



**ITSEOHJAUTUVIEN TIIMIEN VÄLISEN KOORDINAATION KEHITTÄMINEN
SIIRRYTTÄESSÄ NELIPÄIVÄISEEN TYÖVIKKOON**

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

Susanna Lisma

Tarkastajat: Professori, KTT Kirsimarja Blomqvist

Tutkijaopettaja, KTT Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT- kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Susanna Lisma

Itseohjautuvien tiimien välisen koordinaation kehittäminen siirryttäessä nelipäiväiseen työviikkoon

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

91 sivua, 13 kuviota, 9 taulukkoa ja yksi liite

Tarkastajat: Professori, KTT Kirsimarja Blomqvist, Tutkijaopettaja, KTT Anna-Maija Nisula

Avainsanat: nelipäiväinen työviikko, itseohjautuva tiimi, koordinaatio, tiimien välinen koordinaatio

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tutkia, millaisia vaikutuksia nelipäiväisellä työviikolla oli itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon. Tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä itseohjautuvien tiimien välisistä koordinaatiomenetelmistä ja kehittää case-organisaation itseohjautuvien tiimien välisiä koordinaatiokäytäntöjä ennen siirtymistä nelipäiväiseen työviikkoon. Tutkielman tutkimusstrategiaksi valittiin toimintatutkimus, joka sisälsi kolme vaihetta: case-organisaation tiimien välisen koordinaation kehittämistarpeiden selvittämisen, kehittämistyöpajat ja nelipäiväisen työviikon pilotin kehittämisehdotuksineen. Tämän monimenetelmällisen toimintatutkimuksen aineisto koostuu sekä laadullisesta että määrällisestä aineistosta.

Tutkielman tulokset lisäävät ymmärrystä itseohjautuvien tiimien välisestä koordinaatiosta ja koordinaatiomenetelmistä. Tutkimustulosten mukaan nelipäiväisellä työviikolla oli vaikutuksia itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja tunnistettavissa oli sekä tiimien välistä koordinaatiota mahdollistavia että haastavia tekijöitä. Mahdollistavia tekijöitä olivat tiimien jäsenten tavoitettavuuden lisääntyminen, sähköiset alustat viestinnässä, tiimien työskentelytapojen kehittyminen, synkroniset palaverit, työn keskeytyksien vähentyminen, tiedon dokumentointi, kahden välisen viestinnän lisääntyminen, itseohjautuvuuden kehittyminen ja asynkronisen työskentelyn lisääntyminen. Tiimien välistä koordinaatiota haastavia tekijöitä olivat spontaanin vuorovaikutuksen vähentyminen, liiallinen työmäärä, turhat palaverit ja ymmärtämättömyys tiimien tehtäväkuvista ja rooleista.

Jatkotutkimusehdotuksina esitetään kokonaisvaltaista tutkimusta yksilön, tiimien sisäisen ja välisen synkronisen ja asynkronisen koordinaation yhteyksistä ja vaikutuksista. Jatkossa olisi tärkeää tutkia myös itseohjautuvuuden ja etätöön vaikutuksia tiimien sisäiseen ja väliseen synkroniseen ja asynkroniseen koordinaatioon.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Susanna Lisma

Developing coordination between self-managing teams while moving to a four-day workweek

Master's thesis

2024

91 pages, 13 figures, 9 tables and one appendix

Examiners: Professor, D.Sc. Econ. & Bus. Adm. Kirsimarja Blomqvist, Researcher, D.Sc. Econ. & Bus. Adm. Anna-Maija Nisula

Keywords: four-day workweek, self-managing teams, coordination, coordination between teams

The purpose of this master's thesis was to investigate the effects of a four-day week on the coordination between self-managed teams. The aim of the thesis was to increase the understanding of coordination methods between self-directed teams and to develop coordination practices between self-managed teams of the target organization before moving to a four-day work week. Action research was chosen as the research strategy for the thesis, which included three phases: finding out the development needs of the target organization, workshops and a four-day week pilot and development proposals. The material of this multi-method action research consisted of both qualitative and quantitative material.

This thesis adds to the understanding of coordination and coordination methods between self-managed teams. According to the research results, the four-day week had effects on the coordination between self-managed teams. During the four-day week pilot, factors enabling and challenging coordination between teams came to the fore. The enabling factors were the increase in accessibility of team members, electronic platforms in communication, the development of team working methods, Synchronous meetings, reduction of work interruptions, documentation of information, increase in communication between two people, development of self-direction and increase in asynchronous working. Factors challenging the coordination between teams were a decrease in spontaneous interaction, the indivisibility of work tasks, unnecessary meetings, and a lack of understanding of the teams' tasks and roles.

A comprehensive study of the connections and effects of synchronous and asynchronous coordination within and between teams and individuals is presented as further research proposals. In the future, it would be important to also study the effects of self-direction and remote work on synchronous and asynchronous coordination within and between teams.

KIITOKSET

Haluan kiittää ohjaajaani Professori Kirsimarja Blomqvistia laadukkaasta ohjauksesta, tuesta ja ehtymättömästä kannustuksesta tämän prosessin aikana.

Kiitos aviopuolisolleni Mikalle kärsivällisyydestäsi, tuestasi, rakkaudestasi ja huolenpidostasi. Seuraavalle kahdellekymmenelleviidelle vuodelle!

Omistan tämän tutkielman lapsilleni, Sakulle, Atelle ja Roopelle. Muistattehan aina säilyttää uteliaan mielen, ”sillä hänellä, joka uskaltaa toivoa ja unelmoida, on ilman siipien alla”.

Nokiolla 24.1.2024

Susanna

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2	Tutkielman rakenne	8
2	Itseohjautuvien tiimien välinen koordinaatio ja sen kehittäminen	10
2.1	Itseohjautuvat tiimit	10
2.2	Tiimien välinen koordinaatio.....	15
2.3	Yhteenveto	24
3	Tutkimuksen toteutus	26
3.1	Case-organisaatio ja tutkimuskontekstin kuvaus	26
3.1.1	Case-organisaatio.....	26
3.1.2	Tutkimuskontekstina nelipäiväinen työviikko.....	27
3.1.3	Nelipäiväisen työviikon pilotin sovitut käytännöt case-organisaatiossa	34
3.2	Tutkimusstrategia.....	35
3.3	Tutkimusaineiston kerääminen	39
3.4	Tutkimusaineiston analysointi	46
3.5	Toiminnan kehittäminen	49
4	Tulokset	52
4.1	Tiimien välinen koordinaatio ja sen haasteet ennen pilottia.....	52
4.2	Tiimien välinen koordinaatio ja sen haasteet pilotin aikana.....	59
4.3	Tiimien välisen koordinaation kehittäminen pilotin jälkeen	68
5	Pohdinta.....	72
5.1	Johtopäätökset.....	72
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	76
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	78
	Lähteet	80

Liite 1. Ennakkokyselyn kysymykset

1 Johdanto

Työelämä on muuttunut Covid-19 pandemian myötä synnyttäen uusia työnteon tapoja, joihin organisaatioiden on mukauduttava. Työ on muuttunut teknologia-avusteisemmaksi ja mahdollisuudet työskennellä virtuaalisesti ovat kasvaneet (Malhotra, 2021). Organisaatiot kaipaavat työntekijöitä, jotka pystyvät sopeutumaan muutokseen. Työntekijät puolestaan kaipaavat työelämään joustoja, autonomiaa ja itsenäistä päätöksentekovaltaa. He haluavat valita miten, missä ja milloin työskentelevät etsien työympäristöä, jossa heidän potentiaallinsa parhaiten huomataan ja tulee parhaiten hyödynnettyä. (Chakraborty, Bodh Bhatnagar, Biswas & Dash, 2022)

Itseohjautuvuus on noussut yhteiskunnalliseen keskusteluun osana työelämän muutosta ja ratkaisuna monenlaisiin työelämän haasteisiin (Lee & Edmondson, 2017). Organisaatiot haluavat keskittyä yhä enemmän siihen, mitä saavutetaan, kuin siihen, montako tuntia työntekijä tekee töitä (Malhotra, 2021). Itseohjautuvassa organisaatiossa valtaa ja vastuuta on hajautettu tiimeille ja yksilöille (Lee & Edmondson, 2017, Martela, 2019, Morikawa, Martela & Hakanen, 2022, Spreitzer, Cohen & Ledford Jr., 1999). Organisaatiot hyötyvät itseohjautuvuuden vahvistamisesta, koska useiden tutkimusten mukaan itseohjautuvat tiimit ovat tehokkaampia (Manz & Sims Jr., 1980, Millikin, Hom & Manz, 2010, Palvalin, van der Voordt & Jylhä, 2017), tuottavampia (Spreitzer et al., 1999) ja tuotokset ovat laadukkaampia (Millikin et al., 2010).

Myös nelipäiväistä työviikkoa on ehdotettu ratkaisuksi tiimien tehokkuuden mittaamiseksi tuotoksilla eikä niinkään työtuntien määrällä (Malhotra, 2021). Maailmalla on tehty kokeiluja viikkotyötuntien vähentämisestä, ja Suomessakin on käyty keskustelua, tarjoaisiko nelipäiväinen työviikko työelämään joustoja ja tukisiko se työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä. Samalla on pohdittu lyhyemmän työviikon vaikutuksia työn tuottavuuteen ja kansantalouteen. Nelipäiväisellä työviikolla on todettu aiemmissa tutkimuksissa olevan positiivisia vaikutuksia paitsi yksilölle (Barck-Holst, Nilsonne, Åkerstedt & Hellgren, 2017, Berniell & Bietenbeck, 2020, Haraldsson & Kellam, 2021) myös organisaatioille (Hamermesh, Kawaguchi & Lee, 2017, Schor et al., 2022). Sen sijaan pitkillä työtunneilla on tutkitusti negatiivinen yhteys yksilön terveyteen (Liu, Chen & Gan, 2019), koettuun hyvinvointiin (Song & Lee, 2021) ja perhe-elämään (Lingard, Townsend, Bradley & Brown, 2008) esimerkiksi

lyhentämällä palautumisaikaa työstä (Lingard & Turner, 2022). Organisaatiotasolla pitkät työtunnit heikentävät organisaation suorituskykyä ja niillä on havaittu olevan kielteisiä vaikutuksia taloudelliseen kehitykseen (Lee & Lee, 2016).

Aiempi tutkimus viittaa, että siirtyminen nelipäiväiseen työviikkoon ja työajan lyhentäminen voi tuoda haasteita itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon (Mullens et al., 2021). Tiimien välinen koordinaatio voi olla erityisen haastavaa itseohjautuvissa tiimeissä niiden korkean autonomian vuoksi (Ingvaldsen & Rolfsen, 2012). Tehokkaan tiimien välisen koordinaation saavuttaminen on haaste erityisesti silloin, kun tiimien välillä on paljon keskinäisriippuvaisuuksia (Begel, Nagappan, Poile & Layman, 2009, Bick, Spohrer, Hoda, Scheerer & Heinzl, 2018). Tiimien välinen sujuva koordinaatio edellyttääkin toimivia koordinaatiokäytäntöjä (Dietrich, Kujala & Artto, 2013).

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia vaikutuksia nelipäiväisellä työviikolla on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon. Tutkimusstrategiaksi on valittu toimintatutkimus, jonka kohteena on kuluttuja elektroniikkaa valmistava kansainvälisesti toimiva yritys. Kyseisessä case-organisaatiossa työn tekeminen on organisoitu itseohjautuviin keskinäisriippuvaisiin tiimeihin ja tiimien välinen sujuva koordinaatio on edellytys yrityksen menestymiselle.

Tutkimuksen lähtökohtana on case-organisaation tarve toteuttaa nelipäiväisen työviikon pilotti. Nelipäiväisellä työviikolla tarkoitetaan tässä tutkielmassa viikoittaisten työtuntien vähentämistä 37.5 tunnista 30 tuntiin niin, että viikoittaiset työtunnit tehdään viiden päivän sijaan neljässä päivässä. Case-organisaation tärkein arvo on henkilöstön hyvinvointi, ja työajan lyhentämisellä ennakoitaan olevan hyvinvointia lisää vaikutus. Samalla organisaatiossa kuitenkin tunnustetaan, että viikoittaisen työajan lyhentäminen haastaa itseohjautuvien tiimien välistä koordinaatiota (Mullens et al., 2021). Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää, voisiko nelipäiväinen työviikko olla toimiva työaikajärjestely case-organisaatiossa tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä itseohjautuvien tiimien välisestä koordinaatiosta, tuottaa tietoa case-organisaatiolle sen itseohjautuvien tiimien välisen koordinaation

tilasta ja haasteista sekä kehittää tiimien välisiä koordinaatiokäytäntöjä ennen siirtymistä nelipäiväiseen työviikkoon esille nousseiden kehittämistarpeiden pohjalta. Lisäksi tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, miten siirtyminen lyhyempään työviikkoon vaikuttaa case-organisaatiossa itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin. Tavoitteena on myös lisätä ymmärrystä, kuinka itseohjautuvien tiimien välistä koordinaatiota voitaisiin tulevaisuudessa case-organisaatiossa kehittää.

Tutkimuskysymykset

- 1) Millaisia koordinaatiokäytäntöjä kohdeorganisaatiossa on käytössä itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa?
- 2) Millaisia haasteita tunnustetaan itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ja koordinaatiokäytännöissä?
- 3) Millaisilla koordinaatiokäytännöillä voidaan kehittää tiimien välistä koordinaatiota ennen siirtymistä nelipäiväiseen työviikkoon?
- 4) Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?
- 5) Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?

1.2 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta, jotka ovat johdanto, itseohjautuvien tiimien välinen koordinaatio ja sen kehittäminen, tutkimuksen toteutus, tulokset ja pohdinta. Johdannossa kerrotaan tutkielman taustaa, sen merkitystä ja ajankohtaisuutta sekä kuvataan tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Luku kaksi muodostuu tutkielman teoreettisesta viitekehyksestä, jossa määritellään tutkimuksen avainkäsitteitä: itseohjautuva tiimi, koordinaatio ja tiimien välinen koordinaatio.

Tutkielman kolmas luku käsittelee tutkimuksen toteutusta. Luvussa kuvataan case-organisaatiota, nelipäiväistä työviikkoa tutkimuskontekstina, toimintatutkimusta tutkimusstrategiana ja pilotin toteutusta. Lisäksi kuvataan tutkimusaineistoa, sen keräämistä ja analysointia sekä itseohjautuvien tiimien välisen koordinaation kehittämistä ennen nelipäiväiseen

työviikkoon siirtymistä. Luvussa neljä esitellään tutkimuksen tulokset vastaten tutkimuskysymyksiin. Viimeisessä viidennessä luvussa tehdään johtopäätöksiä, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitellään jatkotutkimusehdotukset.

2 Itseohjautuvien tiimien välinen koordinaatio ja sen kehittämisen

Tässä luvussa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet: itseohjautuvat tiimit, koordinaatio ja tiimien välinen koordinaatio. Lisäksi tässä luvussa avataan käsitteiden suhteet toisiinsa ja kuvataan aiempaa tutkimustietoa.

2.1 Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvassa organisaatiossa on vähennetty hierarkiaa, hajautettu autonomiaa, vastuuta ja itsenäistä organisaatiotasosta päätöksentekovaltaa tiimeille ja yksilöille (Lee & Edmondson, 2017, Martela, 2019, Morikawa et al., 2022, Spreitzer et al., 1999). Missä määrin päätöksentekovaltaa on hajautettu yksilöille ja tiimeille, riippuu organisaation luonteesta ja työn sisällöstä. Itseohjautuvuuden tavoittelu organisaatioissa ei poista johtamisen tarvetta, sillä yhteiset organisatoriset tavoitteet on saavutettava, resursseja on projekteille allokoitava ja organisaation rakenteita on suunniteltava ja muokattava. (Lee & Edmondson, 2017) Itseohjautuvan tiimin ulkopuolella on usein organisaatioon kuuluva johtaja, jonka tehtävänä on tukea ja mahdollistaa tiimin toimintaa ilman päätöksentekovaltaa tiimin sisäisistä asioista (Morgeson, 2005). Ulkopuolisen johtajan tehtävänä on johtaa tiimejä johtamaan itseään, kannustaa itseohjautuvuuteen, itsensä kehittämiseen ja arviointiin (Manz & Sims Jr., 1987).

Organisaatio luo rakenteet ja suotuisat olosuhteet yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuteen (Spreitzer et al., 1999) varmistamalla, että kaikilla on yhteinen käsitys organisaation päämäärästä ja tavoitteista. Itseohjautuvuus perustuu yhteistoiminnan säännöille, keskinäisriippumukseen- ja koordinaatioon sekä jaettuun vastuunkantoon. Organisaatiossa on luotu prosessit, joiden avulla keskinäisriippuvaisia tehtäviä koordinoidaan, ja joiden avulla tarvittavaa informaatiota on kaikkien käytettävissä. (Martela, 2020)

Itseohjautuvat tiimit ovat tapa organisoida työn tekemistä. Itseohjautuvilta tiimeiltä puuttuu formaali johtajuus ja ulkoinen ohjaus eikä niissä ole erityistä sisäistä hierarkiaa (Renkema,

Bondarouk & Bos-Nehles, 2018). Johtajuus on jaettu tiimin sisällä (de Leede, Nijhof & Fischer, 1999, Manz & Sims, 1987, Martela & Jarenko, 2017) roolien ja taitojen mukaan (Manz & Sims, 1987, Martela & Jarenko, 2017). Roolit voivat elää ja vaihtua sen mukaan, minkä tiimissä koetaan olevan hyödyllisintä organisaatiolle (Martela & Jarenko, 2017). Meneestyvä itseohjautuva tiimi omaa kollektiiviset tavoitteet, joista organisaatio hyötyy (Nederveen Pieterse, Hollenbeck, van Knippenberg, Spitzmuller, Dimotakis, Karam & Slesman, 2019, Spreitzer et al., 1999) ja joiden saavuttamisesta sovituissa ajassa kannetaan yhteisesti vastuuta (Renkema et al., 2018, Wageman, 1997). Tiimillä on selkeä suunta, he tietävät miksi tiimi on olemassa ja mitä tiimi haluaa saavuttaa. (Wageman, 1997)

Itseohjautuva tiimi vastaa omasta suorituksestaan (Gill, Metz, Tekleab & Williamson, 2020, Wageman, 1997), toimintakyvystään ja organisoitumisestaan (Renkema et al., 2018) päättäen omista työstrategioistaan, työtehtävien jaoista ja ajankäytöstä (Wageman, 1997). Jotta itseohjautuva tiimi voi toimia tehokkaasti, on sen tehtävien oltava selkeästi määriteltyjä (Spreitzer et al., 1999). Tiimissä sovitut normit ohjaavat sen jäsenten käyttäytymistä (Cohen, Ledford Jr. & Spreitzer, 1996, Spreitzer et al., 1999, Wageman, 1997) ja tukevat strategista ajattelua tiimin suorituksen ja toiminnan tehostamiseksi (Spreitzer et al., 1999, Wageman, 1997). Tiimi arvioi omaa suoritustaan ja sen jäsenten panosta ollen tietoinen ympäristöstään havaiten mahdollisia ongelmia, ratkaisten niitä aktiivisesti ja omatoimisesti sekä mukautuen muuttuviin olosuhteisiin. Tiimi kehittää innovatiivisia uusia työtapoja (Spreitzer et al., 1999) ja kannustaa sen jäseniä kokeilemaan uusia tehokkaampia työnteon tapoja (Wageman, 1997).

Itseohjautuvat tiimit perustuvat suurelta osin tehokkaaseen päätöksentekoon, joka on organisaation päättäjien sijaan tiimin jäsenillä (Manz & Sims, 1987). Itseohjautuvia tiimejä hyödynnetään etenkin niiden tehokkuuden vuoksi, koska pienemmissä tiimeissä päätöksenteko on nopeampaa kuin suurissa organisaation laajuisissa toiminnoissa (Millikin et al., 2010). Itseohjautuvat tiimit tuovat etua organisaatiolle, koska päätöksenteko viedään operationaalisten ongelmien tasolle, jolloin nopeus ja tarkkuus ongelmien ratkaisuun lisääntyy (Brede Moe, Dingsey & Dybá, 2009). Yrityksen vision ohjaamina itseohjautuvat tiimin jäsenet ohjaavat omaa työtään ja koordinoivat sitä yrityksen muiden osa-alueiden kanssa (Barker, 1993). Mitä itsenäisemmin tiimi voi suorittaa omaa työtään ilman tarvetta koordinoida

tekemistään toisten tiimien kanssa, sitä helpompaa itseohjautuminen on (Martela, 2020). Tiimin jäsenten välinen korkea luottamus voi vähentää itseohjautuvissa tiimeissä halukkuutta tiimin jäsenten työskentelyn valvomiseen. Jos tämä yhdistetään korkeaan yksilölliseen autonomiaan, voi tiimin suoritus yhteisen koordinaation puuttuessa kärsiä. (Langfred, 2004) Tiimin toimintojen koordinaation vaarantuminen on mahdollista myös, kun tiimiin saapuu uusi jäsen. Uusi jäsen on tärkeää opastaa itseohjautuvuuteen ja jaettuun työtappoihin, jottei tiimin kyky koordinoita toimintoja ja suoriutua vaarannu. (Druskat & Pescosolido, 2002)

Tiimien itseohjautuvuudessa haasteena ovat jaetut resurssit (Brede Moe et al., 2009). Organisaatiotasolla mahdollistetaan itseohjautuvien tiimien työskentely huolehtimalla tarvittavasta tuesta ja resurssien saatavuudesta (de Leede et al., 1999). Tiimi tarvitsee riittävästi resursseja, jotta se voi saavuttaa tavoitteensa (Wageman, 1997, Spreitzer et al., 1999) ja, jotta sen työskentely on ennakoivaa ja tehokasta (Palvalin et al., 2017). Riittävien resurssien avulla vältetään myös turha kilpailuasetelma tiimien välillä, joka estää tiimien tehokasta toimintaa (Brede Moe et al., 2009.)

Jotta itseohjautuvat tiimit voivat toimia tehokkaasti, ne tarvitsevat toimintaympäristön, jossa työntekijät voivat osallistua ja voimaantua. Tehokkaan toiminnan turvaamiseksi tiimin tulee yhdessä koordinoita sen toimintoja, suunnitella sen tehtävät, jakaa niistä vastuuta kollektiivisesti ja tehdä päätöksiä. On tärkeää, että tiimissä koetaan työtehtävät merkityksellisiksi. Erilaisten tehtävien vaihtelu mahdollistaa oppimisen tiimissä, joka puolestaan kehittää tiimin tehokkuutta. Palutteen saaminen kasvattaa sisäistä motivaatiota. Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat myös tiimin ominaisuudet, kuten stabiliteetti, diversiteetti, sen jäsenien kyvyt ja taidot sekä tiimin koko. (Cohen et al., 1996.) Itseohjautuvien tiimien tehokkuutta voidaan lisätä mahdollistamalla teknologian avulla tiimien vuorovaikutus ja yhdessä tekeminen (Palvalin et al., 2017), jolloin tiimin jäsenet saavat tukea toisiltaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Gill et al., 2020).

Itseohjautuvan tiimin rakentamisessa on tärkeää huomioida, että tiimillä on tarvittavat tiedot ja taidot pätevään suoritukseen (Spreitzer et al., 1999) yksilöiden kyvykkyyksien vaikuttaen itseohjautuvien tiimien suoritukseen (Doblinger, 2022). Tiimien itseohjautuvuudessa onnistumisen edellytykseksi ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, organisaatioissa tulee kehittää ja kannustaa yksilöissä itseohjautuvuuden kyvykkyyksiä (Manz & Sims, 1980). Yksilön itsemotivoituminen, halu toimia itsenäisesti ilman kontrollia ja ohjausta mahdollistavat itseohjautuvuuden (Martela & Jarenko, 2017, Martela, 2019). Itseohjautuvuus vaatii

työntekijöiltä kykyä johtaa itseään hallitsemalla ajankäyttöä, tehtävien ja tavoitteiden asettamista ja niiden priorisointia (Martela & Jarenko, 2017) sekä itsenäistä omaa työtään koskevaa päätöksentekokykyä (Martela, 2020). Kun työntekijä tekee päätöksiä, jotka vaikuttavat koko organisaatioon, on hänen ymmärrettävä organisaatiota kokonaisuutena ja sen toimintaa laajasti (Martela, 2019).

Positiivinen vaikutus yksikön kyvykkyyksillä on tiimin suoritukseen, jos yksilö itsenäisten päätöksien lisäksi kantaa vastuuta tehtävistä ja omasta käyttäytymisestään, on aloitteellinen, luottaa toisiin, rakentaa tiimihenkeä, tekee yhteistyötä ja on kyvykäs empatiaan. Tiimin suoritusta ennustaa myös yksilön avoin ja suora kommunikaatio omista toiveistaan, tarpeistaan ja eroavaisuuksista mielipiteissään. (Doblinger, 2022) Tärkeitä kyvykkyyksiä ovat myös tekniset taidot (Martela & Jarenko, 2017), verkostoitumistaidot, kyky luoda hyviä ihmissuhteita (Doblinger, 2022), hallita konflikteja (Doblinger, 2022, Langfred, 2007, Martela, 2019) sekä tiedon etsiminen ja oppiminen. Lisäksi itseohjautuvissa tiimeissä yksilön on tärkeää sopeutua muutoksiin, omata hyvä stressinsietokyky, työskennellä energisesti ja innokkaasti sekä pyrkiä saavuttamaan omat henkilökohtaiset tavoitteet. (Doblinger, 2022) Hyvät vuorovaikutustaidot auttavat tiimin jäseniä kommunikoidaan ja koordinoimaan toimintojaan lisäen tuottavuutta (Spreitzer et al., 1999).

Tiimin itseohjautuvuudella on tutkitusti positiivinen yhteys tiimin suoritukseen (Lambe, Webb & Ishida, 2009, Rousseau & Aubé, 2010) ja tuotosten määrään (Palvalin et al., 2017). Itseohjautuvuus voi parantaa tiimin suoritusta vahvistamalla tiimin kykyä työskennellä yhdessä ja kehittää uusia käytäntöjä, jotka edistävät tehtävien suorittamista (Rousseau & Aubé, 2010). Itseohjautuvien tiimien työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, ja heillä on vähemmän lähtöaikeita työpaikastaan kuin ei-itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevillä (Ruotsalainen, Elovainio, Jantunen & Sinervo, 2023). Kokemus itseohjautuvuudesta on vahvempi korkeammassa asemassa olevilla, enemmän palkkaa saavilla ja korkeammin koulutetuilla työntekijöillä. Lisäksi nuoremmat tuntevat enemmän itseohjautuvuutta kuin vanhemmat työntekijät ja miehet naisia enemmän. Itseohjautuvuus on suurempaa pienissä organisaatioissa kuin isoissa yrityksissä. (Morikawa, Martela & Hakanen, 2022.)

Jos tiimin jäsen on liian itseohjautuva, voi hän vaarantaa tiimin kollektiivista suorituskkyä ja koheesiota. Organisaation onkin varmistettava, että tiimin jäsenet säilyttävät fokuksen sen kollektiivisiin tavoitteisiin. (Millikin et al., 2010) Itseohjautuvien tiimien korkeasta autonomian tasosta voi seurata myös konflikteja liittyen tiimin vuorovaikutussuhteisiin tai

tehtävien jakoon. Tämä voi heikentää tiimin sisäistä luottamusta, yksilöllistä autonomiaa ja lopulta tiimin suoritusta. (Langfred, 2007) Lisäksi yhteistoiminnallinen valvonta itseohjautuvissa tiimeissä voi luoda itsessään tiukkoja sääntöjä ja tiimin jäsenet voivat kokea sen rajoittavana (Barker, 1993).

Brede Moe et al. (2009) ovat tutkineet tiimien itseohjautuvuutta estäviä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan estäviä tekijöitä olivat yksilön sitoutumattomuus ja liian iso yksilöllisen autonomian kaipuu. Jos tiimissä työskentelee vahvoja asiantuntijoita, joilla on täysi itsenäisyys omaan ajankäyttöön, johtaa tämä vielä suurempaan yksilölliseen autonomiaan. Näin tiimissä ei voida jakaa työtehtäviä, koska osaamista ei ole kuin tietyillä asiantuntijoilla. Sitoutuminen yhteiseen toimintaan edellyttää myös realistisia suunnitelmia, joista on mahdollista suoriutua. Jokaisen tiimin jäsenen on tiedettävä, milloin jokin tehtävä on tehty, eikä uuden tehtävän iterointia aloiteta tätä ennen. Tutkimuksen tulosten mukaan sitoutumista vähensivät myös kokoukset, jotka koettiin merkityksettöminä omalle työlle. Tutkijat toteavatkin, että tiiminä oppiminen ja kehittyminen vaatii avointa keskustelua tiimin toimintatavoista. Vahva yksilöiden asiantuntijuus aiheutti sen, että tiimissä ongelmat koettiin persoonallisiksi eikä niitä raportoitu muulle tiimille. Jaettu johtaminen koettiin vaikeaksi, koska tiimin jäsenet eivät muuttaneet yksilöllistä päätöksentekoprosessiaan. Tämä johti siihen, etteivät tiimin jäsenet tietäneet, mitä toiset tekevät ja päätöksien linjaaminen operationaalisella tasolla oli vaikeaa. Yksi ongelma oli myös se, ettei tiimi tunnistanut, keiden pitäisi olla mukana missäkin päätöksenteossa. (Brede Moe et al., 2009)

Morikawa et al. (2022) ovat tutkineet itseohjautuvuuden nykytilaa Suomessa havaiten organisaatioiden itseohjautuvuudessa toimialakohtaisia eroja. Modernin tietotyön aloilla, kuten ohjelmointialalla, itseohjautuvuus on korostunutta, sillä näillä aloilla on enemmän vapautta ja autonomiaa. Kilpailu työmarkkinoilla olevista osaajista näyttäisi lisäävän todennäköisyyttä organisaation itseohjautuvuuteen. (Morikawa et al., 2022, Martela, 2020.) Suomessa itseohjautuvien tiimien yhteydessä käytetään myös termiä yhteisöohjautuvuus. Salovaara (2020) kuvaa yhteisöohjautuvuutta työyhteisönä, jossa ylläpidetään demokraattisia toimintatapoja. Yhteisö toimii ilman johtajia ja sen rakenteet tukevat yhteisöllisyyden toteutumista. Päätöksenteko on hajautettu tiimeille ja työntekijöille. Tiimissä vallitsee solidaarisuus ja yhteiset päämäärät. (Salovaara, 2020) Martela (2020) täydentää Salovaaran kuvausta yhteisöohjautuvuudesta, jossa valta on tiimillä yksilön sijaan. Yhteisöohjautuvuus on tiimin kyvykkyyttä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Tiimi päättää

vastuun- ja työnjaosta edetessään kohti jaettua päämäärää. Tiimit päättävät keskenään, miten työnsä organisoivat ja jakavat. (Martela, 2020)

Tässä tutkielmassa tiimin itseohjautuvuudella tarkoitetaan tiimien kykyä asettaa itselleen tavoitteita, hallita ajankäyttöään ja priorisoida työtehtäviään. Tämä edellyttää tiimin jäsenen sisäistä motivaatiota, selkeiden tavoitteiden määrittelyä ja taitoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Martela & Jarenko, 2017)

2.2 Tiimien välinen koordinaatio

Koordinaatiota on aikojen saatossa tutkittu osana organisaatiosuunnittelua ja johtamista. Organisaatioissa koordinaatiolla on selkeä tavoite (Ancona & Caldwell, 1992, Marrone, 2010) linkittäen tai integroiden organisaation eri osia yhteen, jotta sen kollektiiviset tavoitteet ja tehtävät saadaan suoritettua (Dietrich, Kujala & Arto, 2013). Organisaatioissa koordinaatio voidaankin määritellä riippuvuuksien hallinnoimiseksi. Riippuvuuksia esiintyy, kun jonkin edistyminen, esimerkiksi työtehtävän, on riippuvainen toisesta tuotoksesta. (Malone & Crowston, 1994.) Riippuvuudet voivat koskea organisaatiossa olevaa tietoa, prosesseja tai resursseja. Tietoa voidaan tarvita työtehtävän edistymisestä, prosessien osalta tehtävien valmistuminen tietyssä järjestyksessä voi olla tärkeää ja resurssien riittävyyden osalta voi olla merkityksellistä henkilöiden työpanokset. (Strode, 2016)

Malone & Crowstonin (1994) koordinaatioteoriassa tunnistetaan neljä keskeistä koordinaatiota vaativaa riippuvuutta organisaatioissa. Ensimmäinen on riippuvuus jaetuista resursseista. Jos eri organisaation toiminnot jakavat samoja rajoitettuja resursseja, täytyy näitä resursseja pyrkiä koordinoimaan. Toinen riippuvuus kuvaa tuottajan ja käyttäjän välistä suhdetta, joka voi tarkoittaa organisaation ja asiakkaan välistä suhdetta, tai organisaation sisällä eri toimijoiden, yksilöiden tai tiimien, välistä suhdetta, jossa yhden toimijan toiminta tuottaa jotakin, jota toinen toiminto ja/tai toimija käyttää. Tämä riippuvuus ilmenee kaikissa organisaation prosesseissa, kun käytetään esimerkiksi toisten tuottamaa tietoa. (Malone & Crowston, 1994.)

Tuottajan ja käyttäjän välinen suhde johtaa erilaisiin haasteisiin, jotka ilmenevät kolmannessa riippuvuudessa, jossa hallitaan ja toteutetaan yhtäaikaaisesti monia prosesseja, jotka

ovat riippuvaisia toisistaan. Tällöin on tärkeää varmistaa, että tieto kulkee sujuvasti organisaatiossa eri toimijoiden välillä. Tämän mahdollistavat esimerkiksi erilaiset tietokoneavusteiset työkalut, joissa on ajantasaista standardoitua tietoa saatavilla mahdollistaen tehokas työskentely ja kommunikaatio. Organisaatiossa onkin tärkeää yhdessä suunnitella, millaista tietoa tarvitaan. Neljäntenä riippuvuutena koordinaatioteoriassa kuvataan horisontaalisia ja vertikaalisia tehtäviä ja tavoitteita. Tiimin tavoittellessa yhtä laajempaa tavoitetta, se hajauttaa tavoitteen useammaksi alatavoitteeksi tai -tehtäväksi, joiden avulla se pyrkii saavuttamaan alkuperäisen tavoitteen. Tiimi voi myös huomata, että tehtävät, joita he jo nyt tekevät, voisivatkin toimia yhdessä saavuttaakseen jonkin uuden vielä luomatta jääneen tavoitteen. (Malone & Crowston, 1994)

Tiimien välinen koordinaatio

Tiimien koordinointia on kahdenlaista: tiimin sisäistä ja tiimien välistä (Presbitero, Roxas & Chadee, 2017). Strode, Huff, Hope & Link (2012, määrittelevät tiimin koordinoinnin tehokkuuden tilaksi, jossa koko tiimillä on yhteinen käsitys tavoitteista, aikatauluista ja prioriteeteista. Tiimi tietää, mitkä ovat sen tehtäviä ja miten ne linkittyvät isompiin tavoitteisiin. Tiimi pitää huolta omien tehtäviensä suorittamisesta, jakaen niitä tiimin sisällä sen jäsenten kesken. Tiimillä on riittävät resurssit käytettävissään sille annettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja se on jatkuvasti ajan tasalla siitä, mitä tehtäviä kukin on parhaillaan tekemässä, ja mitkä tehtävät tulevat lähitulevaisuudessa tehtäviksi. (Strode et al., 2012) Tiimin koordinaatio voidaan määritellä myös tiimin jäsenten yhdessä työskentelyksi hyvällä tiimihengellä ja energialla, jossa ei tehdä päällekkäistä työtä tai hukata aikaa (Cohen et al., 1996).

Tässä tutkielmassa keskitytään tiimien väliseen koordinaatioon. De Vries, Walter, van de Vegt & Essens (2014), määrittelevät tiimien välisen koordinaation tiimien käyttäytymiseksi, jossa tiimin jäsenet koordinoivat työtehtäviä toisten keskinäisriippuvaisten tiimien kanssa saavuttaakseen yksilölliset ja yhteiset tavoitteet. Tiimien välinen tehokas yhteistyö ja koordinaatio johtavat tehokkaampaan resurssien jakamiseen ja uuden tiedon luomiseen (Presbitero et al., 2017). Tiimien välinen koordinointi tarjoaa kanavan tietoresurssien virtaamiseksi tiimeihin ja näin ollen lisää tiimin jäsenten jaettua ymmärrystä työympäristöstä ja tarvittavasta toiminnasta tiimien välillä. (Ancona & Caldwell, 1992, de Vries et al., 2014). Tiimin suoritus paranee, kun sillä on kyky integroida tietoa, käsitellä ja muokata tietoresursseja,

jotka on hankittu tiimien välisen koordinoinnin avulla (Xie, Ling, Liu & Wei, 2022). Lisään-tyneiden tietoresurssien avulla tiimi pystyy paremmin suoriutumaan sen tehtävistä (Marrone, 2010). Tehokas tiimien välinen koordinaatio ja säännöllisesti vuorovaikutuksessa oleminen, voi vaikuttaa positiivisesti asiakastytyväisyyteen johtamalla tuotteiden parempaan laatuun (Ambrosini, Bowman & Burton-Taylor, 2007).

Tiimien välisen koordinaation haasteet

Tiimien välinen koordinaatio muodostuu haastavaksi silloin, kun tiimit nauttivat korkeasta autonomiasta. Tämän vuoksi tiimien välinen koordinointi voi olla erityisen haastavaa itseohjautuvissa tiimeissä. (Ingvaldsen & Rolfsen, 2012) Tiimin itseohjautuvuuden tasolla on vaikutus koordinaatioon, joko estäen tai mahdollistaen sitä. Se, miten yksilöt kokevat autonomian lisäävän tai rajoittavan koordinaatiota saattaa olla riippuvainen heidän käsitykses-tään siitä, miten tiimin keskinäisriippuvuudet vaikuttavat heidän työhönsä. Jos riippuvuus on tiimistä lähtöisin, työ soljuu tehtävästä toiseen parantaen koordinaatiota. Jos riippuvuus on tiimin ulkopuolelta tulevaa, voi tiimin autonomia ja koordinaatio heikentyä. (Berntzen & Wong, 2021)

Tiimien keskinäisriippuvuus voi saada aikaan tiimin jäsenten ryhmäytymistä ja lisätä kom-munikaatiota tiimin jäsenten välillä. Jos puolestaan tiimin jäsen kokee, että hän on riippu-vainen muista tiimin jäsenistä, voi seurata turhautumista ja voimattomuutta, jolla voi olla negatiivinen vaikutus koordinaatioon. (Berntzen & Wong, 2021) Jos tiimi ei ole yhtenäinen, se ei välttämättä onnistu hyödyntämään tehokkaasti tietoa, jota on saatu interaktiossa muiden tiimien kanssa, vaikuttaen haitallisesti tiimin suoritukseen (Choi, 2022, Ferguson, Ormiston & Wong, 2019).

Tehokkaan tiimien välisen koordinoinnin saavuttaminen on haaste silloin, kun tiimien välillä on paljon keskinäisriippuvaisuuksia (Begel, Nagappan, Poile & Layman, 2009, Bick, Spoh-
rer, Hoda, Scheerer & Heinzl, 2018) ja tehtävät päätökset vaikuttavat moniin tiimeihin (Dingsoyr et al., 2018). Tehottomaan koordinointiin voi johtaa tietämättömyys riippuvai-suuksista tiimien välillä tai eroavaisuudet tavoitteissa työn sisällöstä ja aikatauluista tiimien välillä (Spohrer, Hoda, Scheerer & Heinzl, 2018).

Tehtävien keskinäisriippuvuus tiimien välillä saa aikaan kannustimen tiedon vaihtamiseen tiimien välillä. Tätä vaikutusta saattaa hillitä kolmas osapuoli. Jos kolmas osapuoli on

välittäjän roolissa, sen läsnäolo lisää kommunikaation todennäköisyyttä kahden tiimin välillä, kolmannen osapuolen fasilitoidessa kommunikaatiota. Jos kommunikaatio tapahtuu kolmen tiimin välillä, kolmannen osapuolen läsnäolo vähentää kommunikaation todennäköisyyttä kahden keskinäisriippuvan tiimin välillä, lisäten riskiä koordinoinnin häiriöille. Koordinaation häiriöt voivat johtaa suunnittelun puutteisiin, jotka voivat vaikuttaa lopullisen tuotteen laatuun. (Sosa, Gargiulo & Rowles, 2015)

Tiimien väliset erot työtehtävissä ja työtavoissa voivat johtaa kommunikaation haasteisiin. Bjarnason et al. (2022), tunnistavat tutkimuksessaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa tiimien väliseen kommunikointiin. Jos tiimi on iältään nuori, organisaatioissa saatetaan olla epätie-toisia tiimin tehtävänkuvasta. Lisäksi mitä isompi tiimi, sitä enemmän kommunikaatio keskittyy tiimin sisäiseen toimintaan. Tiimin jäsenten työkokemus yrityksessä on keskeistä, sillä tiimin jäsenen on helpompi lähestyä muiden tiimien jäseniä, kun hän on jo verkostoitunut yrityksen sisällä. (Bjarnason et al., 2022)

Tiimien välisen koordinaation käytännöt ja niiden kehittäminen

Tiimien välisten keskinäisriippuvuuksien aiheuttamia haasteita koordinaatiolle voidaan ehkäistä erilaisilla koordinoitinkäytännöillä. Koordinoitinkäytännöillä on merkittäviä vaikutuksia tiedon jakamiseen, työn sujuvuuteen tiimien välillä ja tehokkuuteen (Dietrich, Kujala & Artto, 2013). Riippuvuuksia voidaan hallinnoida yhdellä tai useammalla koordinaatiomekanismilla (Malone & Crowston, 1994, Strode, 2016), organisatorisilla järjestelyillä, jotka mahdollistavat kollektiivisen suorituksen (Berntzen, Hoda, Brede Moe & Stray, 2023, Okhuysen & Bechky, 2009). Dietrich, Kujala & Artto (2013), kuvaavat mekanismeja käytännöiksi, joilla pyritään edistämään koordinaatiota. Okhuysen & Bechky (2009), mukaan koordinaatiomekanismit, kuten rutiinit, kokoukset ja suunnitelmat, luovat organisaatioissa suotuisat olosuhteet koordinoinnille lisäämällä vastuullisuutta, ennustettavuutta ja yhteisymmärrystä. Koordinaatiomekanismit ovat dynaamisia ja muuttuvat ajassa (Jarzabkowski, Lé & Feldman, 2012).

Van de Ven, Delbecq & Koenig Jr. (1976), mukaan on olemassa kolme koordinaatiomekanismeihin vaikuttavaa tekijää. Ensimmäisenä vaikuttavana tekijänä on tehtävien epävarmuus, joka liittyy työtehtävien haastavuuteen ja vaihtelevuuteen. Työtehtävien kompleksisuus indikoi korkeampaa tehtävien epävarmuutta, toisin sanoen työtehtävien suorittamiseen

ja tuotoksien saamiseen vaaditaan enemmän aikaa. Toisena tekijänä koordinaatiomekanismeihin vaikuttaa tehtävien keskinäisriippuvuus, joka vaihtelee organisaatiokohtaisesti riippuen siitä, millaisia riippuvaisuuksia organisaatioissa on yksilöiden ja tiimien töiden välillä. Kolmantena tunnistettuna vaikuttavana tekijänä on työryhmän koko, joka olisi hyvä pitää pienenä ja tämän myötä hallittavana, mutta joka kasvaa helposti erityisesti projekteissa. (Van de Ven, Delbecq & Koenig Jr., 1976)

Van de Ven et al. (1976), tunnistavat kolme tapaa koordinoida organisaatiossa olevia riippuvaisuuksia. Näistä ensimmäinen on persoonaton tiedon kodifikaatio, joka vaatii hyvin vähän kommunikointia ihmisten välillä. Tätä edesauttavat erilaiset kirjalliset suunnitelmat, prosessien dokumentointi ja roadmapit. Toisena on persoonallisempi keskinäinen mukauttaminen yksilötasolla palautteen avulla. Tämä tapa perustuu informaaliseen kommunikointiin, jossa yksilöt mukauttavat työtehtäviään vertikaalisten tai horisontaalisten kanavien kautta. Horisontaalisissa kanavissa lähestytään suoraan yksilöitä, joilla on tarvittavaa tietoa oman työn kannalta, vertikaaliset kanavat perustuvat tiedon jakamiseen esimerkiksi esihenkilöiden tai tiimin vetäjien kautta. Kolmantena tapana tunnistetaan informaalinen tapa jakaa ryhmätasolla tietoa joko suunnitelluissa tai suunnittelemattomissa kokouksissa.

Koordinointia tiimien välillä voidaan parantaa luomalla ajassa tarpeen mukaan muuttuvia mahdollisuuksia tiimin suoran kommunikoinnin, tiedon jakamisen ja koordinaation mahdollistamiseksi (Dingsoyr, Brede Moe, Erlen Fagri & Amdahl Seim, 2018a, Dingsoyr, Brede Moe, Amdahl Seim, 2018b) esimerkiksi säännöllisillä tai satunnaisilla tiimien välisillä tapaamisilla, jotta tietoisuus riippuvaisuuksista lisääntyy (Berntzen, Hoda, Brede Moe & Stray, 2023, Bick et al., 2018, Bjarnason, Gislason & Svedberg, 2022). Yhteisissä tapaamisissa voidaan keskustella haasteita ja parannuksista yhdessä (Dingsoyr et al., 2018a, Hoegl et al., 2004), jakaa tietoa ja oppia, koordinoida toimintoja, tehdä päätöksiä (Paasivaara & Lassenius, 2014) ja kompromisseja, neuvotella kuinka tiimien yhteiset tehtävät ja tavoitteet saavutetaan sekä poistaa esteitä työlle (Hoegl et al., 2004, Paasivaara & Lassenius, 2014). Näissä mahdollisesti viikoittaisissa palaverissa kunkin tiimin edustaja tai koko tiimi kertoo, mitä tiimi on tehnyt kuluvalla viikolla, mitä he aikovat seuraavaksi tehdä ja onko heillä työskentelyn esteitä ja koordinaatio-ongelmia. Jos tiimit toimivat avoimessa työtilassa toimistolla, jossa päivittäinen spontaani keskustelu on helppoa, tapaamisia voidaan järjestää vain tarpeen mukaan. Tällöin tapaamisiin on hyvä olla ennakolta selkeä agenda, jossa ilmaistaan, mistä asioista kokouksessa päätetään ja kukin saa päättää, osallistuuko yhteiseen

päätöksentekoon. (Paasivaara & Lassenius, 2014) Näissä statustapaamisissa tiimit tuovat esille, mitä he tarvitsevat toisilta tiimeiltä, auttaen koordinoimaan tiimien välistä toimintaa. (Begel et al., 2009) Tietoisuus toisten työskentelystä luo positiivista asennetta, tekee tiimien lähentymisestä helpompaa ja fasilitoi tiimien välistä kommunikaatiota (Bjarnason et al., 2022).

Koordinaation varmistamiseksi voidaan organisaatioissa nimetä henkilöt, joiden tehtävänä on hoitaa koordinaatiota tiimien välillä (Berntzen et al., 2023). Myös tiimin jäseniä on tärkeää kannustaa ottamaan vastuuta koordinoinnista tiimin sisällä ja tiimien välillä (Dingsoyr et al., 2018a). Tiimien välisen koordinaation kehittämisessä tiimien jäsenten siirto toisiin tiimeihin voi osoittautua hyödylliseksi (Bjarnason et al., 2022, Hoegl et al., 2004). Työkierto vähentää henkilökemioiden haasteita, lisää tiedon jakamista (Dingsoyr et al., 2018a, Hoegl et al., 2004) ja fasilitoi horisontaalista sekä vertikaalista koordinaatiota (Dingsoyr et al., 2018a). Jollei toiselta tiimiltä saa riittävästi tarvittavaa tietoa, varmuussuunnitelmien tekeminen mahdollistaa oman tiimin toiminnan jatkumisen organisoimalla tai aikatauluttamalla uudelleen tiimin toimintaa (Begel et al., 2009).

Tärkeä tekijä koordinaatiossa on luoda ja säilyttää hyviä henkilökohtaisia ihmissuhteita yksilöiden välillä tiimeissä. Mitä enemmän kommunikaatiota ja henkilökohtaista kontaktia tiimien jäsenten välillä on, sitä sujuvampaa on vuorovaikutus tiimien välillä. (Begel et al., 2009.) Kasvokkain tapahtuvaan spontaaniin tapaamiseen on hyvä kannustaa (Bjarnason et al. 2022). Dingsoyr et al. (2018a), tunnistavat spontaanit tapaamiset avoimessa työtilassa tehokkaana koordinaatiokäytäntönä mahdollistaen nopean suullisen kommunikaation ja tiedon jakamisen. (Dingsoyr et al., 2018a) Vuorovaikutuksen toistuvuus ja fyysinen läheisyys toiseen tiimiin mahdollistavat spontaanin lähestymisen. Kommunikointia toisten tiimien kanssa edistää positiivinen asenne ja arvostuksen tunne tiimejä kohtaan, kuten myös avoin kulttuuri ja auttavaisuus, samanlaiset ajatukset, mielipiteet ja yhteinen tavoite, joka poistaa tarpeen kilpailla. (Bjarnason et al., 2022) Organisaatioissa voidaankin kehittää tiimien välistä yhteistyötä yksilöiden kommunikaatio- ja sosiaalisia taitoja kehittämällä teknisten taitojen lisäksi (Hoegl et al., 2004).

Kun yritys kasvaa, etäisyydet kasvavat tiimien välillä. Lisääntynyt fyysinen etäisyys voi hidastaa tiimien välistä kommunikaatiota. (Bjarnason et al., 2022) Kommunikaatiota voidaan helpottaa erilaisilla sähköisillä työkaluilla (Begel et al., 2009, Berntzen et al., 2023, Bjarnason et al., 2022). Hu, Hinds, Valentine & Bernstein (2022), ovat tutkineet tietokonetuettua

yhteistyötä (Computer Supported Cooperative Work, CSCW) tiimien välisessä koordinaatiossa etätyössä. Tutkijat toteavat, että teknologiset työkalut ovat tärkeitä tiimien välisen koordinoinnin ja yhteistyön fasilitoimiseen, mutta tietokonetuettu yhteistyö voi tuoda haasteita sekä tiimin sisäiseen että tiimien väliseen koordinaatioon. Ratkaisevaa on, kuinka teknologiaa yhdenmukaistetaan ja suunnitellaan yhdessä mahdollistamaan tiimien välinen koordinaatio. Tiimit kukoistavat, kun organisaatiossa panostetaan tiimien välisten suhteiden ylläpitoon, mutta tiimien välinen koordinaatio vaatii yhdessä suunnittelua. (Hu et al., 2022)

Begel et al. (2009) ja Dingsoyr et al. (2018a), toteavat, että yhteinen tietopankki, jossa tarvittava tieto on päivitettyä ja kaikkien saatavilla, vähentää tiimien välisiä riippuvuuksia ja mahdollistaa ajan tasalla pysymisen työtehtävistä. Bjarnason et al. (2022), ehdottavat jokaiselle tiimille omaa digitaalisen kommunikaation kanavaa, joka vähentäisi viivästyksiä ja kommunikaation aukkoja, kun kontaktoitava henkilö ei ole töissä, synnyttäen lokin kommunikaation historiasta, joka on kaikille nähtävillä koko tiimissä. Bjarnason et al. (2022) kuitenkin varoittavat, että tällainen kapea ja persoonaton suora kommunikaatio voi luoda psykologisia etäisyyksiä ja vaikuttaa organisaation avoimeen ja auttavaiseen kulttuuriin, sillä sähköisillä työkaluilla ei korvata suoraa kommunikaatiota. Jos kommunikointi on heikkoa, voi se johtaa töiden uudelleen tekemiseen, lisääntyneeseen lead-aikaan tai tuotteen laatu ongelmiin. Bjarnason et al. (2022) toteavatkin, että koordinaation tueksi, tulee tarjota sekä fyysisiä, virtuaalisia että organisatorisia välineitä, kuten tiimejä. (Bjarnason et al., 2022)

Strode et al. (2012) ovat kehittäneet teoreettisen tiimitason koordinoinnin mallin ketterään ohjelmistojen kehittämiskontekstiin. Malli on jaettu kolmeen koordinaatiostrategiaan, jotka ovat tehtävien synkronisaatio, tiimin rakenne ja yhteydenpito tiimin ulkopuolelle. Seuraavaksi kuvataan näitä kolmea strategiaa tarkemmin. Synkronisaatio on saavutettavissa erilaisilla koko tiimiä koskevilla menetelmillä, jotka tuovat tiimin jäsenet yhteen samaan aikaan ja paikkaan ennakkoon määritellyn tarkoituksen takia. Tästä esimerkkinä mainitaan päivittäiset, viikoittaiset tai tarpeen mukaan suunniteltavat tapaamiset, joissa tuotetaan yhteistä tietoa, jota kaikki tiimin jäsenet hyödyntävät omassa työssään.

Tiimin rakenne tarkoittaa tiimin jäsenten läheisyyttä, saavutettavuutta ja korvattavuutta. Spontaanin kommunikaation mahdollistamiseksi tiimin jäsenten on hyvä olla fyysisesti lähekkäin samassa avoimessa tilassa. Tiimin jäsenillä on hyvä olla laajaa osaamista ja taitoja tehdä tarvittaessa toisten tiimin jäsenten töitä, jotta projektit pysyvät aikataulussa. Tiimin jäsen voi olla vuorovaikutuksessa tiimin ulkopuolelle muihin organisaation yksiköihin,

tiimeihin ja yksilöihin tai organisaation ulkopuolelle, jakaen tietoa, saaden tukea ja resursseja, varmistaen projektin tavoitteiden saavuttamisen. Tiedon jakamiseen voidaan käyttää myös koordinaattorin roolia, jolloin esimerkiksi projektipäällikkö toimii linkkiä organisaatiossa muihin tiimeihin, yksiköihin tai verkostoituu organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. (Strode et al., 2012)

Dietrich et al. (2013), ovat tutkineet tiimien välisiä koordinaatiomalleja monitiimiprojekteissa. Kun yksittäinen tiimi ei pysty selviytymään yksin kompleksisen tuotteen tai palvelun suunnittelusta, tarvitaan useampaa tiimiä saman projektin toteutukseen. Näin on usein kompleksisissa kehitysprojekteissa, jotka ulottuvat organisaation eri funktioihin. Monitiimiprojekteissa tarvitaan projektipäällikköä tai tiiminvetäjää, joka on vastuussa tiimien välisten riippuvuuksien koordinoinnista, tiimien tehtävistä, johtamisesta ja resursseista. Monikompleksisissa projekteissa tarvitaan dynaamista tiedon vaihtamista. Korkea tiimien välinen keskinäisriippuvuus edellyttää koordinoitumalleja, joita tutkijat tunnistavat olevan kolme: keskitetty (centralized), hajautettu (decentralized) ja tasapainotettu (balanced). Keskitetyssä mallissa ensisijainen kanava tiedon vaihtamiseen ovat formaalit tiimitapaamiset, joita voidaan täydentää informaaleilla tiimitapaamisilla, kuten workshoppeilla tai tiiminvetäjien keskinäisillä tapaamisilla. Myös formaalit raportointikäytännöt, esimerkiksi tietopankit, ovat tärkeitä tiedon välittämiseen ja koordinaatioon muiden tiimien kanssa. Keskitetyssä mallissa on selkeät roolit ja vastuut jaettu tiimeissä. Valta päätöksenteosta on projektipäälliköllä, joka on yhdistävä henkilö eri tiimien välillä. Hajautetussa mallissa koordinaatio keskittyy yksilön toimiin ja kontakteihin yksittäisten tiimin jäsenten välillä. Tasapainotetussa mallissa yhdistyy aiempien mallien piirteitä. Tutkijoiden mukaan koordinoinnin tehokkuus keskitetyssä mallissa on merkittävästi heikompi kuin kahdessa muussa. (Dietrich et al., 2013)

Menestyneimmät tiimit osaavat hyödyntää sekä asynkronista että synkronista työskentelyä, jonka vuoksi ne ovat tuottavampia ja tehokkaampia (Malhotra, 2021, Majchrzak & Malhotra, 2020). Asynkronisella, eriaikaisella työskentelyllä, tarkoitetaan sitä, että työntekijät työskentelevät yhteisten tavoitteiden ja tehtävien parissa kukin itselleen sopivana ajankohdana. Asynkroninen työskentely mahdollistaa tiimin jäsenten eri työskentelyrytmit, jolloin tiimin jäsen voi itse valita milloin antaa työpanoksensa (Majchrzak & Malhotra, 2020, Malhotra & Majchrzak, 2008). Sisäisen motivaation merkitys kasvaa (Malhotra, 2021).

Erilaiset dokumentoinnin työkalut ja sähköiset keskustelualustat mahdollistavat tiimin jäsenten valinnan, milloin he antavat oman työpanoksensa työtehtävään. Erilaisen taustan

omaavilla työntekijöillä on oma työrytmi ja tahti omien ideoiden tuottamiseen ja muiden ideoiden arvioimiseen. Synkronoiduissa tapaamisissa voidaan ratkaista ongelmia yhdessä, asynkronisesti tapaamisen välissä voidaan luoda ja innovoida uutta. (Malhotra & Majchrzak, 2008.) Blomqvist et al. (2021), mukaan asynkronisen työskentelyn avulla on mahdollista yhdistää etätyöskentelyssä hyväksi havaittu autonominen ja joustava työskentely sekä yhteistyö erilaisten asiantuntijoiden kesken. Vaikkakin asynkronisen työskentelyn tueksi on saatavilla monenlaisia digitaalisia työkaluja (Blomqvist et al., 2021), ratkaisevaa on löytää sopiva rytmi teknologiavälitteisen ja ei-teknologiavälitteisen työskentelyn välillä. Virtuaaliset teknologiset keskustelualustat mahdollistavat tiimien asynkronisessa työskentelyssä yhteisen keskustelun, innovoinnin ja dokumentoinnin. (Malhotra, 2021, Majchrzak & Malhotra, 2020)

Malhotra (2021) tunnistaa asynkronisen työskentelyn haasteena erityisesti reaaliaikaisen tiedon saatavilla olemisen kaikille tiimin jäsenille. Panteli, Yalabik & Rapti (2019), toteavat, että asynkronisessa työskentelyssä on haastavaa säilyttää informaation rikkaus ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Virtuaaliset hajautuneet tiimit käyttävät pääsääntöisesti teknologiavälitteistä ympäristöä, jonka täytyy mahdollistaa vuorovaikutus hajaantuneiden tiimien jäsenten välillä saavuttaakseen tehokkaan ja tuottavan asynkronisen työskentelyn. Teknologisia alustoja hyödyntäen asynkronisella työskentelyllä on mahdollista kehittää työntekijöiden työhön sitoutumista. Vuorovaikutuksen ylläpitämiseen valitulla teknologialla on tärkeä rooli työntekijöiden työhön sitoutumisen säilyttämiseksi, koska se on kanava, jonka välityksellä tietoa luodaan ja jaetaan. Osallistujien roolien ja tehtävien selkeys ja niiden yhteys tiimin tavoitteisiin edistävät asynkronisesti johdetun virtuaalisen tiimin jäsenten sitoutumista. Lisäksi tiimin vetäjän sosiaalisen tuen, jatkuvan palautteen ja empatian avulla, tiimin jäsenet pysyvät motivoituneina ja sitoutuneina asynkroniseen työskentelyyn. (Panteli et al., 2019)

Tässä tutkielmassa tiimien välisellä koordinaatiolla tarkoitetaan keskinäisriippuvaisten tiimien työtehtävien koordinoitua tiimien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimien välistä koordinaatiota mahdollistetaan erilaisilla koordinaatiokäytännöillä (taulukko 1).

Taulukko 1. Tiimien välisiä koordinaatiokäytäntöjä

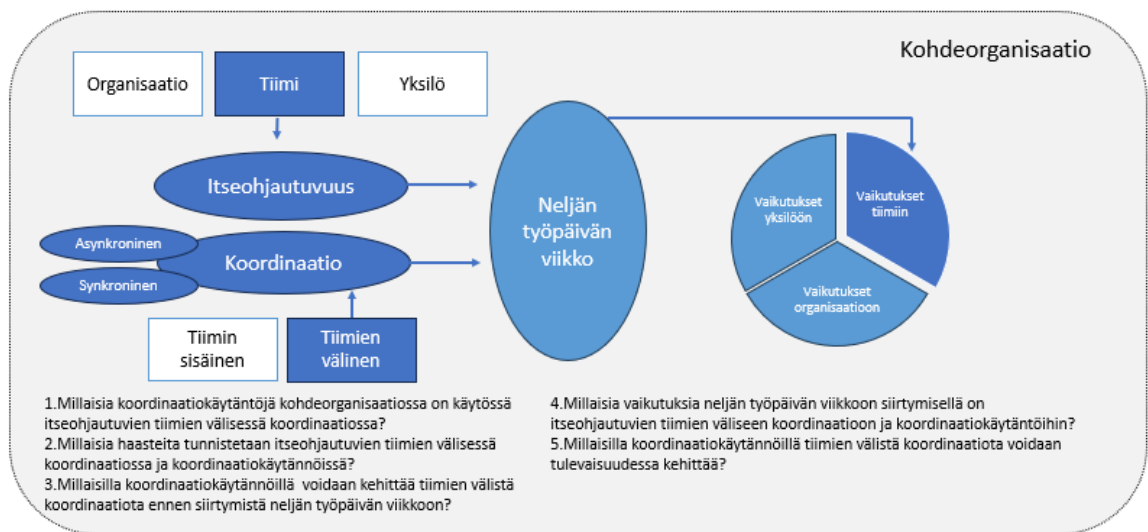
<ul style="list-style-type: none"> • Säännölliset suunnitellut tiimitapaamiset • Spontaanit keskustelut vapaamuotoisissa sosiaalisissa tilanteissa • Henkilökohtaiset kontaktit tiimien jäsenten välillä • Workshopit • Tiiminvetäjien keskinäiset tapaamiset • Nimetyt vastuuhenkilöt koordinaatioon • Fyysinen läheisyys tiimien jäsenten välillä • Tietopankit standardoidulle ajan tasalla olevalle tiedolle • Teknologiset alustat vuorovaikutukseen • Lokit teknologisten alustoiden kommunikaatiohistoriasta • Työkierro tiimien välillä • Diversiteetin lisääminen tiimeissä • Varmuussuunnitelmat tiimien toiminnan turvaamiseksi • Tietoisuus tiimien välisistä riippuvaisuuksista • Avoin, auttavainen kulttuuri ja sosiaalinen tuki • Jatkuva palaute ja yhdessä oppiminen • Yhteinen käsitys tavoitteista, aikatauluista ja prioriteeteista • Tiimien työroolin ja -tehtävien selkeys ja niiden yhteys tavoitteisiin

2.3 Yhteenveto

Tiimien välinen koordinaatio voi olla erityisen haastavaa itseohjautuvissa tiimeissä, niiden korkean autonomian vuoksi (Ingvaldsen & Rolfsen, 2012). Tehokkaan tiimien välisen koordinoinnin saavuttaminen on haaste erityisesti silloin, kun tiimien välillä on paljon keskinäisriippuvaisuuksia (Begel et al., 2009, Bick et al., 2018). Aiempi tutkimus osoittaa myös, että työajan lyhentäminen tuo lisähaasteita itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon (Mullens et al., 2021). Tiimien välinen koordinaatio edellyttääkin toimivia koordinaatiokäytäntöjä, joilla on merkittäviä vaikutuksia mm. tiedon jakamiseen ja työn sujuvuuteen tiimien välillä (Dietrich, Kujala & Artto, 2013).

Tutkimuksen kohteena olevassa case-organisaatiossa tiimien keskinäisriippuvuuksien aste on suuri, jolloin tiimien välinen sujuva koordinointi on edellytys yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yrityksen menestyksen turvaamiseksi. Työajan lyhentäminen ja siirtyminen nelipäiväiseen työviikkoon haastaa case-organisaatiossa itseohjautuvien tiimien välistä

koordinaatiota ja edellyttää sen kehittämistä ennen pilottia. Lisätutkimuksen tarve ja ta-
voite tuottaa uutta tietoa tiimien välisen koordinaation ja koordinaatiokäytäntöjen kehittä-
misestä, on tärkeää. On perusteltua tutkia, millaisia vaikutuksia siirtymisellä nelipäiväiseen
työviikkoon on, ja näin ollen työajan lyhentämisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen
koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin ja miten itseohjautuvien tiimien välistä koordi-
naatiota voidaan kehittää (kuvio 1).



Kuvio 1. Tutkielman lähtökohdat

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkielman menetelmällistä viitekehystä. Luvussa kuvataan case-organisaatio, tutkimuskontekstina nelipäiväinen työviikko ja nelipäiväisen työviikon pilotin sovitut käytännöt case-organisaatiossa. Lisäksi luvussa perustellaan valittua tutkimusstrategiaa sekä kuvataan tutkimusaineistoa keruu- ja analysointimenetelmineen.

3.1 Case-organisaatio ja tutkimuskontekstin kuvaus

3.1.1 Case-organisaatio

Case-organisaationa toimii elektroniikka-alan kansainvälisesti vaikuttava yritys, joka valmistaa kuluttajaelektroniikkaa sekä suoraan asiakasmyyntiin että jälleenmyyjille. Kasvavassa yrityksessä työskentelee kolmekymmentäkahdeksan henkilöä eri toiminnoissa. Yrityksen johtoryhmä, steering group, ohjaa yrityksen toimintaa. Henkilökunta on jakautunut kolmeen eri tiimiin: admin, commercial ja research & development. Admin tiimiin kuuluvat toimitusjohtaja, talouspäällikkö, HR-päällikkö ja liiketoiminnan kehitysjohtaja. Tiimi on perustettu nelipäiväisen työviikon pilottia varten. Commercial tiimiin kuuluu neljätoista työntekijää myynti- ja markkinointitoiminnoissa. Research & development tiimi sisältää kolme pienempää tiimiä: hardware, software ja purchase & production. Tiimiin kuuluu kaikkiaan kaksikymmentä työntekijää. Tiimit ovat vahvasti keskinäisriippuvaisia toisistaan. Jokaisella tiimillä on hyvin erilainen tehtäväkuva ja roolitukset tiimien sisällä vaihtelevat.

Case-organisaatiossa tiimien itseohjautuvuus, tehokas asynkroninen työskentely ja tiimien välinen yhteistyö ovat sen kasvun ja menestyksen edellytyksiä. Yritys on kasvanut nopeasti sen rakenteiden ja prosessien hakiessa vielä muotoaan. Itseohjautuvat tiimit ovat muodostuneet orgaanisesti ja niiden toimintatavat eivät vielä ole vakiintuneet. Uusin tiimi, commercial, on perustettu syksyllä 2022. Tiimit työskentelevät teknologiavälitteisesti itseohjautuvasti hybridimallilla, jossa osa työpäivistä ollaan etätyössä ja osa toimistolla. Työajat ovat hyvin joustavia.

Organisaation tärkein arvo on heidän työntekijöidensä hyvinvointi. Organisaation hypoteesi on, että työtunteja vähentämällä 37,5 tunnista 30 tuntiin viikossa, ja keskiviikon muuttuessa vapaapäiväksi kaikille, työntekijät ovat onnellisempia, energisempiä ja motivoituneempia, jolloin he pystyvät työskentelemään 20 % tehokkaammin kuin aiemmin. Nelipäiväisen työviikon pilotin parhaana mahdollisena tuloksena olisi, että työntekijät onnistuisivat paremmin työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa ja tämän seurauksena yritys menestyisi entistä paremmin. Organisaatiossa painotetaan rohkeita ja innovatiivisia kokeiluja ja osittain myös tämän vuoksi yrityksessä ollaan kiinnostuneita kokeilemaan työtuntien vähentämistä. Samalla organisaatiossa tunnustetaan tarve kehittää itseohjautuvien tiimien välistä koordinaatiota ennen pilottia.

3.1.2 Tutkimuskontekstina nelipäiväinen työviikko

Yhteiskunnallinen keskustelu, kokeilut ja tutkimukset viikoittaisen työajan lyhentämisestä ovat lisääntyneet merkittävästi viime vuosina. Kiinnostus ja halukkuus lyhyempään työviikkoon voi johtua monenlaisista syistä, esimerkiksi perhe- ja työelämän yhteensovittamisen tarpeesta (Abendroth & Pausch, 2018). Yhteiskunnallisessa keskustelussa on esiintynyt pohdintaa työajan lyhentämisen vaikutuksista paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös työn tuottavuuteen. Tässä tutkielmassa case-organisaatio oli päättänyt pilotoida nelipäiväistä työviikkoa ajatuksella, että sekä hyvinvointi että työn tuottavuus parantuisivat.

Asenteita lyhennettyä työviikkoa kohtaan ovat tutkineet Beno et al. (2022). Heidän tutkimustulosten mukaan iäkkäämmät työntekijät suhtautuivat positiivisemmin lyhennettyyn työviikkoon, miehet positiivisemmin kuin naiset. Yli 50-vuotiaat ja miehet olivat valmiimpia hyväksymään palkan vähennyksen. (Beno et al., 2022) Myös Tijdensin (2003) Hollannin pankkimaailmaan kohdistuneessa tutkimuksessa, jossa työtunnit vähenivät 36 tuntiin viikossa, yli 50-vuotiaat suhtautuivat myönteisemmin lyhennettyyn työviikkoon, mutta päinvastoin kuin Beno et al. (2022) tutkimuksessa, naiset suhtautuivat siihen myönteisemmin (Tijdens, 2003). Lingardin & Turnerin (2022) tutkimuksessa osa työntekijöistä oli valmis vähentämään palkkaansa saadakseen lisää vapaa-aikaa. Tosin Lepinteurin (2019) tutkimuksen mukaan työntekijöiden tyytyväisyys työtunteihin ja työolosuhteisiin olivat tärkeämpiä kuin tyytyväisyys palkkaan (Lepinteur, 2019).

Asenteet työtuntien vähentämiseen voivat olla erilaisia riippuen siitä, onko niiden vähentäminen työntekijä vai työnantajalähtöistä. Jos työntekijän työtunnit laskevat ilman työntekijän suostumusta, voi työajan lyhentäminen saattaa työntekijät eriarvoiseen asemaan organisaatioissa. Lingard et al. (2008) tutkimuksessa Australian rakennusalalla, jossa normaalisti tehdään pitkiä työpäiviä, tuntityöntekijät eivät kannattaneet työajan lyhentämistä, koska vähentämisellä oli suora vaikutus heidän palkkaansa. Pidemmät työpäivät takasivat paremman toimeentulon. Sen sijaan kiinteää kuukausipalkkaa saavilla työntekijöillä, palkka säilyi samana. (Lingard et al., 2008, Lingard & Turner, 2022)

Nelipäiväisellä työviikolla voidaan tarkoittaa saman viikkotyötuntimäärän tekemistä tiivistetyssä työviikossa neljässä työpäivässä (compressed workweek, CWW) tai vähentämällä viikoittaisia työtunteja (reduced workweek, RWW). Tiivistetyn työviikon muoto voi olla esimerkiksi 10 työtuntia neljässä työpäivässä (Ronen & Primps, 1981), jolloin työntekijä saa yhden vapaapäivän lisää työviikkoon, mutta työskentelee yhtä monta työtuntia viikossa kuin aiemminkin. Tiivistetystä työviikosta löytyy laajalti aiempaa tutkimustietoa (Bambra, Whitehead, Sowden, Aker & Petticrew, 2008, Beno, Hvorecký & Jenesová, 2022, Brown, Bradley, Lingard, Townsend & Ling, 2011, Chakraborty et al., 2022, Hyatt & Coslor, 2018, Lingard et al., 2008, Moores, 1990, Paje, Escobar, Ruaya & Sulit, 2020, Ronen & Primps, 1981, Topp, Hille, Neumann & Mötefindt, 2022). Nelipäiväisellä työviikolla voidaan myös tarkoittaa viikoittaisten työtuntien vähentämistä. Vähentäminen voi tapahtua yhdellä ylimääräisellä viikoittaisella vapaapäivällä tai lyhentämällä päivittäisiä työaikoja muutamalla tunnilla jatkaen normaaliksi katsottua viiden päivän työviikkoa.

Seuraavaksi avataan aiempaa tutkimustietoa viikoittaisten työtuntien vähentämisestä ja sen vaikutuksista yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Ensimmäiseksi avataan tutkimuksia, joissa viikoittaista työtuntimäärää vähennetään lyhentämällä työpäiviä, mutta työtä tehdään edelleen viitenä päivässä viikossa. Tämän jälkeen kuvataan aiempia tutkimuksia, joissa viikoittaista työtuntimäärää vähennetään siirtymällä tekemään nelipäiväistä työviikkoa.

Erityisesti Ruotsissa on tehty useampia tutkimuksia terveys- ja sosiaalialalla, joissa viikoittaista työtuntimäärää on vähennetty. Barck-Holst, Nilsonne, Åkerstedt & Hellgren (2017) ovat tutkineet sosiaalialalla viikoittaisten työtuntien vähentämistä 30 tuntiin interventio- ja kontrolliryhmillä. Tutkimuksen tulosten mukaan uni- ja muistivaikeudet, stressi, negatiiviset tunteet, väsymys ja uupumus vähentyivät. Työstressiä siedettiin paremmin, koska palautumismahdollisuudet työstä lisääntyivät. Työntekijät kokivat, että heillä oli enemmän energiaa

vapaa-ajalla, ja he halusivat viettää enemmän aikaa perheen ja ystävien kanssa, joka johtikin kokemukseen sosiaalisten suhteiden parantumisesta. Osa käytti vapautuneen ajan ja energian liikuntaan tai uuden harrastuksen aloittamiseen. Lisää aikaa jäi myös kotitöille. Joustavuus teki elämän helpommaksi ja vähemmän stressaavaksi. Kokonaiselämäntilanteen koettiin parantuneen ja työntekijöillä oli kokemus, että heillä oli parempi kontrolli elämästään. Useampi työntekijöistä koki, että myös suhde työkavereihin parantui. Parantuneen työilmapiirin ansiosta työntekijät olivat motivoituneempia ja positiivisempia. Kohonnut ilmapiiri vaikutti myös asiakassuhteisiin lisäämällä asiakkaan luottamusta työntekijöiden lisääntyneen rauhallisuuden, kärsivällisyyden ja läsnäolon vuoksi. Työhön mennessä työntekijöillä oli enemmän positiivisia odottavia tunteita. Positiivisia odottavia tunteita oli myös enemmän töistä kotiin palatessa. Töistä murehdittiin vähemmän vapaa-ajalla ja työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen parantui. (Barck-Holst et al., 2017, Barck-Holst et al., 2021, Barck-Holst, Nilsson, Åkerstedt & Hellgren, 2022)

Myös Åkerstedt, Olsson, Ingre, Holmgren & Kecklund (2001) ovat tutkineet Ruotsissa terveysalalla 30 viikkotyötuntin vaikutuksia koe- ja kontrolliryhmillä. Työtuntien vähentämisellä oli positiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja sosiaaliseen elämään. Unenlaatu parani ja henkinen väsymys väheni sekä työ- että vapaapäivinä. Merkittävin vaikutus oli sosiaalisen aktiivisuuden lisääntymisessä, perheen ja ystävien kanssa vietetyssä lisääntyneessä ajassa. Työntekijät kokivat, että heillä oli enemmän energiaa vapaa-ajalla. (Åkerstedt et al., 2001)

Gyllensten, Andersson & Muller (2017) ovat tutkineet myös Ruotsissa työajan lyhentämisen 32 viikkotyötuntiin ja lounastaukojen poistamisen vaikutuksia hoitoalalla. Lounastaukojen poistamisella pyrittiin välttämään tauot kesken käynnissä olevien leikkausten. Kokeilussa todettiin, että työntekijöiden sosiaaliset kontaktit vähenivät työaikana, mutta työtahdin intensiivisyys koettiin työntekijöiden keskuudessa pääosin hyväksi asiaksi työpäivien kuluessa nopeammin. Yhteistyö kollegoiden kanssa lisääntyi, turhat työtehtävät vähentyivät ja työnläatu parani. Lyhyempi työviikko oli vetovoimatekijä, jonka ansiosta organisaatioon saatiin rekrytoitua lisää henkilökuntaa. Lisäksi henkilöstön vaihtuvuus väheni. Uusi henkilökunta vaikutti positiivisesti organisaation ilmapiiriin, työkavereiden välillä oli enemmän naurua ja iloa sekä tunnetta ryhmäytymisestä. Useampi työntekijöistä koki, että suhde työkavereihin parantui. Lisäksi tulosten mukaan unenlaatu parani, työasiat kyettiin unohtamaan helpommin ja nukkumaanmenoaikana oli vähemmän stressiä ja huolta murheista. Työssä

jaksaminen lisääntyi ja aiemmin osa-aikaisesti työskennelleet jaksoivat tehdä täysiaikaisesti työtä lisääntyneen energian vuoksi. Energia lisääntyi sekä työssä että vapaa-ajalla ja koettu stressi väheni. Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottui. (Gyllensten et al., 2017)

Von Thiele Schawrz & Hasson (2011) ovat tutkineet Ruotsissa hieman erilaisella tutkimusasetelmalla julkisessa suun terveydenhuollossa työajan lyhentämistä. Kyseisessä tutkimuksessa oli kolme verrokkiryhmää, joista yksi oli kontrolliryhmä, yhdellä ryhmällä työaika väheni ja yhdessä ryhmässä 2.5 tuntia viikossa käytettiin työnteon sijasta liikuntaan. Tulosten mukaan työkyky parani ja fyysinen aktiivisuudentaso lisääntyi kaikissa ryhmissä, merkittävästi kuitenkin eniten liikuntaryhmässä. Positiivisia vaikutuksia organisaatiotasolla olivat sairaspöissaolokertojen ja pituuksien vähentyminen. Lisäksi asiakastapaamisten määrä lisääntyi merkittävästi ryhmässä, joka vähensi työtunteja. (von Thiele et al., 2011) Tästä voitaisiin päätellä, että työntehokkuus myös lisääntyi. Myös Schiller, Lekander, Rajaleid, Hellgren, Åkerstedt, Barck-Holst & Kecklund (2017) ovat tutkineet Ruotsissa julkisella sektorilla työtuntien laskemista 25 %:lla viikossa. Tulosten mukaan työntekijöiden koettu stressi ja väsymys vähenivät sekä unen pituus lisääntyi. Samat positiiviset vaikutukset ilmenivät myös vapaapäivinä, paitsi unen pituuden osalta. (Schiller et al., 2017)

Islannissa on tehty hyvin laajoja viikoittaisten työtuntien vähentämisen kokeiluja, joissa työaika on vähennetty 35-36 tuntiin, ja joihin on osallistunut yli sadalta työpaikalta noin 2500 työntekijää. Kokeilujen tavoitteena oli lisätä tuottavuutta ja työntekijöiden työ- ja yksityiselämän tasapainoa. Tuloksien mukaan työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpottui. Unenlaatu parani ja koettu stressi väheni yksityiselämässä. Aika kotitöille lisääntyi arkisin, joka vapautti aikaa viikonloppuisin muille asioille. Tämän koettiin lisäävän viikonloppun vapaapäivien laatua. Hyötyä koitui myös kokeilussa mukana olleiden työntekijöiden läheisille, koska heidän yhteinen aikansa lisääntyi kokeilussa mukana olevan läheisen kanssa. Lisäksi tuottavuus parani organisatoristen muutoksien myötä, kuten rutiinityötapojen haastamisella, lyhyemmillä palavereilla sekä yksittäisten työntekijöiden tekemillä muutoksilla omaan työskentelyynsä ja työmotivaation lisääntyessä. (Haraldsson & Kellam, 2021)

Pohjoismaiden lisäksi Lepinteur (2019) on tutkinut eri aloilla Portugalissa ja Ranskassa työtuntien vähentämisen vaikutuksia. Työtuntien vähentäminen paransi merkittävästi tyytyväisyyttä sekä työssä että vapaa-ajalla. Työtyytyväisyys kasvoi, koska paitsi työtunteihin niin myös työolosuhteisiin oltiin tyytyväisempiä. Työtunteihin ja työolosuhteisiin tyytyväisyys

näyttäytyi tärkeämpänä kuin tyytyväisyys palkkaukseen. Positiiviset vaikutukset lyhyemmästä työviikosta olivat suurempia naisille, mutta vaikutukset vaihtelivat eri aloilla. (Lepin-teur, 2019) Ranskassa tutkimusta ovat tehneet myös Berniell & Bietenbeck (2020), jotka toteavat, että työtuntien vähentämisellä oli positiivinen vaikutus koettuun hyvinvointiin (Berniell & Bietenbeck, 2020).

Koreassa tehdään lähtökohtaisesti hyvin pitkiä työpäiviä. Kim, Yeon, Kim, Kim, Song & Lee (2022) ovat tutkineet useammassa sadassa yrityksessä eri aloilla työtuntien vähentä-misen yhteyttä työn tehokkuuteen laskemalla maksimi viikkotyötunteja 68 tunnista 52 tuntiin. Tutkimuksessa todetaan, että tietointensiivissä yrityksissä, joissa tieto on tärkein yrityksellä käytössään oleva resurssi, työn tehokkuus heikkeni työtuntien vähentyessä. Tutkijat to-teavatkin, että työtuntien tulee vaihdella eri aloilla niiden tarpeiden mukaisesti. (Kim et al., 2022) Japanissa ja Koreassa tutkimusta tehneet Hamermesh et al. (2017) toteavat, että ylei-nen tyytyväisyys elämän eri osa-alueisiin, kuten työhön, omaan talouteen, ihmissuhteisiin ja ajankäyttöön, lisääntyivät työajan lyhentyessä (Hamermesh et al., 2017).

Seuraavaksi siirrytään kuvaamaan sellaisia tutkimuksia, joissa vähennettiin sekä viikoittaista työtuntimäärää että työpäiviä (Anttila, Nätti & Väisänen, 2005, Delaney & Casey, 2022, Mullens, Verbeylen & Glorieux, 2021, Mullens & Glorieux, 2022, Mullens & Glorieux, 2023). Näissä tässä tutkielmassa löydettyissä tutkimuksissa työntekijät saivat valita itselleen parhaimman tavan toteuttaa 30 tunnin työviikko, joko työskentelemällä viisi kuuden tunnin työpäivää tai neljä 7.5 tunnin työpäivää. Tutkimuksia, joissa olisi tutkittu 30 tunnin työviik-koa ainoastaan tekemällä neljä 7.5 tunnin työpäivää viikossa, ja joka vastaisi tämän tutkiel-man kontekstia, ei tässä tutkielmassa löydetty.

Lyhyemmän työviikon kokeiluja on tehty Suomessa valtiojohtoisesti vuosien 1996–1998 välillä. Mukana oli 19 kuntaa ja kokeilujen tavoitteena oli lisätä työllisyyttä. Työaikaä vä-hennettiin 30 tuntiin viikossa, samoin palkkaa vähennettiin kokeilujen ajaksi. Kokeiluihin osallistuneista työntekijöistä 40 % kokeili kuuden tunnin työpäiviä, 35% sen sijaan ylimää-räistä vapaapäivää. Vaihtoehtona oli myös tehdä normaaleita työpäiviä ja ottaa tuntien ker-tyessä vapaaviikko. Tätä mahdollisuutta hyödynsi 21 % työntekijöistä. Kokeilujen tuloksena työtuntien vähentämisellä todettiin olevan positiivinen vaikutus työ- ja yksityiselämän yh-teensovittamiseen, erityisesti kuuden tunnin työvuoroilla. Unenlaatu parani ja koettu stressi vähentyi. Lyhyemmät työtunnit vähensivät työ- ja yksityiselämän konfliktia enemmän niillä työntekijöillä, joilla oli lapsia. Lyhyemmät työpäivät lisäsivät aikaa omalle itselle,

rentoutumiselle, perheelle ja arjen rutiineihin. Työpaikoilla sen sijaan työpaine kasvoi ja tunne siitä, ettei kaikkia työtehtäviä ehdi tehdä. Tämä nosti esille työtehtävien priorisoinnin tarpeen. (Anttila & Nätti, 1999, Anttila, Nätti & Väisänen, 2005)

Toisena tutkimuksena Delaney & Casey (2022) ovat tutkineet Uuden-Seelannin rahoitus-alalla 30 tunnin työviikkoa. Tulosten mukaan osa työntekijöistä koki lisääntyneitä kiireen tuntua ja osalla stressitasot nousivat. Työntekijät yrittivät optimoida työtapojaan vähentämällä taukoja ja sosiaalista vuorovaikutusta kollegoiden kanssa. Työntekijöihin kohdistui painetta, koska muita organisatorisia muutoksia ei tehty ja lyhyempi työviikko jatkui vain, jos tuottavuus ei kokeilun aikana laskenut. Tämä siirsi paineen kokeilun onnistumisesta yksittäisten työntekijöiden ja tiimien harteille. Työntekijät kokivat kuitenkin, että yritys osoitti joustavilla työjärjestelyillä arvostavansa ja kunnioittavansa heitä kokonaisina ihmisinä, joilla on yksityiselämä työn lisäksi. Lisääntynyt vapaus työstä sai aikaan lisääntyneitä halua ja kykyä työskennellä tehokkaammin. Työntekijät olivat valmiimpia olemaan joustavampia työssä ja menettämään työssä vapautta, jotta he saivat lisää vapaa-aikaa yksityiselämälle. (Delaney & Casey, 2022)

Kolmantena Mullens et al. (2021) ovat tutkineet Belgiassa viikkotyötuntien vähentämisen 30 tuntiin vaikutuksia itseohjautuviin tiimeihin. Lisäksi tutkittiin työntekijöiden odotuksia ja toiveita lyhennetylle työajalle ja sitä, kuinka toiveet ja odotukset vastasivat todellisuuden kokemuksiä. Enemmistö tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä valitsi vapaapäivän, joko keskiviikon tai perjantain. Kokeiluun osallistuneilla työntekijöillä oli korkeat odotukset ennen kokeilua lisääntyneen vapaa-ajan käytöstä. Työntekijät kokivat, että työtuntien vähentäminen mahdollisti enemmän laatu-aikaa perheen ja muiden läheisten kanssa ja koettu stressi väheni. Todellisuus tuotti kuitenkin osalle myös pettymyksiä. Minä-aikaa ei välttämättä ollutkaan niin paljoa kuin ennakkoon työntekijät toivoivat. Myös toivetta lisääntyneestä vapaa-ajasta perheen kanssa saattoi olla vaikea toteuttaa perheen muiden jäsenten aikataulujen takia. (Mullens et al., 2021, Mullens & Glorieux, 2022, Mullens & Glorieux, 2023) Samanlaista ilmiötä on havaittu myös Ruppennerin & Maumen (2016) tutkimuksessa, jossa todetaan, että työntekijöiden lisääntyneet odotukset lyhennetyn työviikon hyödyistä voivat aiheuttaa sensitiivisyyttä työn ja yksityiselämän häiriöihin (Ruppenner & Maume, 2016).

Mullens et al. (2021) tutkimuksessa kyseessä oli 12 kuukauden kokeilu, jota ennen organisaatiossa otettiin käyttöön itseohjautuvien tiimien työmalli. Valmistautumisaika kokeiluun kesti 1.5–2 vuotta. Ennen kokeilua järjestettiin työpajoja, joissa inspiroitiin työntekijöitä

ajanhallintatekniikoihin ja tavoiteorientoituneeseen uuteen työmalliin. Itseohjautuvien tiimien työskentelyn käynnistämässä oli silti haasteita. Tämä edellytti kokeilun aikana valmennussessioita johdon ja tiimien tai yksittäisen työntekijöiden välillä. Vaikka työpajoissa läpi käytyt työkalut mm. ajanhallintaan koettiin tiimeissä hyviksi, vaati niiden käyttöönotto arjessa yritystä ja erehdystä, ennen kuin tiimit ja yksilöt löysivät itselleen parhaiten sopivat työskentelymallit. (Mullens et al., 2021, Mullens & Glorieux, 2022, Mullens & Glorieux, 2023)

Itseohjautuvien tiimien tuli sopia ennen kokeilua, kuinka ne toimivat yhdessä tiiminä, mitkä ovat tiimin tavoitteet sekä tehtävien että roolien jaot. Tiimien tavoitteiden oli oltava linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Jaettu vastuu tavoitteista oli odotettua tiimeiltä. Erityisen tärkeäksi tiimien sisällä koettiin asynkronisen työskentelyn helpottamiseksi sopia, milloin kukin tiimin jäsen oli vapaapäivällä. Suurin osa työntekijöistä otti saman päivän vapaaksi, jolloin tiimien työskentelyn koordinointi oli helpompaa. Suurin osa työntekijöistä ei ollut ennen pilottia harkinnut omia työskentelytapojaan. Osa koki etteivät yksilöllisesti muutokset olleet tarpeellisia, koska samaan aikaan toteutettiin organisaatio- ja tiimitasoisia muutoksia. (Mullens et al., 2021, Mullens & Glorieux, 2022, Mullens & Glorieux, 2023)

Pilotin aikana työntekijät muuttivat työnteon tapojansa, työskentelivät keskittyneemmin ja olivat tietoisempia ajankäytöstään. Työtä lähestyttiin eri tavalla kuin aiemmin, jotta työlle asetetut tavoitteet oli mahdollista saavuttaa lyhyemmässä työajassa. Työtä priorisoitiin vahvemmin ja työhön keskittyminen edellytti rajojen vetämistä rooleihin ja työtehtäviin kollegoiden välillä. Yhden asian kerrallaan tekeminen lisääntyi. Samalla kuitenkin sosiaalinen vuorovaikutus, tauot ja yhteinen hauskuus työyhteisössä väheni. Lisäksi itseohjautuvissa tiimeissä lisääntyi toiveita ajasta, jota voisi käyttää itsensä kehittämiseen ja innovointiin. (Mullens et al., 2021, Mullens & Glorieux, 2022, Mullens & Glorieux, 2023)

Yhteenvedon voidaan todeta, että aiempaa tutkimustietoa oli löydettävissä viikoittaisten työtuntien vähentämisestä, mutta hyvin vähän sekä viikoittaisten työtuntien että työpäivien vähentämisestä. Samalla voidaan todeta, että viikoittaisten työtuntien vähentämisellä on tutkitusti monia, erityisesti yksilötason, hyötyjä. Tutkittua tietoa löytyy myös viikoittaisten työtuntien vähentämisen vaikutuksista organisaatio- ja tiimitasolla, mutta erityisesti tiimitason tutkimusta löydettiin vähän (taulukko 2). Mullens et al. (2021) tutkimuksen tulokset kuitenkin viittaavat siihen, että työtuntien vähentäminen aiheuttaa haasteita itseohjautuvien tiimien

koordinaatiolle. Tämän vuoksi työajan lyhentämisen vaikutuksia itseohjautuvien tiimien koordinaatioon on perusteltua tutkia lisää.

Taulukko 2. Lyhennetyin työviikon tutkittuja hyöty- ja haittavaikutuksia

Hyödyt	Haitat
Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen helpotui	Työpaine kasvoi
Lisää aikaa läheisten kanssa	Kiireen tuntu työssä lisääntyi
Unenlaatu parani	Koettu stressi työssä lisääntyi
Koettu stressi väheni	Tauot työssä vähentyivät
Tunne työnantajan osoittamasta arvostuksesta lisääntyi	Sosiaalinen vuorovaikutus työssä väheni
Halu ja kyky työskennellä tehokkaammin parani	Yhteisöllisyys työssä väheni
Valmius joustaa työssä lisääntyi	Itsensä kehittämiseen käytettävä aika työssä väheni
Yksilön- ja tiimin työskentelytavat kehittivät	Innovointiin käytettävä aika työssä väheni
Keskittyneempi työskentely	Pettymys odotuksiin nähden lisääntyneen vapaa-ajan käytölle ja siitä johtuvat häiriöt yksityiselämään
Työn tehokkaampi priorisointi ja ajanhallinnan kehittyminen	Ajanhallinnan vaikeudet työssä yksilö- ja tiimitasolla

3.1.3 Nelipäiväisen työviikon pilotin sovitut käytännöt case-organisaatiossa

Tässä tutkielmassa nelipäiväisellä työviikolla tarkoitetaan viikoittaisten työtuntien vähentämistä 37.5 tunnista 30 tuntiin niin, että viikoittaiset työtunnit tehdään viiden päivän sijasta neljässä päivässä. Pääsääntöisesti aiemmassa tutkimuksessa ja työajan lyhentämisen kokeiluissa palkkaus on pysynyt kokeilujen aikana samana työajan lyhentymisestä huolimatta, ja osallistuminen kokeiluihin on ollut vapaaehtoista. Myös tämän tutkielman case-organisaatiossa palkkaus säilyi pilotin aikana muuttumattomana. Osallistumisesta pilottiin keskusteltiin organisaatiossa, ja yhteinen konsensus oli, että kaikki osallistuivat pilottiin. Pilotti oli mahdollista keskeyttää, mutta tätä mahdollisuutta ei käytetty, vaan kaikki olivat tältä osin sitoutuneita kokeiluun sen loppuun saakka.

Case-organisaation toimijat toivoivat ennakkokyselyn perusteella eniten vapaapäiväksi perjantaita (n=14), toiseksi maanantaina (n=6) ja vähiten keskiviikkoa (n=3). Mahdollisuutta vaihtaa vapaapäivää yksilöllisesti tai oman tiimin sisällä toivoi vastaajista selkeä enemmistö (n=17). Vapaapäiväksi valikoitui lopulta kaikille keskiviikko, mutta yksilöllisesti pakottavista henkilökohtaisista syistä, vapaapäivää oli mahdollista vaihtaa. Keskiviikkopäivä

valikoitui vapaapäiväksi perjantain sijaan, koska asiakkaiden palvelun kannalta organisaatiossa koettiin, että vasteaika ei voi pidetä kolmeen päivään viikonlopun yhteydessä olevan vapaapäivän vuoksi. Lisäksi koettiin, että tutkimuksen kannalta on parempi, että kaikilla on organisaatiossa yhteinen nimetty vapaapäivä. Pilotin ajalle sattui kolme arkipyhäpäivää sisältänyttä viikkoa. Näillä viikoilla arkipyhäpäivä oli ylimääräinen vapaapäivä keskiviikon sijasta. Ylimääräistä vapaapäivää ei näillä viikoilla ollut arkipyhän lisäksi.

Lisäksi tiimien välisen koordinoinnin helpottamiseksi pilotin ajaksi organisaatiossa sovittiin uusi käytäntö, jossa kaikki sen toimijat olivat tavoitettavissa arkisin klo 10-14 välisenä aikana, paitsi keskiviikkoisin.

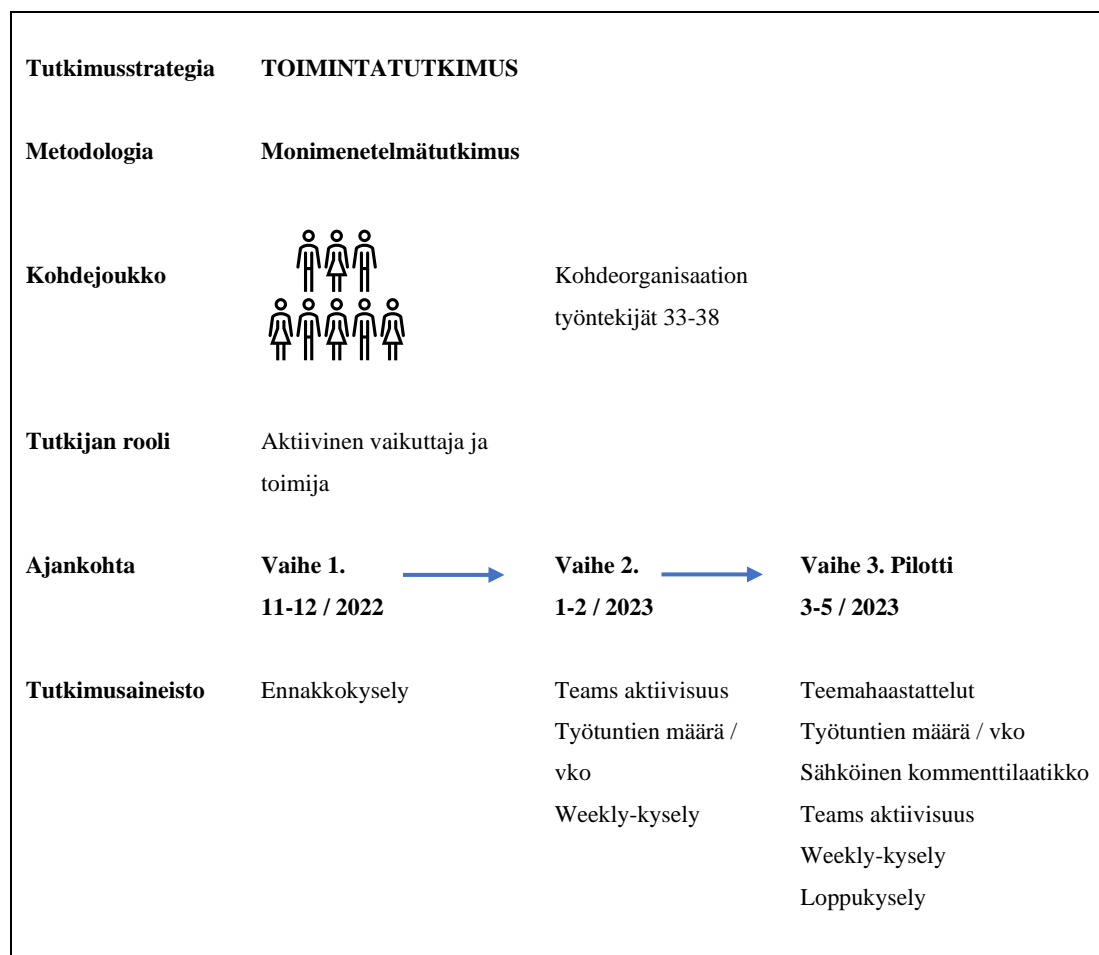
3.2 Tutkimusstrategia

Useimmat nykyiset lähestymistavat tutkimukseen ja käytäntöön soveltavat peräkkäistä lähestymistapaa, jolloin tutkijat tutkivat ongelmaa, julkaisevat sen, opettavat sitä ja toivovat, että organisaatiot siirtävät tutkitun tiedon osaksi käytännön toimintaansa. Kompleksisten ja dynaamisten haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen vaatii kuitenkin yhteistyötä eri toimijoiden kesken. (Sharma, Greco, Grewatsch & Bansal, 2022) Osallistavassa lähestymistavassa tutkijat ja organisaatiot löytävät yhdessä ratkaisuja yhteisen mielenkiinnon kohteena oleviin ongelmiin ja luovat uutta tietoa, oppien toisiltaan samanaikaisesti. Molemmat osapuolet tuovat hedelmälliseen yhteistyöhön tietoa, kokemuksia, taitoja ja resursseja synnyttäen syvempiä oivalluksia, joita kumpikaan ei voisi tuottaa yksinään. (Eden & Huxham, 1996, Jarzabkowski, Mohrman, & Scherer, 2010, Van de Ven, 2007, Sharma et al., 2022) Tämä vastavuoroinen kahdensuuntainen suhde tutkijoiden ja organisaatioiden välillä tuottaa relevanttia uutta tutkimusta käytännön kannalta ja hyötyä sekä tutkimusyhteisölle että organisaatioille (Franz, 2009, Van de Ven, 2007). Hyöty voi tarkoittaa uuden tiedon löytämistä, kehittämistä tai levittämistä, tai oppimisen, käyttäytymisen tai olosuhteiden muutosta (Franz, 2009).

Molemminpuolisen hyödyn saaminen ja teoreettisen tiedon yhdistäminen organisaatioiden käytännön toimintaan vaatii tutkijan menemistä tarpeeksi lähelle tutkittavaa ilmiötä, jolloin teoriaa on mahdollista arvioida ja soveltaa käytännön kontekstissa (Jarzabkowski et al., 2010). Osallistavassa tutkimuksessa tutkija osallistaa organisaation toimijoita tutkimusprosessin eri vaiheissa kertomaan näkökulmiaan ongelman muotoilusta teorian

muodostamiseen, tutkimuksen suunnittelusta ongelman ratkaisuun. Tämä vaatii paitsi tapaa-
misia organisaation toimijoiden kanssa, jotka tuntevat ongelman, myös kirjallisuuden tutki-
mista ongelman merkityksellisyyden tarkastelemiseksi. Kohdeorganisaation toimijat sitou-
tetaan koko prosessin ajaksi tulkitsemaan tiedon merkityksiä ja käyttötarkoituksia. (Van de
Ven, 2007)

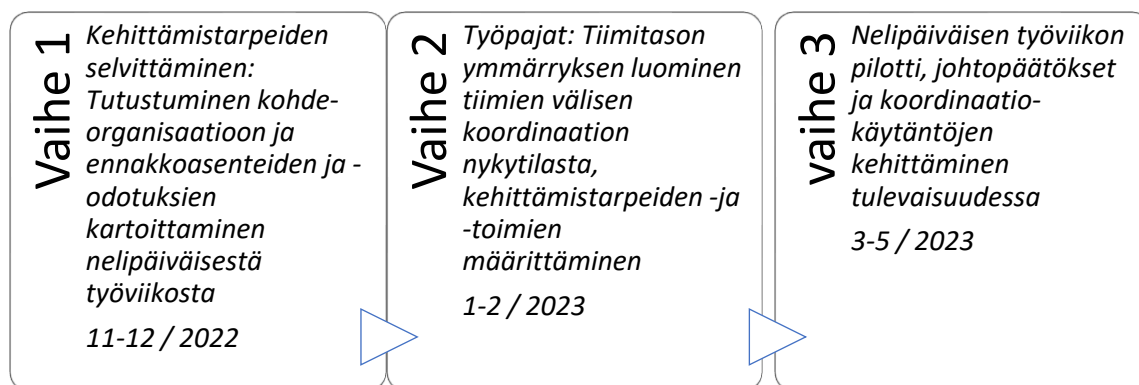
Tämän tutkielman tutkimusstrategiaksi on valittu osallistavan tutkimuksen yksi lajeista, toi-
mintatutkimus. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että kehittäminen käynnistyy yksittäi-
sen asiakkaan tarpeen tai ongelman tunnistamisesta (Van de Ven, 2007) kohdistuen toimin-
nan muuttamiseen ja olemassa olevien käytäntöjen kehittämiseen (Reason & Bradbury,
2001). Tämän toimintatutkimuksen käynnisti case-organisaation tarve kehittää itseohjautu-
vien tiimiensä koordinaatiota osana nelipäiväisen työviikon pilotointia (kuvio 2).



Kuvio 2. Tutkimuksen menetelmällinen viitekehys

Tämä toimintatutkimus sisältää kolme vaihetta: tiimien välisen koordinaation kehittämistar-
peiden selvittämisen, työpajat ja nelipäiväisen työviikon pilotin johtopäätöksineen (kuvio 3).
Tutkielman oli tarkoitus alun perin tutkia nelipäiväisen työviikon vaikutuksia case-

organisaatiossa. Vaiheessa yksi kehittämistarpeiden selvittämisen yhteydessä nousi aineistosta vahvasti esille tiimien välisen koordinaation haasteet. Tämän vuoksi tutkimuksen suunta muuttui syventymään tiimien välisen koordinaatioon ja sen kehittämiseen ennen siirtymistä lyhennettyyn työaikaan.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen kolme vaihetta

Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana kehittämässä käytännönläheisesti kohdeorganisaation toimintaa ja tarkastelee organisaation rakenteita, prosesseja ja käytäntöjä sen sisältä käsin (Puusa & Juuti, 2020). Toimintatutkimus sopii tutkimusstrategiaksi tähän tutkielmaan, koska tutkielmassa pyritään luomaan sekä teoreettista että käytännöllistä uutta tietoa tutkitavasta ilmiöstä (Burns, 2015, Puusa & Juuti, 2020) ja saamaan aikaan case-organisaatiossa positiivista muutosta (Burns, 2015). Toimintatutkimus sopii hyvin muutoksen tutkimukseen prosessiluonteensa vuoksi (Hurmerinta & Nummela, 2020), jossa eri vaiheet, suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi, linkittyvät toisiinsa ja niitä toistetaan joustavasti prosessin aikana (Burns, 2015, Puusa & Juuti, 2020). Tutkimusprosessin aikana tutkimussuunnitelma joustaa ja muutoksia tehdään uusien oivalluksien syntyessä (Hurmerinta & Nummela, 2020).

Tutkijan on ansaittava kohdeorganisaation toimijoiden luottamus ja saatava heidät osallistumaan yhteiseen kehittämiseen luoden tilanteita, joissa toimijat voivat kriittisesti reflektoida omia toiminta- ja ajattelutapojaan, etsiä yhdessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa parannuskohteita ja ratkaista niitä (Puusa & Juuti, 2020). Tutkijan on tärkeä pohtia omaa toimintaansa prosessin aikana, koska myös tutkija on tutkimuksen kohteena (Eden & Huxham, 1996) ja tulee osaksi tutkittavaa yhteisöä syventyen kohdeorganisaation nykytilaan ja käytäntöihin sekä niiden kehittämiseen yhdessä organisaatiossa työskentelevien kanssa (Puusa & Juuti, 2020).

Tämän tutkielman tavoitteena on oppia yhdessä case-organisaation kanssa, saada kuululle sekä tutkijan että case-organisaation toimijoiden eri näkökulmat ja rakentaa uutta tietoa avoimessa dialogissa. Tutkija on sekä kriittinen osallistuja että toimintatutkija, joka tekee interventioita kehittäen organisaation nykykäytäntöjä (Burns, 2015), toimien muutosagenttina implementoiden muutosta (Van de Ven, 2007), reflektoiden koko tutkimusprosessin ajan omaa toimintaansa ja pitäen päiväkirjaa kaikesta toiminnastaan, tekemisistään ja havainnoistaan (Puusa & Juuti, 2020).

Tässä toimintatutkimuksessa hyödynnetään monimenetelmällisyyttä yhdistäen määrällistä ja laadullista tutkimusta tutkimusprosessin eri vaiheissa tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi (Creswell, 2023, Hurmerinta & Nummela, 2020, McKim, 2017, Mertens & McLaughlin, 2003, Teddlie & Tashakkori, 2016) mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja totuudenmukaisesti (Hurmerinta & Nummela, 2020). Eri tutkimusmetodien yhdistämisellä pyritään luomaan syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Creswell, 2003, Hurmerinta & Nummela, 2020, McKim, 2007) ja tuottamaan lisäarvoa tutkimustulosten parantuneen luotettavuuden kautta (Hurmerinta & Nummela, 2020).

Monimenetelmällisyys edellyttää triangulaatiota eli useiden aineistojen, menetelmien, teorioiden ja analyysitapojen hyödyntämistä (Mertens & McLaughlin, 2003, Teddlie & Tashakkori, 2016, Tuomi & Sarajärvi, 2018), jolla pyritään tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa monipuolisen aineiston keruu ja analysointi tapahtuu osittain yhtä aikaa tutkimusprosessin aikana sekä peräkkäin, jolloin toinen data tarjoaa toisen datan keruulle pohjan (Mertens & McLaughlin, 2003). Tutkielmassa hyödynnetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmetodeja tutkimusprosessin eri vaiheissa. Tässä tutkielmassa monimenetelmällisyys ilmenee:

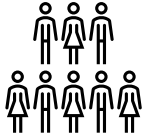
- Aineistotriangulaationa – tutkielmassa kerätään tietoa useilta tiedonantajaryhmiltä (kolme eri funktion tiimiä), käytetään eri aineistoja (esim. haastattelut, tilastot, kyselyt) ja aikakausia (vaiheet 1-3)
- Metodologisena triangulaationa – tutkielmassa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä metodeja ja tutkimusaineistoa hankitaan usealla tiedonhankinnan menetelmällä (esim. kyselyt, haastattelut, Team-kanavan keskustelu, tilastot)
- Teoriatranguaationa – tutkielmassa otetaan huomioon monia teoreettisia näkökulmia (esim. tiimien välinen koordinaatio, asynkroninen työskentely, itseohjautuvuus)

- Analyysitriangulaationa – aineiston analyysissa käytetään useita analyysitapoja (esim. induktiivinen sisällönanalyysi, teoriaohjaava sisällönanalyysi)

3.3 Tutkimusaineiston kerääminen

Tämän tutkielman aineisto on kerätty usealla eri menetelmällä (taulukko 3) yhdistäen laadullista ja määrällistä aineistoa pyrkien saamaan ilmiön tarkastelusta monipuolisempaa. Aineiston keruu- ja analyysitavat painottuvat laadullisiin menetelmiin. Tutkimuksen kohdeyrymänä olivat kaikki case-organisaation toimijat. Huomioitavaa on, että toimijoiden määrä kasvoi pilotin aikana viidellä.

Taulukko 3. Tutkimuksen aineisto

 Kohdejoukko Kohdeorganisaation toimijat 33-38			
Tutkimusaineisto	Vaihe 1. 11-12 / 2022	Vaihe 2. 1-2 / 2023	Vaihe 3. 3-5 / 2023
Ennakkokysely	23		
Työtuntien määrä / vko		x	x
Teams aktiivisuus		x	x
Sähköinen kommenttilaattikko, kommentit lkm			33
Weekly-kysely, vaihteluväli		x	x
Teemahaastattelut			11
Loppukysely			15

Teemahaastattelut: Admin tiimi n=2, R & D tiimi n=5 ja Commercial tiimi n=4
 Ennakkokysely: Admin tiimi n=4, R & D tiimi n=10 ja Commercial tiimi n=9
 Loppukysely: Admin tiimi n=4, R & D tiimi n=8 ja Commercial tiimi n=3

Tutkielman aineistoa kerättiin kaikissa tutkimuksen kolmessa vaiheessa ja aineisto vastaa monipuolisesti tutkimuskysymyksiin. Ensimmäisen vaiheen aineisto koostuu ennakkokyselystä, toisen vaiheen aineisto koostuu Teams aktiivisuudesta, Weekly-kyselystä ja

työtuntien määrä viikkotasolla-tilastosta. Viimeisen kolmannen vaiheen aineisto koostuu teemahaastatteluista, Weekly-kyselystä, sähköisestä kommenttilaatikosta, Teams aktiivisuudesta, työtuntien määrä viikkotasolla- tilastosta ja loppukyselystä. Aineiston vahvuuksia ja heikkouksia on arvioitu taulukossa neljä, kuten myös aineiston hyötyä tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Taulukko 4. Aineiston vahvuudet ja heikkoudet, vastaaminen tutkimuskysymyksiin ja arvioitu hyöty

Aineisto	Vaihe	Mihin tutkimuskysymykseen tai kysymyksiin aineisto vastaa?	Aineiston vahvuudet (+) ja heikkoudet (-)	Aineiston käyttö ja hyöty tutkimuskysymyksiin vastaamisessa
Ennakkokysely	1	Millaisia koordinaatiokäytäntöjä kohdeorganisaatiossa on käytössä itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa? Millaisia haasteita tunnistetaan itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ja koordinaatiokäytännöissä? Millaisilla koordinaatiokäytännöillä voidaan kehittää tiimien välistä koordinaatiota ennen siirtymistä nelipäiväiseen työviikkoon?	+ kaikista tiimeistä vastaajia + ennakkokyselyn tulosten vahvistaminen yhdessä kohdeorganisaation toimijoiden kanssa + vastaaminen anonyyminä mahdollista -ei ollut suoranaista kysymystä tiimien välisestä koordinaatiosta	Ennen nelipäiväiseen työviikkoon siirtymistä käytössä olevat itseohjautuvien tiimien tunnistetut koordinaatiokäytännöt, niiden haasteet ja kehittämistarpeet
Työtuntien määrä / vko	2-3	Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?	-työtuntien kirjaaminen tehdään itse järjestelmään -tuntien kirjanneiden määrä ei vastaa yrityksen työntekijöiden kokonaismäärää	Nelipäiväiseen työviikkoon sitoutuminen yksilötasolla
Teams aktiivisuus	2-3	Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?	+ Teamsiin kirjautumisiin perustuvaa dataa -ei kerro siitä, mitä Teamsissa on tehty, paljonko käytetty työaika ja onko tätä työaika merkitty työtunteihin	Koordinaatiokäytäntöjen synkronisuuden ja asynkronisuuden suhteen muutos siirryttäessä nelipäiväiseen työviikkoon
Sähköinen kommenttilaatikko	3	Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin? Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?	+ omien tuntemuksien kirjoittaminen koko pilotin ajan -mahdollinen toisten mielipiteiden vaikuttaminen omiin -ei tietoa, montako eri kommentoijaa on, koska sama kirjoittaja on voinut kommentoida useasti -ei tietoa, mistä tiimistä kommentoija on -ei tietoa kirjoittajan motiiveista kommentoimiselle	Nelipäiväisen työviikon vaikutukset tiimien väliseen koordinaatioon ja kehittämistarpeet tulevaisuudessa

			-tutkijalla ei mahdollisuutta esittää kommentoijille lisäkysymyksiä -henkilöt mahdollisesti tunnistettavissa kirjoitustyylistä -vähän kommentteja	
Weekly-kysely	2-3	Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?	- vastausprosentti laskee pilotin loppua kohden - kysymykset hyvin geneerisiä - ei tietoa vastanneiden tiimeistä	Nelipäiväisen työviikon vaikutukset tiimien väliseen tiedon jakamiseen
Teemahaastattelut	3	Millaisia koordinaatiokäytäntöjä kohdeorganisaatiossa on käytössä itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa? Millaisia haasteita tunnustetaan itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ja koordinaatiokäytännöissä? Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin? Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?	+ haastattelukysymykset joustavia perustuen haastateltavan vastauksiin + kaikista tiimeistä haastateltavia suhteutettuna tiimien kokoon + HR päällikkö valitsi haastateltavat + vapaaehtoinen osallistuminen + joustavuus haastattelu paikassa haastateltavan toiveiden mukaan + pääosin haastattelut kasvokkain, ei etäyhteydellä + haastatteluiden nauhoitus -tutkijan kokemattomuus haastattelijana -muutamassa haastattelussa aikapaine, jonka vuoksi haastattelussa jouduttiin kiirehtimään	Ennen nelipäiväiseen työviikkoon siirtymistä käytössä olevat itseohjautuvien tiimien tunnistetut koordinaatiokäytännöt, niiden haasteet ja kehittämistarpeet Nelipäiväiseen työviikkoon sitoutuminen yksilö- ja tiimitasolla. Tiedon jakamisen muutokset tiimitasolla. Koordinaatiokäytäntöjen synkronisuuden ja asynkronisuuden suhteen muutos siirryttäessä nelipäiväiseen työviikkoon Nelipäiväisen työviikon vaikutukset tiimien väliseen koordinaatioon ja kehittämistarpeet tulevaisuudessa
Loppukysely	3	Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin? Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?	+ kaikista tiimeistä vastaajia -vastausprosentti heikko	Nelipäiväisen työviikon vaikutukset tiimien väliseen koordinaatioon ja kehittämistarpeet tulevaisuudessa

Tutkielman laadullisen aineiston muodostivat ennakkokyselyn avoimet kysymykset, sähköisen kommenttilaatikon kommentit, loppukyselyn avoimet kysymykset ja teemahaastattelut. Seuraavaksi kuvataan laadullista aineistoa tarkemmin.

Ennakkokysely toteutettiin 14.11-9.12.2022 välisenä ajanjaksona Forms-kyselynä. Kyselyssä oli 15 kysymystä (liite 2), joista avoimia kysymyksiä oli kymmenen (kysymykset 1-2, 8-15). Ennakkokyselyn kysymykset pohdittiin yhdessä case-organisaation HR-päällikön kanssa. Kyselyn tavoitteena oli organisaation toimijoiden ennako-odotuksien ja -asenteiden selvittäminen nelipäiväistä työviikkoa kohtaan sekä selvittää kehittämistarpeita yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Ennakkokyselyyn vastasi nimettömänä 23 organisaation toimijaa, vastausprosentin ollessa 70 %. Keskimääräinen vastausaika oli 56 minuuttia 33 sekuntia. Vastanneista neljä kuului Admin tiimiin, yhdeksän Commercial tiimiin ja kymmenen RnD tiimiin. Avoimista kysymyksistä kertyi aineistoa rivivälillä yksi, Times New Roman- kirjaintyyppillä 13.5 A4-sivua.

Sähköinen kommenttilaatikko nelipäiväisen työviikon pilotista avattiin case-organisaatiossa yhtä aikaa pilotin alkamisen kanssa 27.2.2023. Tavoitteena oli kerätä pilotin aikana nimettömänä vapaamuotoisia ajatuksia ja tunteita organisaation toimijoilta tiimien välisestä koordinaatiosta. Kommenteja kertyi 33 kpl ajanjaksolla 3.3-19.5.2023. Aineistoa kertyi rivivälillä yksi, Times New Roman-kirjasintyyppillä fontilla 12 yhteensä kuusi A4-sivua.

Teemahaastattelut, eli puolistrukturoidut haastattelut, suoritettiin 25.4-10.5.2023 välisellä ajanjaksolla. Teemahaastattelu sopi tämän tutkielman aineistokeruumenetelmäksi, koska ne rikastuttivat kerättävää aineistoa, lisäsivät ymmärrystä ilmiöstä (Puusa, 2020a) ja korostivat erityisesti henkilöiden subjektiivista käsitystä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014). Haastattelun keskeiset teemat rakentuivat teoreettisesta viitekehystä ja aiemmasta tutkimuksesta (taulukko 5). Haastatteluissa käytettiin tarkentavia kysymyksiä ja kysymyksiä pyrittiin syventämään vastaajien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Taulukko 5. Haastatteluiden teemat ja esimerkkejä tarkentavista kysymyksistä

Tutkimuskysymykset	Teemat	Tarkentavat kysymykset (esimerkiksi)
	Taustatiedot	Ikä ja koulutustaso Tehtäväkuva kohdeorganisaatiossa Työhistoria ja -aika kohdeorganisaatiossa Aiempi kokemus itseohjautuvista tiimeistä ja/tai nelipäiväisestä työviikosta
Millaisia koordinaatiokäytäntöjä kohdeorganisaatiossa on käytössä itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa?	Tiimien väliset koordinaatiokäytännöt ennen pilottia	Kuvaile tiimisi keskinäisriippuvuuksia muiden tiimien kanssa. Miten koordinoitte tiimien välistä toimintaa ennen pilottia?
Millaisia haasteita tunnistetaan itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ja koordinaatiokäytännöissä?	Tiimien välisen koordinaation tunnistetut haasteet ennen pilottia	Kuvaile havaitsemiasi haasteita tiimien välisessä koordinaatiossa ennen pilottia Millaisia vaikutuksia koet haasteilla olleen tiimien väliseen koordinaatioon ennen pilottia?
Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?	Lyhennetyt työajan vaikutukset tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin	Miten työajan lyhentäminen on vaikuttanut tiimisi toimintaan muiden tiimien kanssa? Minkä tekijöiden tunnistat estävän tiimien välistä koordinaatiota? Millaisia vaikutuksia tunnistat niillä olevan? Minkä tekijöiden tunnistat edesauttavan tiimien välistä koordinaatiota? Millaisia vaikutuksia tunnistat niillä olevan?
Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?	Tiimien välisen koordinaation ja koordinaatiokäytäntöjen kehittämisen tulevaisuudessa	Miten tiimien välistä koordinaatiota voitaisiin kehittää pilotin jälkeen?

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joista kaksi pidettiin Teamsilla ja yhdeksän case-organisaation toimistotiloissa. Teams haastattelut pidettiin haastateltavien toiveesta. Tarkoituksenmukaisen otannan avulla haastatteluaineistosta pyrittiin saamaan mahdollisimman monipuolinen valitsemalla kustakin tiimistä vähintään kaksi haastateltavaa (Puusa, 2020a). Haastattelut olivat kestoltaan 38 minuutista tuntiin ja 45 minuuttiin. Haastatteluiden yhteiskesto oli 11 tuntia ja 21 minuuttia (taulukko 6). Haastateltavista yhdellä oli aiempaa kokemusta nelipäiväisestä työviikosta. Valtaosa haastateltavissa oli ollut töissä yrityksessä noin vuoden tai alle (n=7). Haastattelut nauhoitettiin Wordin saneluohjelmalla, joka muodosti suoraan valmiiksi litteroidun aineiston. Aineistoa syntyi rivivälillä yksi, Times New Roman- kirjaintyyppillä, fontilla 12 yhteensä 104 A4-sivua.

Taulukko 6. Haastatteluiden aikataulu, tiimi, haasteltavan aiempi kokemus nelipäiväisestä työviikosta ja/tai itseohjautuvista tiimeistä, ikä, haastattelun kesto ja aineiston laajuus

	Päiväys	Tiimi	Aiempi kokemus lyhennetyistä työviikosta	Ikä	Haastattelun kesto	A4-sivujen määrä
1	25.4.2023	R & D	kyllä	30-39	01:08:24	11
2	25.4.2023	Commercial	ei	20-29	01:09:57	10
3	25.4.2023	R & D	ei	40-49	01:43:55	17.5
4	27.5.2023	Commercial	ei	20-29	00:44:06	6.5
5	27.5.2023	R & D	ei	30-39	00:38:01	6.5
6	28.5.2023	R & D	ei	40-49	00:58:22	8
7	28.5.2023	Admin	ei	40-49	00:54:44	7.5
8	8.5.2023	Commercial	ei	20-29	00:56:06	7.5
9	9.5.2023	Admin	ei	40-49	01:09:48	13.5
10	9.5.2023	R&D	ei	30-39	00:37:54	6.5
11	10.5.2023	Commercial	ei	20-29	01:20:11	9.5
	Yhteensä				11:21:28	104

Loppukysely toteutettiin 23.5-4.6.2023 välisenä ajanjaksona Forms-kyselynä. Kyselyssä oli seitsemän kysymystä, joista avoimia kysymyksiä oli viisi (kysymykset 2-5, 7). Loppukyselyn kysymykset pohdittiin yhdessä case-organisaation HR-päällikön kanssa (kuvio 4). Kyselyn tavoitteena oli organisaation toimijoiden pilotin aikaisten kokemusten selvittäminen. Loppukyselyyn vastasi nimettömänä viisitoista organisaation toimijaa, vastausprosentin ollessa 39.5 %. Vastanneista neljä kuului Admin tiimiin, Commercial tiimiin kolme ja R & D tiimiin kahdeksan. Avoimista kysymyksistä kertyi aineistoa rivivälillä yksi, Times New Roman- kirjasintyyppillä 6.5 A4-sivua.

- 1.Mihin tiimiin koet ensisijaisesti kuuluvasi?
- 2.Millaisia vaikutuksia koit pilotilla olleen omaan hyvinvointiisi ja työskentelytapoihisi?
- 3.Millaisia vaikutuksia koit pilotilla olleen tiimisi toimintaan?
- 4.Millaisia vaikutuksia koit pilotilla olleen tiimien väliseen toimintaan?
- 5.Haluaisitko tulevaisuudessa jatkaa nelipäiväistä työviikkoa? Millä ehdoilla?
- 6.Pilotti oli kokonaisuudessaan onnistunut.
- 7.Vapaa sana

Kuvio 4. Loppukyselyn kysymykset

Tutkielman määrällisen aineiston muodostivat ennako- ja loppukyselyiden määrälliset kysymykset ja toteamat, työtuntien määrä viikkotasolla- tilasto, Teams aktiivisuus ja Weekly-kysely. Seuraavaksi kuvataan määrällistä aineistoa tarkemmin.

Ennakkokyselyssä oli laadullisten avointen kysymysten lisäksi viisi strukturoitua kysymystä (kysymykset 3-7). Kysymysten tavoitteena oli selvittää tiimien keskinäisriippuvuuksia ja toiveita vapaapäivän osalta. **Loppukyselyssä** oli laadullisten kysymysten lisäksi yksi strukturoitu toteama, *Pilotti oli kokonaisuudessaan onnistunut*. Toteaman tavoitteena oli selvittää case-organisaation toimijoiden subjektiivista kokemusta pilotin onnistumisesta. Toteamassa käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa. **Työtuntien määrä viikkotasolla-tilastossa** seurattiin, kuinka tehtyjen työtuntien määrä muuttui pilotin aikana. Huomioitavaa on, että toimijat itse merkitsivät viikoittaiset työtuntinsa, joten työtuntien määrä viikkotasolla-tilasto perustuu luottamukseen toimijoiden ja organisaation välillä. Työtunnit saattoivat vaihdella päivittäin, mutta tavoitteena oli pysyä 30 viikkotyötunnin ohjeistuksessa. Keskiweekki oli yhteinen vapaapäivä kaikilla, paitsi arkipyhäviikkoisin. Työtuntien määrä viikkotasolla raportoidaan keskiarvona kaikkien ilmoittamista työtunneista viikoittain desimaaleina. Molempien kyselyiden määrälliset vastaukset ja työtuntien määrä viikkotasolla-tilasto sanallistetaan ja osa vastauksista esitellään myös kuvioina.

Teams aktiivisuutta, kanaville kirjoitettujen viestien ja priva-chat-viestien lukumääriä seurattiin viikoilta 1–20. Viestien lukumäärien keskiarvot raportoidaan kultakin viikonpäivältä. Case-organisaatiossa käytössä olleeseen **Weekly-kyselyyn** lisättiin pilotin ajaksi viikolta kymmenen lähtien yksi arvioitava toteama tiimien välisen koordinaation mahdollistavasta tekijästä, tiedon jakamisesta. Toteama oli: *Tiedon jakaminen on sujuvaa tiimien välillä*. Vertailun vuoksi kyselyyn lisättiin myös toteama tiimin sisäisestä koordinaatiosta, joka oli: *Tiedon jakaminen on sujuvaa tiimini sisällä*. Asteikko kyselyssä oli yhdestä viiteen. Weekly-kysely antoi arvon välillä 0 ja 100, mitä suurempi luku, sen parempi tulos. Tavoitteena case-organisaatiossa oli vähintään suhdeluku 75. Tulokset raportoidaan viikkokohtaisilla keskiarvoilla.

3.4 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineiston analysoinnissa etsittiin vastauksia viiteen tutkimuskysymykseen. Ennakkokyselyn induktiivinen sisällönanalyysi toteutettiin analyysikysymyksillä: *Millaisia koordinaatiokäytäntöjä on tunnistettavissa itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ennen pilottia? Millaisia haasteita on tunnistettavissa itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ennen pilottia? Millaisilla koordinaatiokäytännöillä voidaan kehittää tiimien välistä koordinaatiota ennen lyhennetyn työajan pilottia? Sähköisen kommenttilaatikon sisällön analyysi toteutettiin analyysikysymyksillä: Millaisia koettuja vaikutuksia nelipäiväisellä työviikolla oli itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon? Miten itseohjautuvien tiimien välistä koordinaatiota voidaan kehittää?*

Teemahaastatteluaineiston analysointi toteutettiin myös induktiivisella sisällönanalyysillä hyödyntäen useampia analyysikysymyksiä (taulukko 7). Litteroitu aineisto ensin tarkastettiin kuunnellen haastatteluiden nauhoitukset ja korjaten mahdolliset virheet aineistossa. Tämän jälkeen tarkastettu litteroitu aineisto luettiin useampaan kertaan läpi kokonaisymmärryksen saamiseksi.

Taulukko 7. Teemahaastatteluiden analyysikysymykset

Tutkimuskysymykset	Teemat	Analyysikysymykset
	Taustatiedot	Miten haastateltava kohdejoukko kattaa kohdeorganisaation eri toiminnot? Millaisia erilaisia vastuurooleja haastateltavasta kohdejoukosta löytyy? Miten paljon haastateltavalla on kokemusta työskentelystä kohdeorganisaatiossa? Millaista muuta relevanttia työkokemusta haastateltavalla on kohdeorganisaation ulkopuolelta? Millaista kokemusta haastateltavalla on itseohjautuvista tiimeistä? Millaista kokemusta haastateltavalla on lyhyemmästä työviikosta?
Millaisia koordinaatiokäytäntöjä kohdeorganisaatiossa on käytössä itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa?	Tiimien väliset koordinaatiokäytännöt ennen pilottia	Millaisia ovat tiimien väliset keskinäisriippuvuudet? Miten haastateltava kuvaa tiimien välisiä koordinaatiokäytäntöjä ennen pilottia? Millaisia mahdollistavia tekijöitä haastateltava tunnistaa ja voidaanko näitä ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti?
Millaisia haasteita tunnistetaan itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ja koordinaatiokäytännöissä?	Tiimien välisen koordinaation tunnistetut haasteet ennen pilottia	Millaisia koordinaation haasteita haastateltava tunnistaa olleen ennen pilottia ja voidaanko näitä ryhmitellä tarkoituksenmukaisesti?

Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?	Lyhennetyin työajan vaikutukset tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin	Miten tiimien välinen koordinointi on muuttunut työajan vähennyttä? Miten haastateltava kuvaa ennen pilottia tehtyjen kehittämiskeinojen vaikutuksia pilotin aikana? Ovatko sovitut kehittämiskeinot otettu käytäntöön pilotin aikana? Mistä kehittämiskeinoista on ollut hyötyä tiimien väliseen koordinaatioon? Onko joistakin keinoista ollut haittaa? Onko pilotin aikana otettu käyttöön uusia koordinaatiokäytäntöjä? Onko tiimien keskinäisriippuvuuksissa tapahtunut muutoksia pilotin aikana?
Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?	Tiimien välisen koordinaation ja koordinaatiokäytäntöjen kehittäminen tulevaisuudessa	Mitkä tekijät ovat keskeisiä tiimien välisen koordinaation mahdollistajia lyhennetyssä työajassa? Voidaanko vastausten perusteella määritellä tiimien välisen koordinaation edellytykset? Miten tiimien välistä koordinaatioita voidaan kehittää?

Loppukyselyn laadullisen aineiston analyysi toteutettiin myös induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysikysymyksiä oli kaksi: *Millaisia koettuja vaikutuksia nelipäiväisellä työviikolla oli itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon? Miten itseohjautuvien tiimien välistä koordinaatiota voidaan kehittää?*

Sisällönanalyysi eteni ennako- ja loppukyselyn, teemahaastatteluiden ja sähköinen kommentilaatikon osalta aineiston alkuperäisilmauksien pelkistämisestä niiden luokitteluun alakategorioiksi, yläkategorioiksi ja lopulta yhdistäväksi kategoriaksi. Yhdistelmällä pyrittiin löytämään eri kategorioiden väliltä säännönmukaisuuksia. Samaa tarkoittavat pelkistykset yhdistettiin samaan alakategoriaan, minkä jälkeen kategoria nimettiin. Samanlaisia alakategorioita yhdistettiin ja muodostettiin yläkategorioita, jotka nimettiin. Lopulta yläkategorioita yhdistettiin yhdeksi kaikkia kategorioita kuvaavaksi yhdistäväksi kategoriaksi. Jokainen ala-, ylä- ja yhdistävä kategoria vastaa tutkimuskysymyksiin.

Analyysin tuloksena tutkimuskysymykseen *Millaisia koordinaatiokäytäntöjä kohdeorganisaatiossa on käytössä itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa?* saatiin ennakkokyselyn ja teemahaastatteluiden aineistosta 56 pelkistettyä ilmausta. Näistä 21 kpl oli ennakkokyselystä ja 35 kpl teemahaastatteluista. Näistä syntyi suoraan kolme kategoriaa: spontaanit keskustelut, Teams viestintä ja säännölliset aikataulutetut tiimien väliset tapaamiset.

Analyysin tuloksena tutkimuskysymyksiin *Millaisia haasteita tunnistetaan itseohjautuvien tiimien välisessä koordinaatiossa ja koordinaatiokäytännöissä?* ja *Millaisilla koordinaatiokäytännöillä voidaan kehittää tiimien välistä koordinaatiota ennen siirtymistä*

nelipäiväiseen työviikkoon? saatiin ennakkokyselyn ja teemahaastatteluiden aineistosta 78 pelkistettyä ilmausta. Näistä 46 kpl oli ennakkokyselystä ja 32 kpl teemahaastatteluista. Näistä syntyi kahdeksan alakategoriaa ja kolme yläkategoriaa *Ajankäytön hallinta, Tiedon jakaminen ja Yhteinen ymmärrys toiminnasta*. Esimerkkinä sisällönanalyysista kuvataan yläkategoria *Ajankäytön hallinta* muodostumista alkuperäisistä ilmauksista pelkistettyjen ilmauksien ja alakategorioiden kautta (taulukko 8).

Taulukko 8. Yläkategoria Ajankäytön hallinta muodostuminen

Alkuperäinen lainaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
"...vähiten tärkeitä tehtäviä on karsittava" (E5)	Vähemmän tärkeiden tehtävien karsiminen	Työtehtävien priorisointi	Ajankäytön hallinta
"...lisäksi päällekkäinen työ pitää minimoida" (E18)	Päällekkäisen työn minimointi		
"vähemmän turhia palavereja" (E21) "ainakin tulee karsittua kaikki turhat sisäiset palaveri" (E10)	Turhien palaverien vähentäminen		
"Työkuorman jakamista pitää jatkaa." (E14)	Työkuorman jakaminen	Työtehtävien jakaminen	Ajankäytön hallinta
"joustavuus, ei voida tehdä vain oman tontin hommia" (E10)	Ei tehdä vain oman tontin hommia		
"Ostot sais häiritä vähemmän niin sais ehkä keskittyttyä oikeisiin töihin pidemmän aikaa kerralla ilman häiriöitä" (E11)	Työhön keskittyminen pidemmän aikaa ilman keskeytyksiä muilta tiimeiltä	Keskeytyksien minimointi	Ajankäytön hallinta
"On tosi tärkeää, että on semmoinen päivä, että voi keskittyä vain siihen tekemiseen, että ei ole koko ajan keskeytyksiä. Kun joskus tuntuu, että vaikka se olisi niinku yksi puolen tunnin kokous keskellä päivää, niin se jotenkin niinku rikkoo sen." (H3)	Keskeytyksettömiä työpäiviä Palaverittomia työpäiviä		

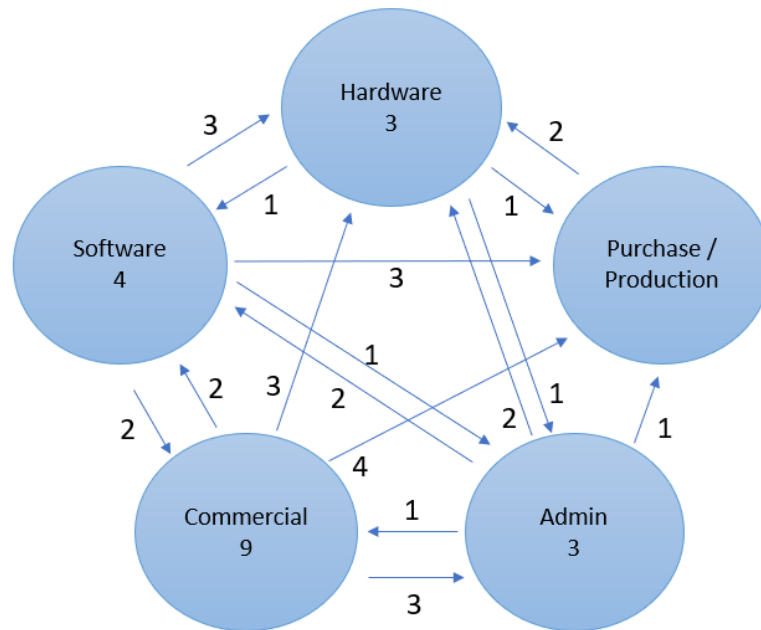
Analyysin tuloksena tutkimuskysymykseen *Millaisia vaikutuksia nelipäiväiseen työviikkoon siirtymisellä on itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon ja koordinaatiokäytäntöihin?* saatiin teemahaastatteluiden, sähköisen kommenttilaatikon ja loppukyselyn aineistosta 89 pelkistettyä ilmausta. Näistä 38 kpl oli teemahaastatteluista, 33 kpl sähköisestä kommenttilaatikosta ja 18 kpl loppukyselystä. Näistä syntyi kolmetoista alakategoriaa, kolme yläkategoriaa ja kaksi yhdistävää *kategoriaa Koordinaatiota mahdollistavat tekijät ja Koordinaatiota haittaavat tekijät*.

Analyysin tuloksena tutkimuskysymykseen *Millaisilla koordinaatiokäytännöillä tiimien välistä koordinaatiota voidaan tulevaisuudessa kehittää?* saatiin teemahaastatteluiden, sähköisen kommenttilaatikon ja loppukyselyn aineistosta 94 pelkistettyä ilmausta. Näistä 46 kpl oli teemahaastatteluista, 25 kpl sähköisestä kommenttilaatikosta ja 23 kpl loppukyselystä. Näistä syntyi kuusitoista alakategoriaa ja kolme yläkategoriaa: *Jaettu ymmärrys, Synkroniset koordinaatiokäytännöt ja Asynkroniset koordinaatiokäytännöt.*

3.5 Toiminnan kehittäminen

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa kehittämistarpeiden selvittämisen yhteydessä nousivat esille tarpeet tiimien välisen koordinaation ja koordinaatiokäytäntöjen kehittämiseen ennen nelipäiväiseen työviikkoon siirtymistä. Tiimien välisen koordinaation kehittämiseksi tiimeille järjestettiin työpajat ennen nelipäiväisen työviikon pilottia. Seuraavaksi kuvataan toiminnan kehittämistä tarkemmin.

Ennakkokyselyn vastausten perusteella havaittiin case-organisaation tiimien välillä olevan keskinäisriippuvaisuuksia (kuvio 5). Admin, Commercial ja RnD tiimiin kuuluvan software tiimien jäsenet kokivat tiimien välisiä riippuvaisuuksia kaikkien muiden tiimien kanssa. Sen sijaan RnD tiimiin kuuluva purchase / production tiimi koki keskinäisriippuvuutta vain hardware tiimin kanssa. Hardware tiimi puolestaan koki, ettei sillä ole keskinäisriippuvaisuutta lainkaan commercial tiimin kanssa. Huomioitavaa on, että yksilöiden näkemykset saman tiimin sisällä erosivat vastaajittain ja saman tiimin sisällä vastaajat saattoivat olla hyvinkin eri mieltä tiimien välisistä keskinäisriippuvaisuuksista. Tämä voisi selittyä sillä, että tiimien sisäiset ja väliset vastuut ja tehtävienjaot eivät olleet selkeät. Kaikilla tiimeillä ja yksilöillä, ei välttämättä ole riittävää kuvaa siitä, mitä toiset tiimit tekevät ja millaisia vaikutuksia tiimien työskentelyllä on toisiinsa. Tämän ymmärryksen kasvattaminen ja tiimien välisen koordinaation kehittäminen voisi tuoda lisää menestyspotentiaalia organisaatiolle, koska keskinäisriippuvaisuuksia tiimien välillä selkeästi on havaittavissa.



Kuvio 5. Admin, Commercial ja RnD (Hardware, Software ja Purchase / Production) tiimien väliset keskinäisriippuvuudet

Tutkielman ennakkokyselyn tulokset esiteltiin case-organisaation toimijoille Get together tilaisuudessa 13.1.2023. Samassa tilaisuudessa tuloksia analysoitiin yhdessä toimijoiden kanssa ja tehtiin johtopäätöksiä (Puusa & Juuti, 2020). Tilaisuudessa jakauduttiin ensin neljään viiden hengen pienryhmään, joissa ennakkokyselyn tulosten analysoinnissa hyödynnettiin Miro-työkalua. Tämän jälkeen jokainen pienryhmä avasi ajatuksiaan kaikille tilaisuuden toimijoille ja nämä kirjattiin tutkijan toimesta työpajojen sisältöjen suunnittelua varten.

Tilaisuudessa analysoitiin, että työajan lyhentymisen myötä, on keskinäisriippuvaisten itseohjautuvien tiimien väliselle koordinaatiolle vähemmän aikaa ja tämän nähtiin aiheuttavan haasteita toiminnalle. Henkilökunnalta odotettiin kuitenkin lähtökohtaisesti saman työmäärän tekemistä kokeilun aikana. Tiimien työpajat toteutettiin 27.1-16.2.2023 välisenä ajanjaksona (taulukko 9). Ennakkokyselyn ja sen jälkeen seuranneen pienryhmätyöskentelyn myötä työpajojen teemaksi ja kehittämiskohteeksi valikoitui tiimien välinen koordinaatio kohdeorganisaation tiimien välisen korkean keskinäisriippuvuuden vuoksi, jolle lyhennetty työviikko toi haastetta. Työpajoihin oli suositeltavaa osallistua kohdeorganisaation kokouksissa, mutta myös Teamsin kautta työpajaan osallistuminen oli toimijoille mahdollistettu. Työpajat soveltuivat tämän toimintatutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena oli yhteisesti keskustella toimintatavoista ja ne tähtäsivät osallistujien odotusten

työdyttämiseen. Tutkija toimi työpajoissa fasilitaattorina ja pyrki luomaan positiivisen ympäristön yhteistyölle. (Ørngreen, & Tweddell Levinsen, 2017)

Taulukko 9. Työpajat

Tiimi	Päivä/t	Työpajan kesto	Osallistujat
Commercial	6.2	2 tuntia	n=9
	16.2	1.5 tuntia	n=10
R & D	14.2	2 tuntia	n=14
Admin	27.1	1 h 45 min	N=4

Työpajojen tarkoituksena oli luoda tiimitason ymmärrys tiimien välisen koordinaation nykytilasta ja määrittää kehittämistarpeiden pohjalta kehittämistoimia. Kehittämistoimet koettiin tärkeäksi määrittellä tiimikohtaisesti, koska tiimien tehtäväkuvat erosivat merkittävästi toisistaan ja jokaisella tiimillä oli erilaiset keskinäisriippuvuudet muiden tiimien kanssa. Työpajat dokumentoitiin mahdollisimman tarkasti (Ørngreen & Tweddell Levinsen, 2017) nauhoittaen ne tutkijan pohdintaa ja kehittämisen arviointia varten. Työpajoissa työskenneltiin hyödyntäen Miro-työkalua. Jokaiselle tiimille asetettiin työskentelyn tavoitteilaksi nelipäiväisen työviikon pilotin aikana sujuva tiimien välinen työskentely. Lähtökohtaisesti jokaisen tiimin kanssa oli tarkoituksena pitää yksi työpaja, mutta commercial tiimin kanssa toteutettiin kaksi työpajaa tiimin toiveesta.

Työpajojen suunnitteluun ja toteuttamiseen jäi aikaa noin puolitoista kuukautta, ennen pilotin alkamista. Työpajoissa käsitellyt kehittämisideat jäivät kiireisen aikataulun vuoksi tiimien jatkokeskustelujen varaan ja pilotin aikana toteutettaviksi tiimien kesken. Tutkijalla ei ollut mahdollista tehdä pilotin aikana interventioita tiimeihin eikä antaa yksilöllistä tai tiimikohtaista ohjausta kehittämistoimenpiteiden käytäntöönpanoon. Tämä näkyi pilotin aikaisissa tuloksissa, koska osa tiimeistä koki, etteivät kehittämistoimet konkretisoituneet riittäväällä tavalla arjen työssä.

4 Tulokset

Tässä luvussa raportoidaan tutkielman tulokset. Ensin kuvataan itseohjautuvien tiimien välistä koordinaatiota ja sen haasteita ennen pilottia. Tämän jälkeen kuvataan koordinaatiota ja sen haasteita pilotin aikana ja lopuksi vielä kuvataan tiimien välisen koordinaation kehittämistä pilotin jälkeen.

4.1 Tiimien välinen koordinaatio ja sen haasteet ennen pilottia

Tiimien välisen koordinaation tilaa, sen haasteita ja kehittämiskohteita selvitettiin ennen siirtymistä nelipäiväiseen työviikkoon ennakkokyselyllä ja työpajatyöskentelyn avulla. Ennakkokyselyssä nousi esille tiimitasoisia edellytyksiä lyhennytylle työajalle, joita analysoitiin työpajoissa. Työpajojen pienryhmätyöskentelyssä ennakkokyselyn tulosten läpikäymisen yhteydessä case-organisaation toimijoiden kanssa, esille nousi vahva tarve tiimien välisen koordinaation kehittämiseen. Tiimien koordinoinnin kehittäminen tunnistettiin edellytyksenä lyhyemmälle työviikolle, jotta tiimien toimintaa saataisiin sujuvammaksi, virtaviivaisemmaksi ja tehokkaammaksi.

Tiimien välisessä koordinaatiossa ennen pilottia korostui tulosten mukaan kolme koordinaatiokäytäntöä: spontaanit keskustelut, Teams viestintä ja säännölliset aikataulutetut tiimien väliset tapaamiset. Spontaanit keskustelut olivat joko kahdenkeskisiä tai ryhmässä tapahtuvia. Keskusteluja käytiin case-organisaation toimiston käytävillä, kahvihuoneessa tai työhuoneissa. Keskusteluissa innovoitiin, ratkaistiin ongelmia, vaihdettiin ajatuksia ja mielipiteitä tai pyydettiin neuvoa muiden tiimien jäseniltä. Kokouksien ja työtehtävien välillä vapaamuotoinen keskustelu koettiin tärkeänä koordinaatiomenetelmänä. Fyysinen läheisyys tiimien välillä helpotti spontaania yhteistä keskustelua.

”on välillä niinku saattanu olla työasioista, että jossakin keittiössä on ollu porukkaa ja on puhuttu jostakin, että...varsinkin jos jollakin on ollu just joku palaveri ja tämmönen tilanne ja tämmönen mahdollisuus... on myös saattanu olla ihan vapaa-ajan juttuja...ehkä vähän enemmän kuitenkin työhön liittyvää...” (H11)

”...ja tottakai keskustellaan niinku että mennään kaverin luokse keskustelemaan asiasta että kysytään mielipidettä ja ajatuksia kaikkea tällaista.” (H6)

”mä kävelen huoneeseen kysymään asiat...kasvotusten puhutaan... mutta hyvin paljon tää on kumminkin, että tullaan näyttämään asioita ja kysytään kommentteja ja se ei onnistu kuin kasvotusten... se on tosi paljon sellaista, että mennään kysymään neuvoa, koska ne on kumminkin pitkiä asioita...”(H5)

Toisena koordinaatiomenetelmänä esille nostettiin Teams viestintä. Teamsissa tietoa jaettiin ja luotiin kahdenkeskisissä viesteissä, chatissa tai soittamalla Teams puheluita, joko spontaanisti tai etukäteen aikatauluttaen. Lisäksi Teamsissa hyödynnettiin tiimien väliseen viestintään tiimien välisiä chatteja esimerkiksi osto- ja myyntitiimien välillä. Teamsin kautta koettiin erityisesti projektien teknisistä yksityiskohdista keskustelun olevan hyödyllistä, koska Teamsin koettiin mahdollistavan linkkien ja tarkkojen numeroiden lisäämisen helposti. Lisäksi viestintä chateissa mahdollisti sen, että kukin vastasi itselleen sopivana ajankohtana. Notifikaatiot oli Teamsista poistettu case-organisaation strategian mukaisesti, jotta ne eivät häiritsisi ja keskeyttäisi työntekoa. Tietoa jaettiin tiimien välillä myös Teamsin kansioissa.

” Yhden kollegan kanssa kysyttiin voiko nyt soittaa, niin sitten soitettiin Teamsin välityksellä. Saattoi mennä tuntikin, että käytiin jotain asioita läpi sitten. Ei niinku oltu sovittu etukäteen vaan sopiva rako.” (H4)

”...käytännössä, koska meitä on vaan kaksi, niin meillä on kahdenvälinen chatti tai sitten meillä on myynnin ja oston välinen chatti, niin siellä saattaa olla...kolmas on projektipalaverien chatti... jos tieto pitää asynkronisesti jakaa kaikille, kaikki kärryillä... niin sitten se on siellä, ehkä ei niin juurikaan sähköposteja käytetä siihen.” (H1)

”Tietää kyllä heti, että kuka tässä osaa auttaa tai keltä kysyä niin laittaa erikseen suoraan viestiä oikeaan osoitteeseen eikä erikseen mihinkään yhteiseen chattiin.” (H8)

Kolmantena koordinaatiomenetelmänä esille nostettiin tiimien väliset tapaamiset. Näitä olivat viikoittain tapahtuva tunnin mittainen RnD tuotekehityspalaveri, jossa käytiin läpi ajankohtaiset tilannekatsaukset jokaisesta projektista, jaettiin tietoa muiden tiimien kanssa, tehtiin päätöksiä ja sovittiin työskentelytavoista. Palaveriin osallistui RnD tiimin lisäksi commercial ja ostot tiimien jäseniä. Ostot tiimi piti säännöllisiä palavereita viikoittain commercialin myyntitiimin kanssa juoksevien asioiden hoitamiseksi ja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi. RnD ja commercial tiimit pitivät viikoittaisia tapaamisia tiedon jakamiseen ja asioiden varmistamiseksi. Lisäksi ostot tiimi piti kahdenkeskisiä palavereita RnD tiimin projektipäällikön kanssa varmistaakseen, että tiimissä huomioidaan tuotekehitystiimin tarpeet. Projektipäällikkö toimi tiedon välittäjänä RnD tiimin ja ostot tiimin

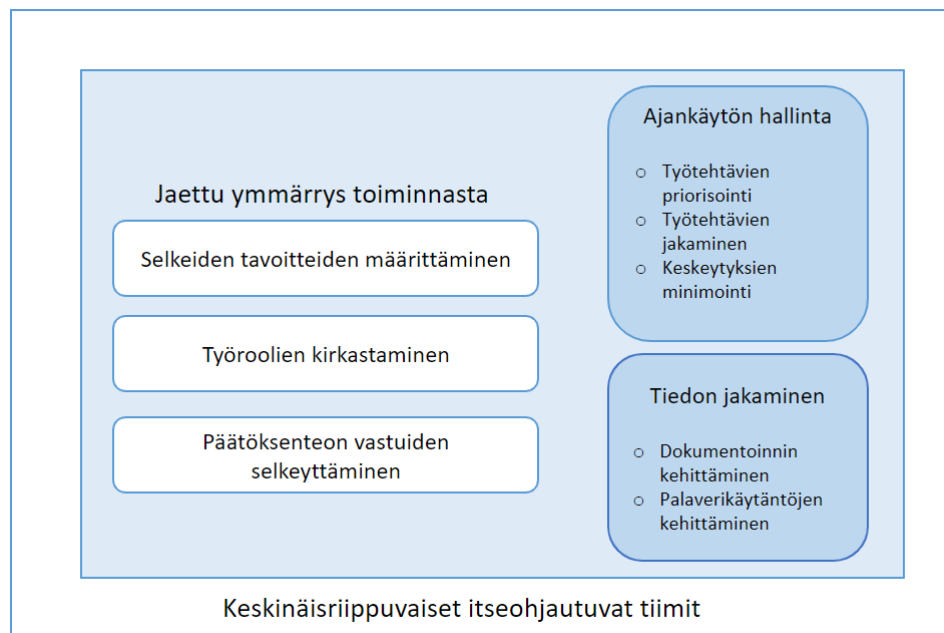
välillä. Tarvittaessa pidettiin myös workshopeja, joissa yhdessä paneuduttiin syvällisesti jonkin asian ratkaisemiseen tai innovointiin.

“Meillä on viikoittaisia palavereita, joissa käydään läpi viimeisimpiä uutisia RnD tiimin toiminnasta ja me esitämme Commercial tiimistä lisäkysymyksiä RnD tiimille sellaisista asioista, joista he eivät normaalisti tietoa jaa.” (H2)

” Tuotekehityspuolen kanssa ollaan tekemisissä kyllä tietysti uusiin tuotteisiin ja yleensä tuotteisiin liittyen...niihin järkätty viikoittainen vartin slotti jossa käydään ajankohtaiset asiat läpi ” (H4)

”Joka torstai meillä on tuotekehitysprojektipalaveri...siinä käydään tunnin aika joka projekti läpi, että mitä siihen kuuluu...oon jäänyt kuuntelemaan palaveri loppuun...mut on siellä välillä tullut ai kiva tietää tästäkin ja sit siellä on niinku myös kaupallisesta näkökulmasta pystynyt antamaan jotakin tietoa sinne tekniselle puolelle mikä niiden on hyvä tietää” (H11)

Tiimien välisessä koordinaatiossa tunnistettiin haasteita ja kehittämistarpeita ennen pilottia ajankäytön hallinnassa ja tiedon kulun varmistamisessa. Lähtökohtana toimivalle koordinaatiolle koettiin jaettu ymmärrys toiminnasta: selkeiden tavoitteiden määrittäminen, työroolien kirkastaminen ja päätöksenteon vastuiden selkeyttäminen (kuvio 6).



Kuvio 6. Koordinaation kehittäminen ennen pilottia

Itseohjautuvilla keskinäisriippuvaisilla tiimeillä tulisi olla jaettu ymmärrys toiminnasta. Selkeät tiimien yhteiset konkreettiset tavoitteet tulisi määrittää ja sopia. Samoin työrooleja tulisi kirkastaa ja selventää, mitä kultakin tiimiltä odotetaan, millaiset ovat tiimien vastuut ja tehtävänkuvat.

”Selkeät, ylös kirjatut odotukset kullekin roolille” (E21)

”Konkreettisia tavoitteita porukalle, ei haahuilua ympäriinsä” (E19)

Tiimien keskinäisriippuvaisuuksien tunnistaminen lisäisi tiimien välistä luottamusta ja ymmärrystä toisten tiimien tarpeista. Tiimien keskittyessä liaksi oman tiimin sisäiseen koordinaatioon, tiimien välisen koordinaation koettiin jäävän vähemmälle panostukselle ja tätä myöten fokuoituminen oman tiimin asioihin koettiin haittaavan muiden tiimien työtä. Keskustelua selkeistä yhteisistä tiimien välisistä toiminta- ja työskentelytavoista toivottiin. Yhteistyötä tiimien välillä toivottiin lisättävän ja esimerkiksi työkalujen jakamista tiimien välillä yhteisen työn tekemisen helpottamiseksi. Vaikka tiimien välinen yhteistyö ja tiedon jakaminen koettiin tärkeinä, samalla toivottiin, että tiimien välinen kommunikaatio ei lisääntyisi häiritsevästi. Päätöksentekoa toivottiin lisättävän erityisesti synkronisten tiimien yhteisten kokousten sijaan asynkronisesti palaverien ulkopuolella ilman yhteistä keskustelua. Tämä edellyttäisi oma-aloitteellisuuden ja itseohjautuvuuden lisäämistä tiimien työskentelyssä ja päätöksenteossa.

”Sopimista tiimityöskentelyn tavoista” (E9)

”Tulevaisuudessa selkeämpää vastuunjakoa ja tehtävien jakoa” (H1)

”Myynti ja markkinointi tiimit voisi tehdä enemmän yhteistyötä...markkinointi on kuitenkin myynnin työkalu niin ihmisten olisi hyvä tiedostaa mitä työkaluja heillä on käytettävissä niiden työnsä tekemiseen ja siihen et ne voi tehdä asioita helpommin” (H11)

Tuloksien mukaan vastaajilla oli huoli resurssien riittävydestä työajan vähentyessä, etenkin kun case-oorganisaatioissa oletuksena oli saman työmäärä tekeminen lyhyemmässä työajassa. Tämän vuoksi koettiin tärkeänä, että ajankäytön hallintaa tehostettaisiin. Ajankäytön hallinnan tehostamiseksi työtehtäviä tulisi priorisoida ja fokuoitua oikeisiin asioihin, jotka edistävät tavoitteiden saavuttamista karsien vähemmän tärkeitä ja päällekkäisiä työtehtäviä. Työtehtäviä ja työkuormaa tulisi jakaa tasaisemmin ja lisää joustavuutta kaivattiin työtehtävien tekemiseen myös omien roolien ulkopuolella.

”Vähiten tärkeitä tehtäviä on karsittava” (E5)

”Tiimi on uudehko, joten työkuorman jakamista pitää jatkaa. ” (E14)

”Joustavuus, ei voida vaan tehdä oman tontin hommia” (E10)

Keskeytyksiä tulisi minimoida ja suunnitella palaverittomia päiviä, jolloin palaverit eivät keskeyttäisi työn flowta. Hiljaista asynkronista työaikaa toivottiin lisää kalentereihin. Työn flowta koettiin auttavan myös se, että tiimien jäseniä saisi helpommin kiinni tarvittaessa aiempaan verrattuna eikä vastauksia joutuisi odottamaan kauan.

”Meidän pitäisi mielestäni vapaapäivän/päivien lisäksi sopia myös 2-3 puolikasta päivää jolloin koko firmalla on palaverikielto, jotta ehdimme tekemään myös ajatusta vaativaa työtä.” (E22)

“Usein viestitän insinööreille ja en saa vastausta hetkeen, mutta luulen, että he ovat joko palaverissa tai tekemässä jotakin muuta.” (H2)

”Aikatauluttaa viikko paremmin, jotta minkään asioiden odotteluun ei menisi aikaa.” (E7)

Lisäksi toivottiin, että tieto kulkisi paremmin tiimien välillä. Tämän vuoksi organisaation sisäistä viestintää ja tiedon kulkua olisi kehitettävä. Tärkeänä kehittämisen kohteena esitettiin asynkronisen työskentelyn tueksi dokumentoinnin kehittäminen ja tiedon strukturointi. Esille nousi kokemus, että vaikka asioista keskusteltiin yhdessä, päätöksiä ei kirjattu.

”Meillä on tietoa aika monessa paikkaa tällä hetkellä ja sit on myös paljon sellasta et keskustellaan asioista ja siihen kaivataan et ois joku toisesta tiimistä mukana. En tiedä sit muistaisko kaikki kirjoittaa muistiinpanoja ja laittaa sitä ja huomioida sitä että laitetaanpas tämäkin tieto tänne kaikkien saataville...en oikein tiedä miten siihen ihmiset tottuisi...voi olla että teknisellä puolella ainakin jos ne puhuu jostakin tuotteesta niin se voi olla et se jää siihen johonkin matkan varrelle se tieto” (H11)

Tietoa oli case-organisaatiossa saatavilla monissa eri paikoissa, jonka seurauksena koettiin, että tieto ei saavuta oikeita ihmisiä. Oikean tarpeellisen tiedon välittyminen tiimien välillä ja epäoleellisen, tarpeettoman tiedon määrän vähentäminen olivat kehittämistarpeita. Haastavaksi koettiin tunnistaa, mikä tieto on millekin tiimille oleellista. Varmuuden vuoksi jaettiin liikaa epäoleellista tietoa niin, että oleellinen tieto hukkuu.

Tuloksien mukaan tiimit eivät tunteneet riittävästi muiden tiimien toimintaa, tehtävänkuvia ja tarpeita. Kommunikaatio saattoi tiimien välillä vääristyä, kun toisten näkemyksiä ei ymmärretty. Muiden tiimien tarpeiden ymmärtämättömyys johti siihen, ettei tiedetty mitkä tiimit mistäkin tiedosta hyötyisivät. Lisäksi liiallisen keskittymisen oman tiimin sisäiseen koordinaatioon koettiin aiheuttaen sen, ettei tietoa jaettu riittävästi oman tiimin ulkopuolelle.

”...siinä ehkä tulee sitten se, että välttämättä ei tiedetä...tai ei hoksata ajatella sitä, että kuka tätä tietoa voisi tarvita... ja ketä se koskettaa... ei välttämättä hoksata ajatella, että näähän voi hyötyä tästä tiedosta” (H4)

”...tietoa jaetaan ja ehkä sitä kulkee liikaakin...pitäs enemmän panostaa siihen, että sieltä saatais ne oikeat asiat välittämään oikeille henkilöille...yritettäis saada sitä kaaosta rauhoittumaan...ois jotkut seinät, minkä sisällä melskata” (H6)

”Insinöörit ovat luontaisesti aika pikkutarkkoja ja myynnissä on suurpiirteisempää porukkaa yleensä karrikoiden...niin tällaiset luonne-erot...yks mikä voi...aika iso ongelma jos viesti vääristyy heti siinä rajapinnassa...ei ymmärretä just niin kuin on sanottu. Ihan semmosia perusasioita vaikka koulutustausta...ihmiset ei ymmärrä toisiaan niin helposti. Päivittäiset työasiat kun ne ei oikein limity keskenään, niin sitten ei oo niinku helppoja yhteisiä keskustelun aiheita...niin sitten ei ehkä ymmärretä toisten tarpeita niin selkeästi” (H1)

Asynkronista työskentelyä koettiin tarpeelliseksi lisätä vähentämällä liialliseksi koettuja synkronisia palavereita ja kehittämällä jäljelle jäävien palaverin sisältöjä hyödyllisemmiksi ja tarkoituksenmukaisimmiksi. Kaikista tiimien välisistä palavereista ei haluttu luopua, koska niillä nähtiin olevan edelleen tarvetta yhteisen keskustelun ja tiedon jakamisen ja luomisen näkökulmista. Synkronisten palaveriaikojen sopimisen helpottamiseksi koettiin, että tiimien tulisi sovittaa työaikojaan yhtenäisimmiksi keskenään yhteistyön helpottamiseksi.

”Palaverien määrää tulee tiputtaa, sillä asiakastyötä täytyy tehdä jokaisena päivänä. Työpäiviä ei voi käyttää palavereissa istumiseen.” (E6)

”Olisi vaikka kerran kuukaudessa semmoinen palaveri, jossa olisi kaupallisesta tiimistä porukkaa ja teknisestä tiimistä porukkaa ja sit sitä palaveria olis valmisteltu molemmilla tahoilla vähän pidempään...tietäis semmoisen ajankohdan et toi palaveri on tulossa...tietää semmoisen hetken milloin asian voi ottaa puheeksi ja tietää että tuolloin asiaa käsitellään.” (H11)

”Muutan työaikani säännöllisemmäksi ja aikaisemmaksi, jotta yhteistyöaikojen sopiminen olisi helpompaa.” (E8)

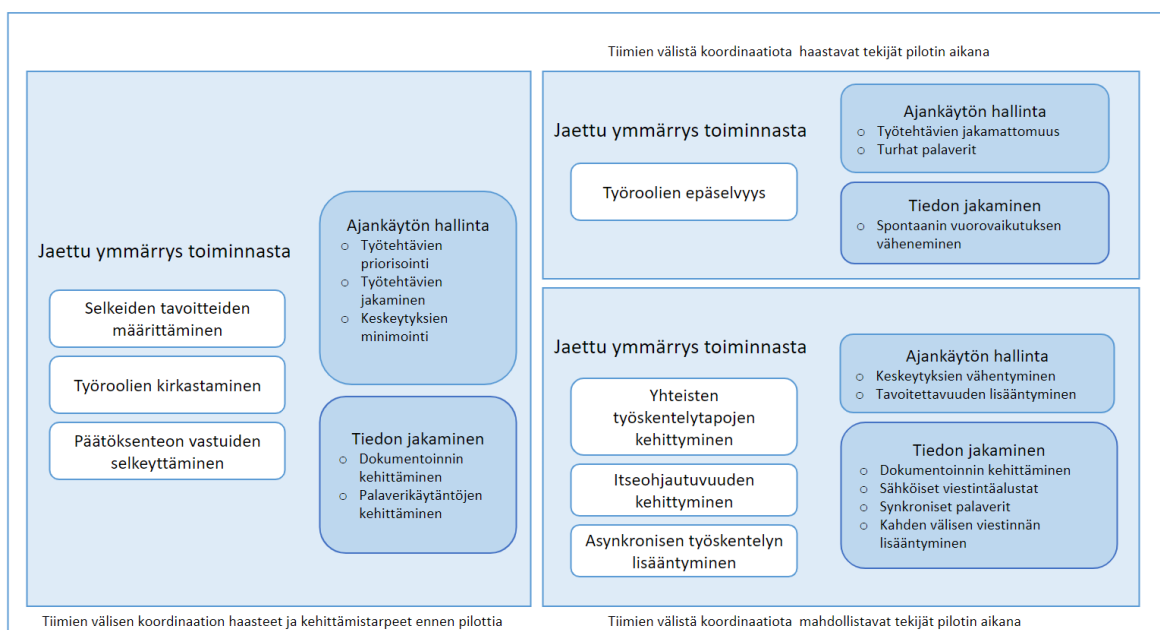
Tiimikohtaisia eroja oli havaittavissa kehittämistarpeiden suhteen. Commercial tiimissä tiimien välisen koordinaation kehittämisen kohteina koettiin olevan erityisesti itseohjautuvuuden lisääminen, itsenäinen päätöksenteko ja työtehtävien priorisointi. Keskinäisriippuvaisien tiimien kanssa koettiin tärkeäksi pitää palaveriteita, erityisesti tuotehallinnan kanssa, joissa voisi tuoda esille oman tiimin työskentelyn kannalta tärkeitä odotuksia ja tarpeita tuotehallintatiimiltä. Lisäksi koettiin tärkeänä asynkronisen kommunikaation vahvistaminen. Kaikilla olisi hyvä olla sama sähköinen alusta kommunikaation välineenä, jotta etätyössäkin yhteys kollegoihin olisi mahdollinen. Tällainen voisi olla Teamsin kanavat tai chatti, tärkeissä asioissa myös sähköposti. Asynkronisen työskentelyn kehittämiseen liittyi myös näkemys dokumentoinnin kehittämisestä. Tiedon jakamiseen ja projektien hallintaan toivottiin sähköisiä työkaluja. Tiimissä koettiin, että dokumentoinnin myötä tehty työ tulisi näkyväksi ja kaikilla olisi ajan tasaista tietoa saatavilla, kun sitä tarvitsee. Teamsin kanavia voisi hyödyntää tiedon varastointiin enemmän.

RnD tiimin työpajoissa keskusteltiin erityisesti tiimien välisen tiedonkulun parantamisesta. Tärkeäksi koettiin, että kaikki ovat tavoitettavissa klo 10-14 välillä. Lisäksi jokaisen olisi hyvä kirjata omaan kalenteriinsa, milloin on töissä, jotta muut tiimit tämän tietävät. Kerran päivässä koettiin tärkeäksi vastata viesteihin Teamsissa ja sähköpostissa. Tiimien välistä tiedonkulkua koettiin edesauttavan yhteiset palaverit, erityisesti commercial tiimin kanssa. Kun kaupallinen tuotekehitys, tuotteistaminen, alkaa tietyssä projektivaiheessa, yhteistyön tarpeen tunnistettiin kasvavan commercial tiimin kanssa. Lisäksi muista tiimeistä on tärkeää saada tietoa RnD tiimiin, esimerkiksi yhteyshenkilön kautta. Yhteistyöhön ja tiedonjakamiseen toivottiin työkaluja. Tiimissä keskusteltiin yhteisestä tietopankista, johon kaikilla olisi pääsy, mutta huolta herätti, milloin tietää, että pankkiin on lisätty uutta tietoa. Lisäksi tietopankkiin liittyen pohditutti eri luonteiset ja eri elinkaaren omaavat datat. Näiden erottelu esimerkiksi sähköisiin kansioihin voisi edesauttaa tiedon koordinoitua. Systematisoidut lomakepohjat helpottaisivat esimerkiksi tarjouksien pyytämistä. Tiimin työpajassa keskusteltiin myös tiimin, projektin vetäjän ja pääsuunnittelijan vastuista tiedon jakamisessa. Tiedon jakamisessa tärkeänä koettiin, että tieto saavuttaisi sen henkilön, joka sitä tarvitsee työtehtävän ratkaisemiseksi.

Yksilön kyvykkyyksien vaikuttaessa itseohjautuvien tiimien suoritukseen (Doblinger, 2022) on tärkeää mainita myös esille nousseita tarpeita yksilön kyvykkyyksien kehittämiseksi. Näitä olivat mm. oman työn hallinta, sisältäen omien työskentelytapojen analysoinnin ja kehittämisen tehokkaammiksi, oman työn suunnittelun ja ajankäytön tehostamisen, hukan poistamisen, töiden priorisoinnin, työroolin rajaamisen ja työtehtävistä luopumisen. Keskityminen yhteen käsillä olevaan asiaan kerrallaan, uusien tehtävien vastaanottamisen vähentäminen, omatoimisuuden ja oma-aloitteellisuuden lisääminen työn tekemisessä ja päätöksenteossa koettiin myös tärkeinä edellytyksinä lyhennetylle työviikolle.

4.2 Tiimien välinen koordinaatio ja sen haasteet pilotin aikana

Pilotin aikana nousi esille tiimien välistä koordinaatiota mahdollistavia ja haastavia tekijöitä (kuvio 7). Mahdollistavia tekijöitä olivat tiimien jäsenten tavoitettavuuden lisääntyminen, sähköiset alustat viestinnässä, työskentelytapojen kehittyminen, synkroniset palaverit, työn keskeytyksien vähentyminen, tiedon dokumentointi, kahden välisen viestinnän lisääntyminen, itseohjautuvuuden kehittyminen ja asynkronisen työskentelyn lisääntyminen. Tiimien välistä koordinaatiota haastaviksi tekijöiksi viikoittaisen työajan vähentyessä tunnistettiin spontaanin vuorovaikutuksen vähentyminen, työtehtävien jakamattomuus, turhat palaverit ja ymmärtämättömyys tiimien tehtäväkuvista ja rooleista.



Kuvio 7. Tiimien välistä koordinaatiota mahdollistavat ja haastavat tekijät

Tiimien välistä koordinaatiota koettiin mahdollistavan pilotin aikana tiimien jäsenten tavoitettavuuden lisääntyminen. Tähän vaikutti oleellisesti pilotin ajalle luotu pelisääntö, jossa jokaisen tiimin ja sen jäsenten tuli olla tavoitettavissa klo 10-14 välillä. Pelisääntö vaatimuksesta olla tavoitettavissa klo 10-14 välillä koettiin positiivisena muutoksena, koska koettiin, että se helpotti tiimien välistä koordinaatiota tekemällä muiden tiimien tavoittamisesta ennustettavampaa. Vaikka kukin työskenteli asynkronisesti omassa työtahdissa, tuolloin todennäköisemmin sai vastauksia kysymyksiin ja pääsi etenemään omassa työssään.

”Vaatimus olla tavoitettavissa klo 10-14 teki muiden tavoittamisesta ennustettavampaa.” (LK1)

”Se helpottaa heidän työskentelyänsä (markkinointitiimi) todennäköisesti, että tiedetään milloin me ollaan tavoitettavissa (HW-tiimi), koska heillä on riippuvuuksia meillä olevaan tietoon.” (H5)

Synkronisten palaverikäytäntöjen koettiin selkeytyneen. Tiimit olivat pyrkineet systemaattiseen palaverikäytäntöjään. Joillekin tiimeille tämä tarkoitti palaverien lisääntymistä ja joillekin vähentymistä.

”Palavereita on huomattavasti vähemmän kuin aikaisemmin...tämä on hyvä asia.” (H4)

”Kun 4 päivän työviikkokokeilu aloitettiin, tehtiin palaverikäytäntöihin muutoksia. Palaverille on selkeämmät ajat ja päivät. Lisäksi tuli puolen tunnin palaveri missä kaupallinen puoli raportoi muille tiimeille missä mennään ja miten on mennyt. Tämä on ollut todella hyvä käytäntö, jonka soisi jatkuvan.” (LK2)

”4 päivän työviikko pakotti miettimään palaverikäytännöt...esimerkiksi nyt on ollut semmoinen myynnin katsaus koko porukalle, niin se on ollut hirveän hyvä... tiedetään mitä siellä myynnissä tapahtuu. Mun mielestä on parempi olla avointa ja koko tiimille...kaikki kuulee saman asian.”(H3)

Asioita pyrittiin selvittämään ja tietoa saamaan itseohjautuvasti synkronisten palaverien ulkopuolella. Synkroniset palaverit koettiin silti tärkeinä tiimien välistä koordinaatiota mahdollistavana tekijänä, vaikkakin niiden tarpeellisuutta ja niihin osallistumisen pakollisuutta pohdittiinkin. Tiimikohtaisia eroja oli havaittavissa, koska osa koki, että palavereita oli vähennetty liikaa ja osa, että palavereja oli edelleen liikaa, ja niihin tuhlautui liaksi arvokasta työaika.

”Toki ehkä semmoinen asia, et pyrkii välttää palavereita...niinku turhia...että jos on semmoinen asia mitä itse pitää selvittää niin pyrkii saada sen selvitettyksi ilman että tarvitsee kutsua mitään palavereita. Jos ittee kutsutaan palavereihin, yritän niinku mieltä, onko täysin relevanttia.” (H8)

”Nyt 4 päiväisessä työviikossa tehtäviä on jonkin verran järkevöitetty poistamalla kaikki mahdollisesti vähänkään tarpeettomilta liippaavat tehtävät, mutta siinä on myös poistettu tarpeellisia palavereita mielestäni.” (SK18)

”Mitä vähemmän on kokouksia, sitä enemmän on aikaa siihen itse tekemiseen, mutta jonkin verran tarvitaan niitä kokouksia, että voidaan sitä tekemistä yrittää pitää järkevänä...se tasapainon löytyminen voi olla vaikeata.” (H3)

Pilotin aikana esiintyi kokemusta, että tiimien välisen toiminnan koordinoimiseksi asioita pyrittiin hoitamaan mahdollisimman paljon asynkronisesti. Sähköiset viestintäalustat edesauttoivat tiimien välistä koordinaatiota. Kommunikaatio lisääntyi Teamsin välityksellä, erityisesti tietoa jaettiin pilotin aikana enemmän kahden välisissä chat- keskusteluissa. Yleisen keskustelun Teamsin chatissa koettiin vähentyneen. Näin pyrittiin minimoimaan toisten työajan häiritseminen ottamalla yhteyttä suoraan siihen tiimin jäseneen, kenellä arvioitiin olevan varteenotettavaa tietoa. Tämä mahdollisti asioiden hoitamisen asynkronisesti ilman, että toisten työ keskeytyi turhaan. Viesteihin vastattiin oman työn mahdollistamisissa puitteissa.

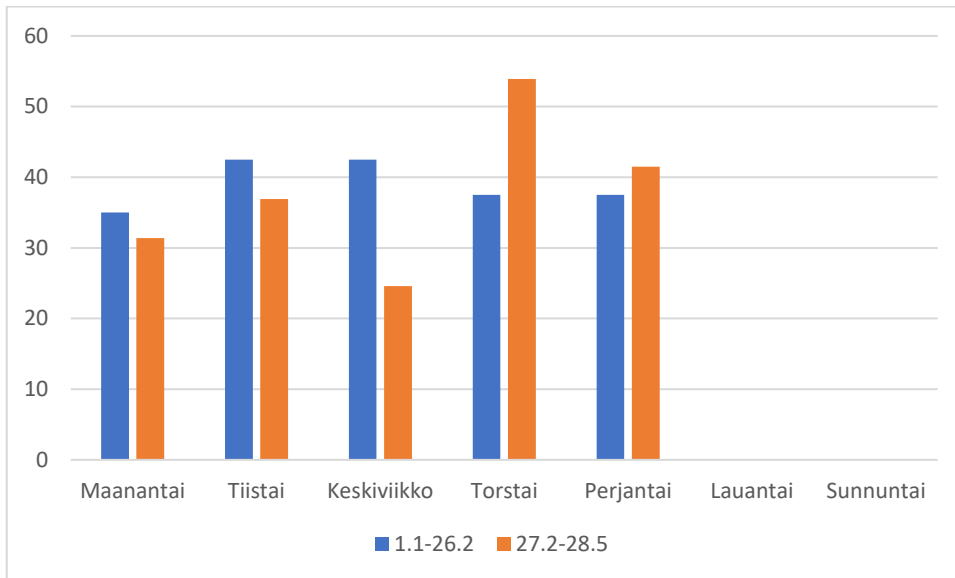
”Mielestäni Teams-viestintä on lisääntynyt, mikä on tosi hyvä juttu. Asioita on voinut hoitaa asynkronisesti ilman että toisen työ keskeytyy turhaan.” (LK9)

”Minusta tuntuu, että isompi osa arjen kommunikaatiosta on siirtynyt Teamsiin, mikä on tosi hyvä juttu. Kun nopeat yksittäiset asiat hoidetaan asynkronisesti, turhat keskeytykset, hihasta nykimiset ja kontekstinvaihdot vähenevät.” (SK29)

”Turha keskustelu niinku meillä siellä meidän yhteisestä chatissa on niinku vähentynyt selkeästi että ne niinku tärkeimmät kysymykset kyllä heitetään sitten niin kun ihan oikeille kanaville...kommunikointi siellä on vähentynyt niin kuin sellaiselle tarpeelliselle tasolle. Tietää kyllä heti, että kuka tässä osaa auttaa tai keltä kysyä niin laittaa erikseen suoraan viestiä oikeaan osoitteeseen eikä erikseen mihinkään yhteiseen chattiin.”(H8)

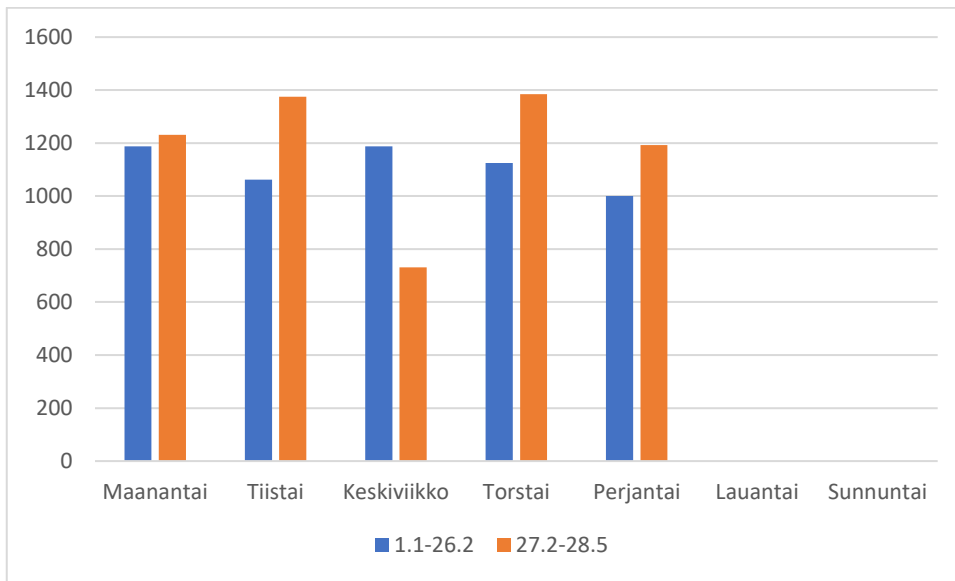
Teams aktiivisuudessa, kanaville kirjoitetuissa viesteissä ja priva-chat-viesteissä näkyi pilotin aikana muutoksia, jotka vahvistavat subjektiivisia kokemuksia kahden välisen chat-viestinnän lisääntymisestä pilotin aikana. Teams-kanaville kirjoitetuissa kaikkien luettavissa olevissa viesteissä näkyy pilotin aikana 27.2-28.5 laskua alkuvuikon viesteissä, maanantai ja tiistai päivisin (kuvio 8). Puolestaan loppuviikosta aktiivisuus on kasvanut torstai ja perjantai

päivisin. Erityisesti torstaisin aktiivisuus on suurinta viestien määrässä tarkasteltuna. Lisäksi huomioitavaa on, että keskiviikkonakin on Teams-kanaville viestejä kirjoitettu.



Kuvio 8. Teams-kanavien viestit

Priva-chat-viesteissä on havaittavissa selkeää nousua (kuvio 9). Tämä vahvistaa, että Teams-kanavien yhteisten viestien sijaan, on tiedon jakamisessa siirrytty enenevässä määrin yksityisviesteihin. Tämä viittaisi siihen, että on pyritty minimoimaan turhan tiedon välittämistä ja keskitytty kohdentamaan viestintää ja tiedon jakamista. Myös priva-chat-viesteissä on nähtävillä aktiivisuutta keskiviikkoisin, joka viittaisi siihen, että keskiviikko ei ollut kaikilla vapaapäivä työn tekemisestä. Toisaalta keskiviikon osalta data ei kerro, mikä on ollut priva-chat viestien sisältö. Tämä olisi tärkeä tietoa, koska kohdeorganisaatiossa on totuttuna käytäntönä viestiä Teamsissa myös vapaa-aikaan liittyviä asioita. Lisäksi on huomioitavaa, että pilotin aikana arkipyhät ovat aiheuttaneet sen, että joillakin viikoilla keskiviikko on ollut työpäivä ja esimerkiksi perjantai tai maanantai vapaapäiviä. Sama vaikutus on mahdollisesti nähtävissä myös Teams-kanavien viestien lukumäärissä.



Kuvio 9. Priva chat-viestit

Asynkronisen työskentelyn lisääntyminen aiheutti kuitenkin myös vastausten saamisen pidentymistä. Kun tiedon saaminen viivästyi, hidastutti tämä itseohjautuvien tiimien töiden etenemistä, etenkin jos tiimin työskentelyn eteneminen oli riippuvainen toisen tiimin tiedosta. Etenkin commercial tiimissä koettiin, että tällä oli vaikutus työtehtävien viivästymiseen. Ajankäytön hallinnassa tunnistettiin edelleen haasteita. Osa case-organisaation toimijoista koki liiallista työkuormaa pilotin aikana ja he olisivat toivoneet, että tiimien välillä työkuormaa olisi jaettu enemmän. Huomioitavaa on, että välttämättä kaikkia työtehtäviä ei niiden erilaisuudesta ja vaadittavasta osaamisesta riippuen, voitukaan jakaa tiimien kesken.

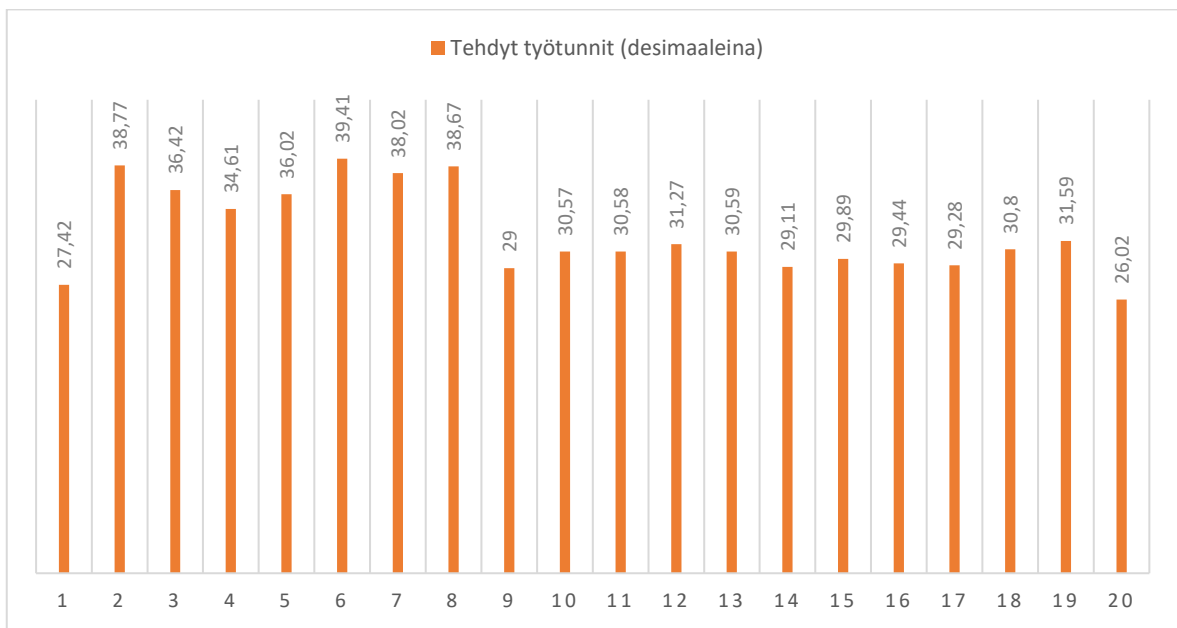
“...paljon vaikeampaa saada tietoa... tiedon jakaminen on toissijaista heille, ja he keskittyvät omien tehtäviensä tekemiseen... tiedon saaminen on hitaampaa eikä enää niin helpo” (H2)

“Paljon asioita jätetään tekemättä edes yrittämättä jakaa työkuormaa tai pohtimatta voim-meko edes tehdä nität.” (SK32)

“Asioita kiirehditään ja me kuulemme perusteluksi neljän työpäivän viikon. Me emme edes yritä jakaa työtä tai suunnitella niiden tekemistä, joten osa tehtävistä jää tekemättä.” (SK26)

Liiallinen työmäärä ja työtehtävien jakamattomuus johti siihen, etteivät kaikki pystyneet sitoutumaan 30 tunnin työviikkoon. Tämä on nähtävillä myös viikoittaisissa työtunneissa. Työtuntien kirjaaminen pilotin aikana osoittaa, että osa eorganisaation toimijoista

työskenteli yli 30 tuntia viikossa. Erityisesti software- ja commercial tiimeissä ylitoita esiintyi. Case-organisaatiossa viikkotyötunnit vaihtelevat pohjautuen erilaisiin työsopimuksiin. Kaikilla toimijoilla ei ole kokoaikaista sopimusta ja kaikkien toimijoiden palkkaus ei perustu tehtyihin työtunteihin. Työtuntien kirjaaminen perustuu organisaatiossa luottamukseen työnantajan ja työntekijöiden välillä. Pilotin aikana työtunnit pysyivät kokonaisuudessaan kuitenkin lähellä 30 viikkotyötunnin tavoitetta (kuvio 10).



Kuvio 10. Tehdyt työtunnit kohdeorganisaatiossa

Kolmella työtunteja kirjanneilla oli pilotin aikana selkeästi pidempi työviikko, jopa 55 viikkotyötuntia. Kuitenkaan näiden toimijoiden pidemmillä työviikoilla ei näyttäisi olevan yhteyttä toisiinsa vaan kullakin pidempi työviikko ajoittuu eri viikoille (viikot 12, 18 ja 19). Voitaisiin tulkita, että yksilöllinen työmäärä on näiden viikkojen aikana vaatinut pidemmän työviikon tekemistä. Viidellä työtunteja kirjanneista on jokainen työviikko ollut pilotin aikana tasan 30 tuntia. Viikon 20 työtuntien kirjauksien osalta on todennäköistä, että kaikki tehdyt työtunnit eivät ole kirjautuneet vielä kirjanpitoon.

Tiimien jäsenten kanssa kommunikoinnin koettiin hankaloituneen pilotin aikana, koska lyhennetty työaika oli aiheuttanut sen, että työkalenterit olivat täynnä. Kiireen lisääntyminen näkyi tiimien toiminnassa ja osa koki, että tiimien jäseniä oli vaikeampi tavoittaa.

“ Kalenterit ovat niin täynnä kokouksia, että heitä on vaikea tavoittaa ja he vastaavat todella hitaasti. ” (SK10)

“...vaikea kommunikoida ja saada ihmisiä kiinni työpäivän aikana” (SK14)

”sellaiset ihmiset, joilla on paljon palavereja, on vaikea saada kiinni” (H12)

Case-organisaation odotus saman työmäärän tekemisestä lyhennetyssä työviikossa, johti siihen, että omaan työskentelyyn keskittymisen tarve korostui ja työn keskeytyksiä pyrittiin minimoimaan. Tämä näkyi mm. taukojen vähentymisenä, vetäytymisenä omaan työhuoneeseen ja etätöön lisääntymisenä.

”Ihmisiä on yleensä vähemmän lounaalla ja käytävillä yhtä aikaa mut yleensä on niinku edes muutama yhtä aikaa lounasaikaan.” (H12)

”Varsinkin tän neljän työpäivän viikon kokeilun aikana ihmiset haluaa keskittyä enemmän työntekoon.” (H3)

”Ihmiset...osa häviää täältä ovien taakse...osa keskittymistyötä mutta verrattuna aiempaan...tiimien välinen luontainen tiedonkulku on muuttunut”(H11)

Pilotin aikana koettiin, että työskentely muuttui aiempaa vakavammaksi ja spontaani vuorovaikutus väheni. Syvällisiä keskusteluita ja yhdessä ideointia koettiin olevan vähemmän kuin aiemmin. Osaksi tähän koettiin vaikuttaneen käytävällä liikkumisen väheneminen ja tarve keskittyä omien työtehtävien tekemiseen. Vapaamuotoisen keskustelun vähentymisen koettiin johtavan siihen, ettei työyhteisössä tunnettu toisia enää niin hyvin kuin aiemmin.

”Syvälliset keskustelut ja ideoiden vaihto on vähentynyt. Näitä ei voi tehdä Teamsissa ja vaikka olisi videochatissa, ei se ole sama asia.” (H2)

””Yhteinen keskustelu jää vähemmälle...pitää keskittyä siihen omaan, että saa oman tehtävänsä tehtyä”(H6)

”Se on niinku muuttunut semmoinen vuorovaikutus vähäisemmäksi ja se on nyt todennäköisesti huonompi asia kuin aikaisemmin. Ei tarkasti suunniteltu keskustelu jostakin aiheesta, niin se on kyllä vähentynyt niinku tämmöinen, että hei tulee tämmöinen ajatus mieleen.” (H1)

Tiimien välistä koordinaatiota koettiin haastavan pilotin aikana ymmärtämättömyys tiimien työtehtävistä ja rooleista. Työrooleissa ja työtehtävissä oli edelleen epäselvyyttä, vaikka jo

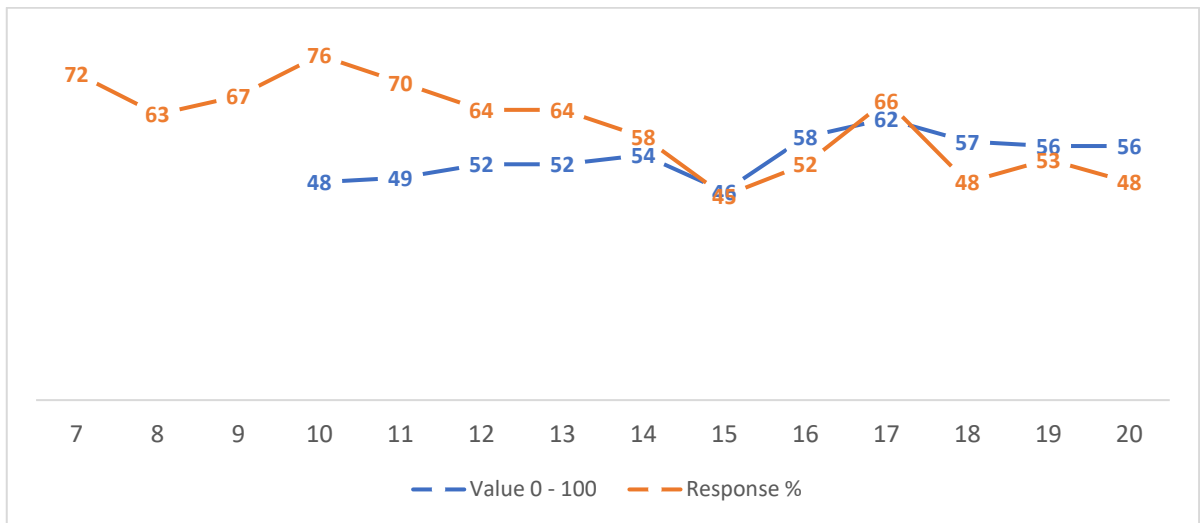
ennen pilottia oli todettu, että lähtökohtana tiimien väliselle koordinaatiolle oli toisten tehtävänkuvien ymmärtäminen. Tiimien keskinäisriippuvuuksia ja tarpeita ei ymmärretty riittävällä tasolla, joka johti siihen, ettei tiimien väliseen koordinaatioon käytetty riittävästi aikaa, vaan keskityttiin enemmän omaan työhön. Oman tiimin ulkopuolisille tärkeille asioille ei annettu pilotin aikana niiden tarvitsemaa huomiota.

”Ihmisiä oli pilotin aikana hieman vaikeampi saada kiinni, ja heiltä oli vaikeampi löytää aikaa muille kuin heidän omille päätehtävilleen.” (LK5)

”Joiltain ihmisiltä on hitaampaa saada vastauksia ja se vaikeuttaa eteenpäin menemistä...vasteaika on pidentynyt...niinku vaikeampi löytää aikaa tiimien jäseniltä.” (H7)

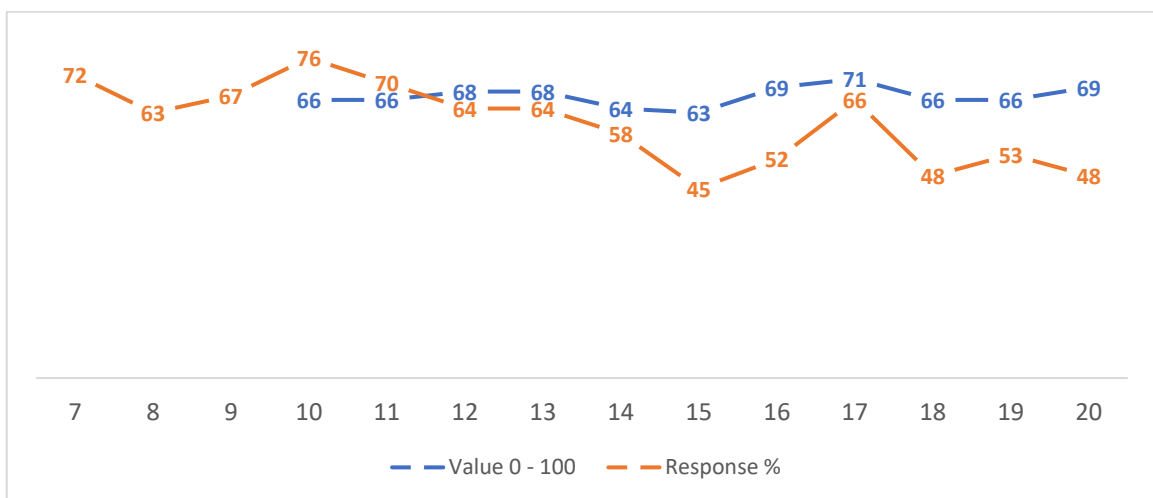
”Erityisesti haastetta aiheuttaa yhteistyö sisäisten sidosryhmien kanssa, sillä kaikkien kalenterit ovat ihan täynnä eikä oman työnkuvan ulkopuolisille asioille tunnu heiltä löytyvän aikaa, vaikka ne tärkeitä ovatkin.” (SK22)

Tiedon jakamisen sujuvuudessa tiimien välillä oli kuitenkin Weekly-kyselyn mukaan tapahtunut positiivista kehitystä pilotin aikana (kuvio 11). Tavoitetasoon, lukuun 75, ei mittauksen mukaan päästy. Erityisesti toukokuun luvut olivat lähtötasoon nähden kohentuneet. Samalla voidaan kuitenkin todeta, että vastausprosentti oli laskenut koko pilotin ajan ja toukokuussa oli vastaajia vähiten. Tämä saattaa vääristää tuloksia. Mielenkiintoinen havainto oli myös viikko 15, pääsiäisen jälkeinen viikko, jolloin paitsi vastausprosentti sekä arvio tiimien välisen tiedon jaon sujuvuudesta oli ollut heikointa. Mahdollisilla poissaoloilla on saattanut olla vaikutusta paitsi viikon 15 vastausprosenttiin, niin myös vastanneiden arvioihin, jos muiden tiimien jäseniä on ollut vaikea tavoittaa. Kun havainnoidaan arkipyhäviikkoja (14, 15 ja 18), jolloin on työskennelty neljä työpäivää peräkkäin, eivät nämä viikot eroa, viikkoa 15 lukuun ottamatta, vastanneiden mukaan muista pilotin aikaisista viikoista, joissa keskiviikon vapaapäivä katkaisee työviikon. Viikolla 17 on positiivisin arvio, luku 62, koko pilotin aikana. Viikko on ollut vappua edeltävä viikko ja viikko, jolloin valtaosa teemahaastatteluista pidettiin kasvotusten case-organisaation toimistolla. Mahdollisesti tämä viittaisi siihen, että haastattelut olivat positiivinen interventio.



Kuvio 11. Tiedon jakamisen sujuvuus tiimien välillä

Vertailun vuoksi Weekly-kyselyssä kysyttiin vastaajien arviota myös tiedon jakamisen sujuvuudesta tiimien sisällä (kuvio 12). Arviot ovat parempia kuin tiimien väliset, ja niissä on havaittavissa samoin paras tulos, 71, viikolla 17. Arviot ovat kaiken kaikkiaan hyvin tasaiset viikoittain. Myöskään tämän toteaman arvioissa ei ole eroa arkipyhäviikkojen arvioissa (14, 15 ja 18) muiden viikkojen arvioihin.



Kuvio 12. Tiedon jakamisen sujuvuus tiimin sisällä

Yhteenvedon voidaan todeta, että tiimien välisessä koordinaatiossa tapahtui muutoksia pilotin aikana. Kehittämistoimenpiteissä onnistuttiin sekä ajankäytön hallinnan että tiedon jakamisen kehittämisessä. Ajankäytön hallinta parani keskeytyksien vähentymisen myötä ja tiimien tavoitettavuuden lisääntymisen vuoksi. Ajankäytön hallinnassa ei onnistuttu

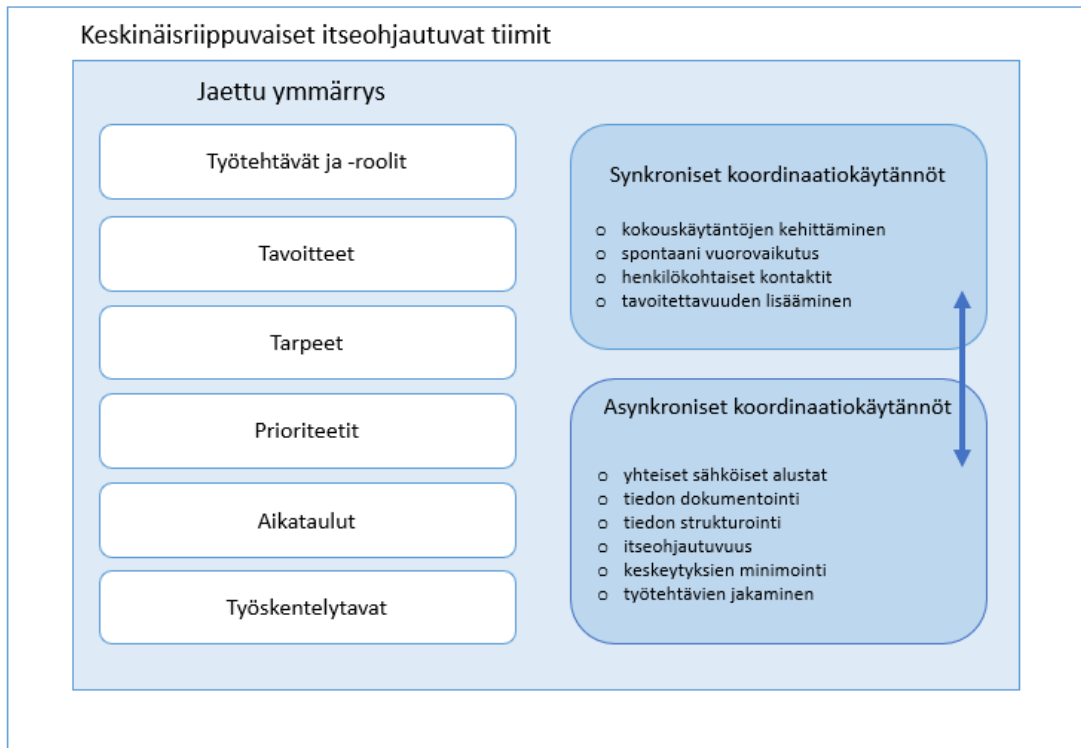
työtehtävien jakamisessa eikä priorisoinnissa tiimien välillä. Lisäksi esiintyi kokemusta, että vaikka synkroniset palaverit koettiin tärkeinä tiedon jakamisessa, niitä oli edelleen liikaa, jolloin ne veivät arvokasta työaikaa turhaan. Toisaalta osa koki myös, että palavereita oli vähennetty liikaa pilotin vuoksi.

Tiedon jakamisen kehittämisessä onnistuttiin dokumentoinnin lisäämisessä ja sähköiset viestintäalustat mahdollistivat tiimien välisen kommunikoinnin ja tiedon jakamisen. Erityisesti kahden väliset chat keskustelut lisääntyivät Teamsissa. Spontaanin vuorovaikutuksen vähentymisen koettiin vähentävän tiedon jakamista. Yhteistä ymmärrystä tiimien keskinäisriippuvuuksista, työtehtävistä ja tavoitteista ei ollut löydetty, mutta yhteisistä toimintatavoista oli keskusteltu ja niiden koettiin kehittyneen. Itseohjautuvuus ja asynkroninen työskentely lisääntyivät.

4.3 Tiimien välisen koordinaation kehittäminen pilotin jälkeen

Pilotin tulokset esiteltiin case-organisaation steering groupille pian pilotin päättymisen jälkeen ja pohdittiin yhdessä, millaiset koordinaatiokäytännöt kehittäisivät organisaation itseohjautuvien keskinäisriippuvaisten tiimien välistä koordinaatiota tulevaisuudessa. Steering groupissa todettiin, että nelipäiväinen työviikko voisi olla tulevaisuudessa mahdollinen työaikajärjestely organisaatiossa edellyttäen, että tiimien välistä koordinaatiota saadaan kehitettyä sujuvammaksi ennen viikoittaisen työajan vähentämistä.

Asynkronisia kehitettäviä koordinaatiokäytäntöjä tunnistettiin olevan yhteiset sähköiset alustat strukturoidun tiedon dokumentoimiseksi ja jakamiseksi, itseohjautuvuuden lisääminen, keskeytyksien minimointi ja työtehtävien jakaminen. Synkronisia kehitettäviä koordinaatiokäytäntöjä tunnistettiin olevan kokouskäytäntöjen kehittäminen, spontaanin vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisten kontaktien mahdollistaminen sekä tavoitettavuuden lisääminen. Molempien, sekä asynkronisten ja että synkronisen koordinaatiokäytäntöjen kehittäminen koettiin yhtäläillä merkityksellisiksi ja edellytyksiksi onnistuneelle tiimien väliselle koordinaatiolle (kuvio 13).



Kuvio 13. Kehitettävät koordinaatiokäytännöt

Jaetun ymmärryksen keskinäisriippuvaisten itseohjautuvien tiimien välisestä toiminnasta koettiin toimivan perustana asynkronisten ja synkronisten koordinaatiokäytäntöjen kehittämiseksi. Jaettu ymmärrys tarkoittaa yhteistä näkemystä tiimien keskinäisriippuvaisista työtehtävistä ja tiimien rooleista. Lisäksi tiimeillä tulee olla yhtenäiset tavoitteet toiminnalleen, selkeät prioriteetit, yhteinen käsitys aikatauluista, pelisäännöistä ja toimintatavoista. Selkeät vastuut ja tehtävien jaot edesauttavat tiimien välistä koordinaatiota ja töiden suunnittelua. Tiimien keskinäisriippuvaisuuksien ymmärtäminen edesauttaisi ymmärrystä siitä, millaista tietoa kukin tiimi tarvitsee. Jollei tiimien riippuvaisuuksia ymmärretä, tietokatkot voivat haitata oleellisesti case-organisaation tuotekehitystä ja yrityksen menestymisen mahdollisuuksia.

Asynkronisen työskentelyn sujuvoittamiseksi yhteisesti sovittu sähköinen viestintäalusta helpottaisi tiimien välisen toiminnan koordinaatiota ehkäisemällä tietokatkoksia tiimien välillä. Tietoa tulisi dokumentoida enemmän, jolloin sitä olisi saatavilla kaikille tiimien jäsenille tarvittaessa. Tiedon dokumentoinnin osalta olisi sovittava, mitä tietoa on tarve dokumentoida, miten tietoa strukturoidaan ja mille sähköisille alustoille tietoa tallennetaan. Myös tiedon ylläpitämisestä olisi sovittava, jotta tarvittava tieto olisi ajan tasalla. Tiedon jakamista

ja säilyttämistä synkronisoimalla, oikea tieto välittyisi oikea-aikaisesti eikä jäisi piiloon epävirallisiin keskusteluihin. Strukturoitu tieto lisäisi tiimien välistä koordinaatiota ja helpottaisi tavoitteellista työskentelyä. Tiedon tallentamiseen ja välittämiseen voisi harkita myös välittäjien rooleja. Heidän tehtävänään olisi kerätä tietoa yhteisesti sovituille sähköisille alustoille. Tällöin tiedon strukturointi voisi olla systemaattisempaa. Oman työn dokumentointi koettiin tutkimustulosten mukaan tärkeäksi. Samalla tunnistettiin, että spontaaneja keskusteluita on haastava dokumentoida tai tehdä muistiinpanoja oman työn etenemisestä. Tähän voisivat tulevaisuudessa auttaa erilaiset tekoälypohjaiset työkalut.

Asynkronista sujuvaa tiimien välistä työskentelyä tukee itseohjautuvuuden kehittäminen, jolloin itsenäinen työskentely ja päätöksenteko onnistuvat ilman muiden tiimien jäsenten työn keskeyttämistä. Tätä edesauttaa tiedon dokumentointi, mutta myös työtehtävien jakaminen tiimien välillä, jolloin työtehtävien parissa voidaan työskennellä itsenäisesti, vaikka niiden välillä olisikin keskinäisriippuvaisuuksia. Asynkronisen koordinaation kehittäminen mahdollistaisi sujuvan etätönnön, joka taas osaltaan voi vähentää tiimien työskentelyn keskeytyksiä.

Tämän tutkielman tulosten mukaan sujuvaa tiimien välistä asynkronista työskentelyä mahdollistivat sujuvat synkroniset koordinaatiokäytännöt. Synkroniset palaverit ovat tärkeä osa tiimien välistä koordinaatiota mahdollistaen tiedon luomisen ja jakamisen sekä yhteisen ymmärryksen tiimien välisestä koordinaation tilasta ja kehittämistarpeista. Palaverikäytäntöjä voitaisiin vielä tiimien välillä hioa tehokkaammiksi. Tämä voisi tarkoittaa etukäteen valmistautumista palaveriin ja palaverien agendan miettimistä sekä miettimistä, keiden on syytä palaveriin osallistua. Vaikka yhteiset synkroniset tiimien väliset palaverit koettiin tärkeiksi, samalla voisi olla aiheellista suunnitella myös sellaisia työpäiviä, joita eivät palaverit katkaisisi ja jolloin olisi mahdollista keskittyä asynkroniseen työskentelyyn. Huomioitavaa on, että tiedon tulossa olevista palavereista koettiin vähentävän tarvetta kommunikaatiolle palaverien ulkopuolella.

Yksilöiden keskittyessä oman työn tekemiseen pilotin aikana, spontaanit kasvokkain tapahtuneet vuorovaikutustilanteet vähenivät. Tämän koettiin johtavan siihen, ettei työyhteisössä enää tunnettu toisia niin hyvin. Yhteisistä tauoista tingittiin, kun lyhennetyn työajan vuoksi kiiruhdettiin takaisin töihin. Lisäksi oli kokemusta, että syvälliset keskustelut ja yhdessä innovointi vähentyivät. Tiimien välisen koordinaation mahdollistamiseksi, henkilökohtaisia kontakteja olisi syytä pyrkiä mahdollistamaan. Spontaanit tapaamiset kasvokkain joko

kahden kesken tai tiimien välillä mahdollistaisivat yhteisen innovoinnin, ongelmien ratkaisun, eri näkökulmien tunnistamisen ja yhteisen jaetun ymmärryksen luomisen. Toisten parempi tunteminen ja tarpeiden tunnistaminen helpottaisi tiimien välillä yhdessä asioista so-
pimista. Pilotin aikana tavoitettavuuden vaatimus klo 10-14 välillä helpotti tiimien välistä koordinaatiota lisäten ennustettavuutta, milloin kukin tiimi ja sen jäsenet olivat tavoitettavissa. Tätä käytäntöä olisi hyvä jatkaa myös pilotin jälkeen, koska tämä todennäköisesti helpottaisi tiimien välistä koordinaatiota helpottaen tiedonkulkua vaikuttaen tiimien työs-
kentelyn sujuvuuteen.

5 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkielman tuloksia, esitetään johtopäätöksiä ja arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esitellään jatkotutkimusehdotukset.

5.1 Johtopäätökset

Ingvaldsen & Rolfsen (2012) toteavat, että itseohjautuvien tiimien koordinointi voi olla erityisen haastavaa tiimien korkean autonomian vuoksi. Begel (2019) ja Bick et al. (2018) ovat puolestaan todenneet, että tehokkaan tiimien välisen koordinaation saavuttaminen on haaste, kun tiimien välillä on paljon keskinäisriippuvaisuuksia. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkittua tietoa. Case-organisaatiossa tiimien välillä ilmeni paljon keskinäisriippuvaisuuksia sekä epäselvyyttä että näkemyseroja niiden vaikutuksista tiimien väliseen koordinaatioon. Viikoittaisen työajan väheneminen korosti jo ennen pilottiakin tunnistettuja haasteita tiimien välisessä koordinaatiossa. Työajan lyhentyessä ilmeni tiimien välillä tietokatkoja ja tiedon jakamisen viivästymisiä. Tämä johti Berntzen & Wongin (2021) tutkimuksessa esille nousseeseen turhautumiseen, koska tiimit olivat riippuvaisia toisilta tiimeiltä saatavasta tiedosta.

Bjarnason et al. (2022) mukaan sähköisillä työkaluilla voidaan helpottaa tiimien välistä koordinaatiota. Tässä tutkimuksessa esille nousi tarve tiedon strukturoimiseksi ja dokumentoimiseksi yhdessä sovituille sähköisille alustoille. Yhteinen tietopankki helpottaisi case-organisaatiossa tiimien asynkronista koordinaatiota, kuten myös Begel (2009) ja Dingsoyr et al. (2018) toteavat. Hu et al. (2022) mukaan teknologiset työkalut voivat tuoda koordinointiin myös haasteita, jollei teknologia ole yhdenmukaista eikä sitä ole suunniteltu yhdessä mahdollistamaan tiimien välistä koordinaatiota. Ennen pilottia ei case-organisaatiossa sovittu tiimien välillä yhteisesti koordinaatioon käytettävistä sähköisistä työkaluista. Jatkossa olisikin hyvä sopia kuka kerää tietoa, missä muodossa ja mihin tietoa tallennetaan, jotta ajan tasalla olevaa tietoa olisi kaikkien tiimien hyödynnettävissä.

Case-organisaatiossa tiimien välisten keskinäisriippuvuuksien, roolien ja vastuiden ollessa epäselvät, tiedon jakamisen merkitys ei ollut kaikille selvää. Tiimien välisen sujuvan koordinaation varmistamiseksi voitaisiin case-organisaatiossa nimetä henkilöt, joiden tehtävänä on hoitaa koordinaatiota ja tiedon jakamista tiimien välillä (Berntzen et al., 2023). Strode et al. (2012) ehdottavat omassa tutkimuksessaan koordinaattorin roolia tiedon jakamiseksi, jolloin esimerkiksi projektipäällikkö toimisi linkkiä muihin tiimeihin nähden. Myös tiimin jäseniä voisi kannustaa ottamaan lisää vastuuta koordinoinnista tiimien välillä. Tavoitettavuuden vaatimuksen tiettyinä kellonaikoina koettiin tässä tutkimuksessa tiimien välistä koordinaatiota mahdollistavaksi tekijäksi. Tätä käytäntöä voisi olla hyvä jatkaa pilotin päättymisen jälkeen.

Case-organisaatiossa tiedon jakaminen siirtyi spontaaneista vuorovaikutustilanteista lisääntyvästi kahdenkeskisiin sähköisten alustojen kautta käytäviin keskusteluihin. Tämä mahdollisti yksilöiden välistä tiedonkulkua, mutta hidasti samalla tiedon kulkua tiimien välillä. Bjarnason et al. (2022) mukaan tällainen persoonaton suora kommunikaatio voi myös luoda etäisyyksiä ja vaikuttaa yrityksen yhteisöllisyyteen, sillä sähköisillä työkaluilla ei korvata suoraa kommunikaatiota. Mullens & Glorieux (2023) toteavat tutkimuksessaan, että sosiaalinen vuorovaikutus, tauot ja yhteinen hauskuus työyhteisössä vähenivät kun case-organisaatiossa siirryttiin tekemään 30 tunnin työviikkoa. Tutkimuksessa havaittiin, että sosiaalinen vuorovaikutus väheni ja yhteisöllisyyden koettiin heikentyneen.

Begelin (2009) mukaan yksi tärkeä tekijä toimintojen koordinoimisessa tiimien välillä on luoda hyviä henkilösuhteita yksilöiden välille. Voisikin pohtia, kuinka sähköisten alustojen välillä käytävät chat-keskustelut tukevat hyvien henkilösuhteiden luomista. Kuten Bjarnason et al. (2022) toteavat, kasvokkain tapahtuviin spontaaneihin tapaamisiin olisi hyvä myös case-organisaatiossa kannustaa. Bjarnason et al. (2022) toteavat, että jos kommunikointi on heikkoa, se voi johtaa töiden uudelleen tekemiseen, lisääntyneeseen lead-aikaan tai tuotteen laatu ongelmiin. Tässä tutkielmassa ei lyhyen pilotin aikana raportoitu vastaavia vaikutuksia. Riskit tuotteiden laatuongelmista tai lisääntyneestä lead-ajasta on syytä kuitenkin case-organisaatiossa tunnistaa.

Tiimien välisen koordinaation kehittämisessä tiimien jäsenten siirto toisiin tiimeihin voisi osoittautua hyödylliseksi (Bjarnason et al., 2022, Hoegl et al., 2004), vaikkakin tässä tutkimuksessa työkiertoa ei tunnustettu tiimien välistä koordinaatiota kehittäväksi menetelmäksi. Toisten tiimien roolien ja keskinäisriippuvuuksien ymmärtämiseksi voitaisiin case-

organisaatiossa huomioida mahdollisuus tutustua toisten tehtävänkuviiin esimerkiksi lyhyillä päivän tai kahden mittaisilla työkiertojaksoilla.

Jollei toiselta tiimiltä saa riittävästi tarvittavaa tietoa, varmuussuunnitelmien tekeminen mahdollistaa oman tiimin toiminnan jatkumisen organisoimalla tai aikatauluttamalla uudelleen tiimin toimintaa (Begel et al., 2009). Varmuussuunnitelmaksi voitaisiin nähdä case-organisaatiossa osaamisen laajentamisen, jotta samaa osaamista olisi useammalla henkilöllä. Näin case-organisaatiossa pystyttäisiin tekemään tarvittaessa monipuolisemmin töitä, ja näin varmistaa, että esimerkiksi projektit pysyvät niille määritellyissä aikatauluissa (Strode et al., 2012).

Tehokkaiden itseohjautuvien keskinäisriippuvaisten tiimien työskentelyn varmistamiseksi case-organisaatiossa tulisi löytää sopiva rytmi teknologiavälitteisen ja ei-teknologiavälitteisen työskentelyn välillä (Majchrzak & Malhotra, 2020, Malhotra, 2021). Asynkronisen koordinaation lisäksi tarvitaan myös synkronista koordinaatiota tiimien välillä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan, tieto tulossa olevista palavereista vähensi tarvetta tiimien väliselle asynkroniselle koordinaatiolle. Sen sijaan sitoutumista tiimien väliseen koordinaatioon heikensivät kokoukset, joiden koettiin olevan merkityksettömiä omalle työlle. Samaa sitoutumattomuutta ovat havainneet myös Brede Moe et al. (2009) tutkimuksessaan. Tämän tutkimuksen case-organisaatiossa voisi toimia Dietrich et al. (2013) tunnistamista koordinaatiomalleista keskitetyn ja hajautetun mallin yhdistelmä. Keskitetyn mallin formaalit tiimitaapaamiset ja raportointikäytännöt sekä selkeä roolien että vastuiden jakaminen yhdistettynä hajautetun mallin yksilöllisiin kontakteihin.

Tulevaisuudessa case-organisaation kasvaessa fyysiset etäisyydet tiimien välillä kasvavat ja tämä voi hidastaa tiimien välistä kommunikaatiota (Bjarnason et al., 2022) koordinaation siirtyessä todennäköisesti yhä teknologiavälitteisemmäksi. Tarve erilaisille dokumentoinnin työkaluille ja sähköisille keskustelualustoille todennäköisesti lisääntyy. Samalla Malhotra & Majchrzak (2008) korostavat, että organisaatiossa on luotava yhteiset pelisäännöt asynkroniselle koordinaatiolle. Asynkronisen koordinaation lisäksi tarvitaan edelleen tulevaisuudessa mahdollisuuksia spontaanille vuorovaikutukselle ja yhdessä innovoinnille ilman sähköisiä työkaluja. Menestyneimmät tiimit osaavat hyödyntää sekä asynkronista että synkronista työskentelyä, jonka vuoksi ne ovat tuottavampia ja tehokkaampia (Malhotra, 2021, Majchrzak & Malhotra, 2020).

Tämän tutkielman tulosten mukaan näyttäisi siltä, että tiimien väliseen koordinaatioon vaikuttavat myös yksilöiden ja tiimien sisäinen toiminta. Tiimin sisäisen koordinaation haasteilla saattaa olla vaikutusta tiimien väliseen koordinaatioon, jos tiimien sisällä ei yhteistyö toimi. Lisäksi yksilön keskittyminen liiaksi omaan työhön näyttäisi heikentävän tiimien välistä koordinaatiota. Myös Mullens & Glorieux (2023) ovat havainneet tutkimuksessaan työn priorisoinnin lisääntymistä ja omaan työhön enenevässä määrin keskittymistä 30 tunnin työviikkoon siirtymisen myötä. Lyhyempi työaika edellytti yksilöiltä rajojen vetämistä rooleihin ja työtehtäviin kollegoiden välillä. Tämän vuoksi tiimien välisen koordinaation kehittämiseksi, olisi tärkeää miettiä ratkaisuja sekä tiimien sisäisen koordinaation kehittämiseen että yksilöiden itseohjautuvuuden ja itsensä johtamisen kehittämiseen.

Case-organisaatiossa itseohjautuvien tiimien autonomia ja moninaiset keskinäisriippuvaisuudet tekivät tiimien välisestä koordinaatiosta haastavaa nelipäiväisen työviikon aikana. Tiimien välisen koordinaation on kuitenkin mahdollista onnistuessaan johtaa tehokkaaseen resurssien jakamiseen, uuden tiedon luomiseen (Presbitero et al., 2017) ja tätä kautta case-organisaation menestymiseen. Nelipäiväisen työviikon aiemmin tutkitut yksilö-, tiimi- ja organisaatiotason hyödyt tukevat ajatusta lyhyempään työaikaan siirtymisestä case-organisaatiossa tulevaisuudessa, mutta tämä edellyttää tiimien välisen koordinaation kehittämistä. Tässä tutkielmassa tiimien välisen koordinaation kehittämiseksi jäi lyhyt aika ennen pilotin käynnistymistä. Mullens & Glorieux (2023) ovat todenneet omassa tutkimuksessaan, että itseohjautuvien tiimien sujuva työskentely siirryttäessä lyhyempään työviikkoon vaatii arjessa yritystä ja erehdystä ennen kuin tiimit löytävät itselleen sopivat työskentelymallit.

Lisäksi voisi olla suositeltavaa kokeilla muitakin mahdollisia järjestelyitä työajan lyhentämiseksi, kuten 30 viikkotyötunnin tekemistä kuuden tunnin työpäivinä. Näin olisi mahdollista löytää parhaiten case-organisaatiolle soveltuva työaikamalli. McNall, Masuda & Nicklin (2010) toteavatkin, että organisaatioiden osoittaessa ymmärtävänsä ja arvostavansa työntekijöidensä vapaa-aikaa ja yksityiselämää tarjoamalla joustavia työaikajärjestelyitä, työntekijät ovat todennäköisesti tyytyväisempiä ja sitoutuneempia organisaatioon.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Toimintatutkimuksen ollessa sidoksissa yhteen rajattuun case-organisaatioon, siirrettävyys ja yleistettävyys eivät ole tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskiössä (Eden & Huxham, 1996). Tämän toimintatutkimuksen teoreettinen viitekehys muokkaantui prosessin aikana vastaamaan ilmiötä, mitkä nousivat tutkimusprosessin aikana esille ja osoittautuivat merkitykselliseksi case-organisaatiolle. Ennakkokyselyn vastausten perusteella tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi valikoitui tiimien välinen koordinaatio.

Jokainen tutkimusprosessin kolmesta vaiheesta on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti perusteluineen valinnoista ja lähestymistavoista. Luotettavuutta parantaa, että valitut metodit soveltuvat tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen (Puusa, 2020). Tämän tutkielman tutkimusstrategiaksi valikoitui osallistava toimintatutkimus, jossa kehittäminen käynnistyi case-organisaation tarpeista kohdistuen toiminnan muuttamiseen ja olemassa olevien käytäntöjen kehittämiseen. Perehdyin tutkijana huolellisesti tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön aiemman tutkitun tiedon avulla, parantaen tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa, 2020)

Tässä toimintatutkimuksessa tutkimusprosessin kokonaiskesto oli kuusi kuukautta. Toiminnan kehittämiseksi jäi ennakkokyselyn ja ensimmäisen Get Together tilaisuuden jälkeen aikaa puolitoista kuukautta ennen nelipäiväisen työviikon pilotin alkamista. Tämän vuoksi työpajoissa sovitut kehittämistoimet jäivät tiimien sisällä toimeenpantaviksi hyvin lyhyellä aikataululla. Kehittämisaikavaikeuksien arviointi on tämän vuoksi vaikeaa, koska aikataulupaineen vuoksi tiimit jäivät työstämään asioita keskenään, eikä minulla ollut tutkijana mahdollisuutta seurata sovittujen kehittämistoimien toimeenpanoa case-organisaatiossa pilotin aikana. Työpajojen suunnittelun ja toteutuksen vaiheet toteutuivat syklisesti ja kerätyn tiedon oikeellisuutta vahvistettiin useamman kerran tiedon tuottamiseen osallistuneilta toimijoilta. Tämä tulosten ja tulkinnan vuoropuhelu lisää tutkimuksen luotettavuutta (Burns, 2015).

Aineiston keruu- ja analysointimenetelmät on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy seuraamaan päättelyä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkielmassa on käytetty pääsääntöisesti laadullista aineistoa, joka on perusteltua, koska ilmiön ymmärtämisessä ollaan kiinnostuneita koetuista, subjektiivisista, kokemuksista. Subjektiivisia kokemuksia tukee kerätty objektiivinen data. Aineiston luotettavuutta lisää, että tutkielmassa kerättiin samasta tutkimuskohteesta useita aineistoja kaikissa kolmessa eri tutkimusprosessin

vaiheessa. Aineiston analysoinnin kuvaamisessa on hyödynnetty alkuperäisilmauksia aineistosta, joilla osoitetaan yhteyttä aineiston ja tulkinnan välillä lisäten tutkielman luotettavuutta. (Puusa, 2020)

Tutkielman luotettavuutta heikentää tutkijan kokemattomuus toimintatutkijana. Lisäksi yhteistoiminnallisuuden sijasta muiden tutkijoiden kanssa, tutkimusta teki vain yksi tutkija yhdessä case-organisaatiossa. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen toiminut reflektoiden tutkimusprosessia ja pitänyt tutkimuspäiväkirjaa pohtiakseni omaa tutkijan rooliani aktiivisena interaktiivisena osallistujana. (Puusa, 2020)

Tutkielman voidaan todeta lisäävän ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Samalla voidaan pohtia tutkimustulosten luotettavuutta liittyen pilotin aikaiseen työtuntien kirjaamiseen. Lisäksi vapaapäivän valinta keskiviikoksi vastoin henkilökunnan ennakkokyselyssä esittämää toivetta, saattoi vaikuttaa tutkimustuloksiin. Voitaisiin myös pohtia, onko joidenkin case-organisaation toimijoiden halu jatkaa lyhennettyä työviikkoa pilotin jälkeen, voinut vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin positiivisesti.

Tutkielmassa on noudatettu eettisiä periaatteita koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimuksen tulee pyrkiä saamaan aikaan hyviä asioita sen kohteena oleville ihmisille (Puusa, 2020). Nelipäiväisen työviikon pilotti lisäsi kuitenkin joillakin case-organisaation toimijoilla stressiä ja työpainetta. Jokaiseen tutkimukseen osallistujan anonymiteetin turvaamiseksi yksittäisiä toimijoita ei voida tutkielman tuloksista, eikä aineiston alkuperäislainauksista, tunnistaa. Tämän vuoksi kaikki lainaukset on käännetty suomen kielelle, koska case-organisaatiossa työskentelee vain muutama englantia äidinkielenään puhuva. Anonymiteetin vuoksi haastateltavien taustoja ei avata muuten kuin organisaatiossa työskentelyajan mukaan. Haastateltavat saivat luettavakseen ennen haastatteluja tietosuojailmoituksen. Lisäksi jokainen osallistui vapaaehtoisesti haastatteluihin ja kyselyihin. Pilottiin osallistuminen oli myös vapaaehtoista ja pilotin sai keskeyttää. Tosin ryhmäpaine on saattanut vaikuttaa siihen, että kaikki osallistuivat pilottiin eikä kukaan tietoisesti pilottia keskeyttänyt.

Haastatteluaineistoa ja muuta tutkielman materiaalia on säilytetty asiaankuuluvasti. Tutkimusraportti kuvaa todellisuutta, eikä tutkimustuloksia ole vääristelty. Ilmiötä voitaisiin tutkia uudelleen samoilla tutkimusmetodeilla toisessa case-organisaatiossa ja tutkielman tutkimustulokset voisivat olla mahdollisia myös toisessa tutkimusympäristössä (Puusa, 2020).

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän toimintatutkimuksen tutkimuksen kohteena on ollut yksi case-organisaatio. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että nelipäiväinen työviikko ja työajan lyhentäminen lisäävät tarvetta tiimien välisten koordinaatiomenetelmien kehittämiseksi. Tämän vuoksi olisi mielenkiintoista tutkia tiimien välistä koordinaatiota ja koordinaatiomenetelmiä eri aloilla ja erilaisissa case-organisaatioissa, joissa tiimien työtehtäväkuvat ja keskinäisriippuvuudet ovat erilaiset.

Tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille lyhennetyin työajan koettuja vaikutuksia sekä itseohjautuvien tiimien väliseen koordinaatioon että itseohjautuvien yksilöiden ja tiimien sisäiseen työskentelyyn ja koordinointiin. Tulosten mukaan näyttäisi siltä, että tiimien väliseen koordinaatioon vaikuttavat myös yksilöiden ja tiimien sisäinen toiminta. Mielenkiintoinen tämän tutkielman tulos oli tiedon jakamisen kokeminen sujuvammaksi oman tiimin sisällä kuin tiimien välillä. Tätä seikkaa olisi mielekästä tutkia lisää erityisesti keskinäisriippuvaisen tiimien välisen koordinaation näkökulmasta ja pohtia, millaisia vaikutuksia tiimien sisällä koordinaatiolla on tiimien väliseen koordinaatioon. Kokonaisvaltainen tutkimus, jossa tutkitaan yksilön, tiimin sisäisen ja tiimien välisen koordinaation yhteyksiä ja vaikutuksia olisi hyödyllinen, koska tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että yhteyksiä näiden välillä saattaisi olla olemassa. Lisää tutkimusta kaivattaisiin myös yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuden vaikutuksista tiimien sisäiseen ja väliseen koordinaatioon.

Tärkeää olisi tutkia sekä asynkronisen koordinaation että synkronisen koordinaation merkityksiä ja vaikutuksia itseohjautuvien tiimien työskentelyyn, sillä parhaiten menestyvät tiimit hyödyntävät molempia (Malhotra & Majchrzak, 2008). Lisätutkimusta tarvitaan siitä, miten asynkronista ja synkronista koordinaatiota tulisi rytmittää, jotta tiimien välinen koordinaatio olisi mahdollisimman tehokasta ja tuottavaa. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan osalla case-organisaation toimijoista etätyö lisääntyi pilotin aikana. Olisi mielenkiintoista tutkia, millaisia vaikutuksia etätyöllä on tiimien väliseen synkroniseen ja asynkroniseen koordinaatioon ja miten koordinaatiota voitaisiin edistää. Tähän liittyen kaivattaisiin myös lisää tutkimusta, millaisia sähköisiä työkaluja ja -alustoja tiimien välisen koordinaation kehittämiseksi olisi hyvä olla.

Nelipäiväisen työviikon osalta tarvitaan lisää tieteellistä tutkimusta, erityisesti vertailua tiivistetyn ja lyhennetyin työviikon osalta. Pääsääntöisesti aiemmissa tutkimuksissa, piloteilla

ei ole ollut vaikutuksia palkkaukseen. Mielekästä olisi tutkia verrokkiryhminä, millaisia vaikutuksia lyhennetyllä työviikolla koettaisiin olevan, jos palkkaus pienenesi. Lisäksi aiemmassa tutkimuksessa on ollut eroavaisuuksia siinä, palkataanko tiivistetyn tai lyhennetyn työviikon vuoksi yrityksiin lisää henkilökuntaa ja odotetaanko henkilökunnalta saman työmäärän tekemistä kuin aiemmin. Vaihtelua on ollut myös siinä, onko työviikon tiivistäminen tai lyhentäminen ollut lähtöisin organisaation tarpeesta ja sen määräämää vai onko osallistuminen näihin työjärjestelyihin ollut vapaaehtoista. Aiemmissa tutkimuksissa on viitattu yksilöiden tuottavuuden muutoksiin lyhennetyssä työajassa, mutta monesti aiempi tutkimus on keskittynyt yksilöiden subjektiivisten kokemusten tutkimiseen. Lisää vertailevaa tutkimusta kaivattaisiin viikoittaisen työajan lyhentämisen vaikutuksista yksilöiden ja tiimien tuottavuuteen.

Lopuksi voitaisiin todeta, että tutkimusilmiöiden monimutkaistuesssa tarvitaan tutkijoita yhteiskunnan muutosagenteiksi. Monimenetelmätutkimuksen avulla voidaan kuvata tätä monimutkaisuutta ja löytää yhdessä ratkaisuja (Hurmerinta & Nummela, 2020). Monimenetelmätutkimuksien avulla voidaan tuottaa paitsi tieteellistä tietoa, myös arvokasta käytännön tietoa organisaatioille, jolloin organisaatioista tulee aktiivisia toimijoita yhdessä tutkijoiden kanssa. Toimintatutkimuksen käytännön hyötyyn tähtäävä tavoite ei vähennä sen tieteellistä arvoa. Onnistuessaan toimintatutkimus kykenee luomaan vakavasti otettavan dialogisen silvan käytännön ja teorian välille. (Puusa & Juuti, 2020)

Lähteet

- Abendroth, A-K., & Pausch, S., 2018. German fathers and their preferences for shorter working hours for family reasons. *Community, Work & Family*, 21 (4), pp.463-481.
- Ambronisi, V., Bowman, C., & Burton-Taylor, S., 2007. Inter-team coordination activities as a source of customer satisfaction. *Human Relations*, 60 (1), pp.59-98.
- Ancona, D.G., & Caldwell, D. F., 1992. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, pp.634-665.
- Anttila, T., & Nätti, J., 1999. Experiments of Reduced Working Hours in Finnish Municipalities. *Journal of Human Resource Costing & Accounting* 4 (2), pp.45–61.
- Anttila, T., Nätti, J., & Väisänen, M., 2005. The experiments of reduced working hours in Finland. Impact on work-family interaction and the importance of the sociocultural setting. *Community, Work & Family*, 8 (2), pp.187-209.
- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J., & Petticrew, M., 2008. “A hard day’s night?” The effects of Compressed Working Week interventions on the health and work-life balance of shift workers: a systematic review. *J Epidemiol Community Health*, 62, pp.764-777.
- Barck-Holst, P., Nilsonne, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C., 2022. Reduced working hours and work-life balance. *Nordic Social Work Research*, 12 (4), pp.450-463.
- Barck-Holst, P., Nilsonne, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C., 2017. Reduced Working Hours and Stress in the Swedish Social Services: A Longitudinal Study. *International Social Work* 60 (4), pp.897–913.
- Barck-Holst, P., Nilsonne, Å., Åkerstedt, T., & Hellgren, C., 2021. Coping with stressful situations in social work before and after reduced working hours, a mixed-methods study. *European Journal of Social Work*, 24 (1), pp.94-108.
- Begel, A., Nagappan, N., Poile, C., & Layman, L., 2009. Coordination in large-scale software teams, in *Proceedings of the 2009 ICSE Workshop on Cooperative and Human Aspects on Software Engineering*, 1-7.

- Beno, M., Hvorecký, J., & Jenesová, S., 2022. On-site workforce shortening the week in favour of flexibility. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEE-CAR)*, 9 (6), pp.1034-1045.
- Berniell, I., & Bietenbeck, J., 2020. The Effect of Working Hours on Health. *Economics & Human Biology*, 39.
- Berntzen, M., Hoda, R., Brede Moe, N., & Stray, V., 2023. A Taxonomy of Inter-Team Coordination Mechanisms in Large-Scale Agile. *IEEE Transactions on software engineering*, 49 (2), pp.699-718.
- Berntzen, M., & Wong, S.I., 2021. Autonomous but Interdependent: The Roles of Initiated and Received Task Interdependence in Distributed Team Coordination. *International Journal of Electronic Commerce*, 25 (1), pp.7-28.
- Bick, S., Spohrer, K., Hoda, R., Scheerer, A., & Heinzl, A., 2018. Coordination Challenges in Large-Scale Software Development: A Case Study of Planning Misalignment in Hybrid Setting. *IEEE Transactions on software engineering*, 44 (10), pp.932-950.
- Bjarnason, E., Gislason Bern, B., & Svedberg, L., 2022. Inter-team communication in large-scale co-located software engineering: a case study. *Empirical Software Engineering*, 27 (36), pp.1–43.
- Blomqvist, K., Salo, N., & Toivikko, T., 2021. Uusi aika, uudet työskentelytavat – asynkroninen yhteistyö ja sen johtaminen digitaalisilla alustoilla. *Työn tuuli 2 /2021*, pp.14-17. [verkossa] Saatavilla: [Työn tuuli 2/2021 - HENRY ry](#) [Luettu 27 Huhtikuuta 2023].
- Brede Moe, N., Dingsey, T., & Dybá, T., 2009. Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams. *IEEE Software*.
- Brown, K., Bradley, L., Lingard, H., Townsend, K., & Ling, S., 2011. Laboring for leisure? Achieving work-life balance through compressed working weeks. *Annals of Leisure Research*, 14 (1), pp.43-59.
- Burns, A., 2015. Action research. [e-kirja] *The Cambridge Guide to Research in Language Teaching and Learning*, pp.99-104. Saatavilla: LUT Primo verkkosivu [Luettu 8 Tammikuuta 2023].

Chakraborty, D., Bodh Bhatnagar, S., Biswas, W., & Dash, G., 2022. The Subtle Art of Effecting a Four-day Workweek to Drive Performance. *Management and Labor Studies*, 47 (3), pp.275–297.

Choi, J. N., 2022. External activities and team effectiveness review and theoretical development. *Small Group Research*, 33, pp.181-208.

Cohen, S.G., Ledford Jr., G.E., & Spreitzer, G.M., 1996. A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations*, 49 (5), pp.643-676.

Creswell, J. W., 2003. *Research design. Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 2nd edition. Lontoo: Sage Publications.

Delaney, H., & Casey, C., 2022. The promise of a four-day week? A Critical appraisal of a management-led initiative. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (1), pp.176-190.

De Leede, J., Nijhof, A.H.J., & Fisscher, O.A.M., 1999. The myth of Self-Managing Teams: A Reflection on the Allocation of Responsibilities Between Individuals, Teams and the Organization. *Journal of Business Ethics*, 21, pp.2013-215.

De Vries, T.A., Walter, F., van der Vegt, G.S., & Essens, P. J., 2014. Antecedents of individuals' interteam coordination: Broad functional experiences as a mixed blessing. *Academy of Management Journal*, 57, pp.1334-1359.

Dietrich, P., Kujala, J., & Artto, K. (2013) Inter-team Coordination Patterns and Outcomes in Multi-Team Projects. *Project Management Journal*, 44 (4), pp.6-19.

Dingsoyr, T., Brede Moe, N., Erlen Fagri, T., & Amdahl Seim, E., 2018a. Exploring software development at the very large-scale: a revelatory case study and research agenda for agile method adaptation. *Empir. Software. Eng.*, 23, pp.490-520.

Dingsoyr, T., Brede Moe, N., & Amdahl Seim, E., 2018b. Coordinating Knowledge Work in Multiteam Programs: Findings from a Large-scale Agile Development Program. *Project Management Journal*, 49 (6), pp.64-77.

Doblinger, M., 2022. Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small Group Research*, 53 (1), pp.128-180.

Druskat, V.U., & Pescosolido, A.T., 2002. The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, 55 (3), pp.283-314.

Eden, C., & Huxham, C., 1996. Action research for management research. *British Journal of Management*, 7, pp.75–86.

Ferguson, A.J., Ormiston, M.E., & Wong, E.M., 2019. The effects of cohesion and structural position on the top management team boundary spanning-firm performance relationship. *Group and Organization Management*, 44, pp.1099-1135

Franz, N., 2009. A holistic model of engaged scholarship: Telling the story across higher education's missions. *Journal of Higher Education Outreach & Engagement*, 13, pp.31–50.

Gill, C., Metz, I., Tekleab, A. G., & Williamson, I. O., 2020. The combined role of conscientiousness, social networks, and gender diversity in explaining individual performance in self-managed teams. *Journal of Business Research*, 106, pp.250–260.

Gyllensten, K., Andersson, G., & Muller, H., 2017. Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study. *BMC Nursing*, 16 (16).

Hamermesh, D.S., Kawaguchi, F., & Lee, J., 2017. Does Labor Legislation Benefit Workers? Well-Being after an Hours Reduction. *Journal of the Japanese and International Economies, Discussion Paper Series*, 44, pp.1–12.

Haraldsson, G.D., & Kellam, J., 2021. Going Public; Iceland's Journey to a Shorter Working Week. [verkossa] Saatavilla: [ICELAND_4DW.pdf \(autonomy.work\)](#) [Luettu 10 Joulukuuta 2022].

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P., 2014. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Hoegl, M., Weinkauff, K., & Gemuenden, H.G., 2004. Interteam coordination, project commitment, and teamwork in multiteam R&D projects: A longitudinal study. *Organization Science*, 15, pp.38-55.
- Hu, X.E., Hinds, R., Valentine, M.A., & Bernstein, M.B., 2022. A “Distance Matters” Paradox: Facilitating Intra-Team Collaboration Can Harm Inter-Team Collaboration. *Proc. ACM. Hum.-Comput. interact.*, 6 (48), pp.1-36.
- Hurmerinta, L., & Nummela, N., 2020. Monimenetelmätutkimus. [e-kirja] *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Saatavilla: LUT Primo verkkosivu [Luettu 10 Tammi-kuuta 2023].
- Hyatt, E., & Coslor, E., 2018. Compressed lives: how “flexible” are employer-imposed compressed work schedules? *Personnel Review*, 47 (2), pp.278-293.
- Ingvaldsen, J. A., & Rolfsen, M., 2012. Autonomous work groups and the challenge of intergroup coordination. *Human relations*, 65 (7), pp.861-881.
- Jarzabkowski, P.A., Lé, J.K., & Feldman, M. S., 2012. Toward a theory of coordinating: Creating coordinating mechanisms in practice. *Org. Sci*, 23 (4), pp.907-927.
- Jarzabkowski, P., Mohrman, S. A., & Scherer, A. G., 2010. Organization studies as applied science: The generation and use of academic knowledge about organizations. Introduction to the special issue. *Organization Studies*, 31, pp.1189–1207.
- Kim, D., Yeon, J., Kim, J.H., Kim, M., Song, Y., & Lee, D., 2022. Different effects of working hour reduction on labor-intensive and knowledge-intensive industries in the era on artificial intelligence: a meta-frontier approach. *Applied Economics*.
- Lambe, C.J., Webb, K.L., & Ishida, C., 2009. Self-managing selling teams and team performance: The complementary rules of empowerment and control. *Industrial Marketing Management*, 38, pp.5-16.
- Langfred, C. W., 2007. The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of management journal* 50 (4), pp.885-900.
- Langfred, C., 2004. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47 (3), pp.385-399.

Lee, M., & Edmondson, A., 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, pp.35-58.

Lee, J., & Lee, Y-K., (2016). Can working hour reduction save workers? *Labour Economics*, 40, pp.25-36.

Lepinteur, A., 2019. The shorter workweek and worker well-being: Evidence from Portugal and France. *Labour Economics*, 58, pp.204-220.

Lingard, H., & Turner, M., 2022. Making time of life: A whole-of-industry initiative to reducing work hours and promoting health and gender inclusion in project-based construction work. *Project Leadership and Society*, 3, pp.1-9.

Lingard, H.C., Townsend, K., Bradley, K., & Brown, K., 2008. Alternative work schedule interventions in the Australian construction industry: a comparative case study analysis. *Construction Management and Economics*, 26, pp.1101-1112.

Liu, B., Chen, H., & Gan, X., 2019. How Much is Too Much? The Influence of Work Hours on Social Development: An Empirical Analysis for OECD Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, pp.1-15.

Majchrzak, A., & Malhotra, A., 2020. Unleashing the Crowd: Collaborative Solutions to Wicked Business and Societal Problems. *Administrative Science Quarterly* 66 (1).

Malhotra, A., 2021. The post pandemic future of work. *Journal of Management* 47, pp.1091–1102.

Malhotra, A., & Majchrzak, A., 2008. Far-flung teams and the knowledge-driven corporation. *Knowledge-drive corporation – Complex creative destruction*. Charlotte NC: Information Age Publishing.

Malone, T.W., & Crowston, K., 1994. The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys*, 26 (1), pp.87-119.

Manz, C. C., & Sims, H. P., 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self- Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32 (1), pp.106–129.

Manz, C.C., & Sims. Jr., H.P., 1980. Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *Academy of Management Review* 5 (3), pp.361-367.

Marrone, J.A., 2010. Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management*, 36, pp.911–940.

Martela, F., 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. *Työn tuuli* 2/2020, pp.21-28. [verkossa] Saatavilla: [Työn tuuli 2/2020 - HENRY ry](#) [Luettu 26 Tammikuuta 2023].

Martela, F., 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *J Org Design*, 8 (23).

Martela, F., & Jarenko, K., 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Liettua: BALTO Print.

McKim, C. A., 2017. The Value of Mixed Methods Research: A Mixed Methods Study. *Journal of Mixed Methods Research*, 11 (2), pp.202-222.

Mertens, D. M., & McLaughlin, J. A., 2003. *Research and Evaluation Methods in Special Education*. USA: Corwin press.

Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C., 2010. Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The Leadership Quarterly*, 21 (5), pp.687–702.

Moore, J. E., 1990. A meta-analysis of the effects of compressed work week. *Applied HRM Research*, 1 (1), pp.8-14.

Morgeson, F. P., 2005. The External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events. *Journal of Applied Psychology*, 90 (3), pp.497–508.

Morikawa, M., Martela, F., & Hakanen, J., 2022. Itseohjautuvuus suomalaisessa työelämässä – missä ja ketkä sitä kokevat? *Hallinnon tutkimus* 4/2022, pp.312-328. [verkossa]

Saatavilla: [111867-Artikkelin teksti-262201-1-10-20221221.pdf](#) [Luettu 11 Tammikuuta 2023].

Mullens, F., & Glorieux, I., 2023. Reducing weekly working hours: Temporal strategies and changes in the organization and experiences of work – Results from a qualitative study of a 30-hour workweek experiment. *Time & Society*, 1-23.

Mullens, F., & Glorieux, I., 2022. Dreams versus reality wishes, expectations and perceived reality for the use of extra non-work time on a 30-hour work week experiment. *Community, Work & Family*.

Mullens, F., Verbeylen, J., & Glorieux, I., 2021. Rethinking the workweek: Results from a longitudinal time-use study of a 30-hour workweek experiment. *Journal of Time Use Research*, 16 (1), pp.52-75.

Nederveen Pieterse, A., Hollenbeck, J.R., van Knippenberg, D., Spitzmuller, M., Dimotakis, N., Karam, E.P., & Sleesman, D.J., 2019. Hierarchical leadership versus self-management in teams: Goal orientation diversity as moderator of their relative effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 30, pp.1-13.

Ørngreen, R., & Tweddell Levinsen, K., 2017. Workshops as a research methodology. *Electronic Journal of e-Learning*, 15 (1), pp.70-81.

Okhuysen, G.A., & Bechky, B.A., 2009. 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Acad. Manage. Ann*, 3 (1), pp.463-502.

Paasivaara, M., & Lassenius, C., 2014. Communities of practice in a large distributed agile software development organization - Case Ericsson. *Information and Software Technology*, 56, pp.1556-1577.

Paje, R.C., Escobar, P.B.A., Ruaya, A.M.R., & Sulit, P.A.F., 2020. The Impact of Compressed Workweek Arrangements on Job Stress, Work-life Balance, and Work Productivity of Rank-and-File Employees from Different Industries in Metro Manila. *Journal of Physics: Conference Series*, 1529.

- Palvalin, M., van der Voordt, T., & Jylhä, T., 2017. The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, 15 (4). pp.423-438.
- Panteli, N., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A., 2019. Fostering work engagement in geographically dispersed and asynchronous virtual teams. *Information Technology & People*, 32, pp. 2–17.
- Presbitero, A., Roxas, B., & Chadee, D., 2017. Effects of intra- and inter-team dynamics on organizational learning: role of knowledge-sharing capability. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, pp.146–154.
- Puusa, A., & Juuti, P., 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. [e-kirja] *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Saatavilla: LUT Primo verkkosivu. [Luettu 10 Toukokuuta 2023].
- Puusa, A., 2000a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. [e-kirja] *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Saatavilla: LUT Primo verkkosivu. [Luettu 10 Toukokuuta 2023].
- Puusa, A., 2000b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. [e-kirja] *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Saatavilla: LUT Primo verkkosivu. [Luettu 10 Toukokuuta 2023].
- Reason, P., & Bradbury, H., 2001. *Handbook of action research: participative inquiry and practice*. Lontoo: Sage.
- Renkema, M., Bondarok, T., & Bos-Nehles, A., 2018. Transformation to self-managing teams: lessons learned: A look at current trends and data. *Strategic HR Review*, 17 (2), pp.81-84.
- Ronen, S., & Primps, S., 1981. The Compressed working week as organizational change: Behavioral and attitudinal outcomes. *Academy of Management Review*, 6, pp.61-74.
- Rousseau, V., & Aubé, C., 2010. Team Self-Managing Behaviors and Team Effectiveness: The Moderating Effect of Task Routineness. *Group & Organization Management*, 35 (6), pp.751-781.

Ruotsalainen, S., Elovainio, M., Jantunen, S., & Sinervo, T., 2023. The mediating effect of psychosocial factors in the relationship between self-organizing teams and employee well-being: A cross-sectional observational study. *International Journal of Nursing Studies*, 138, pp.1-7.

Ruppanner, L., & Maume, D., 2016. Shorter Work Hours and Work-to-Family Interference: Surprising Findings from 32 Countries. *Social Forces* 95, 2 (7), pp.693–720.

Salovaara, P., 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli* 2/2020, pp.14-20. [verkossa] Saatavilla: [Työn tuuli 2/2020 - HENRY ry](#) [Luettu 14 Tammikuuta 2023].

Schiller H, Lekander M, Rajaleid K, Hellgren C, Åkerstedt T, Barck-Holst P., &Kecklund G., 2017. The impact of reduced worktime on sleep and perceived stress - a group randomized intervention study using diary data. *Scand J Work Environ Health*, 43 (2), pp. 109-116.

Sharma, G., Greco, A., Grewatsch, S., & Bansal, P., 2022. Cocreating forward: How researchers and managers can address problems together. *Academy of Management Learning & Education*, 21 (3), pp.350-368.

Song, Y-J., & Lee, Y-S., 2021. Work hours, work schedules, and subjective well-being in Korea. *International Sociology*, 36 (1), pp.25-48.

Sosa, M. E., Gargiulo, M., & Rowles, C., 2015. Can Informal Communication Networks Disrupt Coordination in New Product Development Projects? *Organization Science*, 26 (4), pp.1059-1078.

Spreitzer, G., Cohen, S., & Ledford, Jr. G., 1999. Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations. *Group & Organization Management*, 24 (3), pp.340-366.

Strode, D.E., 2016. A dependency taxonomy for agile software development projects. *Inf. Systems Frontier*, 18 (1), pp.23-46.

- Strode, D.E., Huff, S.L., Hope, B.G., & Link, S., 2012. Coordination in co-located agile software development projects. *Journal of Systems and Software*, 85 (6), pp.1222-1238.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A., 2016. *Handbook of mixed methods in social & behavioral research*. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Tijdens, K. G., 2003. Employees' and Employers' Preferences for Working Time Reduction and Working Time Differentiation. Scandinavian Sociological Association and SAGE publications. *Acta Sociologica*, 46 (1), pp. 69-82.
- Topp, J., Hille, J.H., Neumann, M., & Mötefindt, D., 2022. How a 4-Day Work Week and Remote Work Affect Agile Software Development Teams. *Lean and Agile Software Development*, pp.61–77.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A., 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Van de Ven, A. H., 2007. *Engaged scholarship: A guide for organizational and social research*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Van de Ven, A.H., Delbecq, A.I., & Koenig Jr, R., 1976. Determinants of coordination modes within organizations. *American sociological review*, p.322-338.
- Von Thiele Schwarz, U., & Hasson, H., 2011. Employee Self-rated Productivity and Objective Organizational Production Levels: Effects of Worksite Health Interventions Involving Reduced Work Hours and Physical Exercise. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), pp.838–844.
- Wageman, R., 1997. Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams. *Organizational Dynamics*, 26 (1), pp. 49-61.
- Wang, S., Kameräde, D., Burchell, B., Courts, A., & Balderson, S.U., 2022. What matters more for employees' mental health: job quality or job quantity? *Cambridge Journal of Economics*, 46, pp.251-274.
- Xie, X-Y., Ling, C-D., Liu, W., & Wei, J., 2022. Inter-team coordination, information elaboration, and performance in teams: The moderating effect of knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 149, pp.149-160.

Åkerstedt, T., Olsson, B., Ingre, M., Holmgren, M., & Kecklund, G., 2001. A 6-hour working day--effects on health and well-being. *J Hum Ergol (Tokyo)*, 30 (1-2), pp.197-202.

Liite 1. Ennakkokyselyn kysymykset

1. Millaisia ennakko-odotuksia sinulla on kokeilusta?
2. Mikä sinua mahdollisesti kokeilussa mietityttää?
3. Minkä nykyisen työpäiväsi toivoisit kokeilun ajaksi mieluiten vapaapäiväksi?
4. Toivoisitko, että voisit vaihtaa vapaapäivää viikoittain?
5. Mihin tiimin ensisijaisesti koet kuuluvasi?
6. Toivoisitko, että tiimeissä voitaisiin sopia oman tiimin vapaapäivät?
7. Minkä tiimien työskentely vaikuttaa eniten omaan työskentelyysi?
8. Mitä ajatuksia 7.5 tunnin työpäivä sinussa herättää?
9. Pystytkö sitoutumaan siihen, että työskentelet neljänä päivänä viikossa 7.5 tunnin työpäiviä? Jos epäröit, miksi?
10. Millaista tukea ja keskustelua toivot ennen kokeilua?
11. Mitä tietoa kaipaat ennen kokeilun alkamista?
12. Millaisia muutoksia ajattelisit, että sinun on tehtävä työskentelytavoissasi, jotta nelipäiväinen työviikko olisi sinulle mahdollinen?
13. Millaisia muutoksia ajattelisit, että tiimisi on tehtävä työskentelytavoissa, jotta nelipäiväinen työviikko olisi sinulle mahdollinen?
14. Millaisia muutoksia ajattelisit, että organisaatiossasi on tehtävä, jotta nelipäiväinen työviikko olisi sinulle mahdollinen?
15. Vapaa sana