tuki, koulutus uusiin tarvittaviin taitoihin, avoin kommunikaatio, luottamus, organisaation rakenteellinen muutos sekä organisaation tarpeisiin luotu tiimi.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa on piirteitä arviointitutkimuksesta sekä toimintatutkimuksesta. Empiirinen aineisto on kerätty haastatteluiden avulla. Tiimien visio on selkeä ja sitoutuminen on hyvää. Johdon roolin tulisi olla selkeämpi eikä organisaatiossa ole käytössä kollektiivista palkkiojärjestelmää, joka kannustaisi tiimityöskentelyyn. Johdon tarjoama tuki on vaihtelevaa, uusiin tarvittaviin taitoihin ei tarjottu riittävästi koulutusta ja muutos toteutettiin liian nopeasti. Osa tiimeistä on liian pieniä, tiimit saavat toimia varsin itsenäisesti ja yhteisiä palaverreja toivottiin lisää. Vuorovaikutus on toimivaa ja osin varsin avointa. Tiimien välillä vuorovaikutus toimii sekä luottamus organisaatiossa on varsin hyvää.

Tiedonkulkua tulee parantaa ja sisäisessä viestinnässä on kehitettävää. Organisaatiossa on tapahtunut rakenteellisia muutoksia, mikä on helpottanut yhteistyötä, rooleissa on tapahtunut muutoksia ja tehtäviä on jaettu työntekijöiden kesken. Tiimin vetäjän rooli koetaan tärkeänä. Kaikki haastateltavat eivät miellä organisaatiota tiimiorganisaatioksi. Tulokset antavat viitteitä siitä, että case-organisaation konsernipalvelut ei vastaa kaikilta osin toimivan tiimiorganisaation kriteeristöä. Tutkimus on toteutettu tilaustyönä ja sen jatkokäytöstä on aina neuvoteltava erikseen. Työn on salainen kaksi vuotta.

ABSTRACT

Author: Peuhkuri Katri Marjaana
Title: "It's teamwork now" Case public sector organization
Transition to team organisation
Academic faculty: School of business and management
Master's program: Knowledge management and leadership
Year: 2018
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
School of Business and Management
108 pages, 5 pictures, 1 table, 6 appendixes
Training Program: Knowledge management
Master of Economics
Censors: Professor Aino Kianto and
Doctor of Economics Terhi Tuominen
Keywords: team, team organization, effective team organization

The purpose in this Master's thesis is to find out how organization transformation succeeded in case organization's group services. The aim is to produce information for the client organization about the success of organization transformation and to bring up the problems that might occur because of the quickness of organization transformation.

Team, team organization and effective team organization are the concepts that form the theoretical frame of reference in this work. The aspiration is to build up criteria for effective team organization based on the theory of team organization and they will be reflected against this criterion. The four key elements in the effective team organization criteria are values, resources, interaction and structures. Each of these elements incorporate parts of which the element in question consists of. The parts are clear vision, support provided by management, training for needed new skills, open communication, trust, structural change of organization and the team built-up for the organization's needs.

The research is qualitative case study which has elements of evaluation and action research. The empirical material has been collected through interviews. Teams vision is clear and commitment to work is good. The role of leader should be clearer. The organization does not have a collective reward system which encourages teamwork. Support from leaders varies, there was no adequate training for the new skills needed and transition was implemented too fast. Some of the teams are too small, teams can work independently, and joint meetings were something

that people wanted. The communication in organization is quite well functioning. Between the team's communication is good and trust within the organization works quite well. The flow of information needs to be improved and internal communication in organization needs to be developed. There have happened structural changes in organization which has helped cooperation. Some roles have changed, and some the duties have been shared between the employees. The role of team leader was rated important. Not all of the interviewed consider the organization as a team organization. The results give indications that case organization group services do not quite correspond the criteria of effective team organization in all respects.

The research is made to order. For further use of this research must always be negotiated. This research is classified for two years.

1	JOHDANTO.....	9
2	TUTKIMUSKOHDE JA TUTKIMUSONGELMAT	14
3	METODOLOGIA JA AINEISTON ANALYYSI	15
3.1	Aineiston keruu.....	15
3.2	Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus	15
3.3	Haastattelu	18
3.4	Arviointitutkimus ja toimintatutkimus.....	19
4	TEOREETTINEN TAUSTA.....	22
4.1	Tiimi.....	22
4.1.1	Tiimien toiminta.....	24
4.1.2	Tiimien rakentaminen.....	26
4.2	Tiimiorganisaatio	31
4.2.1	Tiimiorganisaation pääpiirteet	33
4.2.2	Miksi tiimiorganisaatio?.....	34
4.2.3	Itseohjautuvuus.....	36
4.3	Toimiva tiimiorganisaatio	39
4.4	Toimivan tiimiorganisaation elementit.....	47
5	TULOKSET	50
5.1	Arvot.....	50
5.1.1	Visio, sitoutuminen ja johdon esimerkki	50
5.2	Resurssit	52
5.2.1	Johdon tuki	52
5.2.2	Koulutus.....	53
5.2.3	Aika, henkilöstö ja sopeutuminen.....	54
5.3	Vuorovaikutus.....	56
5.3.1	Vuorovaikutus ja tiedonkulku	56
5.3.2	Vuorovaikutus tiimien välillä.....	59

5.3.3	Luottamus tiimissä	60
5.3.4	Luottamuksen horjuminen.....	64
5.3.5	Johtaminen	65
5.4	Rakenteet	66
5.4.1	Organisaation rakenteellinen muutos.....	67
5.4.2	Töiden jakaminen.....	70
5.4.3	Tiiminvetäjän rooli	72
5.4.4	Toimiva tiimi ja tiiminvetäjä	73
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	79
7	YHTEENVETO	91
	LÄHDELUETTELO	97

LIITTEET

Liite 1 Saatekirje haastateltaville

Liite 2 Haastattelurunko

Liite 3 Arvot

Liite 4 Resurssit

Liite 5 Vuorovaikutus

Liite 6 Rakenteet

1 JOHDANTO

Tämän työn tehtävänä on selvittää, miten organisaatiomuutos onnistui Lappeenrannan kaupungin konsernipalveluissa. Tavoitteena on tuottaa tietoa tilaajaorganisaatiolle organisaatiomuutoksen onnistumisesta. Tavoitteena on tuoda näkyväksi mahdollisesti esiin nousseet ongelmat, jotka ovat ilmenneet nopean organisaatiomuutoksen seurauksena. Tässä työssä keskityn tiimiorganisaatioon, tiimeihin ja toimivaan tiimiorganisaatioon. Nämä käsitteet muodostavat työssäni teoreettisen viitekehyksen.

Organisaatiomuutoksen taustalla oli Lappeenrannan kaupungin talousarviossa ja taloussuunnitelmassa vuosille 2014-2016 asetettu säästötavoite liittyen hallintoon. Hallintoon luetaan tässä yhteydessä kuuluvaksi sekä konsernihallinto että toimialojen hallinto. Säästövelvoitteen ollessa merkittävä, ei nykyinen hallintomalli ollut enää mahdollinen. Jotta säästövelvoite saavutetaan, oli välttämätöntä tehdä rakenteellisia muutoksia nykyisessä organisaatiossa ja toimintatavoissa. Keskitettyä hallintopalvelukeskusta voidaan pitää yhtenä vaihtoehtona. Keskuksen tarkoitus on tuottaa tarvittavat palvelut koko organisaatiolle ja siihen sijoittuisi merkittävä osa hallintoon kuuluvaa henkilöstöä. (Savilampi 2014, 2.)

Hallintopalvelukeskuksen on tarkoitus tuottaa kaikille toimialoille riittävät, asianmukaiset ja yhtäläiset hallintopalvelut. Perusajatuksina toiminnassa ovat tehokkuus, nopeus ja selkeys sekä organisaation sisäisen byrokratian vähentäminen. Hallintopalvelukeskuksen henkilöstöä on voitava käyttää samoissa tai samankaltaisissa tehtävissä toimialasta riippumatta. Toiminnan tulee perustua läpinäkyviin ja virtaviivaisiin prosesseihin ja näitä prosesseja tehokkaasti toteutaviin työtiimeihin. Keskukseen tulee integroida kaikki nykyisen konsernihallinnon ja toimialojen hallinnon tehtävät sekä näitä tehtäviä suorittavat henkilöt. (Savilampi 2014, 2.)

Organisaatio oli aiemmin perinteinen funktioittain jakautunut organisaatio. Tiimiorganisaatioon siirtymisen myötä organisaatio muuttui prosessiorganisaatioksi, jossa tiimit ovat keskeisessä asemassa töiden suorittamisessa. Tiimien muodostamisen taustalla oli organisaatiossa toteutettu osaamiskartoitus henkilöstön keskuudessa. Näin ollen tiimit muodostuivat asiantuntijuuden ympärille ja mahdollistivat töiden tehokkaan suorittamisen sekä osaamisalueiden keskittämisen. Tällä pyrittiin minimoimaan tehtävien päällekkäisyyksiä sekä toisaalta organisoimaan työt niin, että jokaisen asiantuntijuus pääsee mahdollisimman hyvin sekä organisaation että asiakkaan näkökulmasta tehokkaasti käyttöön. Tarkoituksena oli myös rakentaa organisaatio, jossa työntekijöitä on mahdollista siirtää tiimistä toiseen ja näin ollen heidän osaamistaan voidaan hyödyntää myös muualla organisaatiossa. (Savilampi 2014.)

Kuten edellä käy ilmi, myös Lappeenrannan kaupungilla johtavana ajatuksena oli toimintojen tehostaminen sekä selkeyttäminen. Näin ollen tiimirakenteen luominen puoltaa paikkansa valittaessa uutta organisaatiomallia sovellettavaksi hallintoon. Organisaatio-mallin muutoksessa on kyse lähtökohtaisesti aivan uudeltaisesta tavasta ajatella, toteuttaa sekä suorittaa työtä. Muutos vaatii sopeutumista sekä työntekijöiltä että esimiehiltä. Työntekijän näkökulmasta hän joutuu uudelleen määrittelemään oman paikkansa työyhteisössä, rakentamaan uudenlaisia vuorovaikutussuhteita sekä mahdollisesti toimimaan entistä autonomisemmin. Vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot nousevat tärkeiksi, sillä ne ovat työn sujuvan ja tehokkaan suorittamisen kannalta olennaisia taitoja. Työtehtäviin voi tulla muutoksia sekä uudeltaiselle osaamiselle ilmetä tarvetta. Esimiehen näkökulmasta muuttuu mm. valta. Uudessa organisaatiossa esimiehet joutuvat luopumaan osasta valtaansa ja tämä voi aiheuttaa epävarmuutta. Esimiesten on myös aiempaa enemmän luotettava alaisiinsa sekä heidän kykynsä jakaa työtä ja työtehtäviä keskenään.

Tiimiorganisaatiossa johtajuus on kollektiivista (Day et al. 2006, 212). Johtajilla tulee olla oikeanlainen filosofia, asenne, sitoutuminen sekä taidot, joiden avulla

hän voi antaa hyvän esimerkin tiimityöstä. Tarvitaan sellaisia esimiehiä, jotka osaavat työskennellä toisten esimiesten kanssa tiimeissä sekä esimiehiä, jotka ottavat osaa omien työtiimiensä kehittämiseen ja ylläpitämiseen aktiivisesti. Esimiesten tulee sekä sanoin että teoin osoittaa yksittäiselle työntekijälle arvostusta ja hänen merkityksellisyyttänsä. Johtajilla tulee olla kyky rakentaa tehokkaita tiimejä sekä kykyä rakentaa kulttuuri, joka tukee ja vahvistaa tiimin aikaansaannoksia. Jotta tiimityö juurtuisi koko organisaatioon, on esimerkin tultava ylhäältä. (Frost 1994, 20.)

Tutkimus toteutetaan, koska kohdeorganisaatiossa halutaan nyt muutaman vuoden jälkeen selvittää tiimiorganisaatioon siirtymisen vaikutuksia sekä seurauksia. Näin ollen tutkimuksen toteuttamiselle on perusteltu tarve. Saaduilla tuloksilla on kohdeorganisaatiolle hyötyä heidän reflektoidessaan toimintaansa sekä suunnitellessaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä organisaatiossa. Aihe on relevantti kyseiselle organisaatiolle. Tutkimuksen toteuttaminen tässä vaiheessa, kun organisaatiomuutoksesta on kulunut aikaa, on mielekkäämpää kuin heti muutoksen jälkeen. Toiminta tiimeissä ja koko organisaatiossa on vakiintuneempaa ja näin ollen kokonaisuuden tarkastelulle on paremmat edellytykset. Saadun tiedon luonne on tällöin käyttökelpoisempaa, kuin kovimman kuohuntavaiheen aikainen tieto. Organisaation jäsenet ovat saaneet etäisyyttä tapahtuneeseen muutokseen ja suurimmat tunnekuohut, joita organisaatiomuutos on voinut aiheuttaa, ovat päässet tasaantumaan. Koska kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, ei tuloksia ole tarkoitus yleistää koskemaan muita organisaatioita.

Tutkimus ottaa osaa keskusteluun organisaatorakenteista ja tarkoituksenmukaisten organisaatorakenteiden valinnasta. Tulosten perusteella on tarkoitus todentaa, vastaako kohdeorganisaatio teoria pohjalta rakennettua toimivan tiimiorganisaation mallia.

Muutokset yhteiskunnassa sekä globaalilla tasolla ajavat organisaatioita muuttamaan omaan toimintaansa. Organisaatioista rakennetaan yhä joustavampia ja monimuotoisempia. Valtaa ja vastuuta jaetaan uudella tavalla, luottamus nousee yhä tärkeämmäksi sekä osaamista ja tietoa tulee johtaa uudella tavalla. Vanhat hierarkkiset rakenteet eivät enää kaikilta osin palvele uudessa toimintaympäristössä kaikkia organisaatioita. Uudet tavat tehdä työtä yhdessä nousevat tärkeiksi. Uusi teknologia avaa uusia mahdollisuuksia yhteistyön toteuttamiselle ajasta ja paikasta riippumatta. Virtuaaliset työympäristöt ja -työkalut tarjoavat organisaatioille uusia mahdollisuuksia tehdä ja organisoida työtä. Moderneimpien organisaatioiden työmuotojen yksi pääpiirre on tiimityö (Gonzales 2017, 3).

“Nykyajan muuttuvassa maailmassa on tiukasti ohjatulla organisaatiolla ongelmia. Ne ovat hitaita ja jäykkiä. Päätökset viedään helposti liian korkealle tasolle eli sinne, mistä puuttuu todellinen tuntuma asiasta, jota päätös koskee. Käskyvallan käyttäjät ymmärtävät harvoin, mitä heidän päätöksensä saavat aikaan ihmisissä ja mihin päätökset johtavat käytännössä” (Spiik 2007, 117-119). Yksilöllä yksin on harvoin hallussaan sellaista määrää tietoa ja taitoja, joita muuttuvassa toimintaympäristössä toimiminen edellyttää. Nykyisin onkin tavanomaista laittaa yhteen ihmiset, jotka omaavat erilaisia taitoja ja näin ollen voidaan ratkaista monitasoisia haasteita. Tiimin yhteiset mentaaliset mallit rakentuvat sen jäsenten tietojen yhdistämisestä. Silloin, kun tieto on oikeaa ja kattavaa, on tiimillä kokonaisuutena mahdollisuus saattaa annettu tehtävä päätökseen. (Carpenter et al. 2010.)

Muutettaessa organisaatiomallia, tarvitaan merkittäviä teknisiä sekä sosiaalisia muutosprosesseja. Rakenteiden, prosessien ja järjestelmien suunnittelu ovat niitä muutoksen teknisiä kysymyksiä, jotka tulee ratkaista. Ratkaistavat sosiaaliset kysymykset liittyvät henkilöstön valmentamiseen omaksua uudenlainen käsitys organisaation toimintatavasta ja yksilöiden omasta roolista tässä koko-

naisuudessa. Tehokas toiminta uudessa ympäristössä sekä uusien roolien käytännön toteuttaminen edellyttää henkilöstöltä valmiuksien ja taitojen hankkimista, jota organisaation on tuettava. Tehokkaan tiimiorganisaation rakentaminen on vuosia kestävä hanke, sen vaatimien monitahoisten teknisten ja sosiaalisten muutosten vuoksi. (Mohrman et al. 1997, 32-33.) Haasteellisimpia työ- kulttuureita organisaatioille rakentaa, ylläpitää ja parantaa on oikea tiimityöpohjainen ympäristö. Tiimipohjainen rakenne on orgaaninen, mikä vaatii muutoksia prosesseissa, järjestelmissä, rakenteessa, asenteissa, johtamisfilosofiassa ja -tyylissä sekä paradigmoissa. Organisaation on tiedettävä ihmisten välisissä suhteissa vallitsevat eroavuudet ja yritettävä ratkaista ne siten, että saavutetaan täydellinen tiimityökulttuuri. (Frost 1994, 17-18.) Tiimipohjaisiin organisaatioihin liitetään usein laajemmat työroolit uusine kompetenssivaatimuksineen. Taustaoletuksena on joustavampi organisaatio ja läheisempi yhteistyö asiakkaiden kanssa. Tällainen organisaation uudelleenmuotoilu tuo muutoksia usealle eri tasolle, niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolle. (Gard et al., 2003, 97.)

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerätään haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimus sisältää myös piirteitä arviointitutkimuksesta ja toimintatutkimuksesta. Arviointitutkimus lähtee asiakkaan tarpeesta sekä se tähtää käytännön kehittämiseen. (Syrjälä & Numminen 1988, 40.) Tutkimuksessa on myös arviointitutkimukseen kuuluvaa formatiivista arviointia. Tarkoituksena ei ole tällöin yleistää saatua tietoa toimintaympäristön ulkopuolelle, vaan pyrkimyksenä on parantaa tehokkuutta ko. toimintaympäristössä. (Patton 1990, 156.)

2 TUTKIMUSKOHDE JA TUTKIMUSONGELMAT

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Lappeenrannan kaupungin konsernipalveluissa onnistuttiin tiimiorganisaatioon siirtymisessä. Pääongelman selvittämiseksi tutkimuksessa selvitetään alakysymysten avulla mitä tiimiorganisaatiolla ja tiimillä tarkoitetaan, näiden lisäksi pyrkimyksenä on rakentaa teoriaan pohjautuen toimivan tiimiorganisaation kriteeristö ja peilata rakennettuun kriteeristöön Lappeenrannan kaupungin tiimiorganisaatiota. Muodostettuumme toimivan tiimiorganisaation kriteeristön, voimme pyrkiä kehittämään mahdollisesti esiin nousevia puutteita sekä toisaalta tukea hyviä ja toimivia käytänteitä, jotka edesauttavat tiimiorganisaation toimintaa sekä osaamisen kehittämistä.

Tutkimuksen pääkysymys:

Miten konsernipalvelujen tiimiorganisaatio vastaa toimivan tiimiorganisaation kriteerejä?

Seuraavilla alakysymyksillä pyritään täydentämään tutkimuksen pääkysymystä:

Mikä on tiimiorganisaatio?

Mikä on tiimi?

Mitkä ovat toimivan tiimiorganisaation kriteerit?

Miten Lappeenrannan kaupungin tiimiorganisaatiomalli asemoituu suhteessa teorian pohjalta rakennettuun toimivan tiimiorganisaation kriteeristöön?

3 METODOLOGIA JA AINEISTON ANALYYSI

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus määrittyy tapaustutkimukseksi, koska tutkittava kohde on selkeästi ja tarkoin määritelty. Laadulliseksi tutkimukseksi se puolestaan määrittyy sen tähden, että pyrkimyksenä on ymmärtää ja kuvata tutkittavaa kohdetta tarkasti. Aineiston keruu muotoina tutkimuksessani ovat puolistrukturoidut teemahaastattelut sekä kohdeorganisaatiolta saatava aiheeseen liittyvät materiaali kuten esimerkiksi organisaatiomuutoksesta tuotettu loppuraportti.

3.1 Aineiston keruu

Haastateltavia henkilöitä on 15 ja he edustavat tiimienvetäjiä. Aineiston analyysi toteutetaan haastattelun kyseessä ollen litteroimalla ja litterat koodataan. Koodatun aineiston pohjalta rakennetaan vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja näitä vastauksia peilataan teoriaan. Johtopäätökset esitetään saatujen vastausten perusteella tilaajaorganisaatiolle.

Haastattelut toteutetaan tutkimuskohteessa ja haastattelurunko lähetetään haastateltaville etukäteen, jotta he voivat valmistautua ja kerätä tarvittavia tietoja haastattelutilannetta varten. Haastattelun tarkoituksena on saada selville mm. miten haastateltavat kokevat tiimiorganisaatioon siirtymisen onnistuneen, millaista on työskentely tiimiorganisaatiossa, miten luottamus organisaatiossa toimii, miten johto toimii ja mahdollisia kehittämiskohteita nykyisessä tilanteessa sekä mahdollisesti esiin tulevia parannusehdotuksia tulevaisuutta ajatellen.

3.2 Laadullinen tutkimus ja tapaustutkimus

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tyypillisesti haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Harkinnanvaraisen näytteen käyttö on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa mikä tarkoittaa, että tutkittavaksi kohteeksi valitaan sellai-

nen, jonka avulla voidaan tarkasteltavaan ilmiöön perehtyä syvällisesti ja mielekkäällä tavalla. (Kiviniemi 2001, 68.) Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään haastatteluiden avulla, sillä tarkoituksena on saada täsmällistä tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tiimiorganisaatio-rakenteesta. Haastateltavat on valittu tarkoin, sillä tarkoituksena on tuottaa tietoa organisaation käyttöön sellaisesta aiheesta, jota ei ole aiemmin tutkittu kohdeorganisaatiossa.

Tapaustutkimus on empiirisesti toteutettu, siinä käytetään monipuolista ja monin eri tavoin hankittua tietoa ja se tutkii tämän tiedon avulla nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä (Yin 1983, 23). Tapaustutkimuksen avulla etsitään vastausta epistemologiseen kysymykseen: Mitä yhdestä tapauksesta voidaan oppia? (Metsämuuronen 2003, 170.) Tapaustutkimusta käytetään silloin, kun halutaan selvittää vastauksia, miten ja miksi kysymyksiin, kun tutkijalla on vain vähän mahdollisuuksia kontrolloida tapahtumia ja halutaan keskittyä johonkin nykyajan ilmiöön sen todellisessa kontekstissa (Yin 1994, 1).

Tutkimuksessani pyrin löytämään vastaukset tutkimusongelmieni, miten kysymyksiin, koska minulla tutkijana ei ole juurikaan mahdollisuutta kontrolloida tapahtumia, pätee minun tutkimukseeni näiltä osin Yinin (1994) määritelmä tapaustutkimuksesta. Tutkimukseni ei kuitenkaan vastaa täysin Yinin viimeistä tapaustutkimuksen määritelmää, sillä voidakseni tutkia ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, minun tulisi havainnoida kohdetta ja havainnointia en tässä tutkimuksessa käytä tiedonkeruumenetelmänä. Sen sijaan tutkimukseni kohteena on nykyajan ilmiö, tiimiorganisaatio, mikä siis tältä osin vastaa Yinin (1994) tapaustutkimuksen määritelmää.

Tapaustutkimus voidaan Yinin (1994, 3) mukaan jakaa tutkivaan, selittävään ja kuvailevaan tapaustutkimukseen. Tutkivan tapaustutkimuksen analogiana voidaan käyttää tutkimusmatkaa, molemmissa on oltava sekä perustelut että suunta (Yin 1994, 22). Tutkivan tapaustutkimuksen piirteitä työssäni ovat sen

perustelut; miksi tätä aihetta tulee tutkia ja mitä hyötyä tutkimuksella saavutetaan. Suunnan tutkimukselle antaa teorian pohjalta rakennettu toimivan tiimiorganisaation kriteeristö, jota vasten peilataan tilaajaorganisaation omaa tiimiorganisaatiota. Jotta kriteeristö voidaan rakentaa, on ensin hankittava teoretietoa siitä, mitä on tiimiorganisaatio, mitä tiimillä tarkoitetaan, millainen on toimiva tiimiorganisaatio ja mitä aiemmat tutkimukset kertovat aiheesta. Kuvailevia piirteitä tutkimuksessani on haastateltavien antamat kuvaukset aiheesta. Haastattelujen tuloksena syntyvän tiedon pohjalta pyrin luomaan kuvan tämän hetkisestä tilanteesta. Kuvaus koskee näin ollen vain tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota, eikä pyrkimyksenä ole tässä tutkimuksessa vertailla niitä muihin organisaatioihin.

Tapaustutkimuksen etuina voidaan pitää muun muassa seuraavia seikkoja: se perustuu tutkittavan omiin kokemuksiin, se sallii yleistyksset, tutkimuksen avulla voidaan huomata sosiaalisten totuuksien monimutkaisuus ja sisäkkäisyys, sen lähtökohta on usein toiminnallinen ja sen tuloksia sovelletaan käytännössä sekä sen raportointi voidaan laatia helposti ymmärrettäväksi, sallien samalla lukijan omien johtopäätöksien tekemisen. (Cohen & Manion 1995, 123.) Tutkimukseni tiedonlähteinä toimivat kirjallisuuden lisäksi haastateltavien kokemukset ja näkemykset tämän hetkisestä tilanteesta, joten tässä mielessä tutkimukseni täyttää tapaustutkimukselle asetetut kriteerit. Sen sijaan tutkimuksellani ei ole tarkoitus pyrkiä laajoihin yleistyksiin tai sosiaalisen todellisuuden monikerroksisuuden esille tuomiseen.

Valittaessa tutkimuskohdetta tapaustutkimuksessa, ovat valinnan perusteena joko teoreettiset tai käytännölliset intressit (Laitinen 1998, 33–37). Tutkimuksessani kohteen valinnan perusteena olivat käytännölliset intressit. Tutkimuksella halutaan saada tietoa nimenomaan siitä, miten organisaatiossa koetaan tiimiorganisaatioon siirtymisen onnistuneen, millaisia haasteita tiimeissä on, mitä hyvää tiimeissä on, mitä tulee organisaatiossa kehittää, miten luottamus

toimii ja miten organisaatiota johdetaan. Saadun tiedon pohjalta on siten mahdollista ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin, mikäli havaitaan selkeitä puutteita tutkimuksen kohteena olevassa organisaatorakenteessa.

Tapaustutkimus on lähestymistapa ja näkökulma todellisuuden tutkimiseen ei niinkään menetelmä. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kokonaisempi ymmärtäminen ja siinä käytetään useita erilaisia tiedon hankintamenetelmiä. Tapaustutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat mm. yksittäisestä tapauksesta tuotetun tiedon yksityiskohtaisuus ja ilmiön kuvailemisen tavoittelu. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168, 159.)

3.3 Haastattelu

Koska tutkimuskohteesta ei ole aiemmin tehty tutkimusta liittyen tiimiorganisaatioon siirtymisen kokemuksista, olen valinnut haastattelun tavaksi kerätä aineistoa. Haastattelun valintaa puoltaa myös se, että tutkittava aihealue on muutoin vaikeaa tavoittaa.

Tiedon keruumenetelmänä haastattelulla on olemassa sekä etunsa että haittansa. Etuina voidaan pitää muun muassa sitä, että sillä voidaan tutkia vähän kartoitettua ja tutkimatonta aluetta, kun halutaan sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin, halutaan syventää saatavia tietoja ja voidaan esittää lisäkysymyksiä sekä halutaan tutkia vaikeita aiheita. Haastattelut kattavat sellaisia alueita, joilta ei vielä ole objektiivisia testejä. Haastattelun haittoina voidaan pitää esimerkiksi sitä, että haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, haastattelu vie aikaa, haastattelu sisältää monia virhelähteitä kuten vastaajan antamat sosiaalisesti suotuisat vastaukset, analysointi, tulkinta ja raportointi ovat ongelmallisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennalta, mutta haastateltavat voivat antaa vastauksensa omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998). Puolistrukturoitua haastattelumenetelmää Hirsjärvi & Hurme (2000) kutsuvat teemahaastatteluksi, sillä haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja mahdollistaa näin tutkittavien äänen kuuluville saamisen. Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastatteluna, koska siinä on yksi kaikille sama haastattelun aspekti, nimittäin aihepiirit, teema-alueet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.) Puolistrukturoitua haastattelua voidaan hyödyntää erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena on heikosti tiedostettuja seikkoja tai tutkitaan ilmiötä, josta haastateltavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan (Hirsjärvi 1981).

Teemahaastattelun ominaispiirteisiin voidaan lukea kuuluviksi seuraavat seikat: tietoisuus siitä, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on alustavasti selvittänyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta ja on siten analysoimalla päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määrävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille. Analyysi toimii haastattelurungon laatimisen apuna ja viimeisessä vaiheessa toteutettava haastattelu kohdennetaan tutkittavien henkilöiden kokemuksiin, jotka tutkija on analysoinut etukäteen. (Merton et al. 1956, 3-4.)

3.4 Arviointitutkimus ja toimintatutkimus

Syrjälä & Numminen (1988, 40) ovat määritelleet arviointitutkimusta seuraavalla tavalla: ehdotus tutkimuksen aloittamiselle tulee asiakkaalta, jolloin tutkimuskohde määrittyy tietyn tilanteen perusteella, arvioinnin taustalla ei ole tiettyä teoriaa ohjaamassa sitä eikä siihen liity ennalta laadittuja hypoteeseja tai pyrkimystä tieteen edistämiseen. Lähtökohtana arvioinnissa on heidän mukaansa käytännöllisyys, koska tavoitteena on käytännön kehittäminen ja tulosten soveltaminen käytäntöön, yleensä vain tiettyyn tilanteeseen. Tulosten yleistäminen

muihin tilanteisiin ei kuulu arvioinnon pyrkimyksiin. Tässä tutkimuksessa ehdotus tutkivasta asiasta tuli kohdeorganisaatiolta ja tutkimuskohde määrittyi tilanteen perusteella. Teoria on tässä tutkimuksessa taustalla eikä etukäteen ole laadittu tutkimushypoteeseja. Tavoitteena on kehittää käytäntöä kohdeorganisaatiossa ja soveltaa saatuja tuloksia.

Patton (1990) jakaa arviointitutkimuksen summatiiviseen ja formatiiviseen arviointitutkimukseen. Summatiivisen arvioinnin tarkoituksena on antaa kokonaisarvio esim. jonkin ohjelman tehokkuudesta. Formatiivisessa arvioinnissa rajoitetaan keskittymään tiettyyn kontekstiin ja sen tarkoituksena on parantaa esim. jotakin tiettyä ohjelmaa. Formatiivisessa arvioinnissa ei ole tarkoitus yleistää löydöksiä toimintaympäristön ulkopuolelle. Tarkoituksena on parantaa tehokkuutta ko. toimintaympäristössä. Parannukset on tarkoitus toteuttaa tietyissä, määritellyissä toiminnoissa, tietyinä aikana ja tietylle joukolle ihmisiä. Formatiivinen tutkimus nojautuu prosessien tutkimiseen, implementointien arviointiin sekä tapaustutkimuksiin. (Patton 1990, 155–156.) Tämä tutkimus rajoittuu kohdeorganisaatioon ja tulosten pohjalta on kohdeorganisaation mahdollista toteuttaa parannuksia, mikäli sellaiseen ilmenee tarvetta.

Stufflebeam (1986, 128) puhuu kontekstiarvioinnista, jossa tarkoituksena on määrittellä ja tunnistaa kohteen vahvuudet ja heikkoudet, minkä jälkeen tarjotaan parannusohjeita. Tällaisessa tutkimuksessa arvioidaan kohteen yleinen tila, tunnistetaan sen puutteet ja pyritään löytämään sellaisia vahvuuksia, joita voidaan käyttää puutteiden korjaamiseen. Lisäksi tarkoituksena on tunnistaa ne ongelmat, joiden ratkaiseminen parantaisi kohteen toimintaa. Saatujen tulosten tulisi toimia järkevänä pohjana olemassa olevien päämäärien ja prioriteettien tarkentamiselle sekä tarvittavien muutosten täsmentämiseksi.

Kontekstiarvioinnissa voidaan käyttää metodina haastattelua, jonka tarkoituksena on selvittää tutkimukseen osallistujien käsityksiä kohteen vahvuuksista,

heikkouksista ja ongelmista. Haastattelujen avulla luodaan sitten täydentävä hypoteesi siitä, mitä muutoksia tarvitaan. Arviointia voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön kehittämisen kohteita muotoillessa. (Stufflebeam 1986, 130.) Tässä tutkimuksessa tulosten on tarkoitus tuoda esille vahvuudet ja heikkoudet organisaatiossa sekä ne mahdolliset ongelmat, joiden ratkaiseminen voi parantaa toimintaa kohdeorganisaatiossa.

Tutkimuksessani on myös piirteitä arviointitutkimuksesta. Siinä on formatiivisen arvioinnin piirteitä, sillä se rajautuu käsittelemään tiettyä organisaatiota ja tarkoituksena on laatia kuvaus organisaatiomuutoksen onnistumisesta kyseisessä organisaatiossa haastattelujen perusteella. Tavoitteena on verrata kohdeorganisaation tiimiorganisaatiomallia teorian pohjalta rakennettuun toimivan tiimiorganisaation kriteeristöön. Formatiivisen arvioinnin lisäksi tutkimuksessani on piirteitä kontekstiarvioinnista, sillä tarkoitus on haastatteluiden avulla saada tietoa kohdeorganisaation tilasta liittyen toteutettuun organisaatiomuutokseen, sen onnistumiseen ja mahdollisesti ilmenneisiin ongelmiin.

4 TEOREETTINEN TAUSTA

Seuraavassa kuvataan tutkimuksen kannalta keskeiset teoreettiset käsitteet tiimi, tiimiorganisaatio sekä toimiva tiimiorganisaatio. Lopuksi näiden käsitteiden määrittelyn ja kuvaamisen kautta rakennetaan toimivan tiimiorganisaation kriteeristö, johon peilataan haastatteluiden kautta saatua empiiristä aineistoa.

4.1 Tiimi

“Tiimin ydin on yhteinen sitoutuminen. Tiimi on pieni määrä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen tarkoitukseen, sarjaan suoritustavoitteita ja päämäärään, josta kokevat olevansa yhdessä vastuussa” (Katzenbach and Douglas 1993, 162-171, 165). Heikkilän (2002) mukaan tiimi on kiinteä ryhmä ihmisiä, joilla on yhteisesti sovittu päämäärä. Tiimissä yksilöllä on merkittävä työrooli ja osaaminen, nämä täydentävät toisten jäsenten vastaavia niin, että he pyrkivät yhteisvastuullisesti päämäärään. Työskentelyä ohjaa yhteistyö, vastuunkanto, keskinäinen avunanto, riippuvuus ja yhdessä sovitut normit. (Heikkilä 2002, 16-17.) Tiimit ovat kompleksisia dynaamisia systeemejä, jotka ovat olemassa tietyssä kontekstissa, rakentuvat niiden jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa ajan kuluessa sekä kehittyvät ja sopeutuvat tilanteiden vaatimusten muuttuessa. Epäonnistumiset tiimin johtajuudessa, koordinoinnissa sekä kommunikaatiossa johtavat epäonnistumiseen tiimin suorituksessa. (Kozlowski and Ilgen 2006, 78.)

Tiimiin liitettävät attribuutit ovat sellaisia, jotka liittyvät ihmisten väliseen sujuvaan sosiaaliseen kanssakäymiseen. Voidakseen työskennellä toisten kanssa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, on yksilön oltava sosiaalisesti kompetentti. Tiimityöskentelyssä ja tiimissä ei ole olemassa vain minää. Tiimi on joukko yksilöitä, joilla yhteinen tavoite ja tehtävä. Jokaisen työpanosta tarvitaan, jokaisella tulee olla oikeus tulla kuulluksi ja huomioonotetuksi. Henkilökemioiden yhteen sopimisella on paljon merkitystä, joskaan se ei ole toiminnan itseisarvoinen edellytys.

Spiik (2007) määrittelee tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka vastaavat sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä. Nämä ihmiset ovat organisoituneet varsin pysyväksi ryhmäksi, voidakseen suorittaa jonkin työkokonaisuuden, saavuttaakseen sovitut tavoitteet ja päämäärät. Tämä kaikki tapahtuu yhteistyössä. (Spiik 2007, 39.) Salminen tarkoittaa tiimillä "sellaista työyhteisöä, jotka ovat sitoutuneet toimimaan yhdessä jonkin päämäärän saavuttamiseksi. He ymmärtävät yhteistyön arvon työpaikalla ja ottavat yhdessä vastuun koko tiimin onnistumisesta" (Salminen 2015, 19). "Tiimien päätavoite on oppia tekemään jotain paremmin" (Novak 2002, 185).

Tiimi voidaan myös määritellä ryhmäksi yksilöitä, joiden yhteisen toiminnan tarkoituksena on tuottaa tuotteita tai palveluita, joista he ovat yhteisesti vastuussa. Yhdistävänä tekijänä jäsenten välillä pidetään yhteistä päämäärää, joiden saavuttamisesta heitä pidetään yhteisvastuullisina. Työn suorittamista kuvaa keskinäinen riippuvuus ja tuloksiin vaikuttaa heidän välinen vuorovaikutuksensa. Tiimissä vallitsee kollektiivinen vastuu, joka edellyttää jäseniltään vastuunottoa töiden integroimiseksi osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Mohrman et al. 1997, 42-43.) "Tiimi on ryhmä ihmisiä, joka sopii yhteisestä päämäärästä ja päästäkseen tähän päämäärään, he sopivat työskentelevänsä yhdessä. Tiimityö vaatii riippuvuutta- yhdessä työskenteleviä ihmisiä ryhmänä, jolla on jaettu tavoite" (Parker 2008,13). Tiimeille tulee osoittaa organisaation haluttu suunta ja näin luodaan tiimien työskentelylle rajat. Organisaatio voi mahdollistaa tiimien valtauttamisen myös mitattavien tavoitteiden avulla, jotka vakiinnuttavat tiimien rajat - mitä ne voivat ja eivät voi tehdä- ja niistä tulee niiden luotettavuuden perusta. (Forrester & Drexter 1999, 40.)

4.1.1 Tiimien toiminta

Tiimien odotetaan organisaation näkökulmasta lisäävän tehokkuutta, tuottavuutta, parantavan toiminnan joustavuutta ja tulosten laatua. Tiimien näkökulmasta työmotivaatio, työtyytyväisyys, yhteishenki, työilmapiiri sekä tiimin jäsenten aineellinen ja henkinen hyvinvointi paranevat. Asiakkaiden näkökulmasta odotukset kohdistuvat tuotteiden ja palveluiden laatuun sekä hintaan. (Pirnes 1998, 19.) Organisaation näkökulmasta tiimityöllä pyritään tehostamaan toimintaa ja saamaan aikaan parempia tuloksia (Salminen 2015, 23). Tiimien tehokkuuteen ovat yhteydessä ihmissuhde-, motivaatio- sekä tunneprosessit, tiimin koheesio, kollektiivinen tehokkuus sekä ryhmävoima. Tehokkuuteen voidaan vaikuttaa tiimien suunnitteluun, kouluttamiseen sekä tiimien johtajuuteen suunnattavilla interventioilla. Nämä muokkaavat tiimien prosesseja (kognitiiviset-, motivationaaliset- sekä käyttäytymisprosessit) ja sen myötä parantavat tiimien suoritusta. (Kozlowski and Ilgen 2006, 111, 114). Tiimien tehokkuudessa on kyse tiimin vuorovaikutuksesta - tiimiprosesseista, tiimityöstä- jolla saavutetaan tiimin tuotos. Lisäksi se ottaa huomioon saiko tiimi tehtyä sille määrätyn tehtävän. (Salas et al. 2005, 557.)

“Tiimirakenteen avulla voidaan toteuttaa parhaiten strategioita, joilla pyritään vastaamaan alati muuttuvan liike- elämäympäristön asettamiin suoritusvaatimuksiin ja sen avaamiin mahdollisuuksiin. Yhä laajemmin on alettu tunnustaa, että strategian ja organisaatiomallin yhteensopivuus on kilpailuetu. Oikeanlaisella suunnittelulla organisaatioista saadaan paremmin suoriutuva, nopeammin oppiva ja helpommin muuttuva” (Mohrman et al. 1997, 17). Tiiminvetäjän rooli on tärkeä organisaation muutoksessa. Tiiminvetäjä on tärkeässä roolissa, kun organisaation strategiaa ryhdytään muuttamaan todellisuudeksi. Tiiminvetäjät tarvitsevat rooliaan varten koulutusta ja tukea. (Zenger et al. 1993, 15.) Tiiminvetäjän roolista ks. myös Sandoff & Nilsson (2016); Fleishman et al. (1991) sekä Marshall (2007).

Heikkilän (2002) mukaan tiimin on hankala hyödyntää jäsentensä yhteistyötä, mikäli tiimissä on paljon jäseniä. Tehokkaimpana pidetään 4-8 henkilön tiimiä. Tiimin kokoon vaikuttaa myös se, millaiset työtehtävät ja -roolit kuuluvat loogisesti samaan tiimiin. Mikäli tiimissä on yli kahdeksan henkeä, sen työskentelyssä tehokkuus, tiedonkulku, sitoutuminen, keskinäinen riippuvuus, tiimi-identiteetti ja tiimitaidot joko heikkenevät tai vähentävät olennaisesti tiimityöskentelyn mielekkyyttä ja tehokkuutta. Tällaisista tiimeistä voidaan jo käyttää nimitystä työryhmä, mikä puolestaan ei enää täytä tiimityöskentelylle asetettuja vaatimuksia. Tiimityöskentelyn sujuvuuteen vaikuttaa se, miten hyvin sen jäsenet perehdytetään ja koulutetaan tiimirooliensa ohella myös tiimitaitojen osaajiksi. Tiimitaitoina voidaan pitää mm. vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutaitoja, tehokasta eli aktiivista kuuntelua sekä erilaisten ideointitekniikoiden harjoittelua. Jotta tiimin rakennusprosessi onnistuisi, tarvitaan sekä työorganisaatiolta että tiimin jäseniltä paljon aikaa, paneutumista ja henkisiä voimavaroja. Tiimin jäsenten kommunikaatiotaidot ja muu osaaminen voivat joko estää tai edistää tiimin rakentamista. (Heikkilä 2002, 32, 34-35, 42-43.) Ks. myös Mickan & Rodger (2000, 202-203).

Iso osa tiimin työskentelystä koostuu keskinäisestä vuorovaikutuksesta tiimin jäsenten välillä. Kommunikaation tulee toimiakseen olla vastavuoroista ja sen tulee perustua osapuolten väliseen kunnioitukseen. On erityisen tärkeää edesauttaa sujuvan kommunikaation rakentumista sekä avoimuutta tiimin ja organisaation sekä tiimin jäsenten välillä. Epävirallinen työasioista puhuminen on tärkeää organisaatiossa. (Huotilainen 2018.) Tiimityö on myös suurelta osin riippuvaista yhteistyökyvystä sekä sosiaalisista taidoista. Silloin, kun tiimit muodostuvat itsenäisesti, nämä seikat tulevat huomioituiksi huomattavasti selkeämmin verrattuna siihen, kun tiimit muodostetaan ylhäältä annettuna. Mikäli tiimin jäsenet eivät itse voi vaikuttaa tiiminsä kokoonpanoon, tarvitaan luonnollisesti enemmän aikaa yhteistyön sujuvaksi saamiseksi kuin silloin, jos tiimin jäsenet itse pääsevät vaikuttamaan tiiminsä kokoonpanoon. Case organisaatiossa tiimit muodostuivat osaamisalueiden ympärille, jolloin tiimin jäseniä yh-

distävänä tekijänä voidaan pitää heidän kompetenssejaan omalla alallaan. Toimiva tiimi tarvitsee kuitenkin riittävän määrän toisiaan täydentäviä taitoja. Taitojen monipuolisuus tiimissä takaa osaltaan toiminnan sujuvuuden, sekä asiakkaan että organisaation näkökulmasta.

4.1.2 Tiimien rakentaminen

Hyvin suoriutuvan, tehokkaan tiimin luomiseksi tulee tarkastella kolmea elementtiä; tiimin rakennetta, tiimin kokoonpanoa sekä tiimin prosesseja. Nämä kolme toimivat systeeminä, joka määrittää tiimin kokonaistehokkuuden. (Govindarajan & Gupta 2001, 65.; ks. myös Guchait et al. 2016.) Tiimien tehokkuuteen vaikuttavat mahdollistavat olosuhteet on tunnistettu seuraaviksi: tiimi on oikea tiimi, tiimillä on tarkka suunta, tiimillä on mahdollistava rakenne, tiimin organisaationaalinen konteksti on tukeva ja tiimillä on mahdollisuus coachaukseen. Oikealla tiimillä tarkoitetaan selkeitä rajoja siitä, kuka kuuluu tiimiin, työtä, joka vaatii keskinäistä riippuvuutta tiimin jäsenten kesken sekä suhteellisen pysyvää jäsenyyttä. Tarkka suunta pitää sisällään haastavan, selkeän ja merkityksellisen tarkoituksen. Mahdollistavalla tiimirakenteella tarkoitetaan hyvin suunniteltua tehtävää, selkeitä toimintanormeja sekä hyvää tiimin kokoonpanoa mitä tulee tiimin kokoon ja taitojen sekoitukseen. Tukevalla organisaatorakenteella tarkoitetaan palkitsemisjärjestelmää, joka huomioi erinomaisen tiimisuorituksen, palautetietoa antavaa informaationsysteemiä, mahdollisuutta täydentää osaamistaan sekä riittäviä materiaalisia resursseja työn suorittamiseksi. Coachaukseen tulee olla mahdollisuus sekä tiiminvetäjällä että tiimin jäsenellä. (Hackman 2002). Menestyviin tiimeihin liitetään seuraavat attribuutit; selkeät tavoitteet ja sovitut päämäärät, avoimuus ja yhteenotto, tuki ja luottamus, yhteistyö ja konflikti, hyvä päätöksenteko, asianmukainen johtajuus, tiimien prosessien arviointi, terveet ryhmien väliset suhteet sekä yksilölliset kehittymismahdollisuudet. (Oakland 1993, 337-338.)

Luottamus on tärkeä tiimien toiminnalle organisaatiossa. Luottamus rakentuu vaiheittain. Tiimityön informaaleihin aspekteihin luottamuksella on suuri merki-

tys. Henkilöstöjohtamisen strategialla ja tavoitteilla on vahva yhteys luottamukseen. Tavoitteiden keskinäinen riippuvuus on tärkeää rakennettaessa luottamusta jäsenten välillä. Formaalit ja informaalit tiimityön prosessit ja luottamuksen tunne jäsenten välillä voivat johtaa tiimin jäsenten integraatioon. (Kidron et al. 2016, 144, 141, 147, 150.)

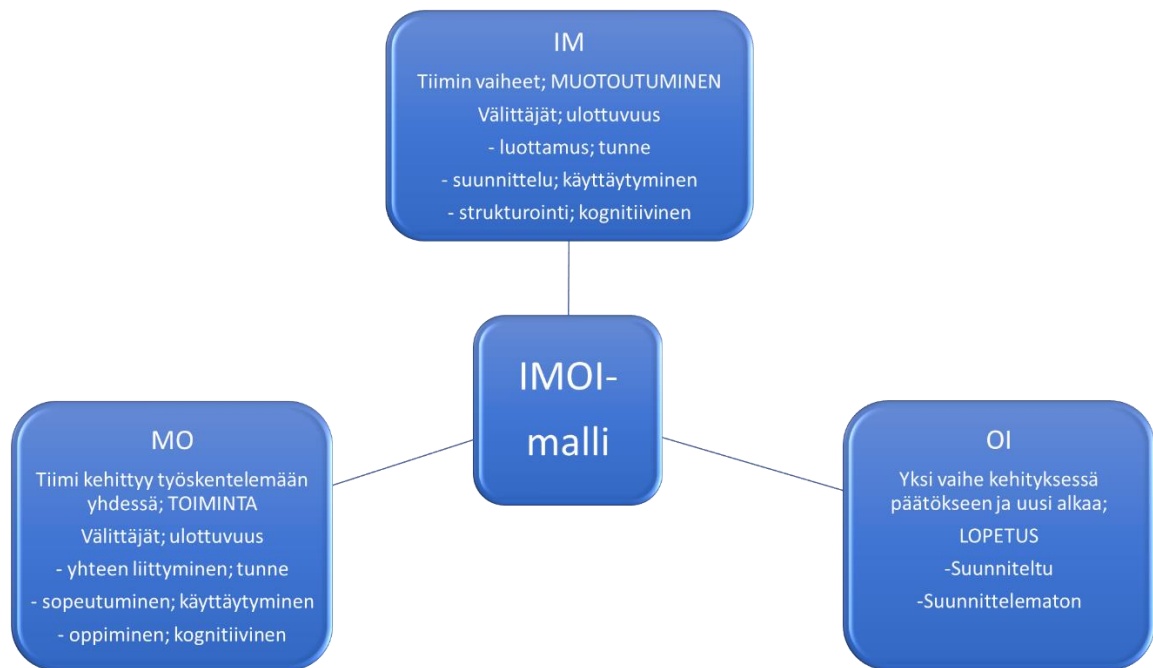
Kommunikaatioprosessit on tunnistettu tiimitason luottamuksen avaintekijöiksi, jotka voivat vaikuttaa keskinäisen riippuvuuden hallintaan tiimien sisällä (Fulmer and Gelfand 2012). Informaation jakamista sekä osallistavaa ongelmanratkaisua voidaan pitää pääprosesseina, joiden kautta tiimeissä tapahtuu formaali kommunikaatio. In-formaation jakamista tapahtuu esim. formaaleissa kokouksissa. (Kidron et al. 2016, 142.) Ks. myös Huotilainen (2018). Luottamus liittyy myös tiedon jakamiseen tiimeissä. Implisiittinen tieto ja tiimin luottamus ovat merkittäviä tekijöitä, jotka liittyvät tiimin sisäiseen tiedon jakamiseen. (Wang et al. 2006, 184.) Luottamus jäsenten kesken kasvaa, kun he vaihtavat tietoa, jakavat vaikutusvaltaa sekä välttävät toisten jäsenten haavoittuvuuden hyväksikäyttämistä (Whitener 1997). Tiimijäsenten välisissä sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteissa ilmenee molemminpuolista luottamusta, emotionaalista tukea sekä se mahdollistaa pääsyn tietoon. Nämä komponentit yhdessä muodostavat tiimiin sisäisen sosiaalisen pääoman. (Oh et al. 2004, 860-875.) Luottamus, jaettu ymmärrys sekä hyvät keskinäiset yhteydet tarjoavat tiimin jäsenille luontaisia palkkioita silloin, kun tiimi rakentaa vahvan sosiaalisen pääoman jäsentensä välille. Nämä synnyttävät molemminpuolisen luottamuksen ja ystävyyden paljon aikaa toistensa seurassa viettävien ihmisten kesken, sekä tunteen asioiden loppuunsaattamisesta työssä, joka pitää sisällään tiedon jakamista. (Kalman 1999.)

Luottamuksen muodostumiseen tiimin jäsenten välillä vaikuttavat mm. yksilöiden luottamuksellinen asenne toisiaan kohtaan (McKnight et al. 1998, 477), samaa sukupuolta (Williams 2001, 377-396) ja etiikkaa sekä moraalialia (Tyler &

Kramer 1996), organisaatioyhteisön tarjoamaa luottamusta siihen kuuluville jäsenilleen eli kategoriaan perustuvaa luottamusta sekä rooliin perustuvaa luottamusta (Kramer 1999, 577- 581), joka viittaa hierarkkiseen asemaan, jonka henkilö omaa organisaatiossa. Ks. myös Spector (2004) Tiimit tarvitsevat myös informaaleja keskusteluja, voidakseen rakentaa jäsentensä välille luottamusta, mikä edistää yhteisen tavoitteen saavuttamista ja tiimin tehtävästä suoriutumista. Luottamuksesta ja tiedon jakamisesta ks. myös Kidron et al. (2016); Mickan & Rodger (2000); Wang et al. (2006); Levin et al. (2004). sekä Spector (2004).

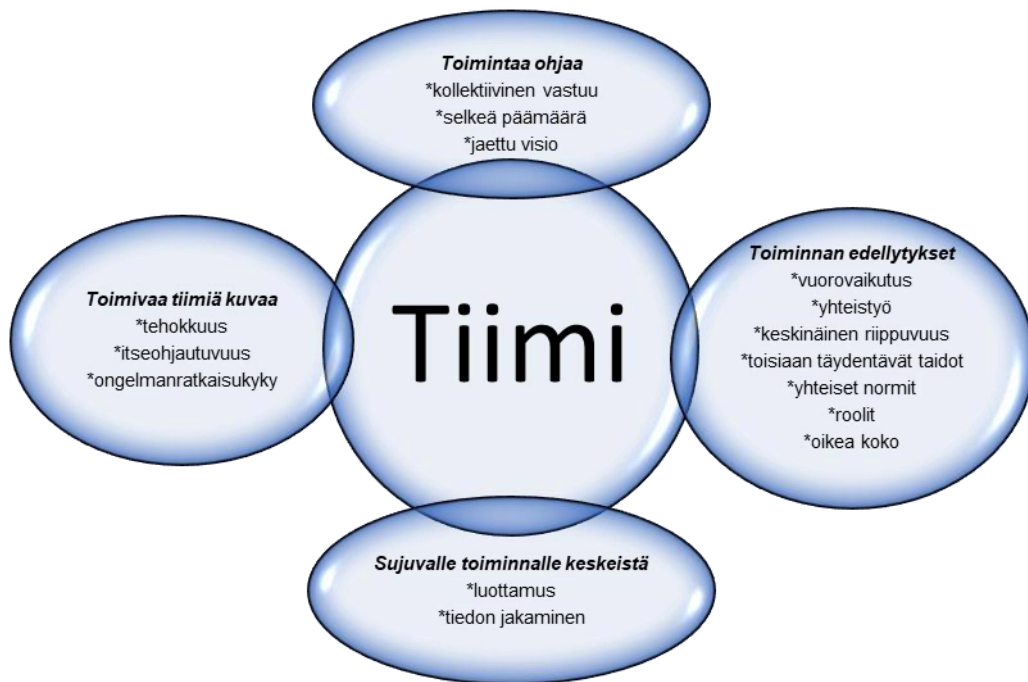
Miten luottamus tiimissä ilmenee? Onko tiimissä kaiken toiminnan edellytys keskinäinen luottamus? Ilman luottamusta siihen, että tiimin jäsenistä kukin hoitaa oman tehtävänsä sovitusti, emme voi puhua tiimeistä ja tiimiorganisaatiosta. Kyse on tällöin organisaatiosta, joka koostuu yksilöistä, joista kukin suorittaa heille määrättyä tehtävää itsenäisesti. Luottamuksen syntymisessä olennaista on tiedon jakaminen. Voidakseen toimia vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa sekä muodostaakseen luottamuksellisen suhteen toiseen yksilöön, tarvitaan avointa tiedon jakamista. Työtehtävistä suoriutumisen kannalta on erityisen tärkeää jakaa tietoa sekä päästä käsiksi tehtävän onnistuneen suorittamisen kannalta relevanttiin tietoon organisaatiossa ja tiimin sisällä. Luottamus toisiin näkyy myös toimintojen sujuvuutena, mikä heijastuu asiakkaisiin ja koko organisaatioon. Tämän tutkimuksen kohteena on asiantuntijaorganisaatio, joka on rakennettu tiimeistä. Onko luottamuksen perustana näin ollen luottamus kollegan ammattitaitoon? Mikäli näin on, operoimme luottamuksessa hyvinkin kapealla sektorilla emmekä näin ollen voi muodostaa kovin syvällistä pohdintaa luottamuksen asteesta tai syvyydestä. Mitä toimenpiteitä case organisaatiossa on tehty luottamuksen rakentamiseksi?

Organisaatiossa toimivia tiimejä ja niiden kehittymistä voidaan tarkastella niin sanotun IMOI-mallin (Ilgen et. al., 2005.) avulla. Mallissa I viittaa panoksiin (input), M välittäviin tekijöihin (mediator) ja O tuotoksiin (output).



Kuva 1 IMOImalli

Luottamukseen kuuluvat tiimin kollektiivinen uskomus tiimin tehokkuuteen ja turvallisuuden tunne liittyen jäsenten aikomuksiin. Suunnittelussa on kyse tiedon keräämisestä; tiedon jakaminen, informaation etsintä ja kommunikaatio. Lisäksi suunnittelun tarkoituksena on kehittää strategiaa tiimeille. Strukturoinnin tarkoituksena on normien, roolien ja vuorovaikutusmallien kehittäminen sekä ylläpitäminen tiimeissä. Keskeistä ovat jaetut mentaaliset mallit ja kollektiivinen muisti. Yhteenliittymisessä toiminnan jäsentäjinä toimivat tiimin jäsenten affektiiviset tunteet tiimin toisia jäseniä kohtaan, vahva tunne hyvistä väleistä tiimin jäsenten kesken ja halu pysyä yhdessä. Olennaisia ovat tiimin jäsenten diversiteetin ja konfliktien hallinta. Sopeutuminen viittaa toimintaan rutiiniosuhteissa vs. uudenlaisissa olosuhteissa, toisten auttamiseen ja työtaakan jakamiseen. Oppimisessa puolestaan on kyse tiimin tietoperustan muutoksesta, joka tapahtuu oppimalla tiimin niiltä jäseniltä, jotka kuuluvat vähemmistöön ja joilla on eriävät näkemykset asioita. Toisaalta tiimin oppiminen voi tapahtua myös tiimin parhaalta jäseneltä. (Ilgen, et al., 2005, 520-535.)

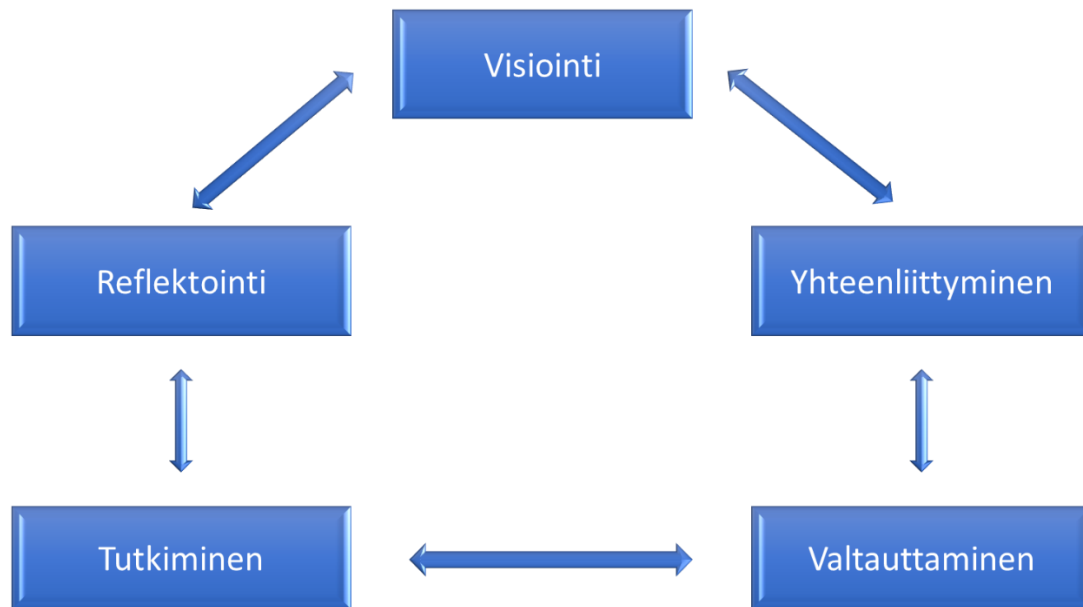


Kuva 2 Toimivan tiimin elementit

Yhteenvedonä edellä käsitellyistä teorioista, kuvaan 2 Toimivan tiimin elementit, on koottu yhteen ne elementit, joista toimiva tiimi koostuu. Kuvassa on avattu toimintaa ohjaavat tekijät, edellytykset toiminnalle, sujuvan toiminnan keskeiset tekijät sekä ne asiat, jotka kuvaavat toimivaa tiimiä.

4.2 Tiimiorganisaatio

Tiimiorganisaatiota voidaan kuvata oheisella mallilla. Malli on psykologinen ja se identifioi havaintoja, taitoja ja käyttäytymistä, jotka edistävät tiimityötä. (Tjosvold 1991, 243.)



Kuva 3 (Tjosvold 1991, 27.) Figure 2.1

Visioinnissa on kyse siitä, mitä organisaatio on tehnyt tähän asti ja mitä se haluaa saavuttaa. Kaikkien tiimiorganisaation jäsenten tulee olla tietoisia tiimin tavoitteista ja sen organisaation viitekehyksestä. Visio tulee luoda yhdessä esimiesten ja alaisten kanssa. (Tjosvold 1991, 27.) Visiointi auttaa organisaation jäseniä suuntaamaan sekä jäsentämään organisaation toimintaa. Ilman selkeää visiota, toiminnalta puuttuu selkeä päämäärä, jota kohti organisaatiossa mennään.

Yhteenliittymisellä tarkoitetaan yhteistyön kautta tapahtuvaa yhteenkuuluvuutta. Tehokas visio auttaa tiimin jäseniä suuntaamaan toimintansa kohti yhteisiä tavoitteita ja pyrkimyksiä. (Tjosvold 1991, 32.) Tiimin jäsenillä tulee olla tunne yhteenkuuluvuudesta, tunne siitä, että he tekevät asioita yhdessä. Organisaatiossa toimivien tiimien tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, jonka myötä toiminnasta on mahdollista saada sujuvaa.

Valtautuakseen tiimi tarvitsee organisaatiolta mandaatin, luvan ja tuen ollakseen tehokkaita. Tarvittavat tekniset taidot sekä resurssit tuovat vallan ja luottamuksen tunnetta tiimeille. Toimiakseen oikeasti yhdessä ja yhteistyössä, tiimin jäsenet tarvitsevat ihmissuhdetaitoja ja sosiaalisia taitoja. Yksilöllinen vastuu ja tiimin luotettavuus valtuttavat ryhmän. Työt jaetaan tasan ja jokainen huolehtii oman osuutensa työstä tarvittaessa jopa enemmän, jotta tiimi kokonaisuutenaan menestyy. (Tjosvold 1991, 34-35.) Tiimityö perustuu pitkälti vuorovaikutukseen ja vuorovaikutuksen kautta tapahtuvaan tehtävien suorittamiseen. Tiimi ei ole tiimi, elleivät kaikki sen jäsenet huolehdi omista tehtävistään ja siten edistä tiimin yhteisen tavoitteen saavuttamista. Jokainen tiimin jäsen on merkityksellinen kokonaisuuden kannalta.

Tutkiminen tarkoittaa päätöksentekoa. Tehtäessä päätöksiä, tulee huomioida kaksi seikkaa; ensinnäkin tiimin tulee olla joustava ja sen tulee valita kulloiseenkin tilanteeseen sopiva lähestymistapa, toiseksi tiimin tulee edistää rakentavaa keskustelua tutkiakseen ongelmia ja vaihtoehtoja. (Tjosvold 1991, 36-37.) Keskustelu tiimissä on tärkeää, jotta voidaan vaihtaa mielipiteitä ja ideoita sekä kehittää toimintaa. Keskustelun kautta mahdollistuu yhteisten merkitysten rakentaminen sekä kuulluksi tuleminen, jotka molemmat edistävät työskentelyä tiimissä.

Reflektointi on keino parantaa suoritusta ja toimintaa. Tarvitaan nykytilan, saavutusten, vahvuuksien, vuorovaikutuksen, turhautumisten ja rajoitteiden arviointia sekä virheistä oppimista. Voidakseen tehdä kaikkea tätä tiimit voivat kerätä tietoa, järjestää aikaa keskustelulle löydöksistä, asettautua toisten asemaan, määritellä ongelmat tarkasti, käyttää tutkimisen ja väittelyn taitoja sekä tunnustaa konfliktien ratkaisulla saavutettavat edut ja menetykset, mikäli niitä ei ratkaista. Reflektoinnissa tulee olla päättäväinen ja silti joustava sekä pyrkiä jatkuvaan parantamiseen. (Tjosvold 1991, 38-40.) Ilman kriittistä reflektointia, ei toimintaa voida kehittää. Toimimattomia käytänteitä ei havaita yhtä helposti,

mikäli ei pysähdytä kriittisesti refleктоimaan toimintaa. Yhtä lailla toimivien käytäntöjen havaitseminen hämärtyy ilman, että aika ajoon pysähdytään tarkastelemaan asioita.

4.2.1 Tiimiorganisaation pääpiirteet

Tiimiorganisaation pääpiirteet ovat Mohrmanin et al. (1997, 36) mukaan seuraavat: rakenteet, prosessit, järjestelmät, henkilöstökäytännöt ja roolit. Ollakseen menestyksekkäs, tiimiorganisaatiossa toimivat organisatoriset systeemit sekä rakenteet tulee olla sellaisia, jotka tukevat tiimityötä. Tällaisiin rakenteisiin ja systeemeihin kuuluvat työntekijöiden valintaprosessit, kompensatio- ja palkitsemisohjelmat, suorituksenarviointiprosessit sekä koulutusohjelmat (erityisesti tiimitaitoihin liittyen). Lisäksi tarvitaan oikeanlainen palkkaus liittyen usean taidon hallintaan, sellaiset informaatiojärjestelmät, jotka vastaavat valtautettujen tiimien tarpeisiin sekä suunnittelu- ja resurssienallokointijärjestelmät. (Mohrman et al. 1997, 36.) Organisaatiossa tulee toteuttaa muutoksia usealla eri sektorilla ja tasolla, joten muutoksen tulee olla huolella suunniteltu ja valmisteltu. Olenaisista on pitää organisaation jäsenet ajan tasalla muutoksessa. Näin ollen muutosta ei voida vain saattaa jäsenten tietoon ja todeta asioiden muuttuneen. Jäsenten luottamus ja sitoutuminen horjuvat, mikäli näin toimitaan.

“Organisaation ollessa puhtaasti tiimipohjainen, tiimit korvaavat osastot ja funktiot” (Parker 2008, 166). Tiimi on tiimipohjaisen organisaation perusyksikkö ja nämä tekevät työyhteisön suunnittelu-, päätöksenteko- ja toteutustyöstä suuren osan. Tiimit voivat tehdä organisaatioissa myös paljon sellaista työtä, joka yleensä kuuluisi usealle eri yksikölle. Tiimipohjainen organisaatio voi olla tehokkaampi työskentelymuoto kuin perinteinen tehtäväkeskeinen ja hierarkkinen organisaatio; joskin tämä vaatii oikeita olosuhteita. Yhtenä tällaisena olosuhteena voidaan pitää muun organisaation suunnittelua tiimityötä tukevaksi. (Shonk 1994, 12-13.) “Mikäli organisaatiossa aiotaan käyttää tiimejä suorittavina yksiköinä, niitä ei voida sijoittaa suoraan jo olemassa olevan perinteisen, hierarkkisen ja yksilöitä painottavan organisaatiomallin sisälle” (Mohrman et al.

1997, 33). Tiimien muodostamisessa tulee kiinnittää huomio siihen, että ne perustetaan organisaation tarpeisiin ja tiimeille tulee luoda puitteet, jossa ne toimivat. Tiimeille tulee tarjota niiden tarvitsemaa tukea, jotta ne voivat osallistua organisaation toimintaan tuotteliaasti. (Forrester & Drexler 1999, 37.) Organisaation tarpeisiin luotu tiimi ks. myös Stoker (2008) ja Castka et al. (2003). Organisaatioissa, joissa on vähemmän eksplisiittisiä sääntöjä, toimintaohjeita sekä proseduureja edesauttavat tiimejä olemaan tehokkaita silloin, kun tiimit ovat itseohjautuvia ja niillä on päätösvaltaa liittyen tehtävien suorittamiseen tiimeissä. (Tata & Prasad 2004, 258.)

Organisaation tulee huolella pohtia, saavutetaanko tiimiorganisaatioon siirtymisellä niitä etuja, joita sen toivotaan tuovan mukanaan. Miten mitataan tehokkuutta? Onko olemassa yhteisesti sovitut normit suorituksen tehokkuuden mittaamiseksi? On tärkeää pitää huolta tiimien tukemisesta, jotta organisaation prosessit toimivat sujuvasti sekä organisaation itsensä että asiakkaan näkökulmasta. Onko organisaatiossa pohdittu, miten ja millaista tukea tiimeille tarjotaan, jotta ne suoriutuisivat niille asetetuista tavoitteista? Silloin, kun työympäristö on turvallinen, työntekijä voi keskittyä työhönsä sekä antaa näin täyden työpanoksensa organisaation käyttöön.

4.2.2 Miksi tiimiorganisaatio?

Tiimipohjaiseen organisaatioon siirtymistä perustellaan usein organisaation tuottavuuden parantamisella, organisaation joustavuuden lisäämisellä, laadun parantamisella esim. asiakaspalvelussa, kustannusten vähentämisellä sekä useiden toimintojen koordinoimisen helpottamisella. Työntekijöiden toimivaltaa ja osallistumista voidaan lisätä tiimipohjaisessa organisaatiossa, mikä mahdollistaa työntekijöissä piilevien kykyjen esiin tulemisen ja niiden hyödyntämisen organisaatiossa. (Shonk 1994, 13-15.) Kun organisaatio muutetaan tiimeiksi, on motiivina usein sisäinen tehokkuus. Ensisijaisina motiiveina tulisi kuitenkin olla parempi asiakaspalvelu ja mahdollisimman suorien yhteyksien luominen asiakkaan ja tiimin välille. (Pirnes 1999, 105.) Asiakaspalvelua tarjoava organi-

saatio suoriutuu paremmin ja tehokkaammin tehtävästään kuin toimintojen mukaan jakautunut organisaatio silloin, kun se on rakennettu useita eri tehtäviä suorittamaan kykenevistä tiimeistä. (Shonk 1994, 49.) Muutoksen tiimiorganisaatioksi tulee edetä vaiheittain. Tarvitaan jaettu vakaumus, yhteinen tietopuusta, molemminpuolista työtä ja jatkuvaa kehitystä. (Tjosvold 1991, 235-236.) Organisaatioiden on yhä enemmän järjestettävä työnsä tiimien ympärille mahdollistaakseen nopeammat, joustavammat ja mukautuvammat reaktiot odottamattomiin tilanteisiin. Ollakseen tehokas, tiimin tulee yhdistää resurssinsa ratkaistakseen tehtävän vaatimukset. Resurssien yhdistämistä edesauttavat kognitiiviset, motivationaaliset, tunnepohjaiset sekä käyttäytymiseen liittyvät tiimien prosessit. (Kozlowski and Ilgen 2006, 77.)

Tiimikulttuurin kehittämisessä arvoilla on suuri merkitys. Kun organisaatio tekee muutospäätöksen, on se arvoperustainen strateginen valinta. Tiimityöskentelyn perustana on erilaiset arvot kuin perinteisen, yksilöllisyyttä korostavan toimintatavan. Tiimien johtamisen edellytyksenä on erilainen arvoperusta kuin perinteisen johtamisen. (Pirnes 1998, 23-24.) Luottamuksen (Dirks & Ferrin 2001; Webber 2002; Costa 2008) kulttuurin kehittäminen organisaatiossa on tärkeää. Molemminpuolisen luottamuksen ja vakaan sosiaalisen perustan kehittyminen tarvitsee tuekseen kasvokkaista vuorovaikutusta, joka on rikkain kommunikointimuoto. Tämän vuoksi on tärkeää järjestää kasvokkain toteutettavia tapaamisia/palavereja. (Govindarajan & Gupta 2001, 69.) Organisaatioiden tulee kehittää tiimikeskeisiä toimintatapoja sekä käytänteitä, voidakseen tukea tiimiprosesseja (Kozlowski and Ilgen 2006, 113).

Osa tiimiorganisaation toimintaa on oikeanlainen palkkiojärjestelmä. Onko organisaatiolla palkkiojärjestelmää? Ovatko tiiminjäsenet tietoisia palkkiojärjestelmästä? Onko organisaatio riittävän selkeästi ja yksiselitteisesti implementoinut palkkiojärjestelmänsä ja onko siihen liittyen ollut mahdollista käydä keskustelua organisaation sisällä? Tiimien toimintaa organisaatiossa jäsentää myös selke-

ästi osoitettu suunta, jota kohti tiimien toiminnan tulee edetä. Ilman selkää suuntaa tiimit ajautuvat helposti päämäärättömään tilaan, eivätkä ne näin ollen suoriudu niille asetetuista tavoitteista. Onko tiimien vetäjillä selkeä kuva siitä, mitä heidän tiiminsä oletetaan tekevän? Kuka on vastuussa ja mistä? Miten konfliktit ratkaistaan tiimissä?

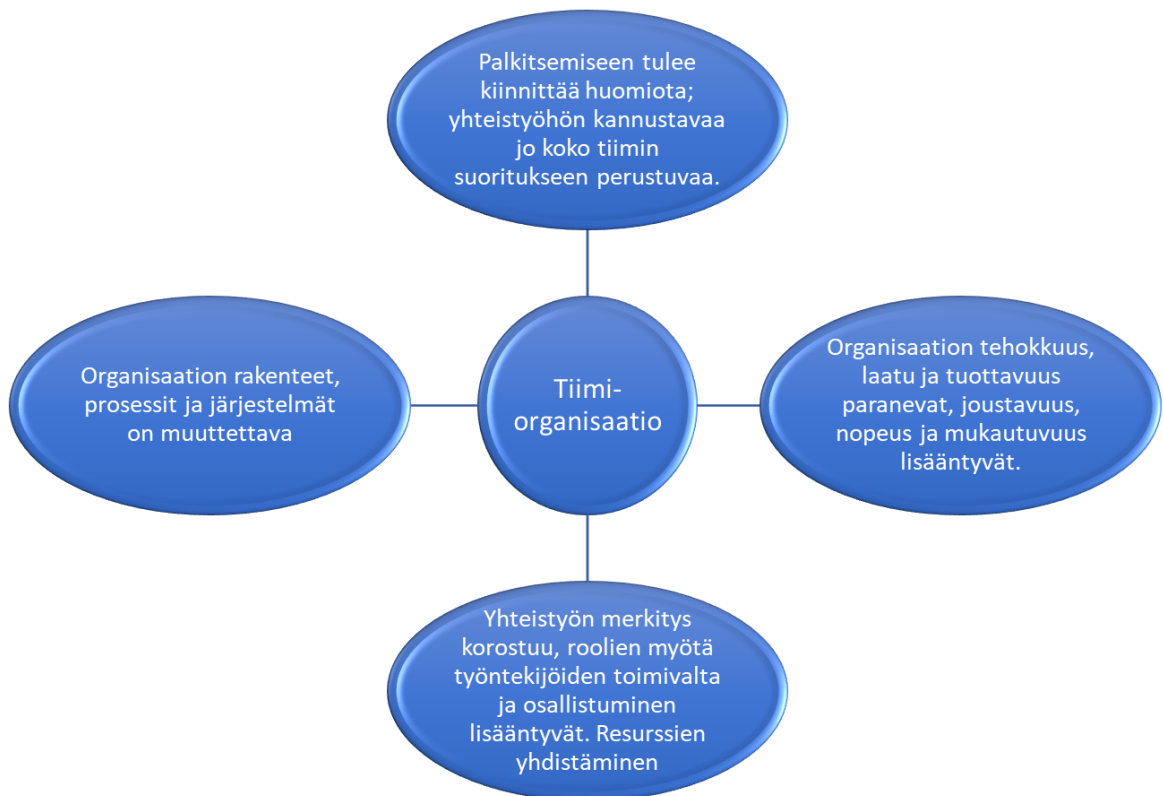
4.2.3 Itseohjautuvuus

Spiikin (2007, 117-119) mukaan itseohjautuvat tiimit rakentavat tiimiorganisaation. Tiimeillä on vaikutusta toisiinsa, toiminta on joustavaa sekä se kehittyy. Organisaation tavoitteiden kanssa yhteen sovitettu ihmisten henkisten voimavarojen hyödyntäminen sekä oman työn suunnittelu, toteutus ja valvonta kuuluvat osana tiimiorganisaatioon ja tiimityöskentelyyn. Työn tekemistä kuvaa kokonaisvaltaisuus. Saavutettuina etuina kokonaistoiminnan kannalta voidaan pitää tuottavuuden ja kannattavuuden kehittymistä, laadun parantumista, joustavuuden lisääntymistä sekä työmoraalin ja motivaation parantumista. Tiimien itseohjautuvuus viittaa jäsenten työskentelyyn yhteistyössä liittyen tiimin päätöksentekoon (Romig 1996). Ks. myös Wellins et al. (1990).

Itseohjautuvuus voi epäsuorasti lisätä tiimin tehokkuutta, lisäämällä tiimin jäsenten tunnetta vastuullisuudesta ja työn omistajuudesta. Itseohjautuvuus voi myös vaikuttaa suoraan tiimin tehokkuuteen, koska se tuo päätöksentekovaltuudet toiminnallisten ongelmien tasolle. Se myös lisää ongelmanratkaisun nopeutta ja täsmällisyyttä. Organisaation rakenne vaikuttaa itseohjautuviin tiimeihin ja niiden tehokkaaseen implementointiin. Hajautettu organisaatorakenne, jossa ylimmän johdon malli on demokraattinen sekä tiimeille jaetaan valtaa, edesauttaa itseohjautuvien tiimien implementointia. Vähemmän muodolliset organisaatorakenteet auttavat itseohjautuvia tiimejä harjoittamaan valtaansa sekä vastuutansa eivätkä niiden tehtävistä suoriutumistaan rajoita turhat byrokraattiset rajoitteet. Tiimijäsenillä on tällaisissa organisaatioissa myös enemmän joustavuutta tehdä päätöksiä liittyen tiimin johtajuuteen ja heillä on kyky vastata nopeasti ilmeneviin ongelmiin. Säännöt ja säädökset eivät liikaa ohjaile,

eivätkä ne näin ollen myöskään vähennä tiimin tehokkuutta. Ennen itseohjautuvien tiimien implementointia, tulee kuitenkin tarkastella organisaation rakennetta, jonka jälkeen määritellään tiimin itseohjautuvuuden tason ja rakenteen välinen yhteensopivuus. (Tata & Prasad 2004, 250-253, 262.)

Itseohjautuvaa tiimiä voidaan pitää luonnollisena tiimimuotona puhuttaessa asi-
antuntijaorganisaatiosta. Tämän päivän organisaatioissa itseohjautuvat tiimit
puoltavat paikkaansa myös sen vuoksi, että useissa organisaatioissa on muu-
tettu rakenteita yhä joustavimmiksi sekä hierarkkisia kerroksia on vähennetty.
Kaikkien näiden toimenpiteiden tarkoituksena on osaltaan vähentää kustannuk-
sia ja toisaalta saada aikaan tehokkuutta. Myös uudenlaiset työnmuodot, työs-
kentelytavat sekä työvälineet mahdollistavat yhä joustavammat tavat toteuttaa
työtä ja työtehtäviä. Samaan aikaan usealla alalla on vähennetty työntekijöitä,
kuitenkaan työmäärän vähentymättä. Tiimeissä suoritettavan työn etuina tällai-
sessa organisationaalisessa tilanteessa on sen keino jakaa työtehtäviä ja työ-
taakkaa. Toimiakseen optimaalisesti, itseohjautuvat tiimit tarvitsevat riittävän
väljät organisaatorakenteet, joissa toimia. Tiimien toimintaa tulee kuitenkin
edelleen ohjata organisaation jaettu visio ja tiimeille asetetut tavoitteet niiden
toimintaan liittyen. On kuitenkin huolellisesti perehdyttävä organisaation raken-
teen ja tiimityöskentelyn yhteensovittamiseen; aina tiimityö ei ole ratkaisu orga-
nisaation ongelmiin ja kehittämiskohteisiin.



Kuva 4 Tiimiorganisaation elementit.

Yhteenvetona edellä käsitellyistä teorioista, kuvaan 4 Tiimiorganisaation elementit, on koottu yhteen ne elementit, joista tiimiorganisaatio koostuu. Muutoksia tulee tehdä rakenteissa, prosesseissa ja järjestelmissä, palkitsemisen kannustavaan luonteeseen tulee kiinnittää huomiota, organisaation joustavuus kaikilla osa-alueilla lisääntyy ja yhteistyö nousee merkitykselliseksi.

4.3 Toimiva tiimiorganisaatio

Tässä luvussa rakennetaan toimivan tiimiorganisaation kriteeristö käsitteiden tiimi ja tiimiorganisaatio avulla. Synteesinä tästä rakentuu teoreettisesta näkökulmasta kuva toimivasta tiimiorganisaatiosta. Tämä kuva toimii peilauspintana empiiriselle aineistolle.

Tiimeistä koostuvassa organisaatiossa tulee huomioida organisaatiomallin uudistaminen, tietoverkko tulee perustaa reaaliaikaiseksi, organisaation kerroksia tulee vähentää sekä palkkiot ja tavoitteet tulee uudelleen muotoilla. Näiden lisäksi organisaation tulee omaksua käyttöönsä uudet tiimipohjaiset työkalut, tiimien tulee asettaa omat tavoitteensa sekä ylimmän johdon tulee tiedottaa jae-tuista visioistaan ja arvoistaan. (McDowell et al. 2016, 23.) Tiimipohjaiset organisaatiot, jotka menestyvät, eivät käytä tiimejä siirtääkseen johtamisroolia organisaation tasolta toiselle. Tiimien käytön perusteena on organisaation jäsenten roolien laajentaminen. Ottaessaan yhä suurempaa vastuuta päivittäisistä tehtävistä itselleen, tiimit ottavat myös vastuulleen seuraavan organisaatio tason tehtäviä. (Zenger et al.1993, 17.)

Tiimiorganisaation ydin on tiimi. Tiimin ydin on yhteinen sitoutuminen, joka saa aikaan tehokkaan kollektiivisen suorittamisen. Sitoutuminen vaatii tarkoituksen, johon yksilö voi uskoa ja tästä tarkoituksesta tulee muotoilla merkityksellinen yksittäisille tiimin jäsenille. Merkityksellisen tarkoituksen luominen kehittää tiimille suunnan. Yhteinen tarkoitus muunnetaan tarkasti määritellyiksi suoritus-tavoitteiksi. Oikean koon määrittelemisen lisäksi, tiimeissä täytyy kehittää oikea sekoitus toisiaan täydentäviä taitoja. Tällaisina taitoina voidaan pitää teknistä ja funktionaalista osaamista, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja sekä ih-missuhdetaitoja. (Katzenbach & Smith 1993, 165, 168.)

Ajan ja resurssien investoiminen sekä todellinen, pitkäaikainen sitoutuminen ovat edellytyksenä organisaation muuttamiseksi tiimeistä koostuvaksi. Organisaatiossa kaikkien tasojen ja järjestelmien on oltava muutoksessa mukana, jotta muutos voi onnistua. Alulle-panevana voimana tulee olla kollektiivinen visio tulevaisuudesta, jota tukevat kaikki päätöksentekijät organisaatiossa. Pohjana tälle tulevaisuuden visiolle tulee olla nykytilanteen kartoittaminen ja syvälinen ymmärtäminen. Tiimeistä koostuvan organisaation toteuttamiseksi tulee kiinnittää huomio tiimien arvoihin, jotka muokkaavat tiimi-ilmaston käyttäytymismuotojen ja vuorovaikutussuhteiden perustaa. Käyttäytymismuodot ilmenevät taitoina. Limittämällä organisaation järjestelmät, normit ja mittaustavat yhteen tiimien päivittäisten toimien kanssa, edistetään tiimiympäristön perusarvoja; asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön mukaan ottamista sekä yksilön arvostamista. Tiimien päivittäisten toimintojen limittämällä pyritään myös tukemaan työprosessien jatkuvaa parantamista. Myös normien ja mittaustapojen limittämällä pyritään tukemaan prosessien jatkuvaa parantamista. (Zenger et al. 1993, 142-143, 151-153.)

Työyhteisön jäsenen sitouttaminen em. toimintaan tulee ottaa huomioon, jotta voidaan kehittää hyvin toimiva tiimiorganisaatio. Ilman sitouttamista ei yksilöiden motivaatio yksin riitä halutun lopputuloksen saavuttamiseen. Esimiesten ja tiiminvetäjien tulee antaa omalla toiminnallaan esimerkkiä tiiminjäsenille sekä osoittaa heille toiminnan tärkeys. Onko tarvittavat resurssit jaettu ja allokoitu? Tiimien tarvitsemat resurssit voivat vaihdella, osalla resurssitarve liittyy selvästi osaamisen kehittämiseen, toisella taas teknisten valmiuksien parantamiseen. Nämä yksin eivät silti riitä, rinnalle tarvitaan kommunikaatiotaitojen, vuorovaikutustaitojen sekä ihmissuhdetaitojen hallintaa. Näihin tarvitaan resursseja ja resursseja jakamalla voidaan osoittaa tiimin jäsenille näiden taitojen tärkeys ja merkityksellisyys. Esimiesten tulee myös tarjota aikaa tiimin jäsenille sopeutua uuteen organisaatiomalliin ja toimintatapaan. Toiset henkilöstöstä tarvitsevat sopeutumiseen enemmän aikaa kuin toiset. Toisille tiimityö on luontaista, kun toiset puolestaan kokevat sen vieraaksi. Yksin tekemisen kulttuurista siirtymi-

nen yhdessä tekemisen kulttuuriin vaatii ajattelutavan muutosta, työn ja työtehtävien jonkin asteista uudelleen määrittelyä sekä keskustelua työn tekemiseen liittyvistä arvoista. Organisaatiossa tarvitaan kokonaisvaltaista arvokeskustelua ja työprosessien läpinäkyväksi tekemistä. Läpinäkyvyyden lisääminen edesauttaa luottamuksen syntymistä ja tunnetta kuulluksi tulemisesta. Täten työyhteisön jäsenten keskinäiselle vuorovaikutukselle luodaan paremmat edellytykset.

Tiimiorganisaatioon siirtymistä on perusteltu mm. organisaation joustavuuden lisäämisellä. Työympäristö muuttuu silloin, kun siirrytään tiimiorganisaatioon. Zenger et al. (1993, 23) kuvaa hyvin perinteisen työympäristön (Taylorismi) ja tiimiympäristön eroja.

Perinteinen työympäristö	Tiimiympäristö
Johto määrää ja suunnittelee työt.	Johto ja tiimin jäsenet määräävät ja suunnittelevat työt.
Työtehtävät ovat tiukasti määritellyt.	Työtehtävät edellyttävät laaja-alaista tietoa ja taitoa.
Monipuolista koulutusta pidetään tarpeettomana.	Monipuolista koulutusta pidetään normina.
Suurin osa tietoa on "johdon yksityisomaisuutta".	Suurin osa tietoa on vapaasti saatavissa kaikilla tasoilla.
Muiden kuin esimiesten koulutuksessa keskitytään teknisten taitojen hankkimiseen.	Jatkuva oppiminen edellyttää kaikkien saavan koulutusta ihmissuhteiden, hallinnon ja tekniikan alalla.
Riskin ottamisesta varoitetaan ja rangaistaan.	Kohtuullista riskinottoa kannustetaan ja tuetaan.
Ihmiset työskentelevät yksinään. Palkkiot perustuvat yksilöiden suorituksiin.	Ihmiset työskentelevät yhdessä. Palkkiot perustuvat yksilöiden suorituksiin ja osuuteen tiimin suorituksissa.
Johto määrittelee parhaat menetelmät.	Jokainen työskentelee parantaakseen jatkuvasti menetelmiä ja prosesseja.

Taulukko 1 Perinteisen työympäristö (Taylorismi) ja tiimiympäristön erot

Luottamus on kaiken perusta tiimiympäristössä. Mikäli tiimin jäsen ei voi luottaa siihen, että tiimin sitoutuminen ei ala rakoilla, ei tiimi täytä sen tehtävää. Sama tapahtuu myös toisinpäin. Mikäli tiimin jäsen ei arvosta tiimin muita jäseniä eikä heidän ideoitaan, ei tiimin jäsen täytä omaa tehtäväänsä eikä tiimi näin ollen voi luottaa tähän jäseneseen. Luottamuksen lisäksi tarvitaan keskinäistä kunnioittamista. Perinteisessä työympäristössä esimiesten ja alaisten välistä luottamuksen puutetta osoittavat mm. kellokortin leimaaminen siirryttäessä tauolle ja sieltä palattaessa sekä lääkärintodistukset. (Zenger et al.1993, 33.) Arvostaminen ks. myös Frost (1994).

Työyhteisöä, joka on osallistuva eikä sitä johdeta sääntöjen avulla, voidaan johtaa periaatteiden avulla. Luottamuksen syntymisessä periaatteet auttavat, koska niiden avulla esimiehet ja alaiset voivat kohdella toisiaan vastuuntuntoisina aikuisina. Tällaisina selkeinä periaatteina voidaan pitää niitä perimmäisiä uskomuksia, jotka kaikki voivat hyväksyä ja joita kaikkien on pyrkimys noudattaa. Näistä selkeistä periaatteista muodostuu aktiivisen ja osallistuvan työyhteisön ydin. (Zenger et al.1993, 33, 38.)

Luottamuksen kehittämisessä tarvitaan perusarvoja, jotka kiteytyvät seuraavissa perusperiaatteissa:

1. Keskity itse asiaan, käyttäytymiseen tai ongelmaan, älä henkilöön.
2. Pidä yllä toisen itseluottamusta ja omanarvontuntoa.
3. Pidä yllä rakentavia ihmissuhteita.
4. Tee aloitteita parantaaksesi asioiden edistymistä.
5. Johda oman esimerkkisi avulla (Zenger et al. 1993, 39).

Toimivassa tiimiorganisaatiossa toteutuvat seuraavat elementit: Yhdenmukaisuus organisaation tavoitteissa ja muutosstrategiassa eli tiimityössä. Sellainen toiminta, joka vaatii tiimityötä ja koordinoitua, puoltaa tiimien perustamista. Koko organisaatiossa tulee soveltaa samaa strategiaa. Tarvitaan tiimejä tukevia järjestelmiä. Kaikilla tasoilla toteutuva johdon, ammattiyhdistyksen ja työntekijöiden tukea. Muutos tulee nähdä pitkän aikavälin projektina ja tiimit tulee pitää ajan tasalla asioista. Tarvitaan riittävää resurssointia tiimien tukemiseksi ja ehdotettujen muutosten toteuttamiseksi. Luottamus organisaation johtoon ja halukkuus yhteistyöhön heidän kanssaan ovat tärkeitä. Johtajuuteen liittyy selkeän vision luominen ja aktiivinen osallistuminen muutoksen toteuttamiseen johdossa olevien avainhenkilöiden toimesta. Kyse on ihmisten johtamisesta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan pyrkiä lisäämään esimerkiksi koko organisaation laajuisella yhteisellä toiminnalla. Joustava muutoksen toteuttaminen. Tarvitaan palautetta sekä johdon tukea ja apua. Oman työn suorittamiseksi tarvittavien tietojen ja taitojen hankkiminen ja tiimeissä työskentelemisen hallitseminen sekä työntekijöillä että johdolla. Keskeisiä taitoja ovat työtaidot, ihmissuhdetaidot, tiimitaidot sekä johtamistaidot. Ihmissuhdetaitoihin kuuluvat kuunteleminen, viestintä, konfliktien ratkaiseminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Tiimityöhön liitettäviä taitoja puolestaan ovat tiimityönä tehtävä suunnittelu, ongelmanratkaisu, päätöksenteko ja kokoukset. Suunnittelu, ohjaaminen ja valmentaminen kuuluvat johtamistaitoihin. (Shonk 1994,19-20, 57, 155-159.) Johdon tuki ks. myös Castka et al. (2003) ja Sandoff & Nilsson (2016). Ollakseen menestyksellisiä, organisaatiot tarvitsevat tiimityötä ja tiimityötaidot ovat tärkeitä organisaatioille. (Ulloa & Adams 2004, 145.)

Toimiakseen tehokkaasti tiimit tarvitsevat organisaatiolta: selkeän suunnan ja luotettavuutta, asianmukaista henkilöstöä ja valmennusta, riittävää tietoa ja resursseja sekä sellaisen palkitsemisjärjestelmän, joka kannustaa tiimejä ja yksilöitä suorittamaan. (Kolb 1996, 458.) Tehokkuuteen vaikuttaa yksilöiden ymmärrys siitä, että tarvitaan erityisiä taitoja ja tehokkuuden saavuttamiseksi (Ulloa & Adams 2004, 145-146). Tiimin tehokkuuden edellytyksenä on Adams et al.

(2002) mukaan seuraavat seitsemän elementtiä: hedelmällinen konfliktien ratkaisu, kehittynyt kommunikaatio, roolien selkeys, luotettava keskinäinen riippuvuus, tavoitteen selkeys, yhteinen tarkoitus sekä psykologinen turvallisuus.

Toimivassa tiimiorganisaatiossa tiimit ja tiimien jäsenet ovat vastuussa tarpeiden arvioinnista, suunnittelusta sekä toimintojen ja projektien priorisoimisesta. He myös raportoivat edistymisestään eteenpäin. Heille on annettu valtuutus päätöksentekoon asioista, joissa heillä on tarvittavat tiedot, taidot, asenteet ja informaatio. Tiimiorganisaation myötä organisaatio madaltuu, mikä mahdollistaa hallinnollisten tehtävien jakamisen ja tiimivetäjä voi toimia enemmänkin mentorina ja kollegana kuin johtajana. Tehokkaissa tiimeissä kommunikaatio on avointa, mikä puolestaan parantaa tehtyjen päätösten laatua, vahvistaa tiimin yksimielisyyttä ja hyväksyntää. Edellä mainitut seikat ovat keskeisiä tiimin jäsenten sitoutumisen kannalta. Perustettaessa tiimipohjaista organisaatiota tulee kiinnittää huomiota palkkioihin, joiden tulee riippua tiimin kyvystä saavuttaa annettuja tavoitteita ja kyvystä täyttää odotukset. Palkkioiden tulee olla kollektiivisia, sillä ne kannustavat yhteiseen yrittämiseen. Tiiminvetäjien ja tiimin jäsenten sekä tiimin sisäiset kommunikaation väylät tulee uudelleen rakentaa. Avoin kommunikaatio on keskeistä tiimin jäsenten sitoutumisen kannalta. Tarvitaan avointa pääsyä tarvittavaan tietoon. Jokainen on vastuullinen hankkimaan tehtävässä tarvittavan tiedon ja jakamaan relevantin tiedon toisten kanssa. (Yoon 2005, 361, 363.) Tiedon jakaminen ja avoin kommunikaatio ks. myös Frost (1994); Govindarajan & Gupta (2001); Kalling & Styhre (2003) sekä Wang et al. (2006).

Työtehtävien suorittamiseksi tiimeissä tulee jakaa sekä eksplisiittistä (helposti sanalliseen muotoon saatettavaa tietoa) sekä hiljaista (vaikeasti sanalliseen muotoon saatettavaa) tietoa. Hiljaisen tiedon jakamiseksi tiimin jäsenten kesken tulee esimiesten tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittää yhteinen kieli sekä jaetut arvot (Hu & Randel 2014, 233). Organisaation kehittäessä tii-

mityöhön perustuvaa ympäristöä, tulee kiinnittää huomiota kommunikoinnin tapoihin organisaatiossa. Niiden tulee olla sopivia, tarkkoja ja tehokkaita viestimään valtautetuille tiimeille niiden tarvitseman tiedon, jotta tiimit saavuttaisivat asetetut tavoitteet. Myös organisaation tavoitteista tulee kommunikoida kaikille työntekijöille. On tärkeää, että työntekijät tietävät organisaation tavoitteet, mutta myös sen, miksi ne ovat tärkeitä ja mikä on jokaisen työntekijän sekä tiimin roolin tavoitteiden saavuttamisessa. (Frost 1994, 20.)

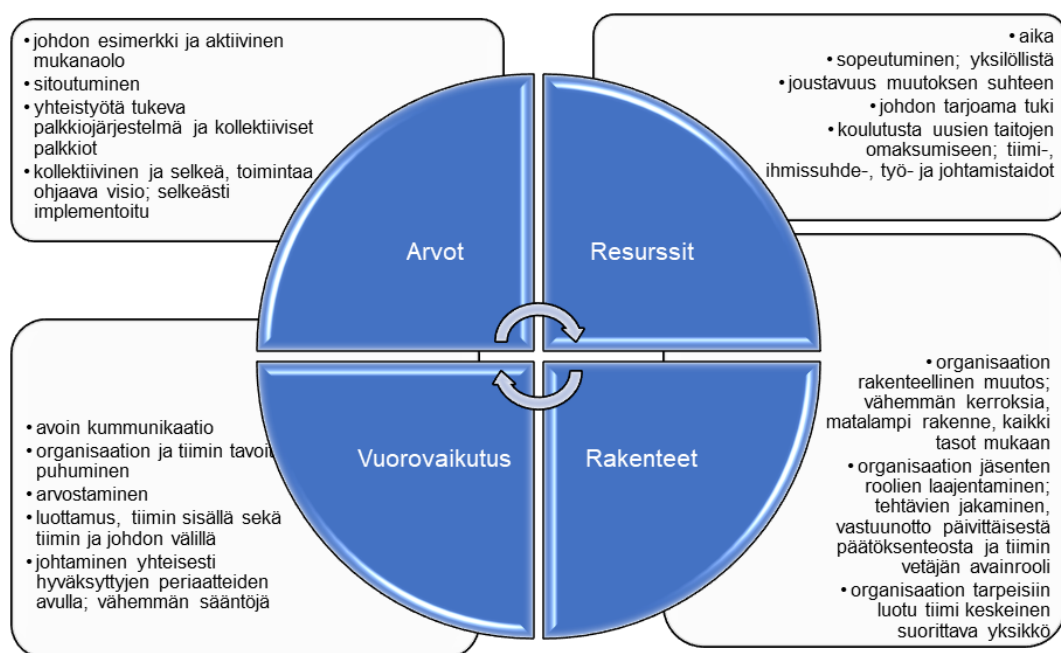
On hyvä tarkastella myös niitä haasteita, joita tiimit kohtaavat. Tiedostamalla haasteet, voidaan pyrkiä sujuvoittamaan tiimien toimintaa ja ennakoimaan sitä. Sekä esimiesten että tiimien jäsenten on hyvä olla tietoisia mahdollisista haasteista aiheuttavista tilanteista.

Ennakoimalla voidaan pyrkiä välttämään konfliktien ja toiminnan lukkiutumisen aiheuttamat ongelmat tiimien työskentelylle. Samalla pyritään takaamaan toiminnan sujuvuus koko organisaatiossa, sillä tiimiorganisaatiossa tiimien toiminnalla on vaikutusta myös toisten tiimien toimintaan. Tiedetyt ennusmerkit voivat ennakoita tiimien ajautumista niin sanotusti ansaan. Tällaisina ennusmerkkeinä voidaan pitää epäonnistumista tiimin johtajuudessa, tiimin fokuksessa ja tiimin kyvykkyydessä. Johtajuuden epäonnistuminen johtuu usein tuen, johdonmukaisen ohjauksen, vision sekä resurssien puutteesta. Tiimin fokuksen epäonnistumisen taustalla ovat tiimin tarkoituksen, roolien vastuiden, strategian ja tavoitteiden selkeyden puute. Tiimin kyvykkyyden epäonnistuminen on seurausta kriittisten taitojen, tiedon, jatkuvan oppimisen ja kehityksen puutteesta. (Rayner 1996, 106.)

Tiimit tarvitsevat rutiineja, jotka ovat opittuja käyttäytymis- ja toimintamalleja ja niillä on tiimin tehokkuutta parantava vaikutus. Tällaisina rutiineina voidaan pitää asiakaskeskeistä fokusta, tarkoituksen selkeyttä, ohjaavia periaatteita, vaikiintuneita ja tunnistettuja toiminnan reunaehtoja sekä tehokkaita kokous- ja

vuorovaikutustapoja. Lisäksi tiimeissä tarvitaan roolien selkeyttä, selkeää toiminnan luotettavuutta, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisumekanismeja, palautetta suorituksen parantamiseksi, menetelmiä töiden uudelleen suunnitteluun, oppimista ja jatkuvaa kehittymistä sekä jatkuvaa työtä ja kehittämistä liittyen tiimien rutiineihin. (Rayner 1996, 106-114.)

Edellä kuvatun teorian perusteella toimivan tiimiorganisaation elementeiksi näyttävät muodostuvan osittain ne samat elementit, jotka liittyvät toimivaan tiimiin. Tämä siksi, että tiimiorganisaation keskeinen toimintayksikkö on tiimi ja toimivat tiimit tuottavat toimivan tiimiorganisaation. Tiimit koostuvat yksilöistä. Panostamalla yksilöihin panostetaan samalla tiimeihin, sillä yksilöiden kautta toteutuvat sekä tiimien toiminta että organisaation toiminta. Tiimien toimintaa jäsentävät selkeä visio ja suunta sekä huolella määritelty tehtävä. Tällaisina elementteinä ovat: luottamus, toimiva kommunikaatio, yhteisvastuullisuus, yhteinen päämäärä, tiimityötä tukevat organisaatorakenteet, tiedon jakaminen, jaettu johtajuus, selkeä suunta, sitoutuneisuus, joustavuus toiminnassa ja tehokkuus.



Kuva 5 Toimivan tiimiorganisaation elementit

4.4 Toimivan tiimiorganisaation elementit

Edellä kuvatun toimivan tiimiorganisaation- mallin rakentaminen on tapahtunut käsitteiden tiimi ja tiimiorganisaatio teoreettisen tarkastelun kautta. Alla yhteen- veto niistä teoreetikoista ja tutkijoista, joiden teksteihin tutustuminen on luonut pohjan mallille. Malli koostuu neljästä isommasta kokonaisuudesta; arvot, re- surssit, vuorovaikutus sekä rakenteet. Jokainen isompi kokonaisuus koostuu pienemmistä osakokonaisuuksista, joiden kautta tutkittavaa ilmiötä on helpompi ja monipuolisempi tarkastella.

Arvojen kautta luodaan pohjaa toimivalle tiimiorganisaatiolle. Arvoihin kuuluvat johdon esimerkki ja aktiivinen mukanaolo, sitoutuminen, yhteistyötä tukeva palkkiojärjestelmä ja kollektiiviset palkkiot sekä selkeä toimintaa ohjaava visio.

Visiosta ja suunnasta kirjoittavat Forrester & Drexter (1999); McDowell, Argawal, Miller, Okamoto & Page (2016); Shonk (1994); Zenger et al. (1993); Tjosvold (1991). *Palkkiojärjestelmän* puolestaan nostavat esille Kolb (1996); Hackman (2002); McDowell, Argawal, Miller, Okamoto & Page (2016) ja Yoon (2005). *Sitoutumisesta* Zenger et al (1993); Kazenbach & Douglas (1993); Kazenbach & Smith (1993) ja Salminen (2015). *Johdon esimerkin* mainitsevat Shonk (1994); Zenger et al. (1993); Day et al. 2006 ja Frost (1994).

Resurssit ovat keskinen osa toimivaa tiimiorganisaatiota. Tässä tutkimuksessa resurssit koostuvat ajasta, sopeutumisesta, joustavuudesta, johdon tarjoa- masta tuesta sekä koulutuksesta.

Johdon tuesta kirjoittavat mm. Castka et al. (2003); Tjosvold (1991), Forrester & Drexter (1999), Shonk (1994) ja Sandoff & Nilsson (2016). *Koulutuksen tär- keydestä* mainitsevat Kozlowski and Ilgen (2006); Heikkilä (2002); Tjosvold (1991); Mohrman et al. (1997); Shonk (1994); Rayner (1996); Ulloa & Adams

(2004); Guchait et al. (2016) sekä Valle & Witt (2001). *Ajan* mainitsevat Mohrman et al. (1997); Tjosvold (1991) ja Heikkilä (2002). *Joustavuus* Shonk (1994); Tjosvold (1991); Zenger et al.

Vuorovaikutukseen sisältyvät avoin kommunikaatio, organisaation ja tiimin tavoitteista puhuminen, arvostaminen, luottamus (usealla eri tasolla) sekä johtaminen.

Kommunikaatiosta ja tiedon kulusta kirjoittavat Kozlowski and Ilgen (2006); Kalman (1999); Yoon (2005); Frost (1994); Govindarajan & Gupta (2001); Huottilainen (2018) sekä Wang et al. (2006). *Luottamuksen merkityksestä puhuvat* Dirks & Ferrin (2001); Webber (2002); Costa (2008); Kidron & Meshoulam (2016); Mickan & Rodger (2000); Wang et al. (2006); Levin et al. (2004) sekä Spector (2004). *Tavoitteet* suuntaavat toimintaa ja niiden merkityksestä puhuvat Carpenter et al. (2010); Parker (2008); McDowell et al. (2016); Frost (1994); Forrester & Drexter (1999) ja Tjosvold (1991). *Arvostamisen* mainitsevat Zenger et al. (1993) ja Frost (1994). *Johtamisen* esille tuovat Day et al. (2006); Pirnes (1998); Spiik (2007); Zenger et al. (1993); Castka et al. (2003) ja Frost (1994).

Viimeisenä elementtinä ovat rakenteet, joihin kuuluvat organisaation rakenteellinen muutos, organisaation jäsenten roolien laajentaminen, tehtävien jakaminen ja päätöksenteko, tiiminvetäjän rooli sekä organisaation tarpeisiin luotu tiimi.

Rakenteellisesta muutoksesta kirjoittavat Gard et al. (2003); Mohrman et al. (1997); McDowell et al. (2016), Zenger et al. (1993) ja Yoon (2005). *Roolien muuttumisen ja päätöksenteon* nostavat esille Tjosvold (1991); Tata & Prasad

(2004); Romig (1996); Wellins et al. (1990); Zenger et al. (1993); Yoon Mohrman et al. (1997) ja Gard et al. (2003). *Tiiminvetäjän roolista* kirjoittavat Zenger et al. (1993); Yoon (2005); Fleishman et al. (1991); Marshall (2007) sekä Sandoff & Nilsson (2016). *Tiimin luomisesta organisaation tarpeisiin* Parker (2008); Shonk (1994); Forrester & Drexler (1999); Stoker (2008); Castka et al. (2003).

5 TULOKSET

Seuraavassa tarkastellaan kohdeorganisaatiossa tehtyjen haastatteluiden tuloksia. Tulokset on jaoteltu toimivan tiimiorganisaation elementtien mukaan. Tuloksissa on mukana myös suoria lainauksia haastatteluista lisäämään tulosten luotettavuutta.

5.1 Arvot

Yksi toimivan tiimiorganisaation elementti on arvot. Arvoihin luetaan tässä kuuluvaksi johdon esimerkki ja aktiivinen mukanaolo, sitoutuminen, yhteistyötä tukeva palkkiojärjestelmä ja kollektiiviset palkkiot sekä kollektiivinen ja selkeä toimintaa ohjaava visio, joka on selkeästi implementoitu.

5.1.1 Visio, sitoutuminen ja johdon esimerkki

Haastateltavista kaikki 15 pystyivät määrittelemään tiimensä perimmäisen tarkoituksen, syyn sen olemassa oloon. Tämä viittaa vahvasti siihen, että haastatellut tiimien vetäjät ovat sisäistäneet oman tiimin toimintaa ohjaavan vision ja se on selkeästi implementoitu tiimien vetäjille. Tiimin tarkoituksesta puhuvat Hackman (2002) ja Rayner (1996). Mikäli tiimillä ei ole selkeätä tarkoitusta, ei tiimillä ole selkeänä se, mitkä ovat heidän prioriteettinsa eivätkä he tiedä minne suunnata energiansa, johtaa se tiimin toiminnassaan. (Rayner (1996, 109.) Vision ja suunnan ottavat esille Forrester & Drexter (1999) ja Shonk (1994). Selkeällä suunnalla organisaatio asettaa rajat, joiden puitteissa tiimit työskentelevät. (Forrester & Drexter 1999, 40.)

Osan mielestä johto näyttää omalla esimerkillään, että on itse tekemässä jotain tiettyä asiaa. Johdon edustaja on mukana joissain tiimeissä tiimin jäsenenä, kun taas johto toisaalta joidenkin haastateltavien mukaan koetaan etäisenä. Sitoutumisesta (Ks. esimerkiksi Kazenbach & Douglas 1993; Kazenbach & Smith 1993, 165, 168; Zenger et al. 1993) työhön kertoo mm. se, että asiakasta halutaan auttaa niin paljon kuin vain on mahdollista sekä se, että halutaan etsiä

ratkaisuja asiakkaan ongelmaan. Tiimin sisältä ollaan valmiita etsimään henkilö, joka voi auttaa asiakasta ja tehdä yhdessä yhteistyötä. Tiimistä löytyy sellainen yhteyshenkilö, joka osaa ohjata asiakkaan oikean henkilön luo.

”Laajempi ajattelu asiakkuudesta ja asiakkaasta; ei niin että vain nämä ovat meidän asiakkaita”

Pirnes (1999, 105) ottaa myös esille paremman asiakaspalvelun, jonka tulisi olla ensisijainen motiivi tiimien rakentamiselle. Tiimien merkityksestä asiakaspalvelua tarjoavan organisaation suorituksen tehokkuuteen puhuu myös Shonk (1994, 49).

Erään haastateltavan mukaan henkilöstö oli sisäistänyt sen tarpeen, joka liittyi organisaation muutokseen ja työntekijät olivat vastaanottavaisia muutokselle. Työntekijät kantoivat vastuuta siitä, että työt tuli hoidettua myös organisaatiomuutoksen aikana, mikä viittaa sitoutumiseen. Eräessä tiimissä tehtiin myös niitä töitä, jotka eivät jatkossa enää itselle kuulukaan. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin:

” Mikään ei jäänyt hoitamatta. Kukaan ei sanonu ei kuulu minulle.”

Nämä kaikki antavat viestiä tiiminjäsenten sitoutumisesta tiimiin ja tiimityöhön.

Muutamit haastateltavista toivat esille sen, ettei organisaatiossa ole käytössä varsinaista palkkiojärjestelmää. Eräs syy järjestelmän puuttumiseen on se, että kyseessä on julkinen organisaatio, joissa harvoin voidaan ylläpitää tällaista järjestelmää. Palkkiojärjestelmän tuovat esille sekä Kolb (1996) että Yoon (2005). Kolb (1996, 458) puhuu palkitsemisjärjestelmän kannustavuudesta, Yoonin

(2005, 361, 363) sitoessa palkkiot tiimien suoritukseen ja hän nostaa myös esiin sen, että palkkioiden tulee olla kollektiivisia luonteeltaan.

5.2 Resurssit

Toinen toimivan tiimiorganisaation elementti on resurssit. Resursseihin voidaan lukea kuuluvaksi johdon tarjoama tuki, koulutuksen tarjoaminen uusiin tarvittaviin taitoihin, aika, yksilöllinen sopeutuminen sekä joustavuus muutoksen suhteen.

5.2.1 Johdon tuki

Johdon tarjoamaa tukea kysyttäessä osa vastaajista koki tiiminsä voivan toimia itsenäisesti mikä puolestaan mahdollistaa tiimien toiminnan eteenpäin viemisen. Tiimien toimintaa kuvattiin myös itseohjautuvaksi. Osa koki itseohjautuvuuden huonona, koska se liittyi puutteelliseen johdon tukeen muutoksen alussa. Rahallisesti hyvin resursoituiksi oman tiiminsä koki kaksi haastateltavaa. Eräässä tiimissä jäsenenä oli myös johdon edustaja, mikä koettiin hyvänä asiana. Ylimmän johdon roolin jääminen kaukaiseksi sekä heikko näkyminen itselle nousivat myös esille vastauksista. Johdon tuen jääminen koettiin aika ohueksi varsinkin suorittavalle tasolle, tuki on tällöin tullut muualta. Tiimit olisivat tarvinneet muutoksen alussa enemmän tukea johtotasolta ja ne jätettiin toimimaan hyvin pitkälti itseohjautuvasti. Asian kiteytti hyvin eräs haastateltavista todetessaan:

”... mikä tahansa se strategia... niin sen pitäis justinsa lähtee sieltä ylhäältä alas... ku on tehty joku päätös ni se on vaa lähteny menee eteenpäin ja sitten meidän ... pitää ratkaista miten hoitaa ne asiat eteenpäin ja raportoida ylöspäin. ... sen pitäis siivilöityä alas, mutta niiku en mie koe että se on menny ihan niiku sillei.”

Johdon tuen merkityksen ottavat esille mm. Castka et al. (2003, 161) mainitessaan johtajien tehtäväksi mm. tiimien motivoimisen, tukemisen ja tunnustami-

sen. Tjosvold (1991, 242) nostaa esiin johtamisen merkityksen tiimityölle todessaan tiimityön vaativan johtajuutta. Silloin kun johto työskentelee työntekijöidensä kanssa, tullaan luoneeksi ymmärrystä, taitoja sekä proseduureja, jotka ovat tärkeitä tiimityölle. Johdon tukea tarvitaan erityisesti silloin, kun tarvitaan aktiivista ohjausta tiimin yksittäisenä jäsenenä ja koko tiiminä, tieytyjen spesifien toimintojen suorittamiseksi (Sandoff & Nilsson 2016, 421).

Yhteispalavereja koettiin olevan harvakseltaan. Osa vastaajista koki saavansa ihan hyvää tukea tai erinomaisen hyvää tukea, ja apua koettiin saatavan aina kysyttäessä. Tiiminvetäjänä saa keskusteluapua, mikäli kokee tarvitsevansa sitä. Esille nousi myös se, että aiemmin tuki oli vähän parempaa johdolta. Tällöin vastaaja kertoi kuuluneensa aiemmin toiseen tiimiin. Tuesta kysyttäessä nousi esiin myös se, että tarvittaessa varsinaista substanssiosaamista, tuki tulee usein organisaation ulkopuolelta yhteistyötahoilta tai niistä yksiköistä, joita palvelee. Yhtenä tuen osoittamisen muotona eräs haastateltavista mainitsi, että ihmisten näkemykset huomioidiin tiimiorganisaation rakentamisvaiheessa. Työn arvostaminen nähtiin yhtäältä sellaisena, jota tulisi parantaa ja toisaalta koettiin, että johto arvostaa tiimien tekemää työtä muun muassa siten, että johto on selvillä siitä mitä tiimi tekee. Tiimin tekemän työn tärkeänä pitäminen näkyy myös siinä, että tiimi voi rekrytoida uusia työntekijöitä. Johdon tukena pidettiin myös sitä, että tehtävä työ nähdään niin arvokkaana, että sitä varten perustetaan oma tiimi ja näin toiminta tehdään haastateltavan mukaan näkyväksi. Johtajien tulee varmistaa henkilökohtaisesti, että tiimityökulttuuri on kehitetty, implementoitu ja sitä jatkuvasti parannetaan (Castka et al. 2003, 161).

5.2.2 Koulutus

Organisaatiotuudistuksen aikana tai sitä tehtäessä ei panostettu koulutukseen liittyen esimerkiksi tiimityöskentelyyn, työntekijät ovat joutuneet itse oppimaan asiat. Silloin, kun koulutus on puutteellista, muodostuu nähdäkseni riski siitä, ettei yhtenäistä kulttuuria pääse syntymään. Se mitä tarkoittaa tiimimäinen toiminta, miten prosesseilla johtaminen toimii ja mitä tarkoittaa uusi toimintatapa;

nämä olisivat erään haastateltavan mielestä vaatineet systemaattisempaa jalkauttamista. Tiimityötaidot ovat organisaatiolle tärkeitä (Ulloa & Adams 2004, 145) ja tiimityötaitojen kehittämiseen tulee kiinnittää suurempaa huomiota (Guchait et. al. 2016, 312). Tiimit voivat myös epäonnistua, mikäli niiltä puuttuvat kriittiset taidot (Rayner 1996, 106). Kouluttamisella on vaikutusta myös tiimien tehokkuuteen (Kozlowski and Ilgen 2006, 111,114). Koulutuksen kautta tiimin jäsenillä on mahdollista oppia tehokkaita ryhmäprosesseja, konfliktien ratkaisua sekä lisätä organisaationaalisten tapahtumien ymmärtämistä (Valle & Witt 2001, 386). Ihmissuhdetaitoja ja sosiaalisia taitoja tarvitaan, jotta tiimi voi toimia yhteistyössä (Tjosvold 1991, 34-35). Myös esimiehille toivottiin koulutusta. Toisaalta koettiin, että uusia asioita koulutetaan paljon. Tällä haastateltava viittasi lähinnä käytettäviin ohjelmistoihin sekä järjestelmiin. Eräs haastateltavista nosti esiin osaamisresurssin, johon tiimin jäsenten koulutustaso vaikuttaa ja totesi, että koulutustasoa tiimissä olisi tarve päästä nostamaan.

5.2.3 Aika, henkilöstö ja sopeutuminen

Ajasta oltiin kahta eri mieltä. Yhtäältä koettiin hyväksi se, että muutos toteutettiin todella ripeässä aikataulussa, annetussa ajassa ja aikataulut pitivät. Tehokkaan tiimiorganisaation rakentaminen on hanke, joka kestää useita vuosia, koska organisaatiossa toteutetaan samalla kertaa sekä monitahoisia teknisiä että sosiaalisia muutoksia (Mohrman et al. 1997, 32-33). Peilattuna tähän näyttäisi siltä, että organisaatiossa on edetty hieman liian nopeasti muutoksen suhteen. Muutoksen nopeuden nähtiin voivan aiheuttaa yksilötasolla pelkoa ja stressitiloja sekä osin jotkut asiat ovat edenneet liian nopealla aikataululla. Myös tiimin yhteistä aikaa tulee olla, jotta tiimit voivat toteuttaa toimintaansa vision suuntaisesti. Yhteisten aikojen löytäminen koettiin joidenkin haastateltavien mielestä haasteelliseksi, sitä kaivattiin erityisesti pohdiskelemaan sparraukseen ja strategiseen keskusteluun sekä strategisen toiminnan tekemiseen. Eräs haastateltava toi esille, että on myös tehtäväalueita, joihin ei yksinkertaisesti riitä aika panostaa.

Aikaan liittyvät myös tiimien henkilöstöresurssit. Henkilöstöä tiimeissä tulisi olla enemmän, osa kokee niiden kuitenkin olevan riittävät, mutta niukat. Jopa liian tiukalle vedetystä tiimistä puhutaan. Tilannetta kuvailtiin mm. seuraavasti:

"Löysää ei kyl enää oo."

"Määrässä ei ole paljon kiristettävää."

Tällä henkilömäärällä tiimien kerrottiin suoriutuvan tehtävistään, joskin ne ovat haavoittuvaisia eivätkä näin ollen kestä esimerkiksi pitkiä sairauslomia tai muutoin yhteensattumia, jotka johtavat resurssipulaan henkilöstössä. Eräs kuvailee resurssien olleen hyvät, vaikkakaan niitä ei saatu käyttöön. Tiimin resursseja kuvaillaan myös asiantuntevaksi ja porukkaa hyväksi. Resurssien ollessa niukat ja tiukat, on haastateltavan mukaan jatkuvasti haettava luovia ratkaisuja siihen, miten pienillä resursseilla pystytään toteuttamaan tiimin tehtävää. Resurssien pienentyessä toimintaprosessien muutoksia oli erään haastateltavan mukaan pakko tehdä. Samalla kuitenkin haastateltava pohtii sitä, kykenivätkö nämä tiimit oikeasti muuttamaan toimintaprosessejaan aloittaessaan toiminnan. Henkilöstöresurssien ollessa niukat, kuormittuvat sekä tiimin muut jäsenet että tiiminvetäjä; uusia toiveita ja tarpeita tiimien toiminnalle sekä työlle tulee lisää koko ajan, kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Mikäli uusia rekrytointeja ei voida tehdä, johtaa se töiden jakamiseen tiimissä. Eräs haastateltava puhui jopa ylityöllistymisestä. Toisaalta resurssien niukkuutta eivät kaikki kokeneet huonona asiana, vaan näkivät sen myös olevan keino sitouttaa muita osapuolia. Nähtiin, ettei liikaa kannata resursoida asioiden valmistelua, vaan annetaan tukea alkuvaiheessa esimerkiksi hiljaisten signaalien tunnistamisessa.

Resurssien niukkuus johtaa työn kuormittavuuden lisääntymiseen, joka puolestaan linkittyy työssä jaksamiseen. On tärkeää huolehtia kuormittavuuden vähentämisestä sekä työssä jaksamisesta, jotta organisaation jäsenet voivat hyvin. Koska aikaa sopeutua organisaatiomuutokseen oli verraten vähän, herää

kysymys ovatko organisaation jäsenet olleet valmiita uudenlaiseen tapaan tehdä työtä ja toimia organisaatiossa. Koska kaikki eivät sopeudu muutokseen yhtä helposti, tulisi muutoksen toteuttaminen tapahtua joustavasti. Muutokseen sopeutuminen on aina yksilöllistä. Haastattelut on toteutettu nyt muutaman vuoden kuluttua organisaatiomuutoksesta ja haastateltavina oli vain tiimien vetäjät. Eräs vetäjistä totesikin, että:

”Onkohan ihmisen pääkoppa rakennettu niin, että kun fyysisesti joutuu vaihtamaan paikkaa, niin on jotenkin valmiimpi kaikkeen uuteen?”

”Valmistellaan päätöksiä, mutta ei valmistella siirtymää. Välillä tuntuu et jokin asia rysähtää eteenpäin.”

Myös se, että aikaa tehdä ja pohtia asioita yhdessä on varsin vähän, väistämättä heijastuu organisaation toimintaan ja sen suoriutumiseen sille määriteltyistä tehtävistä. Tiimin täytyy mahdollistaa rakentavaa keskustelua voidakseen tutkia ongelmia ja vaihtoehtoja (Tjosvold 1991, 38-40).

5.3 Vuorovaikutus

Tiimiorganisaation kolmas keskeinen elementti on toimiva vuorovaikutus. Avoin kommunikaatio, organisaation ja tiimin tavoitteista puhuminen, arvostaminen, luottamus (usealla eri tasolla) sekä johtaminen, kuuluvat kaikki vuorovaikutuksen. Kaikilla näillä elementeillä on merkitystä tiimiorganisaation toiminnan kannalta.

5.3.1 Vuorovaikutus ja tiedonkulku

Jotta tiimin tekemä työ yhdessä on hyvälatuista ja sen myötä asiat saadaan tapahtumaan, tarvitaan hyvää keskinäistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutusta tukee erään haastateltavan mielestä se, että omalla tiimillä on säännöllisiä kokouksia ja se, että tiimissä on väkeä eri toimialoilta. Tietoa jaetaan tiimin sisällä

niiden kesken, jotka tekevät samaa työtä ja tiedonvaihto on avointa sekä pystytään vapaasti keskustelemaan asioista. Tiedonkulku kokouksista ulospäin nousi esille haasteena. Vaikka kokouksista tehdään muistiot, eivät niitä aina kaikki lue. Muistiot nähtiin tärkeinä myös siksi, että silloin asiat tulee tehdyksi, kun ne ovat kirjattuina ylös. Nämä edellä mainitut seikat käyvät ilmi haastatteluilta. Eräs haastateltava totesi puolestaan, että tietoa pitäisi pystyä jakamaan muutoin kuin palaverissa istumalla. Tiiminvetäjänä saa myös palautetta siitä, mikäli on liikaa palavereja omassa tiimissä. Tehokkaat palaverit tiimeissä ovat hyvin suunniteltuja, niillä on määrätty tarkoitus, selkeästi määritellyt informaatiovaatimukset, aikaraja sekä tuotokset (Rayner 1996, 111). Aivotutkija Minna Huotilainen nostaa esiin vastakkaisen näkemyksen liittyen palavereihin. Hänen mukaansa vanhanaikainen tapa pitää palavereja, joissa pomo puhuu ja muut kuuntelevat ei edistä yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Silloin, kun tiimit saavat itse tehdä ruohonjuuritason päätökset, hitsautuvat ne yhteen ja ovat tuottavia. (Huotilainen 2018.)

Tiedonkulku koettiin välillä haasteellisena, sillä saman asian ympärillä saattaa useampikin tehdä töitä ja töitä tehdään päällekkäin. Tiimiorganisaatiossa jokaisella on vastuu jakaa relevanttia tietoa toisten kanssa (Yoon, 2005, 361, 363). Säännöllisen tiedostuskanavan nähtiin puuttuvan, jolla voitaisiin tiedottaa tehdyistä linjauksista. Lisäksi eräs haastateltava kaipasi nykyaikaisempia viestintävälineitä, jotka voisivat toimia hyvin tiimiorganisaation sisällä nykyisten intran ja sähköpostin sijaan. Ne voisivat toimia myös tiimin tai osaston sisäisenä viestintäkanavana niiden toiminnassa. Kommunikointitapoihin tulee kiinnittää huomiota, sillä niiden tulee olla sopivia, tarkkoja sekä tehokkaita, jotta ne voivat viestiä tiimeille sen tiedon, jota ne tarvitsevat saavuttaakseen tiimeille asetetut tavoitteet (Frost 1994, 20). Silloin, jos henkilösuhteissa on ongelmia, keskinäinen kanssakäyminen estyy sekä kuten eräs haastateltava asian totesi:

”Jos henkilösuhteet ei toimi, niin ei ne toimi sitten ne tiimien väliset suhteetkaan.”

Erityisesti organisaatiomuutokseen liittyen nousi esille se, että sisäisesti olisi pitänyt asiasta paremmin viestiä.

”Ei miul ollu ainakaa tietoo et meillä oltiin siirtymässä tämmöseen tiimiorganisaatioon.”

Avointa keskustelukulttuuria voisi erään haastateltavan mielestä rakentaa se, että tiimien sisäisessä työskentelyssä terveellä tavalla kyseenalaistettaisiin asioita sekä toisaalta ”toisen tontille astumista” voisi esiintyä enemmän. Säännöllisesti kokoontuvat ohjausryhmät, joihin on koottu eri toimialoilta väkeä edistävät myös niin sanottua poikkitieteellistä keskustelua erään haastateltavan mukaan. Tässä ohjausryhmässä pystytään haastateltavan mukaan myös avoimesti puhumaan kaikista asioista. Konsernipalveluiden ohjausryhmää piti eräs haastateltava tiedonjakamisen paikkana:

”Kuullaan mitä siel kentällä käytännössä niiku tapahtuu.”

Toinen haastateltava puolestaan totesi, ettei ohjausryhmä ole lähtenyt toimiin. Mikä on ohjausryhmän funktio? Haastatteluiden perusteella näyttäisi olevan tarve koko organisaation tasolla ohjausryhmille, nyt niitä ei ilmeisimmin ole kaikilla. Ohjausryhmät eivät tunnu koskevan kaikkia. Mikäli näin oikeasti on, herää kysymys; Miksi?

5.3.2 Vuorovaikutus tiimien välillä

Tiedonvaihtoa tiimien välillä voidaan lisätä erään haastateltavan mukaan myös tiimejä yhdistelemällä. Tiimien välillä epämuodollinen viestintä toimii ja kommunikaatiota kuvailtiin luontevaksi sekä vapaamuotoiseksi, riippumatta siitä kuka kuuluu kenenkin tiimiin. Kommunikaatio on positiivista, joskin sitä on liian vähän. Yhteistyön toivottiin myös olevan vielä tiiviimpää. Kuten yksi haastateltava asian kiteytti;

"Ikinä ei oo liikaa kommunikaatiota."

Systemaattista ja johdonmukaista tiedonvaihtoa tiimien välillä ei ole lainkaan, vaikkakin työntekijöiden nähdään vapaamuotoisesti keskustelevan keskenään. Rikkain kommunikointimuoto on kasvokkainen vuorovaikutus, joka edistää molempinpuolista luottamusta ja vakaan sosiaalisen perustan rakentumista. Tästä syystä on tärkeää järjestää kasvokkain toteutettavia tapaamisia tai palavereja. (Govindarajan & Gupta 2001, 69.) On myös tiimejä, joilla ei ole muihin tiimeihin säännöllistä tai päivittäistä kontaktia, ainakaan haastateltavan mukaan. Haastateltavissa oli myös sellaisia, joilta puuttui henkilökohtainen kontakti joihinkin tiimeihin. Kaikki eivät siis ole kaikkien kanssa tekemisissä. Sosiaaliset suhteet parantavat ihmisten välisiä sosiaalisia siteitä sekä kehittävät tiedon ja informaation jakamisen laatua (Wang et al. 2006, 183).

Eräs haastateltava koki, että pitäisi pystyä keskustelemaan myös tiimien välissä, ei vain tiimin sisällä. Toisaalta koettiin, että on henkilön oman aktiivisuuden varassa saada tietoa siitä, miten muualla edetään ja tehdään. Lisäksi kaivattiin epämuodollisempaa keskustelufoorumia; että osattaisiin keskustella hallinnollisten päätösten ulkopuolella ja tällaiselle keskustelulle tulisi luoda tilanteita, koska niiden ajatellaan olevan hyödyllisiä. Sisäisessä työskentelyssä, virallisten kokousten ulkopuolella, voisi olla paljon epämuodollisempi ja vapaampi

keskustelukulttuuri, nyt eräs haastateltava kokee tämän olevan hieman jäykkää. Tiimien toivottiin voivan laajentaa joissain tilanteissa omaa katsantokantaansa, koska joskus ne tuijottavat liian tiukasti omaa näkemystään.

Tiimien välisessä vuorovaikutuksessa avokonttori nähtiin hyvänä, koska silloin tiedonvaihto on luontevampaa ja tietoa välittyy, kun ollaan läheisesti tekemisissä joidenkin tiimien kesken. Se, että tiimin jäsenet ovat fyysisesti lähekkäin esimerkiksi samalla käytävällä mahdollistaa kokoaikaisen yhteydessä olon toisten kanssa, mikä puolestaan johtaa sujuvaan toimintaan erään haastateltavan mukaan. Lyhyen matkan päässä toisistaan oleminen mahdollistaa spontaanien kasvokkain tapahtuvien tapaamisten järjestymisen (Hoegl and Proserpio 2004). Kehittyneillä työskentelyvälineillä koettiin myös olevan helppo kysyä tiimin muilta jäseniltä mielipiteitä tai kommentteja. Yksi haastateltava sanoikin työympäristön olevan ihanteellinen tiimityöskentelylle. Tämä ei toki ollut kaikkien näkemys asiasta. Eräs totesikin:

”Jos kattoo ni nää tilat on vähän tämmösiä. Et jos aidosti tiimeissä tehtäis niin ei nää nyt ehkä sitä hirveesti edistä.”

Huutilaisen (2018) mukaan työpaikoilla tarvitaan mukavia tiloja, joissa voidaan epävirallisesti pallotella työasioita työkavereiden kesken. Kahvihuone on hänen mielestään työpaikan hermokeskus, jossa tieto kulkee ja onnistumisia voidaan jakaa. Hyvässä kahvihuoneessa tapahtuvat satunnaiset kohtaamiset voivat Huutilaisen mukaan tehostaa työtä hyvinkin paljon, eikä tarvita enää niin paljon palavereja tai sähköpostipommitusta, jos asian voi ottaa rennosti esiin kahvihuoneessa.

5.3.3 Luottamus tiimissä

Arvostaminen ja luottamus tiimin sisällä liittyvät läheisesti toisiinsa. Tiimiä rakennettaessa asiantuntemuksen arvostaminen osoitetaan silloin, kun valitaan

tiimiin jäseniä. Haastatteluissa käy ilmi, että tiimin sisällä jokaisen tulee arvostaa sekä kunnioittaa toinen toistensa tekemistä ja sama pätee myös tiimien välisessä toiminnassa. Eräs haastateltava ilmaisi asian näin:

”Tärkeää, että kumpikin osapuoli tiedostaa toinen toisensa olevan ammattilainen ja meillä on yhteinen tavoitetilä.”

Tasavertaisuus ja tasa-arvoisuus jäsenten kesken, tiiminvetäjänä kaikkien tiimin jäsenten samanlainen ja oikeudenmukainen kohtelu, samat säännöt ja ohjeet kaikilla sekä yhdenmukaiset käytännöt mainittiin haastatteluissa myös luottamusta edistävinä tekijöinä tiimissä.

Luottamusta edistävinä tekijöinä tiimissä pidettiin haastateltavien mukaan muun muassa seuraavia asioita: avoimuus, avoin keskustelukulttuuri, asioista vapaasti puhuminen, läsnäolo keskustelussa, avoin ja oikea-aikainen tiedon jakaminen, kyky tiimin sisällä puhua kiperistäkin asioista sekä avoin puhuminen siitä, miten asiat tehdään tiimissä. Yhdessä mietitään, kuka tekee ja mitä tehdään; mitkä ovat priorisoinnit sekä rento keskustelu työtehtävistä ja aikatauluista. Kommunikaatio nousee näin ollen tärkeäksi tekijäksi luottamusta edistäväksi tekijäksi haastatteluista. Informaalit yhteydet ihmisten välillä ovat tärkeitä (Li 2013). Organisaatiossa on tärkeää kehittää luottamuksen kulttuuria (Dirks & Ferrin 2001; Webber 2002; Costa 2008). Luottamuksen merkitystä korostavat myös Kidron et al. (2016); Mickan & Rodger (2000); Wang et al. (2006) sekä Levin et al. (2004).

Paljon yhdessä tekeminen, rehellisyys, toisen tekemiseen luottaminen, eikä tehdä ohareita sekä luottamus tiimin jäsenten osaamiseen edistävät haastateltavien mukaan luottamusta tiimin sisällä. Puhuttaessa luottamusta edistävästä tekijöistä tiimin sisällä esille nousivat myös sellaiset tekijät, kuten toisten tiimijäsenten tehtävien oppiminen, joka mahdollistaa vuoronvaihdon tiimin sisällä,

selkeät tehtäväjaot, toisten töiden tekeminen tarvittaessa tiimin sisällä, jokainen tietää oman tehtävänsä ja he osaavat tehtävänsä. Toisten töiden ymmärtäminen hyödyttää yhdessä työskentelyä (Marshall 2007). Hyvä yhteishenki tiimissä, uskallus kysyä apua tarvittaessa, jokainen tuo oman panoksensa sekä se, että tiimin jäsenet kokevat tekevänsä yhteistä hyvää eikä kenelläkään ole syytä pantata mitään, vaikuttavat edistävästi haastateltavien mielestä luottamukseen tiimin sisällä. Tiimin koheesion merkityksestä tiimityössä mainitsevat esimerkiksi Kozlowski and Ilgen (2006, 111,114) ja Gonzales (2017, 5). Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi:

”Kaikkien etu et saahaan mahdollisimman monelta se asiantuntemus ja tieto.”

Luottamuksen syntymisen ja ylläpitämisen esteinä tiimin sisällä haastateltavat mainitsivat muutostilanteissa vallitsevan epävarmuuden; epätietoisuus siitä mitä tapahtuu, viesti ei kantaudu tai välity organisaatiolle eikä tiedetä kenen vastuulla tai kuka viestii sisäisesti asiasta. Luottamusta heikentää myös tiimin jäsenten osallistumattomuus tiimin tehtäviin, jotka edellyttävät yhteistyötä ja tämä puolestaan johtaa haasteisiin henkilösuhteissa. Epäoikeudenmukaisuus esimiehen puolelta, välinpitämättömyys, toisen tiimin tehtävien aliarvostaminen sekä se, jos esimies-tasolla ei toimita oikeudenmukaisuuden periaatteiden mukaisesti eikä anneta hyvää ja rakentavaa palautetta estävät luottamusta tiimin sisällä. Päivittäisen kontaktin puuttuminen fyysisen etäisyyden vuoksi, suuri vaihtuvuus tiimin jäsenissä tai rentouden puuttuminen vuorovaikutuksesta esimerkiksi henkilöiden luonteiden eroista johtuen luo jännitteitä ihmisten välille ja luottamuksen syntyminen sekä ylläpitäminen estyy tiimin sisällä. Osassa tiimeistä on koettu haasteelliseksi vanhoista toimintatavoista luopuminen, myös uusia käytäntöjä kohtaan koetaan vastustusta, esimerkiksi viikkopalavereja pidetään turhana ajankäyttönä ja kyttäämisenä. Samalla ihmetellään, miksi tieto ei kulje. Tiimien tulee luoda omat toimivat käytänteensä, jotta niiden toiminta on sujuvaa ja tieto tiimissä kulkee. Tiimin ja johdon välistä luottamusta kuvailtiin hyväksi ja molemminpuoliseksi.

Osa kokee, että kommunikaatio voi kuitenkin olla aika vähäistä, ylempi johto on aika etäinen työntekijälle ja yksilötasolla voidaan kokea hankalaksi lähteä antamaan palautetta ylemmälle tasolle. Eräs tiiminvetäjä kuvailee asiaa näin:

”Mut oon mie niiku ollu aistivinaan et joillain se on niiku aika iso kynnys mennä. Mennä niiku johdon puheille tosta vaan niiku kertomaan asioita.”

Toisaalta haastateltavissa oli myös heitä, jotka kokivat vuoropuhelun hyväksi, osalla oli kokemusta säännöllisistä palavereista, joissa on mahdollista päästä kertomaan mitä tiimissä tehdään ja siten johdolla säilyy käsitys siitä, mitä tiimi tekee, minkä on koettu myös tehostaneen luottamusta tiimiin.

”Et tonnehan nyt pystyy menee tonne kaupunginjohtajalleki kaikista asioista puhumaan...”

Silloin, kun tiimissä on jäsenenä johdon edustaja, koetaan tiedon kulkevan. Päivittäinen vuoropuhelu, kahdenväliset keskustelut, selkeä viestintä siitä, mikä on meidän tahtotila ja sillä mennään sekä se, että puolin ja toisin ollaan tietoisia siitä mitä tehdään, edesauttavat tiimin ja johdon välistä luottamusta haastateltavien mielestä. Tekemisen arvostaminen ja sen kertominen, mitä johto odottaa tiimeiltä, edistävät luottamusta tiimin ja johdon välillä. Se, että konkreettisesti keskustellaan paljon, voidaan vaihtaa kuulumisiakin, vaikka se välttämättä liittyisi töihin, ollaan lähellä ja näkyvillä sekä se, että toimitaan avoimesti auttavat luottamuksen syntymistä haastateltavien mukaan. Myös se, että tiimeille annetaan vastuuta ja päätösvaltaa asioista, edistää johdon ja tiimin välistä luottamusta, totesivat toiset haastateltavista.

Voidakseen saavuttaa korkeampaa tiimisuoritusta, tiimin jäsenillä tulee olla tunne siitä, että heillä on vaikutusta päätöksentekoon. Ne tiimin jäsenet, jotka

haluavat ottaa osaa päätöksentekoon, haluavat tietää tarpeeksi, voidakseen tehdä hyviä päätöksiä. Tarvittavan tiedon saaminen liittyy myös tiimien valtauttamiseen ja tiimin jäsenten päätöksentekoon. Tiimin suoritus paranee silloin, kun tiimin jäsenillä on riittävästi tietoa, jotta he voivat tehdä asianmukaisia päätöksiä. (Yang & Choi 2009, 294, 298.)

5.3.4 Luottamuksen horjuminen

Luottamuksen syntymistä ja ylläpitämistä johdon ja tiimin välillä estää ohjohdaminen, resurssien niukkuus, jonka nähdään osin myös korreloivan arvostamisen kanssa, kun työn vaativuus ei korreloi palkan kanssa, aiheuttaa se tietynlaista epäluottamusta johdon ja tiimin välille sekä nykyisen johtamismallin lievä hierarkkisuus. Johtajien tulee osoittaa sekä sanoin että toiminnallaan arvostavansa ja kunnioittavansa yksittäisen työntekijän ansioita sekä merkityksellisyttä (Frost 1994, 20). Toiveissa oli myös enemmän vapaamuotista keskustelua, jolla luottamusta ja kommunikaatiota voisi parantaa. Tiedottamisen ja kommunikoinnin puutteista kertoo erään haastateltavan esiin nostama seikka, jossa todettiin työntekijöille vain ilmoitetun, että tämä on nyt se sinun tiimi. Työntekijöillä ei ollut itsellään vaikutusmahdollisuutta siihen, mihin tiimiin he menevät. Tiedon jakaminen on strategisen johdon asia ja se tähtää kestäväen kilpailuedun luomiseen (Kalling & Styhre 2003, 160).

Johto voi edistää yksilöiden välistä sekä johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta esimerkiksi luomalla yhteistä ymmärrystä siitä, miten ns. business pyörii; voidaan rakentaa jaettu näkemys siitä, miten työt saadaan tehdyksi. Johtajat voivat esitellä luottamusta rakentavia toimintatapoja, kuten aktiivista kuuntelua ja kannustaa työntekijöitä tuomaan esille huolensa sellaisessa ilmapiirissä, jossa tätä ei käytetä heitä vastaan. Ihmisiä voidaan tuoda yhteen rakentamalla fyysisiä sekä virtuaalisia tiloja, joissa ihmiset voivat olla keskenään vuorovaikutuksessa. (Levin et al. 2004, 7.)

5.3.5 Johtaminen

Mikäli kaikilla tiimeillä ei ole samoja pelisääntöjä, joita noudatetaan, johtaa se erään haastateltavan mukaan siihen, että tulee niin sanotusti eri kerroksen väkeä organisaation sisälle. Useat haastateltavista toivat esille sen, etteivät he tunnista selkeää johtamisjärjestelmää organisaatiossa, joskin totesivat strategian olevan toiminnan taustalla oleva vaikuttava tekijä, joka on selkeästi ohjannut toimintaa organisaatiossa. Osan mielestä strategia ei kuitenkaan ole jalkautunut välttämättä kaikille tasoille riittävän hyvin. Kuten eräs haastateltava asian ilmaisi:

”Meille ei oo esitetty oikeen selkeesti mitä me ollaan, mikä on se strategia.”

Kun strategian on hyvin kehitetty, johtaa se suurempaan, pyytämättä tapahtuvaan informaation jakamisen, kehittyneempiin tiimin mentaalisiin malleihin ja korkeampaan suoritukseen silloin, kun työkuorma on suuri (Ilgen et al. 2005, 524). Johtamiseen kaivattiin selkeyttä, napakkuutta, tuloshakuisuutta ja täsmällisyyttä. Lisäksi kaivattiin näköalojen laajentamista, visionäärisyyttä sekä näkemystä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Organisaation tulee tehokkaasti viestiä sen tavoitteista työntekijöilleen. On osattava kertoa miksi ne ovat tärkeitä, sekä tehdä selväksi yksilöiden ja tiimien roolin merkitys näiden tavoitteiden saavuttamisessa (Frost 1994,20).

Osa haastateltavista tunnisti johtamisessa myös elementtejä esimerkin ja itse osallistumisen kautta tapahtuvasta toiminnasta. Samalla peräänkuulutettiin myös läsnäoloa, jolloin tulisi tunne siitä, että tehdään yhdessä tärkeitä asioita. Johtajien tehtävä on luoda tiimityökulttuuri organisaation sisällä (Castka et al. 2003, 161). Organisaatiota kuvailtiin myös itseohjautuvaksi, itsenäisesti toimivaksi ja eikä operatiivisen tasoon johtamisella juurikaan puututa. Johtaminen on enemmän hallinnollista asioiden hoitamista, kun se voisi myös olla yhteistyön ja verkostojen johtamista, joissa olisi todella paljon parannettavaa, kuten

eräs haastateltavista asian mainitsi. Johdon tulee motivoida, kannustaa sekä antaa tunnustusta tiimeille (Castka et al. 2003, 161). Yleisessä tiedonkulussa ja tiedottamisessa haastateltavat näkivät olevan parannettavaa. Tärkeän tiedon jakaminen on luottamuksen perusta. Tiimit eivät kykene toimimaan vastuullisesti, ellei niitä ole informoitu hyvin. Tiimeillä ei voi olla luottamusta organisaatioon, joka jättää kertomatta heille kaikkein tärkeimpänä pidettävää tietoa. (Forrester & Drexter 1999, 39.) Vastuun jakaminen lähimmille alaisille koettiin hyvänä asiana, kuten myös kannustava ja mahdollisuuksiin tarttuva ote johtamisessa.

Organisaation tavoitteet tulevat esiin strategian kautta. Haastatteluiden perusteella strategian olemassaolo tunnustetaan, mutta sen jalkautumisessa sekä sisäistämisessä on havaittavissa haasteita. Mikäli näin on, tarvitaan asian suhteen korjaavia toimenpiteitä, jotta toiminta organisaatiossa edistää sekä strategian toteutumista että työntekijöiden osallisuuden tunnetta. Tiimien tavoitteet ovat selkeät ja toiminta tiimeissä on tavoitteiden mukaista. Tavoitteista tulee kuitenkin puhua ja niitä täytyy aika ajoin myös ottaa kriittisen tarkastelun kohteeksi, jotta toimintaa voidaan kehittää sekä tiimeissä että koko organisaatiossa. Tiimeille tulee osoittaa suunta, jota kohti organisaatio haluaa mennä. Tiimeillä tulee myös olla mitattavat tavoitteet, sillä ilman niitä organisaatio ei voi valtauttaa tiimejä. Tavoitteet ovat myös luotettavuuden perusta. (Forrester & Drexter 1999, 40.)

5.4 Rakenteet

Organisaation rakenteet muuttuvat merkittävästi silloin, kun siirrytään tiimiorganisaatioon. Rakenteelliseen muutokseen liittyy organisaation eri kerrosten vähentäminen madaltamalla organisaatiota, organisaation jäsenten rooleissa tapahtuu muutoksia, tiiminvetäjän rooli nousee tärkeäksi, tiimin tulee olla organisaatiossa keskeinen suorittava yksikkö ja tiimi tulee rakentaa organisaation tarpeisiin.

5.4.1 Organisaation rakenteellinen muutos

Osaamiskartoitukset olivat pohjalla lähdettäessä rakentamaan tiimejä, tällöin myös mahdollistui ainakin osittain omien toiveiden esittäminen. Osan haastateltavista mukaan organisaatiossa tehtiin paljon työtä siellä työskentelevien ihmisten kanssa muutoksen aikana, tehtäviä dokumentoitiin ja tehtäväkuvauksia laadittiin osassa tiimeistä siitä, kuka on tehnyt asioita aiemmin ja kuka tekee niitä jatkossa. Myös tehtäväkuvia ja tehtäviä muutettiin. Hyvä kiteytys asiasta löytyi eräästä haastattelusta:

”Toivottavasti ihmisten omaa osaamista ja asiantuntemusta kasvatti.”

Tiimien toiminnan eteen on ainakin joissakin tiimeissä nähty vaivaa. Joissain tiimeissä oli haastateltavan mukaan yksityiskohtaista työnjaon läpikäymistä heti alkuun ja aika ajoin työnjakoa käydään uudelleen läpi sekä muokataan. Työntekijöiden rooleissa tapahtuvista muutoksista sekä laajentuneista rooleista puhuvat sekä Mohrman et al. (1997) että Gard et al. (2003).

Toimivassa tiimiorganisaatiossa organisaation rakenteen tulee olla matala ja kerroksia tulee olla vähemmän. Peilattaessa tähän haastatteluista käy ilmi, että organisaatiomuutos on hämärtänyt raja-aitoja, enää eivät ainakaan kaikki mieti sitä, mihin on aiemmin kuulunut ja on päästy pois vanhasta toimiala-ajattelusta. Positiivisen tiimityökulttuurin on nähty olevan välttämätön tehokkaan organisaatiomuutoksen mahdollistaja (Castka et al. 2003, 167). Muutamista haastatteluista käy ilmi, että nyt tehdään kaikki yhdessä, kaikki on tiimissä tiimin jäseniä. Kuten eräs haastateltava hyvin kuvasi:

”Ei ole ollut sellaista asennetta, että mutta kun silloin kun me olimme toimialalla.”

Toimimisen yli rajojen kuvataan muuttuneen luonnolliseksi, toimialojen yli toimiminen on helpottunut sekä kynnykset ovat madaltuneet organisaatiossa. Tiimit voivat organisaatiossa tehdä sellaisia töitä, jotka kuuluisivat useimmiten eri yksiköille (Shonk 1994, 12-13).

Avokonttorin osa kokee hyvänä, kun ei ole sitä omaa koppia, johon voi aina sulkeutua. Toteutetun organisaatiomuutoksen on koettu selkiyttäneen ja nykyaikaistaneen organisaatiota; nyt tiedetään paremmin mitä kukin tekee ja asiar ryhmät ovat selkeämpiä. Toimintojen keskittäminen, luottamus siihen, että työ hallitaan, koska tiimeissä on alan asiantuntijoita, nousee esiin haastatteluista asioina, jotka koettiin hyviksi organisaatiomuutoksessa. Tiimin jäseniä kuvailaan asiantuntijoiksi, joihin voi luottaa. Asiantuntemuksen kokoaminen yhteen johtaa sen määrän kasvuun sekä tehokkaampaan käyttöön, jolloin hoidettavalle asialle saadaan paremmin resursseja käyttöön ja mahdollisten yhteistyökumppaneiden löytäminen asiantuntijoista helpottuu, kuten eräs haastateltavista totesi. Näin myös saadaan enemmän voimavaroja ja osaamista jaettavaksi. Eräs haastateltavista tunnisti omasta tiimistään myös sen, että tiimissä uskalletaan ottaa vastuuta. Erilaisten näkemysten yhdistämisellä voidaan inspiroida ja rikastuttaa jäseniä sekä saavuttaa synenergiaetuja. Tämän toteutumiseksi tarvitaan jonkinlaista strukturoitua tiimityötä sekä yksittäisten tiimin jäsenten kannustamista työskentelemään yhdessä, kollektiivisesti tiiminä. (Sandoff & Nilsson 2016, 419.) Uudet rekrytoinnit ovat erään haastateltavan mukaan muodostaneet tiimityöskentelystä entistä paremman ja sujuvamman. Yksi haastateltavista mainitsi tiimirakenteen hyvin määritellyksi hallinnollisten osa-alueitten osalta.

Organisaatorakennetta muutettaessa haastatteluista nousi esiin sen olevan hyvä tilaisuus uudistaa koko tapaa toimia sekä avaavan mahdollisuuksia katsoa asioita aiempaa laajemmin. Muutoksen keinoja kuvasi eräs haastateltavista ihmisillisiksi ja pehmeiksi, kun muutettiin työtapoja sen sijaan että olisi vain kylmästi vähennetty väkeä. Yksi haastateltavista kuvasi muutosta todelliseksi

muutokseksi, ei vain kosmeettiseksi. Näkyvätkö edellä esiin tulleet haastateltavien huomiot organisaation toiminnassa? Ulottuvatko havainnot koskemaan vain yksittäisiä tiimejä vai voidaan samoja havaintoja tehdä kaikkialla organisaatiossa?

Tiimiorganisaation luominen vaatii tiimityötä ja on jatkuva prosessi. Muutokseen tarvitaan jaettava vakaumusta, yhteistä tietoperustaa, keskinäistä työtä sekä jatkuvaa kehittämistä. Organisaatiot ovat riippuvaisia ympäristöstään ja tarvitsevat tiimityötä vastatakseen ja vaikuttaakseen siihen. (Tjosvold 1991, 235-237.) Mohrmanin et al. (1997, 33) mukaan tiimejä ei voida sijoittaa suoraan olemassa olevan organisaatiomallin sisälle.

Organisaatorakenteen muutoksessa on myös omat heikkoutensa sekä huonot puolensa. On asioita, joita olisi voinut tehdä toisin, joissa on selkeästi parannettavaa ja korjattavaa. Esimerkiksi selkeästi vuorovaikutukseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää tiimin jäsenten fyysistä etäisyyttä toisistaan ja sitä ettei kaikki ole olleet alusta asti samassa paikassa. Tämä vaikuttaa myös tiimityökentelyn aloitukseen negatiivisesti. Tiimistä nähdään myös puuttuvan sellaisia jäseniä, joiden katsotaan ehdottomasti kuuluvan tiimiin. Fyysisestä lähekkäisyydestä tiimityön kannalta puhuvat esimerkiksi Hoegl and Proserpio (2004). Haastateltavat viittasivat myös tiimien rakenteeseen mainitessaan seuraavaa; koska osa tiimeistä ei toiminut, ne olivat liian pieniä ja niillä oli hoidettavanaan liian iso kokonaisuus, vanhanaikaisilla työvälineillä eikä uusia rekrytointeja ole voitu tehdä. Erään haastateltavan mukaan hänen tiimissään:

”...kaikki puhuu niiku vielä vanhoilla nimillä. Mutta kyllä mä törmään siihen muuallakin.”

Taustalla voinee olla haastateltavan mukaan tiimin jäsenten pitkä työura.

Osan tiimiläisistä on havaittu rajaavan oma työtehtävänsä hyvinkin tiukasti:

"Mie teen vaan tän, tää asia vaan kuului minulle, ei kuulu enää mulle toi."

Tiimiyttämisen myötä tehtäväkuvat ovat voineet laajentua, osan kokee sen luontevana toisten halutessa pitää sen mahdollisimman rajattuna. ” Eräskin haastateltava toteaa:

"Kuntaorganisaatio sallii liikaa sellasta niiku tota, että tää ei kuulu mulle tai että joku ei kuulu toimenkuvaan. ... täällä on vielä semmosta asennetta ja se on niiku ikävintä."

Samainen haastateltava kuitenkin löysi myös keinon siitä eroon pääsemiseksi:

"...kun pystytään keskustelemaan ja hoitamaan ne niiku aikuiset."

5.4.2 Töiden jakaminen

Työtä tiimissä on myös jaettu niin, että tiedetään toinen toistensa työtehtävät, jolloin voidaan paikata toisen poissaoloa, koska työtehtäviä hallitsee tiimissä useampi. Eräässä tiimissä toteutetaan myös vuoronvaihtoa ja kierretään tiimin sisällä eri tehtävissä. Tiimin sisällä on tiettyä erikoistumista, jolloin työtehtävät jakautuvat. Tiimin jäsenet voivat ymmärtää toistensa töitä selkeiden roolien ja vastuiden kautta (Wang et al. 2006, 178). Tiimeissä on myös toisenlaista tehtävien jakamista silloin, kun tiimin jäseniä on jäänyt esimerkiksi eläkkeelle, on hänen tehtävänsä jaettu muille. Esimiehen tasolta tarvitaan selkeämpää tehtävien osoittamista sekä työn jakamista. Haastatteluista käy myös ilmi se, ettei jokaisessa tiimissä ole kyetty jakamaan töitä eivätkä kaikki tiimin jäsenet ole

kantaneet samalla tavalla vastuuta töiden tekemisestä. Esille nousi myös se, että tiimeihin on sijoiteltu ihmisiä ilman, että olisi mietitty millaista osaamista kyseisessä tiimissä tarvitaan. Tiimi on ollut ennemminkin sellainen sijoituspaikka. Kaikki eivät myöskään olleet mielissään organisaatiomuutoksesta, vaan olisivat olleet tyytyväisiä omassa entisessä positiossaan. Tästä saattoi haastateltavan mielestä jopa aiheutua jonkinlaista jännittyneisyyttä.

Organisaatiossa tulee kiinnittää huomiota useisiin eri elementteihin, jotta tiimit voivat toimia tehokkaasti. Tiimillä tulee olla selkeä tarkoitus, oikeanlainen kulttuuri, tarkasti määritelty tehtävä, selvästi nähtävät roolit, sopiva johtajuus, relevantit jäsenet sekä riittävät resurssit. Oikeanlaisessa kulttuurissa tiimien menestystä edistetään jakamalla kokemuksia menestyksestä, tarkasti määritellyn tehtävän kautta tiimit voivat antaa konkreettisen panoksen organisaatiolle. Kaikkien tulee ymmärtää tiimin jäsenten roolit ja ne tulee selkiyttää. Johtajuutta tarvitaan sitä enemmän, mitä monimutkaisempia ja dynaamisempia tiimin tehtävät ovat, jäseniä tulee tiimissä olla oikea määrä ja heillä tulee olla sopiva erilaisuus tehtävissä sekä ihmissuhdetaidoissa. (Mickan & Rodger 2000, 202-203.) Ks. myös Heikkilä (2002). Eräästä haastattelusta kävi ilmi myös se, että ihmiset eivät välttämättä tiedä mitä kukin organisaatiossa tekee ja mitä kunkin tehtäviin kuuluu. Tämä pätee myös tiimien välillä; on epätietoisuutta siitä mitä kenenkin kuuluu tehdä. Omassa tiimissään käytössä oleva viikkopalaveri on tärkeä juuri siksi, että tiimissä ollaan tietoisia sen jäsenten töistä ja tehtävistä, siitä mitä kenelläkin on työn osalta meneillään.

Puutteellisen tiedonkulun seurauksena tehdään päällekkäisiä töitä ja se johtuu työnjaon epäselvyydestä. Eräs haastateltavista toteaaakin:

”Näit resursseja ei oo sit ehkä mietitty.”

5.4.3 Tiiminvetäjän rooli

Tiiminvetäjän rooli on tärkeä tiimiorganisaatiossa. Tiiminvetäjän roolin tärkeys korostui hyvin yhdessä haastattelussa, jossa esiin nousi tiiminvetäjän toiminta tilanteen rauhoittamiseksi organisaatiomuutoksen yhteydessä. Haastateltu tiiminvetäjä totesikin:

”Täs ei niiku tapahdu mitään huomisenstä päivästä alkaen ennen, ku tuota sitte kerrotaan, että mikä se on se uusi juttu.”

Omalla toiminnallaan voi tiiminvetäjä rauhoitella työntekijöitä epävarmassa uudessa tilanteessa ja siten kasvattaa luottamusta tiimin jäsenissä. Vuorovaikutus tiiminvetäjän ja tiimin välillä on tärkeää. Eräs haastateltavista kiteytti asian loistavasti:

”Mitä enemmän meillä pystyy olemaan vuorovaikutusta, mitä enemmän me pystytään olemaan niitten tiimien kanssa, niin sitä parempi. Ihmiset voi sitä paremmin, mitä enemmän ne saa huomiota ja kuullaan.”

Pyrkimys siihen, että avoimesti voi puhua asioista sekä se, että tiiminvetäjä kertoo tiimissä aina sen minkä voi kertoa tapahtumassa olevista asioista ja välittää tiimille tiedon, mainitaan haastatteluissa. Tiiminvetäjän tulee hankkia ja strukturoida tietoa, käyttää tietoa ongelmanratkaisussa sekä hallinnoida henkilöstö- ja materiaaliressursseja. Henkilöstöressurssien hallintaan kuuluvat henkilöstöressurssien hankinta, allokointi, motivointi sekä hyödyntäminen ja seuranta. (Fleishman et al. 1991.)

Osa haastateltavista nosti esiin sen, että johto ei ole tarjonnut perehdytystä tai koulutusta liittyen tiiminvetäjän rooliin. Tiiminvetäjien valintaperusteet eivät olleet selkeitä kaikille. Myös tehtäväkuvaa olisi voitu yhdessä miettiä. Koulutustausta sekä kokemuksen vähyys tunnistettiin eräässä haastattelussa tekijöiksi, joiden nähtiin vaikuttavan kykyyn suoriutua tiiminvetäjän tehtävästä. Tämän seurauksena tehtäväkokonaisuudesta saattoi muodostua liian laaja, mikä puolestaan johti kykenemättömyyteen suoriutua tiiminvetäjän tehtävästä. Missään nimessä kyse ei ollut siitä, että tiiminvetäjä olisi ollut huono työntekijä, totesi eräs haastateltavista.

5.4.4 Toimiva tiimi ja tiiminvetäjä

Jotta tiimistä saadaan hyvin suoriutuva, tarvitsevat sen jäsenet ja näin ollen myös tiiminvetäjä useita eri taitoja. Tarvittavat taidot voidaan Castka et al. (2003, 158) mukaan jakaa ihmissuhde- ja yhteistaitoihin sekä analyttis-tilastollisiin taitoihin. Ensimmäisiin kuuluvat konfliktien käsittely, tiimityödynamiikka, kokousten johtaminen, tehokas päätöksenteko, kommunikaatiotaidot, tehokas kirjanpito ja johtajuustaidot. Jälkimmäisiin luetaan kuuluviksi tekniikat, joilla voidaan edistää/parantaa asioita sekä taidot, jotka liittyvät tiettyyn työhön. Koska tiimityössä vaaditaan useita eri taitoja, herää kysymys, miksei tiiminvetäjille tarjottu tarvittavaa koulutusta organisaatiomuutoksen alussa? Tiiminvetäjän toiminta heijastuu koko tiimiin ja vaikuttaa näin ollen tiimin kykyyn suoriutua sille määritellyistä tehtävistä ja asetetuista tavoitteista.

Tiimityötä edistää erään haastateltavan mukaan myös se, että tiiminvetäjä on kaikkien tiimin jäsenten esimies. Tiiminvetäjien välinen tiivis yhteistyö sekä positiivinen, hyvä vuorovaikutus tiiminvetäjien välillä ovat myös tärkeitä tekijöitä tiimityössä onnistumisen kannalta. Tiiminvetäjien välinen kommunikaatio oli osan haastateltavista mielestä toimivaa, hyvää ja sitä on riittävästi, toisten kohteissa sen olevan vähäistä ja siten sitä tulisi lisätä. Osa haastateltavista kertoo, että on säännöllisiä tapaamisia tai palavereja, kun taas toiset valittelevat niiden puuttumista. Tiiminvetäjän läsnäolo, se että häneen voi aina olla yhteydessä ja

hän on tavoitettavissa, ovat tärkeitä myös siksi, että silloin voidaan edistää asioita. Tiimin jäsenten kuunteleminen on tärkeää:

”...Koska mulla ei oo sitä substanssiosaamista. Minulla oli aika luontevaa lähteä siitä et miten te nyt tän näätte, miten te tän tekisitte...”

Tasavertaisuus tiimissä on myös tärkeää, eikä tiiminvetäjä ole aina se ainut, joka on oikeassa asioissa, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi. Eräs tiiminvetäjistä kertoi yhdistelevänsä asioita, hakevansa yhdistäviä tekijöitä, jolloin hän pystyy hyödyntämään tiimin resursseja tehokkaasti myös toisten tiimien eduksi.

Tiiminvetäjä auttaa haastateltavien mukaan tiiminsä jäseniä suoriutumaan omasta tehtävästään, tukee jaksamista, tukee tiimin jäseniä, välittää tietoa, tekee muistioita palaverista, pitää tiimiläisten puolia ja edistää heidän asioitaan. Tiiminvetäjän tulee lisätä, motivoida tai rohkaista yhteistyötä tiimissä pitämällä sitä tärkeänä tai sellaisena, jota tulee tavoitella. Jokainen tiimin jäsen tulee ottaa huomioon omine kykyineen, tarpeineen ja odotuksineen. (Marshall 2007.) Tiiminvetäjän tulee pitää asiat koossa, tunnistaa tiimin jäsenten tarpeet, tukea ja ohjata heitä, tai muutoin tiimin jäsenet joutuvat etsimään tukensa muualta (Sandoff & Nilsson 2016, 415). Haastatteluista käy ilmi, että tiiminvetäjän tulisi olla tietoinen oman tiiminsä jäsenten töistä ja työkuormasta, jottei kukaan kuormitu kohtuuttomasti eikä tiimissä ole liian tunnollista väkeä, jolloin myös työn kuormittavuus kasvaa. Säännölliset muodolliset ja epämuodolliset kontaktit auttavat tiimin jäseniä tunnistamaan heidän oman ja toisten panoksen tiimissä (Mickan & Rodger 2000, 206). Myös silloin, jos tulee eteen jokin asia, mikä pitää selvittää, tiiminvetäjä selvittää sen:

”...mie lähen sit tonne toisiin kerroksiin selvittää sitä.”

Tiiminvetäjän tulisi myös kantaa vastuuta siitä, etteivät tiimit muodosta raja-aitoja ja kuten yksi haastateltava asian ilmaisi:

”Kukaan meistä ei niiku yksilönä näitä hommia pysty niiku tekemään, että se tiimi on ihan ehdoton niiku siinä ja vaan tiimin avulla pystytään tää kokonaisuus hallitsemaan.”

Tiiminvetäjän liian tiukka ote omaan tiimiinsä ja tiimin asioihin voi johtaa myös siihen, ettei tiimin sisällä esiin tulevia vaikeitakaan tilanteita päästä esimerkiksi johdon avustuksella purkamaan, kuten eräs asian totesi. Tiiminvetäjän on tärkeää luoda pohja rakenteelle, joka määrittää, ohjaa ja rakentaa alaisten rooleja sekä toimintoja. Tämä tarkoittaa sen päättämistä, mitä ja miten tehdään. Tällöin puhutaan ohjaavasta johtajuudesta. Tämän lisäksi on tärkeää osoittaa huomauttavaisuutta päivittäin, mikä tarkoittaa osallistumista käsillä oleviin prosesseihin sekä opastusta, rohkaisua ja tukea tiimin jäsenille. Kyseessä on tällöin coachaava johtajuus. (Stoker 2008.)

Organisaatio, tiimi ja työskentely tiimissä

Tiimit tulee luoda organisaation tarpeisiin ja tiimien muodostamiseen tulee panostaa. Tiimien rakentaminen tarvitsee mentorointiprosesseja ja tiimin jäsenten suorituksen parantamista, jotta saavutetaan kestävä ja tehokas yhteistyö (Chin 2015). Tiimejä rakennettaessa tulisi erään haastateltavan mukaan miettiä ihmisten osaamista ja mielenkiintoa, lähteä liikkeelle sitä kautta:

”... pikkasen mentäis enemmän semmoseen häröpallo, kun että ollaan tämmösissä niiku tiiviissä tiimeissä. ...Hyödynnettäis ne resurssit, jotka meillä on esim. projekteissa ja muissa niiku laajemmin...”

Tiimien väliset rajat voisivat olla pehmeitä, joka mahdollistaisivat sujuvan liikku-
misen organisaation yksiköiden välillä. Työ olisi sujuvampaa eivätkä tiimit tuntisi
olevansa keinotekoisesti rajattuja. (Forrester & Drexter 1999, 45.)

Henkilöstöhallinnon asiantuntijuutta tulee hyödyntää, kun työtiimejä muodoste-
taan ja rakennettaessa struktuuria sille, kuinka tiimeissä työskennellään. Kou-
lutuksen kautta voidaan tarjota henkilöstöhallinnon tukea liittyen siihen, kuinka
tiimejä hallinnoidaan ja johdetaan sekä kuinka tiimin sisällä asetetaan relevantit
prosessit paikoilleen. (Stoker 2008.) Tiimien prosessit ks. mm. Kozlowski and
Ilgen (2006, 77).

Tiimien tehtävänä organisaatiossa on auttaa toimialoja tekemään omaa työ-
tään. Tiimin sisältä pyritään ja kyetään löytämään asiakkaan tarpeisiin tai on-
gelmaan auttamaan pystyvä henkilö. Joissain tiimeissä on myös yhteyshenkilö,
joka ohjaa oikean ihmisen luo. Tiimi pyrkii vastaamaan mahdollisimman nope-
asti asiakkaan tarpeisiin, tuottamaan oikeaan aikaan laadukasta palvelua sekä
olemaan joustava asiakkaaseen nähden. Tiimissä asiantuntijuus ja oma rooli
yhdistyvät tiiminä palvelemiseen. Tiimit tukeutuvat myös toisiinsa työssään.
Eräs tunnisti tiiminsä koko konsernia palvelevaksi yksiköksi, toisen kuvaillessa
tiimejä toiminnallisiksi ja organisaatiota palveleviksi. Tehokas tiimityö edellyttää
jokaisen jäsenen vastuualueen ymmärtämistä sekä luottamusta jäsenen ky-
kyyn selvittää tehtävistään asianmukaisesti (Marshall 2007). Yksilöiden osallistu-
minen tiimeissä vaatii vähintään itsetuntemusta, luottamusta, sitoutumista ja
joustavuutta. (Mickan & Rodger 2000, 204). Yhteistyön sujumiseksi luottamus
on erittäin merkittävä. Mikäli luottamukseen on tullut särö jo aiemmin, ei ole
mielekästä yrittää saada yksilöitä tekemään yhteistyötä tiimissä ja lähtökohta
yhteistyölle on väärä, kuten eräs haastateltavista asian ilmaisi.

Tiimityötä edistää, kun ollaan yhdessä sen sijaan, että oltaisiin erikseen pieninä ryhminä, tiimissä olevat tietyt yhteiset prosessit sekä se, että tiimeistä löytyy osaamista, ettei itse tarvitse osata kaikkea. Kun organisaatiossa on vähemmän rajapintoja, yhteistyö helpottuu kuten eräs haastateltava asian ilmaisi. Tiimissä on jäseniä usealta sektorilta, yli organisaatorajojen ja tätä pidetään tiimityötä edistävänä tekijänä. Koska organisaatiossa on strategisen ohjauksen vastuut jaettu tiimeittäin, on se mahdollistanut sen, että yhden henkilön alle on kerätty toisiinsa sopivat tiimit ja näin ollen yksi henkilö vastaa samantyyppisistä tehtäväkokonaisuuksista. Johtajuuden yksittäinen tärkein ominaisuus on kyky rakentaa tehokkaita tiimejä ja kulttuuri, joka tukee ja sekä vahvistaa tiimin pyrkimyksiä, jotta tiimityö voidaan juurruttaa koko organisaatioon. Esimerkin tähän on tullava ylhäältä. On erittäin tärkeää, että johtajat sekä työntekijät ovat yhdessä ja heillä on yhteinen ymmärrys toistensa käsityksistä tiimityökulttuuria kohtaan. (Frost 1994,20.) Vastuualueiden välinen keskinäinen kommunikaatio vähentää erään haastateltavan mukaan päällekkäisyyttä. Konsernipalveluiden ohjausryhmän kokoontuminen kerran kuukaudessa niin, että siinä kokouksessa ovat mukana sekä tiiminvetäjät että toimialajohtajat, toimii erään haastateltavan mukaan aika hyvin. Mikäli tiimien halutaan palvelevan organisaatiota, tarvitaan tämänkaltaisia yhteisiä palaverieja, joissa mahdollistuu vuorovaikutus ja avoin kommunikointi.

Osa haastateltavista nosti esiin sen, että heidän mielestään tiimi on enemmän rakenteellinen ratkaisu kuin, että sillä tehtäisiin jotain prosessia päivästä toiseen. Kuten eräs asian ilmaisi:

”Se on se tiimi, mut me tehään niiku niit omia töitä ihan tällä tavalla niiku ilman tiimiä.”

Tiimi on muodostettu hallinnollisesti ja sen koetaan olevan käytössä hallinnollisesti, mutta ihmisten päätyö on jotain ihan muuta ja siksi kysyttiin, onko se silloin tiimi, koetaanko tiimin tehtävät tärkeiksi, jos jotain vielä tärkeämpää omassa

työssä. Osa jatkoi työskentelyä kuten ennenkin, eivät edes ymmärtäneet, että on jotain muutosta ja jatkettiin normaalia työskentelyä, eikä toiminta edes muuttunut kovinkaan paljon, kun nämä tiimit tulivat. Huomioitavaa on erään haastateltavan toteamus:

”Kuvattu organisaatorakenne on yksi ja se mitä se todellisuus on, on jo toinen asia.”

Pitkäjänteisyyttä toivottiin, ettei muutoksia tehdä liian usein, koska silloin muutokset eivät jalkaudu. Nyt ihmiset eivät ole omaksuneet asiaa tarpeeksi. Tietynlainen hierarkkisuus organisaatiossa on koettu myös esteeksi asioiden tehokkaalle hoitamiselle. Kävi esimerkiksi ilmi, että haluttaessa hankkia tiimille jokin työkalu tai palvelu, prosessi tämän toteuttamiseksi ja eteenpäin viemiseksi on turhan raskas ja hankala.

Se ei yksin riitä, että tiimit rakennetaan organisaation tarpeisiin. Organisaatiolla on vaikutusta tiimien kehittymiseen; tulee luoda sellainen organisaatiokulttuuri, joka tukee tiimityötä, aikaa, tilaa ja resursseja tulee allokoita sekä tiimejä tulee palkita ja arvioida (Castka et al. 2003, 158). Vastustusta voi aiheuttaa se, ettei organisaatio ole identifioinut muutoksen tärkeimpiä alueita, jotka tulevat esiin kulttuuria muutettaessa eikä ole ottanut huomioon ihmisten välisiä eroja liittyen arvoihin, asenteisiin ja odotuksiin (Wilkins 1983).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Teorian pohjalta kehitellyn toimivan tiimiorganisaation- malli toimi pohjana haastatteluille. Haastatellut tiimienvetäjät kykenivät tunnistamaan tiimiorganisaatioon kuuluvia elementtejä omissa tiimeissään sekä löytämään kehittämiskohteita koko organisaatiossa. Organisaatiosta on tunnistettavissa haastatteluiden perusteella niitä elementtejä, jotka selvästi kuuluvat toimivaan tiimiorganisaatioon. Yhtä lailla esiin nousee asioita, jotka eivät kuulu toimivaan tiimiorganisaatioon tai ovat haitaksi organisaation toiminnalle, mikäli organisaatiota pidetään tiimiorganisaationa. Liitteissä 3-6 on kuvattuna tiivistetysti haastatelluista ilmi tulleet seikat, jotka liittyvät toimivan tiimiorganisaation elementteihin; arvot, resurssit, vuorovaikutus ja rakenteet. Tutkimuksen kohteena olleelta organisaatiolta puuttuvat yhteiset mentaaliset mallit tiimiorganisaatiosta. Jaettujen mentaalisten mallien puuttuminen johtaa toiminnan epäyhtenäisyyteen, joka heikentää organisaation rakentumista toimivaksi tiimiorganisaatioksi. Onko koko organisaatio tietoinen siitä, mitä tarkoittaa tiimiorganisaatio? Organisaation tilaa kuvaa hyvin liminaalitalan-käsite, joka on antropologiassa määritelty välitulaksi, kynnyksellä olemiseksi. Käsitteen tärkeimmäksi piirteeksi muodostuu sen prosessiluonne. Liminaalisuudella kuvataan tilaa, jossa ollaan välissä, ei enää - ei vielä. (Kontinen et el. 2013, 252-253.)

Puhuttaessa arvoista, jotka ovat yksi toimivan tiimiorganisaation elementeistä, yhtenä tekijänä on kollektiivinen ja selkeä toimintaa ohjaava visio, joka on selkeästi implementoitu. Tiiminvetäjät kykenivät kaikki määrittelemään oman tiiminsä perimmäisen tarkoituksen, mikä viittaisi siihen, että toimintaa ohjaava visio on selkeästi implementoitu. Koska haastateltavina oli vain tiiminvetäjiä, ei tämä kerro lopullista totuutta siitä, kykenevätkö kaikki tiimin jäsenet yhtä selkeästi määrittelemään tiiminsä perimmäisen tarkoituksen. Toisin sanoen onko tiimin toimintaa ohjaava visio riittävän selkeä, jotta kaikki tiimin jäsenet sen tunnistavat. Arvojen osalta organisaatio näyttää vastaavan kohtalaisesti toimivan tiimin organisaation elementtejä.

Yhteistyötä tukeva palkkiojärjestelmä ja kollektiiviset palkkiot kuuluvat myös arvoihin. Kunnallisessa ja julkisessa organisaatiossa taloudelliset kannustimet eivät juurikaan ole käytössä. Näin ollen esitän tutkijana kysymyksen, voisivatko palkkiot olla muunlaisia, kuin taloudellisia? Organisaatiossa on syytä miettiä palkkio- ja kannustinjärjestelmää, jotta se palvelee sen jäseniä ja koko organisaatiota sekä näiden molempien tarpeita. Motivaation ja sen myötä työtyytyväisyyden kannalta tämä on olennaista. Eräessä haastattelussa jopa nostettiin esille se, ettei työn vaativuus ole suhteessa palkkaan ja tämä aiheuttaa epäluottamusta työntekijöiden ja johdon välille.

Sitoutuminen kuuluu arvoihin. Haastatteluiden perusteella tiiminvetäjät vaikuttavat olevan varsin sitoutuneita työhönsä. Osa kertoo, kuinka tiimissä pyritään palvelemaan asiakasta niin paljon kuin vain mahdollista, yksi kertoo käyneensä läpi jokaisen tiiminsä jäsenen organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa ja eräs nostaa esille sen, miten tiimistä etsitään aina se henkilö, joka kykenee auttamaan asiakasta. Organisaatiomuutoksen yhteydessä laadittiin myös tehtäväkuvauksia, mikä myös kertoo sitoutumisesta, koska halutaan tehdä työ hyvin. Nämä kertovat sekä sitoutumisesta työhön että sitoutumisesta tiimiin. Yhtä lailla haastatteluista käy ilmi, että töitä valmistellaan varsin itsenäisesti ja töitä tehdään myös ihan ilman tiimiä, kuten eräissä haastatteluissa asiat todetaan. Osa haastatteluista edusti varsin pientä tiimiä, joten tässä yhteydessä käsitteen tiimi käyttö on hieman kyseenalaista ja näin ollen myös sitoutumisen aste voi vaihdella haastateltavien kesken varsin suuresti.

Arvoihin toimivassa tiimiorganisaatiossa kuuluu myös johdon esimerkki ja aktiivinen mukanaolo. Kysyttäessä haastateltavilta organisaation johtamisesta mainitsevat muutamat haastateltavista johdon jäävän etäiseksi, toisten kertoessa esimiehen olevan helposti lähestyttävissä. Osa mainitsee omalla esimerkillä johtamisen, jolloin mainittiin mm. uusien järjestelmien käyttöön ottaminen. Haastateltavat eivät juurikaan tunnistaaneet vallitsevaa johtamisjärjestelmää. Eräessä haastattelussa jopa todettiin, että kai tätä jotenkin johdetaan. Tämä

johtaa helposti siihen, että organisaation sisälle muodostuu omia toimintakulttuureja, jotka pahimmillaan voivat muodostaa esteitä yhtenäisen tiimiorganisaation rakentamiselle. Johdon ollessa etäinen, jää helposti myös selkeä sunnannäyttäminen organisaationjäsenille toteutumatta. Organisaatio, jonka jäsenillä on epätietoisuus suunnasta, jota kohti mennään, ei ole mahdollisuutta toimia yhtenäisenä. Johdon tulee omalla läsnäolollaan osoittaa organisaation jäsenille olevansa kiinnostunut siitä, miten organisaatiossa asiat tehdään ja miten organisaatiossa sen jäsenet voivat. Mukanaolon ja esimerkin kautta rakennetaan myös luottamusta organisaation sisällä. Johdon tulee lisätä aktiivista osallistumista sekä näyttää organisaatiolle selkeä suunta. Mikäli tähän ei puututa, ei organisaatiosta saada toimivaa tiimiorganisaatiota. Johdon rooli on keskeinen organisaation toiminnassa.

Toimivan tiimiorganisaation elementteihin kuuluvat resurssit. Resursseihin luettaan koulutuksen tarjoaminen uusien taitojen omaksumiseen liittyen tiimi-, ihmishuone-, työ- ja johtamistaitoihin. Usean haastateltavan mukaan koulutusta ei tarjottu organisaation muutosvaiheessa. Koulutusta olisi kaivattu henkilöstöjohtamiseen, prosesseilla johtamiseen, tiimityöhön, tiiminvetäjille sekä johdolle. Tiimit jäivät itseohjautuviksi ja tiimeissä on tällä hetkellä itseoppinutta väkeä. Itseohjautuvuus on erittäin hyvä piirre tietyissä rajoissa. Itseohjautuvuus kertoo tiimin kyvystä tehdä itsenäisiä päätöksiä, toiminnan sujuvuudesta sekä kyvystä organisoida ja jakaa työ tiimissä siten, että toiminta on tavoitteiden ja vision mukaista. Silloin, kun itseohjautuvuus on tulosta koulutuksen puuttumisesta tai ylemmän johdon tuen ja selkeän ohjauksen puutteesta, ei itseohjautuvuudella saavuteta parasta mahdollista toimintaa. Itseoppineisuus sekä itseohjautuvuus voivat johtaa myös epäyhtenäiseen toimintatapaan, mikä puolestaan ei palvele organisaatiota ja sen tavoitteiden saavuttamista. Etenkään silloin, jos organisaatiosta käytetään nimitystä tiimiorganisaatio. Mikäli tiiminvetäjät olisivat saaneet koulutusta ja tukea muutoksen alussa, olisi tiimiorganisaation rakentaminen todennäköisesti ollut onnistuneempaa. Tiimiorganisaatiossa tiimit suorittavat yhdessä toimimalla organisaation prosesseja eikä näin ollen yksi tiimi ole

sama asia kuin tiimiorganisaation. Toimivista, yhteistyötä tekevistä tiimeistä muodostuu kokonaisuus, jota voidaan pitää tiimiorganisaationa.

Johdon tarjoama tuki kuuluu osana resursseihin. Haastatteluiden myötä seuraavia asioita nousi esille: johdolta saatu tuki on ollut aiemmin parempaa, johdon tuki suorittavalle tasolle jää ohueksi, muutoksen alussa tukea johdon tasolta olisi tarvittu tiimeissä enemmän sekä selkeämpää tehtävien osoittamista ja työn jakamista esimiehen tasolta peräänkuulutettiin. Toisaalta koettiin hyvänä se, että tiimissä oli jäsenenä johdon edustaja, tiimi sai työskennellä itsenäisesti ja apua koettiin saatavan aina silloin, kun sitä tarvitsee. Haastateltavien kokemukset johdon tarjoamasta tuesta vaihtelivat suuresti. Johdon tuki vaikuttaa haastatteluiden perusteella epäyhtenäiseltä. Tuen tulee olla samanlaista koko organisaatiolle, muutoin vaarana on liian erilaiset tavat tehdä asioita ja toimia tiimeissä. Johdon tarjoama tuki on erittäin merkityksellinen, sillä sitä kautta organisaation jäsenet voivat tuntea olevansa tärkeitä. Samalla osoitetaan, että heidän työtään sekä työpanostaan pidetään arvokkaana. Haastatteluiden pohjalta saadun tiedon perusteella johdon tulee kiinnittää enemmän huomiota tarjoamaansa tukeen organisaation jäsenille. Tarjoamalla tukea, voidaan lisätä myös organisaation jäsenten sitoutumista työhön ja organisaatioon. Organisaation tulee muodostua yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa sen jäsenet tuntevat kuuluvansa samaan yhteisöön.

Joustavuus muutoksen suhteen sekä yksilöllinen sopeutuminen luetaan kuuluviksi resursseihin toimivassa tiimiorganisaatiossa. Haastatteluiden perusteella organisaatiomuutos on toteutettu varsin nopeassa aikataulussa, muutoksen kokivat muutamat olleen sellainen, että siitä on jossain vain päätetty ja muutosta ei ole valmisteltu. Eräs haastateltava kuvaili asioiden rysähtävän eteenpäin. Toteutettuun muutokseen liittyen on haastateltavien mukaan organisaatiossa myös sellaisia henkilöitä, jotka kokevat, etteivät ole tulleet kuulluksi tai kokevat epäonnistuneensa työssään, koska heidän toimenkuvaansa muutetaan. Tiimin jäsenen oppiminen on kriittinen tekijä organisaatiomuutoksen ylläpitämisessä.

Muutoksen kokeminen ja muutokseen sopeutuminen on aina yksilöllistä, mikä tulee ottaa huomioon. Huolellinen valmistelu, organisaation jäsenten pitäminen ajan tasalla muutoksen etenemisestä sekä avoin kommunikaatio ja kuunteleminen ovat erittäin tärkeitä. Muutoksen nopea toteuttaminen voi muodostua esteeksi toiminnalle organisaatiossa. Organisaation jäsenet eivät kykene omaksumaan ja sisäistämään työssään sekä toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia. Nopea muutos on voinut johtaa siihen, ettei organisaatio ole kyennyt muodostaan toiminnastaan sellaista, mikä on toimivan tiimiorganisaation mukaista. Voidakseen toimia odotusten mukaisesti, tulee yksilön sisäistää ja olla tietoinen niistä odotuksista, joita häneen sekä hänen toimintaansa kohdistuu. Tiedetäänkö koko organisaation tasolla, mitä heiltä odotetaan?

Aika on osa resursseja tiimiorganisaatiossa. Aika voidaan haastatteluista saadun tiedon perusteella jakaa kahteen eri osa-alueeseen; muutoksen toteuttamisen nopeuteen sekä toisaalta tiimin yhteiseen aikaan tehdä asioita. Yhteisen ajan löytyminen koettiin joidenkin haastateltavien mielestä haasteelliseksi, pohdiskelevalle keskustelulle ei tuntunut oikein olevan aikaa ja kiire sekä jatkuvat uudet vaatimukset työlle nostettiin esille. Organisaation toimintakulttuuria on vaikea kehittää tiimiorganisaation suuntaiseksi, mikäli ei ole yhteistä aikaa käydä keskusteluja toimintakulttuuriin liittyen. Tarvitaan yhteistä kriittistä reflektointia. Ajanpuute näyttää olevan yksi organisaation haasteista, joihin sen tulee kiinnittää huomiota. Koska tiimi on yhteisesti vastuussa (Spiik 2007.) tietyistä toiminnoista, ei yhteisen vastuun kantaminen onnistu, mikäli tiimeillä ei ole aikaa yhdessä keskustella ja sopia asioista. Muutoksen sisäistämiseksi oli liian vähän aikaa, suhteessa muutoksen laajuuteen. Onko muutos kenties toteutettu liian nopeasti? Miten muutos valmisteltiin organisaatiossa? Olivatko kaikki organisaatiossa tietoisia muutoksen taustalla olleista syistä?

Toimivan tiimiorganisaation eräs keskeisimmistä elementeistä on vuorovaikutus. Ilman toimivaa vuorovaikutusta ei ole toimivaa tiimiorganisaatiota. Vuoro-

vaikutuksen merkitys korostuu tiimiorganisaatiossa. Salas et al. (2005, 557) puhuvat tiimin vuorovaikutuksesta ja sen yhteydestä tiimien tehokkuuteen. Organisaation yhtenä tavoitteena muutoksessa oli toimintojen tehostaminen ja näin ollen vuorovaikutukseen organisaatiossa tulee panostaa. Vuorovaikutukseen kuuluu avoin kommunikaatio. Kommunikaatio koettiin haastateltavista varsin hyväksi, joskin sitä kaivattiin lisää. Erityisesti perään kuulutettiin vapaamuotoista kommunikaatiota. Systemaattisen tiedonvälityskanavan nähtiin puuttuvan eikä tieto kulje kunnolla esimerkiksi kokouksista, tehdyistä muistioista huolimatta. Tietoa pitäisi pystyä erään haastateltavan mukaan jakamaan muutoin, kuin istumalla palaverissa vrt. Huutilainen (2018). Tiedon jakaminen tiimin sisällä on hyvää. Organisaation sisäiseen viestintään tulee panostaa, mikä kävi ilmi haastatteluista. Tiimien välistä vuorovaikutusta ja kommunikaatiota tulee lisätä, yhteistyöstä toivottiin tiiviimpää. Kommunikaatiosta ja tiedon jakamisesta puhuvat mm. Hu & Randel (2014). Tiiminvetäjien välinen keskinäinen kommunikaatio koetaan hyvänä, joskin sitä tulee lisätä. Ilmapiiri koettiin organisaatiossa haastateltavilta saadun tiedon mukaan valtaosin hyväksi avoimen kommunikaation näkökulmasta. Rennompaa keskustelukulttuuria kaivattiin erityisesti sisäisessä työskentelyssä. Avoimen kommunikaation osalta organisaatio täyttää toimivan tiimiorganisaation kriteerit tietyissä määrin.

Organisaatiossa tulee erityisesti pohtia tilojen soveltuvuutta tiimimäiseen työskentelyyn. Ovatko ne sellaisia, että ne edistävät työntekijöiden välistä vuorovaikutusta, mahdollistavatko ne myös hiljaisen ja tiiviin työskentelyn tiimeissä sekä ovatko ne muunneltavissa tarpeiden mukaan. Myös tiedottamisen selkiyttämiseen tulee panostaa koskien sisäistä viestintää. Miten tiedonkulkua tiimissä, tiimien välillä sekä koko organisaatiossa voidaan selkiyttää? Olisiko tarpeen luoda yhtenäinen linja, toimintaohje, viestintään?

Organisaation ja tiimin tavoitteista puhuminen kuuluu osaltaan vuorovaikutukseen. Haastateltavat pystyivät selkeästi määrittelemään oman tiiminsä tarkoi-

tuksen. Tämä viittaa siihen, että ainakin tiiminvetäjät ovat tietoisia tiimensä tavoitteesta. Tiimien tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, sillä ne muodostavat kokonaisuuden. Avoimeksi tässä yhteydessä jää se, ovatko kaikki organisaation jäsenet tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Organisaation ja tiimin tavoitteista puhuminen on edellytyksenä yhtenäisen toimintakulttuurin ja organisaation rakentamiselle. Organisaation on hyvä pysähtyä tarkentamaan omia tavoitteitaan ja käydä avointa keskustelua asiasta, jotta tiimiorganisaatiosta saadaan toimiva. Tavoitteiden tulee organisaatiossa olla selkeästi määriteltyjä ks. esimerkiksi Frost (1994).

Arvostaminen näkyy siinä, kuinka organisaation jäseniä kohdellaan. Tasavertaisuus tiimin sisällä on tärkeää, kuten myös koko organisaation sisällä. Toiveiden kuunteleminen organisaationmuutoksen yhteydessä, työn pitäminen niin arvokkaana, että perustetaan tiimi ja ammattitaitoon luottaminen kertovat arvostuksesta haastateltavien vastauksissa. Tiiminvetäjälle näyttäytyy myös se, että tiimin jäsenet kokevat, ettei heidän työtään arvosteta riittävästi, jotta se näkyisi heidän palkassaan. Myös se nähdään arvostamisen puuttumisena, jos ei ole tarpeeksi resursseja. Ohjohtamisestakin on kokemusta. Yhtäältä tämä kertoo arvostuksen puutteesta, toisaalta luottamuksen puuttumisesta organisaation jäseniin. Tällaista ei tule olla, sillä luottamus ja arvostaminen ovat erittäin merkittäviä tekijöitä organisaation jäsenille. Haastatteluista saa sen käsityksen, ettei kaikilla organisaatiossa ole samanlaista pääsyä esimerkiksi ohjausryhmään. Eräskin haastateltava totesi, ettei vielä ole oikein selvinnyt mitä asioita niissä oikein käsiteltäisiin. Hän näkee asian niin, että siellä käsitellään vain isoja asioita. Herää kysymys: Mikä on ohjausryhmän funktio? Arvostuksen osoittamiseen tulee organisaatiossa kiinnittää huomiota, sillä se liittyy myös organisaation jäsenten motivaatioon työskennellä ja vaikuttaa sitä kautta heidän työpanokseensa sekä koko organisaation toimintaan. Arvostuksen puute osoittaa myös välinpitämättömyyttä sekä on vahva viesti siitä, että organisaation koetaan pärjäävän myös ilman sen joitakin jäseniä. Kenellekään organisaatiossa ei saa missään olosuhteissa tulla sellaista käsitystä, että hänen työnsä ja työpanoksensa on organisaation kannalta irrelevanttia.

Luottamus on olennainen osa tiimiorganisaatiota ja vuorovaikutusta tiimiorganisaatiossa. Luottamusta edistävinä tekijöinä haastateltavat mainitsevat avoimuuden, yhdessä tekemisen sekä hyvän yhteishengen, jolloin voidaan puhua kiperistäkin asioista. Rehellisyys on tärkeää kuten myös se, ettei tehdä ohareita toisille. Rento keskinäinen vuorovaikutus ja kommunikaatio edistävät luottamusta. Luottamusta estävinä tekijöinä haastateltavat mainitsevat muun muassa vaihtuvuuden tiimin jäsenissä, epävarmuuden muutostilanteissa, tiedottamisen ja kommunikoinnin puutteen, työyhteisön hankalien asioiden puutteellisen käsittelyn sekä hyvän ja rakentavan palautteen puuttumisen. Luottamuksen tärkeydestä puhuvat muun muassa Oakland (1993, 337-338); Fulmer and Gelfand (2012); Wang et al. (2006, 184.) sekä McKnight et al. (1998, 477.). Lähtökohteisesti toiminnan organisaatiossa tulee perustua keskinäiseen luottamukseen ja sitä tulee vaalia. Luottamusta tarvitaan tiimin sisällä, sen jäsenten kesken, tiimien välillä sekä tiimien ja johdon välillä. Kaikilla näillä tasoilla on jokainen organisaation jäsen vastuussa omalta osaltaan siitä, että luottamus säilyy. Haastatteluiden perustella organisaatiossa vallitsee tällä hetkellä kohtalainen luottamus tiimin ja johdon välillä. Tiimien sisällä luottamus vaikuttaa organisaatiossa olevan varsin hyvällä tasolla. Luottamusta horjuttavina tekijöinä merkityksellisimpinä voidaan tulosten perusteella pitää puutteellista tiedottamista ja tiedonkulkua, lievää hierarkkisuuutta nykyisessä johtamismallissa sekä sitä, että tiimeissä kaikki eivät osallistu samalla tavalla tiimin työskentelyyn. Nämä ovat asioita, joihin organisaatiossa on syytä kiinnittää huomiota, vaikka nämä eivät olleet kaikkien haastateltavien esiintuomia asioita. Näiden huomiotta jättäminen voi johtaa ongelmiin organisaatiossa.

Vuorovaikutukseen kuuluu myös johtaminen yhteisesti hyväksytyjen periaatteiden avulla, jolloin sääntöjä on vähemmän. Haastateltavien vastausten perusteella johtamisjärjestelmä ei ole selkeä tai sitä ei ole tunnistettavissa. Tämä voi näkyä organisaatiossa epävarmuutena, ei tiedetä mihin suuntaan ollaan menossa. Haastatteluista käy ilmi, ettei organisaatiossa ole riittävän selkeästi esi-

tetty sitä, mitä organisaation on, mikä on se strategia ja johtajuus puuttuu. Johtajuuden puuttuminen näkyy siinä, ettei tule tunnetta läsnäolosta ja siitä, että yhdessä tehdään tärkeitä asioita. Johtamisesta puuttuu näkemys asioiden eteenpäin viemisestä, johto on hyvin ohjaava eikä juuri puutu operatiiviseen toimintaan, johtaminen toteutuu hallinnollisena johtamisena ja johtamisen tulisi olla paremmin organisoitua sekä napakampaa. Esiin nousi epätietoisuus laatu- tavoitteista, selkeämmille ja täsmällisemmille linjauksille asioista nähtiin olevan tarvetta, turbulenssi henkilöstössä näkyy alemmalle tasolle organisaatiossa ja yleisessä tiedonkulussa sekä tiedottamisessa on parannettavaa. Toisaalta nähtiin strategian olevan se, joka näyttää suuntaa ja strategian olemassaolo tunnistettiin haastatteluissa. Yhteisesti sovitut periaatteet toimivat sääntöjen sijaan silloin, kun organisaation toiminta on selkeää ja johdonmukaista. Tehtyjen haastatteluiden perusteella saadun tiedon valossa näyttää siltä, että organisaatiossa tulee panostaa toiminnan selkeyttämiseen, johdonmukaistamiseen ja yhtenäistämiseen, muutoin organisaatiosta ei muodostu toimivaa tiimiorganisaatiota.

Toimivassa tiimiorganisaatiossa rakenteet muodostavat yhden neljästä elementistä. Organisaation muuttaminen tiimiorganisaatioksi vaatii myös rakenteiden muuttamista sekä uudelleen muotoilua. Organisaatiossa tulee olla vähemmän kerroksia ja sen tulee olla matalampi. Muutokseen tulee ottaa mukaan organisaation kaikki tasot. Haastatteluista käy yhtäältä ilmi, että päätös tiimiorganisaation siirtymisestä oli tehty jossain ylhäällä, tiedottaminen siitä oli puutteellista ja toisaalta osa oli ollut tiimiorganisaation suunnittelutyössä mukana, pohittamassa uutta organisaatorakennetta. Haastateltavat tunnistavat myös raja-aitojen madaltuneen, organisaation muuttuneen vähemmän siiloutuneeksi ja selkeämmäksi, mikä kertoo osaltaan muutoksen onnistumisesta. Osaamiskartoitusten tekeminen muutoksen alkuvaiheessa ja omien toiveiden esittämisen mahdollisuus mainittiin haastatteluissa. Molemmat lisäävät osallisuuden tunnetta sekä kuulluksi tulemistä, jotka molemmat ovat tärkeitä tekijöitä sitoutumisen ja motivaation kannalta. Toisaalta esiin nousi myös se, että henkilöstöä olisi pitänyt enemmän osallistaa ja aina löytyy heitä, jotka kokevat, etteivät ole tulleet

kuulluiksi. Eräs haastateltava toi esille, että organisaatiossa on olemassa eri kerroksen väkeä, osin ehkä siksi että on hieman eri sääntöjä. Organisaation tulee aktiivisesti pyrkiä muokkaamaan toimintaansa siten, että kerroksellisuus vähenee, sen jäseniä kuullaan ja turhista hierarkioista päästää eroon. Lähtökohtana muutoksessa tulee aina olla selkeä visio, jota kohti halutaan mennä ja sen vision selkeä implementointi organisaatiossa. Mikäli näin ei ole, sitoutuminen muutokseen kärsii, muodostuu erillisiä toimintakulttuureja organisaatiokulttuurin sisälle ja jäseniä toisistaan erottavia tekijöitä tulee liikaa, sen sijaan että vahvistettaisiin yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Rakenteisiin kuuluvat organisaation jäsenten roolien laajentaminen tehtäviä jakamalla. Haastatteluiden perusteella osassa tiimeistä tehtävät on onnistuttu jakamaan hyvin ja selkeästi, toisissa puolestaan epätasainen tehtävien jakaminen on johtanut ongelmiin tiimin toiminnassa. Tehtäviä on osassa tiimeistä jaettu myös esimerkiksi eläkkeelle siirtymisten myötä siten, että kyseiset tehtävät jaetaan tiimissä sen jäljelle jääville jäsenille. Tällöin on vaarana ylikuormitus heidän kohdallaan, jotka tiimissä jatkavat. Ylityöllistymisen nostikin eräs haastateltavista esille. Osassa tiimeistä jäsenet pyrkivät rajaamaan omaa työtään, sitä mitä hänelle kuuluu tai ei kuulu, osa kokee luontevaksi tehtävien laajenemisen, kun taas osa olisi ollut varsin tyytyväinen entiseen. Tarvitaan koko organisaation läpikäyvään tehtäväkuvien aukikirjoittamista ja aktiivista keskustelua työnkuvista, jotta mahdolliset epäselvyydet voidaan oikaista sekä samalla mahdollistuu liiallisen työkuorman huomaaminen.

Rakenteet pitävät sisällään myös tiiminvetäjän avainroolin. Haastateltavat kokivat sen tärkeäksi. Tiiminvetäjä nähtiin tiedonvälittäjänä, tiimin jäsenten tukijana ja asioiden edistäjänä. Yksi haastateltavista mainitsi pyrkivänsä tiiminvetäjänä matalan kynnyksen johtamiseen ja keskustelemaan johtamiseen. Läsnäolo ja kuuntelu tiimissä tuotiin myös esille tiiminvetäjän rooliin liittyen. Tiiminvetäjiä keuhuttiin hyviksi eräässä haastattelussa. Useat mainitsivat perehdytyksen puut-

tumisen tehtävään liittyen. Lähtökohtaisesti koulutuksen tarjoaminen on tärkeää silloin, kun organisaation jäsenten toimenkuvaan tulee muutoksia. Ei voida olettaa, että tiiminvetäjä suoriutuu tehtävästään ilman asianmukaista perehdyttämistä ja tarvittavaa koulutusta. Olennaista on myös se, että organisaatiossa on selkeästi tuotu esille se, mitä tiiminvetäjiltä odotetaan, mitä organisaatiomuutoksella on tarkoitus saavuttaa ja millaisia tavoitteita toiminalle tiimeissä sekä koko organisaatiossa asetetaan. Tiiminvetäjien rooliin liittyen organisaatiomuutos ei ole onnistunut niin hyvin, kuin se olisi voinut onnistua.

Viimeisenä osatekijänä toimivan tiimiorganisaation rakenteissa on organisaation tarpeisiin luotu tiimi, joka on keskeinen suorittava yksikkö. Organisaatiossa tehdyn muutoksen lähtökohtana oli rakentaa tiimit toimintojen ympärille ja keskittää asiantuntijuutta, sekä tiivistä organisaatorakennetta. Samalla pyrittiin saamaan asiantuntijuus tehokkaaseen käyttöön. Asiantuntijoiden yhteen kokoamisen tunnistikin muutama haastateltava ja eräs heistä totesi sen olevan hyvä asia, koska tällöin yhteistyökumppaneiden löytyminen ratkaisemaan asioita helpottuu. Tämä on hyvä, koska asiantuntijuus tiimeissä on laajempaa erityisesti silloin, kun jäsenenä on ihmisiä eripuolilta organisaatiota. Haastatteluiden perusteella tiimin nähdään palvelevan koko organisaatiota, tiimeissä pyritään löytämään asiakkaan tarpeisiin oikea henkilö, tiimiä pidetään tärkeänä työtehtävien kokonaisuuden hallinnan kannalta ja tiimien ansioista ei itse tarvitse aina osata kaikkea, vaan apua löytyy tiimistä. Toisaalta tiimit nähtiin olevan olemassa vain paperilla, niiden koettiin olevan hallinnollisia ja eikä niiden nähty suorittavan päivittäin jotain tiettyä prosessia; sen ei koettu olevan työntekeymisen väline. Erään haastateltavan mukaan tiimit ovat hieman sekoittaneet heidän asiakkaitaan, sillä osa asiakkaista kokee, ettei heidän asioitaan hoida kukaan, kun ei ole tiettyä henkilöä heidän asioitaan hoitamassa vaan koko tiimi hoitaa.

Haastatteluaineiston perusteella voi todeta, että organisaation tulee tarkentaa tiimien rakennetta ja tavoitteita sekä yhdenmukaistaa toimintatapojaan. Koska

tiimi on keskeinen suorittava yksikkö tiimiorganisaatiossa, tulee tiimien rakenteeseen panostaa. Tiimeistä riippuu tiimiorganisaation tehokkuus sekä kyky suoriutua sille asetetuista tavoitteista ja tehtävistä. Organisaatiota ei voi kutsua tiimiorganisaatioksi, ellei siinä ole toimivia tiimejä. Kohdeorganisaatiossa on syytä ottaa kriittisen tarkastelun kohteeksi tiimit. Kaikkien tiimien osalta selkeät tehtäväkuvat, selkeä työnjako sekä tavoitteet tulee olla jokaisen tiimin jäsenen tiedossa, muutoin toiminta organisaatiossa ei ole johdonmukaista ja yhtenäistä. Organisaation syytä pohtia sitä, mikä on sen tärkein ja arvokkain omaisuus, jonka avulla se voi saavuttaa kestävästä kilpailuetua. Kilpailuetua tulee tarkastella sekä mahdollisten uusien työntekijöiden kuin muiden organisaatioiden, jotka kilpailevat työvoimasta sekä osajista, näkökulmasta. Tehdyn tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatio ei vastaa kaikilta osin toimivan tiimiorganisaation kriteerejä.

7 YHTEENVETO

Tutkimukseni tavoitteena on ollut tuottaa kohdeorganisaatiolle eli Lappeenrannan kaupungin konsernihallinnolle tietoa toteutetun organisaatiomuutoksen onnistumisesta. Tutkimukseni teoriaosuudessa olen rakentanut kirjallisuuteen perehtymällä teoreettisen viitekehyksen toimivasta tiimiorganisaatiosta ja siihen kuuluvista elementeistä. Tämä viitekehys on toiminut organisaatiossa toteutettujen haastatteluiden kysymysten suunnittelun pohjana. Viitekehyksen rakentamisessa olen tarkastellut kahta teoreettista käsitettä: tiimi ja tiimiorganisaatio. Näiden käsitteiden määrittelyn kautta olen rakentanut synteesisin toimivan tiimiorganisaation elementeistä. Elementeiksi muodostuivat arvot, resurssit, vuorovaikutus ja rakenteet. Nämä elementit on kuvattu kuvassa numero 5. Teoreettisen viitekehyksen elementeistä jokainen pitää sisällään myös osakokonaisuuksia, joiden kautta toimivaa tiimiorganisaatiota voidaan tarkastella tarkemmin. Osakokonaisuudet auttoivat myös haastattelukysymysten suunnittelussa. Peilaan tutkimuksessani kohdeorganisaatiosta haastatteluiden avulla saatua tietoa rakentamaani teoreettiseen viitekehykseen toimivasta tiimiorganisaatiosta.

Tiimi on tiimiorganisaatiossa se perusyksikkö, joka omalla toiminnallaan toteuttaa sekä tiimin omaa tehtävää että on mukana koko organisaation tehtävän toteuttamisessa. Määrittelemällä tiimin voimme osin määritellä myös tiimiorganisaation, koska molemmat tarvitsevat toimiakseen samoja elementtejä kuten; luottamusta, vuorovaikutusta, avointa kommunikaatiota, koulutusta sekä tukea johdolta. Organisaation on mietittävä sekä taustalla vaikuttavia arvoja, käytävissä olevia resursseja, vuorovaikutusta että rakenteita. Tiimit eivät toimi tyhjiössä, vaan ovat keskenään vuorovaikutuksessa. Toimiessaan tiimit myös rakentavat organisaationkulttuuria yhdessä esimiesten kanssa. Toimintaa tiimeissä sekä organisaatiossa ohjaa yhteinen jaettu visio sekä tavoitteet. Voidakseen toimia vision ja tavoitteiden mukaisesti, tarvitaan jaettuja mentaalaisia malleja esimerkiksi siitä mitä tarkoitetaan tiimillä, mikä on tiimiorganisaatio,

kuinka työt organisoidaan uudessa organisaatiomallissa ja miten edistetään vuorovaikutusta sekä tiedon kulkua.

Tiimin määrittelyllä rakennetaan sekä tutkimuksen lukijalle että kohdeorganisaatiolle käsitystä mm. siitä, mitä tiimillä tarkoitetaan, miten se rakentuu ja mitä se tarvitsee toimiakseen. Tiimin käsitteen avaaminen mahdollisimman monipuolisesti auttaa myös ymmärtämään sitä, miten monitahoisesta ja moniulotteisesta asiasta on kyse. Oleellista on myös ymmärtää se, että tiimi ei ole sama asia, kuin tiimiorganisaatio. Toisena teoreettisena käsitteenä tässä työssä on tiimiorganisaatio ja määrittelemällä tiimiorganisaation, luon tutkijana kuvaa siitä mitä tiimiorganisaatiolla tarkoitetaan, miten se rakentuu ja mitä se tarvitsee toimiakseen. Tiimiorganisaation kuvaamisella pyrin rakentamaan lukijalle ymmärrystä siitä, mitkä seikat tulee ottaa huomioon haluttaessa rakentaa toimiva tiimiorganisaatio. Näiden kahden käsitteen määrittelyn kautta rakentuu toimivan tiimiorganisaation elementit teorian kautta ja nämä toimivan tiimiorganisaation elementit toimivat peilauspintana haastatteluille.

Haastatteluissa tunnistettiin selvästi samoja elementtejä, joita teoriasta nousee liittyen luottamukseen, avoimeen kommunikaatioon, tiedon jakamiseen, johdon merkitykseen sekä tiimivetäjän rooliin. Haastateltavat kykenivät myös tunnistamaan heikkouksia, kehittämiskohteita sekä asioita, jotka voivat olla esimerkiksi luottamuksen rakentamisen esteinä. Tehtyjen haastatteluiden perusteella minulle tutkijana piirtyy käsitys, jonka mukaan organisaatiossa ollaan kyllä tietoisia niistä seikoista, jotka kuuluvat tiimiorganisaatioon vaikkakin organisaatiota ei kaikilta osin voi määritellä toimivaksi tiimiorganisaatioksi. Näen kuitenkin organisaatiossa paljon hyviä elementtejä, joiden kautta ja joiden avulla toimintaa on mahdollista edelleen kehittää. Täytyy kuitenkin muistaa, että harvoin teoria ja käytäntö täysin vastaavat toisiaan. Toisaalta, teoria perustuu aina tutkimukselle aiheesta ja taustalla on usein hyvinkin laajaa ja kattavaa perehtymistä aiheeseen. Teoria on usein yleistys aiheesta, joka näin ollen mahdollistaa myös poikkeaman tästä yleistyksestä. Poikkeama ei aina tarkoita huonompaa, se voi

olla myös mahdollisuus, jonka kautta teoriaa voidaan tarkentaa. Näin ollen rohkeuden tutkijana todeta, että kohdeorganisaatio poikkeaa jonkin verran teoreettisesta toimivan tiimiorganisaation mallista, ollen kuitenkin haastatteluiden perusteella suhteellisen toimiva.

Osakokonaisuuksien tarkastelu johtaa väistämättä sen tosiasian huomioimiseen, että tiimiorganisaatio on monitahoinen ja moniulotteinen asia. Voidakseen rakentaa organisaatiosta toimivan tiimiorganisaation, tulee siis ottaa huomioon hyvin laaja-alaisesti eri osa-alueet. Se mikä toimii paperilla, ei aina toimi käytännössä. Tarvitaan yhteistä pohdintaa ja keskustelua koko organisaatiossa siitä, mitkä ovat meidän tavoitteemme, miten me saavutamme nämä tavoitteet ja millaisia toimenpiteitä tarvitsemme. Jaettu visio auttaa suuntaamaan toimintaa sekä yhteiset mentaaliset mallit rakentavat sen sosiaalisen todellisuuden, joka organisaation sisällä vallitsee.

Koska organisaatio koostuu yksilöistä, on välttämätöntä huomioida se, että jokainen tuo oman panoksensa, omat ajattelu- ja toimintatapansa sekä aiemmat mentaaliset mallinsa mukanaan työyhteisöön. Jotta toimintakulttuurista voi muodostua yhtenäinen, mikä on tiimiorganisaation toiminnan edellytys, tulee organisaatiossa käydä rakentavaa keskustelua niistä taustalla vallitsevista näkemyksistä, joiden perusteella organisaatiossa toteutetaan muutoksia. Muutokset tuovat aina mukanaan stressiä, sekä hyvää ja positiivista että huonoa ja kuorimittavaa, johon jokainen jäsen organisaatiossa reagoi eri tavoin. Työnkuvassa tapahtuu usein joitain muutoksia, tavat tehdä ja toteuttaa työtä voivat muuttua sekä uusia prosesseja voi ilmaantua. Kaikki nämä tulee ottaa huomioon muutoksen yhteydessä.

Koko tutkimusprosessi sai alkunsa marraskuussa 2017, jolloin kävin neuvotte-
luja kohdeorganisaation edustajan Päivi Savilampi-Oikkosen kanssa mahdoli-

sesta aiheesta. Tutustuin kohdeorganisaatiosta saatuun materiaaliin sekä kirjallisuuteen talven 2017-2018 aikana. Touko- kesäkuussa 2018 suoritin haastattelut kaikkiaan 15:sta kohdeorganisaation jäsenelle. Haastatteluiden jälkeen litteroin ja koodasin aineiston. Tulosten kirjoittaminen tapahtui elo-syyskuussa 2018 ja lopullinen viimeistely tapahtui loka-marraskuussa 2018. Aikataulu muuttui merkittävästi aiemmin suunnitellusta, osin itsestäni riippumattomista syistä.

Tutkimuksen reliabiliteettia olen pyrkinyt nostamaan autenttisilla lainauksilla haastatteluista. Oma asemaani ulkopuolisena tutkijana voidaan pitää yhtenä reliabiliteettia parantavana tekijänä. Kuulumattomuuteni organisaatioon tuo haastatteluiden analysointiin objektiivisuutta, koska minulla tutkijana ei ole tietoa kohdeorganisaatiosta eikä sen sisällä vallitsevasta toiminnasta. Näin ollen omat ennakkokäsitykseni eivät ole häiritsemässä tutkimuksen toteuttamista eikä tulosten tulkintaa. Tarkastelun kohteena tutkimuksessani on tietyn tilanteen kokeminen (Merton et al. 1956, 3-4), joten tutkimuksen luotettavuudelle on eduksi se, että olen tutkijana ulkopuolinen. Tutkimuksen reliabiliteettia heikentävänä tekijänä voidaan pitää kokemattomuuttani tutkijana. Toisaalta myös se, että haastateltavat osoitettiin minulle enkä itse valinnut haastateltavia, vaikuttaa osaltaan tutkimuksen reliabiliteettiin. Valinnan suorittanut henkilö perusteli valintojaan vastaajien monipuolisuudella sekä sillä, että he edustivat käytännöllisesti katsoen koko organisaatiota ollen läpileikkaus siitä. reliabiliteettiin vaikuttavina tekijöinä Hirsjärvi & Hurme (2000, 34-35) tuovat esiin vastaajien mahdollisesti tarjoamat sosiaalisesti suotuista vastaukset.

Validiteettia olen pyrkinyt niin ikään todentamaan autenttisilla haastattelulainauksilla, joiden osoitan olevan linjassa aiemman tutkimustiedon kanssa. Tulosten esitellyssä kytken haastatteluaineiston esiintuomia asioita aiempaan tutkimukseen aiheesta ja näin ollen pyrin kytkemään tutkimusaineistoni osaksi tieteellistä tutkimusta aiheesta. Pyrin osoittamaan yhteneväisyyksiä oman tutkimukseni ja aiemman tutkimuksen välillä. Myös eroja aiempaan tutkimukseen

on löydettävissä. Validiteettiin vaikuttaa myös aineistonkeruuinstrumentti, joka tässä tutkimuksessa oli puolistrukturoitu teemahaastattelu.

Tutkimustuloksia ei ole tarkoitus laajentaa koskemaan muita organisaatioita, kuin tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota. Tutkimus on siis näin ollen Pattonin (1990) formatiivisen arvioinnin määritelmän mukainen. Tutkimuksen tuloksilla on käyttöarvoa kohdeorganisaatiolle, tuloksissa esille tulleiden heikkouksien tunnistamisessa sekä niiden pohjalta mahdollisesti tehtävien kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa ja suunnittelussa. Tutkimukseni noudattelee myös Stufflebeamin (1986) määritelmää kontekstiarvioinnista, sillä haastatteluaineiston kautta esiin nousi myös heikkouksia, vahvuuksia ja parannusehdotuksia. Tutkimukseni on myös osin arviointitutkimusta (Syrjälä & Numminen 1988, 40), koska aloite tutkimuksen tekemiseen tuli asiakkaalta, tällä tutkimuksella ei ole pyrkimys edistää tiedettä eikä tutkimuksen alussa ole esitetty hypoteeseja. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muualla silloin, kun pyrkimyksenä on ennakoida haasteelliseksi nousevia asioita kuten viestintä organisaatiomuutoksesta, kommunikaatio organisaatiossa, johdon rooli ja tarvittava koulutus. Tutkimustuloksista on löydettävissä myös toimivia ideoita, joiden soveltamista muualla on mahdollista tehdä. Näiden edellä kuvattujen seikkojen lisäksi aineistosta tuli esille sellaisia seikkoja, jotka organisaatiossa on syytä nostaa kriittisen tarkastelun kohteeksi. Tutkijana esitän vahvan suosituksen organisaatiolle käydä keskustelua siitä, tuleeko näistä kriittisistä asioista päästä eroon. Olen laatinut haastatteluaineiston vastauksien perusteella tiivistykset jokaisesta toimivan tiimiorganisaation elementistä. Nämä tiivistykset löytyvät liitteistä 3-6. Olen pyrkinyt laatimaan mahdollisimman kattavan kuvan haastatteluiden tuloksista, mikä mahdollistaa johtopäätösten ja suositusten tekemisen.

Kohdistan itseäni tutkijana kritiikkiä siitä, olenko kyennyt rajaamaan työni riittävän selkeästi, oliko aineistonkeruuinstrumenttini oikeanlainen ja riittävä sekä olenko osannut käsitellä aineistonkeruuinstrumenttia ja empiiristä aineistoa oikealla tavalla. Tilaustyönä tehty opinnäytetyö on aina hieman erilainen, kuin

puhtaasti tieteellinen työ, mikä osaltaan vaikuttaa työn muotoiluun sekä rakenteeseen, koska tarkoitus on tarjota tilaajaorganisaation käyttöön heidän kannaltaan relevanttia tietoa. Työstäni puuttuu kokonaan tiimien tehokkuuden tarkastelu. Tehokkuus kuuluu osaksi toimivaa tiimiorganisaatiota, mikä tässä työssä puuttuu toimivan tiimiorganisaation-mallista. Teorioissa tiimien tehokkuus kuitenkin nousee esille.

Jatkossa tutkimusta voisi jatkaa kohdeorganisaatiossa tutkimalla mahdollisten tämän tutkimuksen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksia. Mielenkiintoista olisi laajentaa tutkimuskohteeksi koko organisaatio ja tutkia miten kohdeorganisaatiossa ihmiset mieltävät uuden organisaatorakenteen. Tutkimuskysymyksiksi muotoiltuna jatkotutkimus voisi olla esimerkiksi: Millaisia muutoksia organisaatiossa tehtiin tämän tutkimuksen tulosten perusteella? Miten tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet organisaation toimintaan? Miten tehdyt muutokset ovat vaikuttaneet tiimien toimintaan? Miten muutokset toteutettiin?

LÄHDELUETTELO

Adams, S., Simon, L. and Ruiz, B. (2002), "A pilot study of the performance of student teams in engineering education", Proceedings of the American Society for Engineering Education Annual Conference and Exposition, Montreal, June. Artikkelissa: Ulloa, B. C. R. & Adams, S. G., (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. Team Performance Management. Vol. 10, No. 7/8, 146. [Viitattu 27.02.2018]

Carpenter, S. L., Delugach, H. S., Etkorn, L. H., Fortune, J. L. & Utley, D. R. (2010). The Effect of Shared Mental Models on Team Performance. Proceedings of the 2010 Industrial Engineering Research Conference Carpenter et.al. The University of Alabama at Huntsville, Huntsville, Alabama 35899, USA. Virani, S. S. Department of Industrial Manufacturing and Systems Engineering The University of Texas at El Paso, El Paso, Texas 79968, USA. [Viitattu 21.01.2018]

Saatavissa:

[https://portti-ssl.lut.fi/f5-w-68747470733a2f2f7365617263682e70726f71756573742e636f6d\\$\\$/docview/733014402?accountid=27292](https://portti-ssl.lut.fi/f5-w-68747470733a2f2f7365617263682e70726f71756573742e636f6d$$/docview/733014402?accountid=27292)

Castka, P., Bamber, C. J. and Sharp, J. M. (2003). Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model. The Journal of Management Development. Vol. 22, No 2, pp. 149-170. [Viitattu 21.01.2018]

Chin, R. J. (2015). Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership and management. Team Performance Management: An international Journal. Vol. 21, Nos ¾, pp. 199-216. Artikkelissa: Sandoff, M. & Nilsson,

K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *Team Performance Management*. Vol 22, No. 7/8. pp. 415-427. (422-423). [Viitattu 14.01.2018]

Cohen, L. & Manion, L. (1995). *Research Methods on Education*. 4. Edition. Routledge: London. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Costa, A. C. (2008). Work team trust and effectiveness. *Personnel Review*, Vol. 32, No. 5, pp. 605-622. [Viitattu 10.02.2018]

Guchait, P., Lei, P. & Tews, M.J. (2016). Making Teamwork Work: Team Knowledge for Team Effectiveness. *The Journal of Psychology*, Vol. 150, No. 3, pp. 300-3017. [Viitattu 07.08.2018]

Day, D. V., Gronn, P. & Salas, E. (2006). Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era. *The Leadership Quarterly* 17, pp.211-216. [Viitattu 30.01.2018]

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4, July-August, pp. 450-467. [Viitattu 25.02.2018]

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vasta-paino. Teoksessa: Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L. & Hein, M. B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: a synthesis and functional interpretation. *Leadership Quarterly*, 2 (4), 245-287. Artik-

kelissa: Zuccaro, S. J., Rittman, A. L. & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The Leadership Quarterly* 12, pp. 451-483. (455-456) [Viitattu 02.01.2018]

Forrester, R. & Drexler, A. B. (1999). A model for team-based organization performance. *Academy of Management Executive*, Vol. 13, No. 3, pp. 36-50. [Viitattu 13.01.2018]

Frost, T. F. (1994). Creating a teamwork-based culture within a manufacturing setting. *Industrial Management*. May/jun. Vol. 36, Is. 3, pp. 17-20. [Viitattu 14.01.2018]

Fulmer, C. A. and Gelfand, M. j. (2012). At what level (and in whom) we trust: trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, Vol. 38 No. 7/8, pp. 1167-1230. Artikkelissa: Kidron, A., Tzafirir, S. S. & Meshoulam, I. (2016). All we need is trust: trust and human resource management. *Team Performance Management*. Vol. 22., No. 3/4, pp. 139-155. [Viitattu 14.01.2018]

Gard, G., Lindström, K. Dallner, M. (2003). Towards a learning organization: the introduction of client-centered team-based organization in administrative surveying work. *Applied Ergonomics* 34 (2003), pp.97-105. [Viitattu 30.01.2018]

Gonzales, R. V. D. (2017). Knowledge exploration and exploitation in team context. *Total Quality Management & Business Excellence*. 1-21. [Viitattu 21.01.2018]

Govindarajan, V. & Gupta, A. K., (2001). Building an Effective Global Business Team. *MIT Sloan Management Review*; Summer 2001; 42, 4, pp. 63-71. [Viitattu 10.02.2018]

Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: setting the stage for great performances*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Artikkelissa: Higgins, M. C., Weiner,

J. & Young, L. (2010). Implementation teams: A new lever for organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 33, pp. 366-388. [Viitattu 25.02.2018]

Heikkilä, K. (2002). *Tiimit - avain uuden luomiseen*. Gummerus Oy Jyväskylä, Kustantaja Talentum Media Oy, 16-17.

Hirsjärvi, S. (1981). Aspects of consciousness in child rearing. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 43. Teoksessa: Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (1988). *Teemahaastattelu*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hu, L. and Randel, A. E., (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*, Vol 39, Iss. 2, pp. 213-243. [Viitattu 25.02.2018]

Huotilainen, M. (2018). Aivotutkija: Nämä asiat kaipaavat kipeimmin muutosta suomalaisessa työelämässä. [Viitattu 30.10.2018]

Saatavissa:

<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2018/01/13/aivotutkija-nama-viisi-asiaa-kaipaavat-kipeimmin-muutosta-suomalaisessa>

Hoegl, M. and Proserpio, L. (2004). Team member's proximity and teamwork in innovative projects. *Research Policy*, Vol. 33 No 8, pp.1153-1165. Artikkelissa: Kidron, A., Tzarif, S.S. and Meshoulam, I. (2016) *Team Performance Management*. Vol. 22, No. ¾, pp. 139-155. [Viitattu 14.01.2018]

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M. and Jundt, D. (2005). Teams in Organizations: From Input-Process-Output <models to IMOI Models. *Annu. Rev. Psychol.* 2005, Vol. 56. pp. 517-43. [Viitattu 10.02.2018]

Kalling, T. & Styhre, A. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations*. Copenhagen Business School Press. Daleke Grafiska AB, Malmö

Kalman, M. E. (1999). The effects of organizational commitment and expected outcomes on the motivation to share discretionary information in a collaborative database: communication dilemmas and other serious games (Working paper). Los Angeles: University of Southern California. Artikkelissa: Hu, L. and Randel, A. E., (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*, Vol 39, Iss. 2, pp. 213-243, (214). [Viitattu 25.02.2018]

Katzenbach, J. R. and Douglas K. S. (1993). The Discipline of Teams. *Harvard Business Review* July-August 2005, Vol. 83 (7,8), pp. 162-171. [Viitattu 30.01.2018]

Kidron, A., Tzafrir, S. S. & Meshoulam, I. (2016). All we need is trust: trust and human re-source management. *Team Performance Management*. Vol. 22., No. ¾, pp. 139-155. [Viitattu 14.01.2018]

Kiviniemi, K. (2001) *Laadullinen tutkimus prosessina*. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2001). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: Gummerus.

Kolb, J. A. (1996). Let's bring structure back: A commentary. *Management Communication Quarterly*, Vol 9, No:4, May 1996, pp. 452-465. [Viitattu 14.01.2018]

Kontinen, T., Houni, P., Karsten, H. & Toivanen, H. (2013). Liminaalitalan käsite työn muutoksen jäsentäjänä. *Aikuiskasvatus*, No. 4. pp. 252-264.

Kozlowski, S. W. J. and Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the Effectiveness on Work Groups and Teams. *Psychological science in the public interest*. Vol. 7, No. 3, pp. 77-124. [Viitattu 28.02.2018]

Kramer, R. M., (1999). Trust and distrust in organizations. *Emerging Perspectives, Enduring Questions. Annual Review of Psychology*. Vol. 50, pp. 569-598. [Viitattu 02.03.2018]

Laitinen, H. (1998). Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 55. Kuopio. Artikkelissa: Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.

Li, P. P. (2013). Trust and Social Capital West vs. East -luento 23.3.2013. Lappeenranta teknillinen yliopisto.

Levin, D.Z., Cross, R., Abrams, L. C. and Lesser, E. L. (2004). Trust and knowledge sharing: A critical combination. IBM Institute for Knowledge-Based Organizations. [Viitattu 30.09.2018]

Marshall, L. C. (2007). No trespassers! When overprotection becomes a barrier to interdisciplinary teamwork. *Australian Critical Care*. Vol. 20, No. 4, pp. 124-125.

Artikkelissa: Sandoff, M. & Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *team Performance Management*. Vol 22, No. 7/8. pp. 415-427. (423, 416) [Viitattu 14.01.2018]

McDowell, T., Argawal, D., Miller, D., Okamoto, T. & Page, T., (2016). Organizational design The rise of teams. Teoksessa: *Global Human Capital Trend 2016 The new organization: Different by design*. [Viitattu 28.01.2018]

McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review*, Vol. 23, No. 3, 473-490. [Viitattu 02.03.2018]

Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1956). *The Focused Interview. A Manual of problems and procedures*. Glencoe, IL: Free Press. Teoksessa: Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Mickan, S. and Rodger, S. (2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian Health Review*. Vol 20, No.3, pp. 201-208. [Viitattu 30.09.2018]

Mohrman, S.A., Cohen, S. G. & Mohrman, A.M. Jr. (1997). *Tiimiorganisaation suunnittelu ja rakentaminen - tieto- ja palvelutoimintoihin*, Oy Rastor Ab Helsinki suom. Pirkko Niinimäki, 32-33, 50.

Novak, J. D. (2002). *Tiedon oppiminen, luominen ja käyttö Käsitekartat työvälineinä oppilaitoksissa ja yrityksissä* PS-kustannus Otavan Kirjapaino Oy Keuruu, 185

Oakland, J. S. (1993). Total Quality Management the route to improving performance. Second edition. Butterworth Heinemann.

Oh, H., Labianca, G., & Chung, M. (2004). Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal*, 47, 860-875. Artikkelissa: Hu, L. and Randel, A. E., (2014). Knowledge Sharing in Teams: Social Capital, Extrinsic Incentives, and Team Innovation. *Group & Organization Management*, Vol 39, Iss. 2, pp.213-243, (215). [Viitattu 25.02.2018]

Parker, G. M. (2008). *Team Players and Teamwork New Strategies for Developing Successful Collaboration*. Second Edition, Jossey-Bass

Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd ed. Newbury Park (CA): Sage.

Pirnes, U. (1998). *Kehittyvät tiimit Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi*. Aavaranta Oy. JTO tutkimuksia sarja 8. Tammer-Paino Oy Tampere, 19

Pirnes, U. (1999). *Kehittyvä johtajuus Johtamisen dynamiikka*. Aavaranta-sarja n:o 36 Otava Helsinki. Otavan kirjapaino Oy Keuruu, 105

Rayner, S. R., (1996). *Team Traps: What They Are, How to Avoid Them*. *National Productivity Review*. Summer 1996, Vol. 15, No. 3. [Viitattu 14.01.2018]

Romig, D. A., (1996). *Breakthrough Teamwork: Outstanding Results Using Structured Teamwork*. Chicago, IL: Irwin. Artikkelissa: Tata, J. & Prasad, S., (2004).

Team Self-Management, Organizational Structure, and Judgements of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, No. 2, Summer 2004: pp. 248-265, (249-250). [Viitattu 25.02.2018]

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: Gummerus.

Salas, E., Sims, D. E. & Burke, C. S., (2005). Is there a “Big Five” in teamwork?. *Small Group Research*, Vol. 36, No. 5, October 2005, pp. 555-599. [Viitattu 27.02.2018]

Salminen, J. (2015). Onnistu tiimityössä Tiimin jäsenen käsikirja. 3. painos, Multiprint Oy Helsinki, J-Impact Oy 19,23

Sandoff, M. & Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *team Performance Management*. Vol 22, No. 7/8. pp. 415-427. [Viitattu 14.01.2018]

Savilampi, P. (2014). Hallintopalvelukeskus loppuraportti, 2

Shonk, J. H. (1994). Tiimipohjaiset organisaatiot. Suom. Inkeri Palmroth. Alkuperäinen teos *Team-Based Organizations: Developing a successful Team Environment*. Oy Rastor Ab Helsinki, 12-13

Spector, M. D. & Jones, G. E. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*; Jun 2004; 144, 3, 311-321. [Viitattu 25.02.2018]

Spiik, K-M. (2007). Tulokseen tiimityöllä, *Wsoy Helsinki* 39, 117-119

Stoker, J. I. (2008). "Effects of team tenure and leadership in self-managing teams", *Personnel Review*, Vol. 37, No 5, pp. 564-582. Artikkelissa: Sandoff, M. & Nilsson, K. (2016). How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure. *Team Performance Management*. Vol 22, No. 7/8. pp. 415-427. (417, 424) [Viitattu 14.01.2018]

Stufflebeam, D. L. (1986). The CIPP Model for Program Evaluation. (117-141).

Teoksessa: Madaus, G. F., Scriven, M. S. & Stufflebeam, D. L. (1986). *Evaluation Models. Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation*. Boston, MA: Kluwer-Nijhoff.

Syrjälä, L. & Numminen, M. (1988). Tapaustutkimus kasvatustieteessä. *Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia* 51. Oulu: Oulun yliopisto.

Tata, J. & Prasad, S., (2004). Team Self-Management, Organizational Structure, and Judgements of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, No. 2, Summer 2004: pp. 248-265. [Viitattu 25.02.2018]

Tjosvold, D., (1991). *Team Organization. An Enduring Competitive Advantage*. John Wiley & Sons. England. Wiley Series in Industrial and Organizational Psychology.

Tyler. T. R., & Kramer, R. M. (2001). Whither trust? In R. M. Kramer & T.R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Thousand Oaks; CA: Sage. Artikkelissa: Spector, M. D. & Jones, G. E. (2004). Trust in the Workplace: Factors Affecting Trust Formation Between Team Members. *The Journal of Social Psychology*; Jun 2004; 144, 3, 311-321, (312-313). [Viitattu 25.02.2018]

Ulloa, B. C. R. & Adams, S. G., (2004). Attitude toward teamwork and effective teaming. *Team Performance Management*. Vol. 10, No. 7/8, pp. 145-151. [Viitattu 27.02.2018]

Valle, M. & Witt, L.A. (2001). The moderating Effect of Teamwork Perceptions on the Organizational Politics-Job Satisfaction Relationship. *The Journal of Social Psychology*. Jun 2001. Vol. 141, No. 3, pp. 379-388. [Viitattu 14.01.2018]

Wang, J-K., Ashleigh, M. and Meyer, E. (2006). Knowledge sharing and team trustworthiness: it's all about socialties!. *Knowledge Management Research & Practise*. Vol. 4, pp. 175-186. [Viitattu 10.02.2018]

Webber, S. S. (2002). Leadership and trust facilitating cross-functional team success. *The Journal of Management Development*. Vol. 21, No. ¾, pp. 201-214. [Viitattu 25.02.2018]

Wellins, R. S., Wilson, A. J. Katz, P. Laughlin, C. R. Day Jr. And D. Price, (1990). *Self-Directed Teams: A Study of Current Practices*. Pittsburgh, PA: DDI. Artikkelissa: Tata, J. & Prasad, S., (2004). Team Self-Management, Organizational Structure, and Judgements of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, Vol. XVI, No. 2, Summer 2004: pp. 248-265,249-250. [Viitattu 25.02.2018]

Whitener, E. M., (1997). The impact of human resource activities on employee trust. *Human Resource Management Review*. Vol.7 No. 4, pp. 389-404. Artikkelissa: Kidron, A., Tzafrir, S. S. & Meshoulam, I. (2016). All we need is trust: trust and human resource management. *Team Performance Management*. Vol. 22., No. ¾, pp. 139-155. [Viitattu 14.01.2018]

Wilkins, A. L. (1983). The culture audit: A tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics*, Autumn, 1983. Artikkelissa: Frost, T. F. (1994). Creating a teamwork-based culture within a manufacturing setting. *Industrial Management*. May/jun. Vol. 36, Is. 3, pp. 17-20. (17) [Viitattu 14.01.2018]

Williams, M. (2001). In whom we trust: Group membership as an affective context for trust development. *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3 pp. 377-396. [Viitattu 02.03.2018]

Yang, S.-B. & Choi, S. O., (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information and creativity. *Team Performance Management*, Vol. 15, No. 5/6 pp. 289-301. [Viitattu 10.02.2018]

Yin, R. K. (1983). *Case Research. Design and Methods*. Applied Social Research Methods series vol 5. Sage: London. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. 2.nd. ed. Applied Social Research Methods Series. vol. 5. Newbury Park, CA: SAGE Publications.

Yoon, H.-Y. (2005). Characteristics of Team-Based Organization Introduced to Academic Libraries in South Korea. *The Journal of Academic Librarianship*, Vol 31, No 4, July 2005. pp. 358-365. [Viitattu 30.01.2018]

Zenger, J. H., Musselwhite, E., Hurson, K. & Perrin, C., (1993). *Tiimien johtaminen (Leading Teams, Mastering the new role)*. Suom. Palmroth, I., Oy Rastor Ab, Helsinki.

LIITTEET

LIITE 1 SAATEKIRJE HAASTATELTAVILLE

Hyvä haastateltava!

Tämän haastattelun tarkoituksena on tutkia organisaationne tiimirakennetta ja sen toimivuutta. Osallistumalla haastatteluun, olet osaltasi rakentamassa entistä toimivampaa organisaatiota. Haastattelu on osa pro gradu tutkielmaani Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa. Haastattelun tarkoituksena on kerätä empiirinen aineisto tutkimukseeni. Saat ohessa haastattelukysymykset, joihin voit tutustua ennalta. Näin saamme haastattelusta sujuvan. Liitteenä löytyy myös lista haastatteluajoista, varaathan niistä itsellesi sopivimman.

Kiitos yhteistyöstä.

Katri Peuhkuri

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

Arvot

Mikä on tiiminne perimmäinen tarkoitus/tavoite? (Miksi se on olemassa?)

Miten tiiminne hyvä yhteistyö näkyy asiakkailenne?

Resurssit

Millaista tukea tiiminne on saanut johdolta?

Miten koet tiiminne resurssit?

Mikä organisaatiomuutoksessa sujui mielestäsi hyvin? Missä olisi voinut toimia toisin? Miten?

Rakenteet

Mitkä tekijät organisaatiossa mielestäsi edistävät tiimien työskentelyä?

Mitkä tekijät organisaatiossa mielestäsi estävät tiimien työskentelyä?

Vuorovaikutus

Miten kuvailisit tiimien välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä?

Miten kuvailisit tiimissänne vallitsevaa luottamusta? (Edistävät & estävät tekijät)

Millaisena koet johdon ja tiimin välisen luottamuksen? (Edistävät & estävät tekijät)

Miten koet tiimien välisen luottamuksen? (Edistävät ja estävät tekijät)

Miten kuvailisit johtamista organisaatiossanne?

Arvot

Sitoutuminen

- Halu palvella asiakasta
- Jokainen antaa oman panoksensa
- Organisaation jäsenet tiedostivat muutoksen tarpeen
- Tehtäväkuvaukset tehtiin ja niitä aika ajoin tarkennetaan
- Jatkettiin ennallaan, ei edes huomattu muutosta
- Tehdään omia töitä ilman tiimiä

Johdon mukanaolo

- Ottaa järjestelmiä käyttöön
- Näyttää omalla esimerkillään
- Esimerkillä johtamista
- Johdon edustaja tiimissä
- Johto etäinen, johdon tuki jäänyt ohueksi; tuki muualta
- Kai tätä jotenkin johdetaan; ei ole johtajuutta

Selkeä visio

- Selkeä määritelmä tiimin tehtävästä
 - Tiedostetaan miksi tiimi on olemassa
 - Mikä on meidän visio?
- ## Kannustava palkiojärjestelmä
- Ei voi olla rahallinen, koska julkinen organisaatio
 - Vaikeita asioita, kun ollaan julkisella puolella
 - Ei varmaan oikein toimi kunta-alalla niin tehokkaasti, kuin olisi hyvä
 - Voisi olla palkan osa ja siten palkita hyvää tekemistä

Resurssit

Aika

- Muutos toteutettu nopeasti
- Aikaa yhdessä keskustella asioista ei ole/on
- Yhteisen ajan löytäminen vaikeaa

Joustavuus

- Toteutus annetussa aikataulussa
- Epävarmuus muutostilanteissa
- Jossain oli päätetty, että siirrytään tiimiorganisaatioon; kuulluksi tuleminen
- Ilmoitettiin, että tämä on nyt sinun tiimi

Sopeutuminen

- Tyytyväisyys entiseen positioon
- Puhuminen vanhoilla nimillä (esim. toimiala)
 - Jatkettiin ennallaan
 - Halu rajata työtä
- Valmiimpi uuteen, kun fyysinen sijainti muuttuu
 - Osan vaikeaa ymmärtää, kun ei ole sitä omaa henkilöä nimetty hoitamaan asiaa, vaan koko tiimi hoitaa

Koulutus

- Ei tarjottu koulusta tiiminvetäjille; ei koulutusta henkilöstöjohtamiseen; perehdytys muilta tiiminvetäjiltä
 - Koulutusta johdolle olisi tarvittu
- Mitä tarkoittaa tiimityö ja prosesseilla johtaminen?
 - Itseohjautuvat tiimit
- Itseoppinutta väkeä; itse pitänyt oppia ja etsiä asiat
 - Tiimit jätettiin toimimaan itseohjautuvasti

Vuorovaikutus

Avoin kommunikaatio

- Voi puhua kaikesta
- Tulee juteltua muutenkin; voi vaihtaa kuulumisia
- Jaetaan tietoa, ei pimitetä
- Yhdessä asioiden läpikäyminen; vapaamuotoista keskustelufoorumia kaivataan
- Voi aina kysyä; saa apua
- Kokouskulttuuri jäykkää, sisäinen vuorovaikutus voisi olla rennompaa

Arvostaminen

- Tiiminvetäjät ovat hyviä
- Työtä pidetään tärkeänä -> tiimin perustaminen
- Luotetaan ammattitaitoon
- Ketkä otetaan rakennettavaan tiimiin
- Ohijohtaminen
- Ei näy palkassa -> katkeruutta ja epäluottamusta

Luottamus

- Työt tuli tehtyä muutoksen aikanakin
- Avoimuus; toisen kunnioittaminen
- Yhdessä tekeminen; yhteisten haasteiden voittaminen; ei tehdä ohareita
- Tasavertaisuus, oikeudenmukaisuus
- Oikea-aikainen tiedon jakaminen

Yhteiset periaatteet

- Jos ei samoja sääntöjä -> eri kerroksen väkeä
- Ei selkeää johtamisjärjestelmää
- Johto etäinen; ei tasapuolista tukea

LIITE 6 RAKENTEET

Rakenteet

Organisaation rakenteellinen muutos

- Vähemmän raja-aitoja; ei niin siloutunut
- Vuorovaikutus helpottunut; fyysisesti lähellä
- On lievästi hierarkkisuutta
- Voi mennä juttelemaan kaupunginjohtajalla/Osa kokee vaikeana mennä juttelemaan
- Tiimit hallinnollisia, eivät päivittäin toteuta jotain prosessia; vain paperilla

Organisaation tarpeisiin luotu tiimi

- Tiimi palvelee koko organisaatiota
- Joustavuus asiakkaaseen nähden
- Etsitään asiakkaalle apu tiimistä; yhteyshenkilö tiimissä
- Tehdään omia töitä ilman tiimiä; ei me koko ajan olla se tiimi
- Organisaatorakenne paperilla kuvattuna on muuta kuin todellisuus

Roolien laajentaminen, tehtävien jakaminen

- Osa rajaa tiukasti oman työn ja tehtävät; ei kuulu minulle enää tuo (kuntaorganisaatio sallii liikaa)
- Osalle luontevaa laajentaa
- Osassa tiimeistä hyvin jaettu ja selkeät tehtäväkuvaukset; osassa "jaettu" tehtäviä esim. eläköitymisen myötä jäljelle jääneille; töitä ei ole kyetty jakamaan
- Tiimeille jaetaan vastuuta
- Esimiehen tulisi selkeämmin jakaa ja osoittaa työtehtäviä

Tiiminvetäjän rooli

- Pitää puolia, tukee, auttaa
- Väittää tietoa; jakaa sen tiedon mikä on jaettavissa kulloinkin
- Yhdistelee resursseja auttaakseen muita tiimejä
- Ei aina tavattavissa -> vaikeuttaa asioiden hoitamista