



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Tietojohtaminen

**Tiimin päätöksenteko itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa**

**Team decision making in a self-directed organization of experts**

10.2.2020

Tekijä: Marjukka Hausalo

Ohjaaja: Heidi Olander

## TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Marjukka Hausalo

**Tutkielman nimi:** Tiimin päätöksenteko itseohjautuvassa asiantuntijaorganisaatiossa

**Akateeminen yksikkö:** LUT-kauppakorkeakoulu

**Koulutusohjelma:** Kauppätieteet, Tietojohtaminen

**Ohjaaja:** Heidi Olander

**Hakusanat:** itseohjautuvuus, itseohjautuva tiimi, päätöksenteko, valtuuttaminen, tiedonjakaminen

Tutkielman tavoitteena on selvittää miten organisaatiomuutos, siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin vaikuttaa case-yrityksen asiantuntijatiimien työskentelyyn. Tarkastelun kohteena on erityisesti päätöksenteko tiimeissä. Aikaisemmista tutkimuksista ja teorioista etsitään teemoja, jotka parhaiten edistävät itseohjautuvien tiimien päätöksentekoa.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli keskisuuri asiantuntijaorganisaatio ja aineisto kerättiin kolmella teemahaastattelulla. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla yrityksen asiantuntijoista. Aineiston analysointimetodina käytettiin teoriasidonnaista analyysia.

Tutkimustuloksissa nousi esiin erityisesti tiedon jakamisen, tiedon saatavuuden ja tiedon hyödyntämisen merkitys tiimien päätöksenteossa. Päätöksentekoa tiimeissä tukee yritystason tavoitteiden selkeä kommunikointi johdolta. Tiimeille annettu valta ja vastuu päätöksenteosta lisää tiimien kokemaa omistajuutta omiin tehtäviinsä. Lisäksi avoin ja hyväksyvä kulttuuri kannustaa tiimejä osallistumaan keskusteluun ja kertomaan myös epäonnistumisista, mikä tukee tiimien oppimista.

## **ABSTRACT**

**Author:** Marjukka Hausalo

**Title:** Team decision making in a self-directed organization of experts

**School:** School of Business and Management

**Degree programme:** Business Administration, Knowledge Management

**Supervisor:** Heidi Olander

**Keywords:** self-directing, self-organized teams, team decision-making, empowerment, knowledge sharing

Purpose of this bachelor's thesis is to find out how organizational change, moving to self-directed organization, affects work of expert teams in the case company. The focus is particularly on team decision making. Themes that best facilitate decision-making in self-organized teams are searched from previous research and theories.

The study was conducted as a qualitative case study. The research focused on a medium-sized expert organization and three thematic interviews were used to collect the material. The interviewees were selected by a discretionary sample of company experts. Abductive analysis was used as the method of data analysis.

The research findings highlighted the importance of knowledge sharing, access to knowledge and knowledge utilization in team decision making. Team decision making is supported by clarification of company level goals from management. Empowering teams in decision making increases their ownership of their tasks. In addition, an open and accepting culture encourages teams to engage in discussion and report failures, which supports team learning.

## Sisällysluettelo

<b>1. JOHDANTO</b> .....	1
<b>1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet</b> .....	2
<b>1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset</b> .....	3
<b>1.3. Tutkimuksen rajaus</b> .....	4
<b>1.4. Tutkimusmenetelmät</b> .....	5
<b>2. ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO JA TIIMIT</b> .....	6
<b>3. PÄÄTÖKSENTEKO ITSEOHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ</b> .....	7
<b>3.1. Valta ja vastuu</b> .....	9
<b>3.2. Sitoutuneisuus</b> .....	10
<b>3.3. Tiedonjakaminen ja oppiminen</b> .....	11
<b>4. TUTKIMUSMETODOLOGIA</b> .....	15
<b>5. TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	17
<b>5.1. Organisaatiomuutos itseohjautuviin tiimeihin ja sen vaikutukset työskentelyyn</b> .....	17
<b>5.1.1. Vaikutukset päätöksentekoon</b> .....	18
<b>5.1.2. Vaikutukset tavoitteiden määrittelyyn</b> .....	20
<b>5.2. Organisaatiomuutoksen vaikutus tiedonjakamiseen</b> .....	21
<b>5.2.1. Vaikutus oppimiseen ja kehittymiseen</b> .....	24
<b>6. YHTEENVETO</b> .....	26
<b>6.1. Päätöksenteko tiimeissä</b> .....	26
<b>6.2. Tiedonjakamisen merkitys</b> .....	27
<b>6.3. Rajoitukset ja luotettavuus</b> .....	30
<b>7. JOHTOPÄÄTÖKSET</b> .....	31
<b>7.1. Käytännön hyöty ja jatkotutkimusehdotus</b> .....	34
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	35

## LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

## 1. JOHDANTO

Itseohjautuvuus organisaatiomallina ja itseohjautuvat tiimit ovat yleisesti käytössä tänä päivänä monenlaisissa organisaatioissa. Aiemmin se on ollut yleisempää lähinnä start up yrityksissä, luovan alan toimijoilla, peliyrityksissä ja IT-alalla. Esimiehistä ja väliportaana johtajista luopuminen yleistyy ja itseohjautuvuudella koitetaan parantaa organisaatioiden tehokkuutta myös monilla muilla eri toimialoilla, esimerkiksi hoivatyössä ja tuotantolaitoksissa. Päätöksenteko ei ole enää ylemmän johdon käsissä, vaan tiimit saavat hoitaa haastavat työtilanteet itse ja päättää mihin yrityksissä käytetään rahaa. Jopa julkiset toimijat, esimerkiksi Helsingin keskustakirjasto Oodi, ovat lähteneet kokeilemaan itseohjautuvaa toimintamallia, jossa eivät enää vain tietyn tittelin haltijat tee päätöksiä, vaan valta on jaettu organisaation eri tasoille (HS 16.12.2018). Perinteinen organisaatiomalli, jossa johto kontrolloi kaikkea toimintaa ja tekee päätökset, on tullut tiensä päähän. Johto on kustannuksiltaan kallis, hidas ja päätöksentekoprosessit raskaita. Lisäksi riskinä on, että johto tekee huonoja ratkaisuja asioista, joista työntekijöillä on käytettävissään parempaa tietoa. (Hamel G., 2011) Esimerkkejä yrityksistä, joissa toimitaan itseohjautuvasti, on Suomessa ja maailmalla useita ja toimijoiden määrä kasvaa tasaisesti. Aihe on ajankohtainen ja kiinnostaa yhä enemmän niin yritysmaailmaa kuin tutkijoitakin. (Martela F., 2017) Yritysten liiketoimintaympäristö muuttuu yhä kompleksisemmaksi mm. globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation myötä. Tämä edellyttää organisaatioilta kykyä reagoida muutoksiin ja uudistaa toimintatapojaan jatkuvasti. Itseohjautuvalla organisoitumisella koitetaan vastata toimintaympäristön yhä nopeampaan muutokseen sujuvoittamalla ja hajauttamalla päätöksentekoa organisaation sisällä.

Mitä lisäarvoa organisaatiomuutos itseohjautuviin tiimeihin voi jo nyt hyvin itsenäisesti työnsä hoitaville henkilöille ja koko yritykselle tuoda? Vaikka organisaatioissa on valtarakenteita ja itseohjautuvuudelle on asetettu rajoja, voidaan silti menestyä, ainakin jotenkin. Rajoittaminen kuitenkin vähentää henkilökunnan sitoutumista yrityksen tavoitteisiin. Yritykselle onkin

ristiriitaista edellyttää täydellistä sitoutumista ja tavoitteisiin pääsemistä, jos samaan aikaan asetetaan rajoja päätöksentekoon ja työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä. (Argyris, 1998) Tämä näkemys puolustaa yksilöiden ja tiimien itseohjautuvuuden lisäämistä.

Tiukasti johdetuissa organisaatioissa (command and control) itseohjautuvuutta tapahtuu myös, mutta pinnan alla. Koska se ei ole läpinäkyvää ja organisaation tavoitteet eivät välttämättä ole linjassa tämän toiminnan kanssa, voi syntyä konflikteja. Toiminta näyttäytyy usein muutosvastarintana. (Knowles, 2001) Organisaatioissa, joissa itseohjautuvuus on valittu toimintatapa, toiminta on läpinäkyvää, tavoitteet kirkkaita ja itseohjautuvuuteen kannustetaan. Tällaisissa organisaatioissa toimivat tiimit saavuttavat nopeammin ja useammin tavoitteensa ja jopa ylittävät ne. Muutosvastarinta on vähäistä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten organisaatiomuutos vaikuttaa case-yrityksen toimintaan ja tiimien työhön. Tutkimuksessa keskitytään tiimien päätöksenteon edellytyksiin ja tiedonjakamisen vaikutusta tiimien toimintaan. Koska tutkittavassa yrityksessä on vasta hiljattain siirrytty uuteen organisaatiomalliin, ei numeeristen tavoitteiden saavuttamista voida vielä tässä vaiheessa mitata. Alkuvaiheessa voidaan kuitenkin selvittää, miten yrityksessä koetaan muutoksen tuomat mahdollisuudet ja mitkä toimintatavat itseohjautuvuutta parhaiten tukevat.

## 1.1. Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä vaikutus siirtymisellä itseohjautuvaan organisaatioon, on tiimien työskentelyyn tutkittavassa yrityksessä. Tavoitteena on tuoda esiin

mitä muutoksia itseohjautuva organisaatiomalli on tuonut tiimien työskentelyyn ja erityisesti mitkä tekijät ovat tärkeimpiä edellytyksiä päätöksenteolle itseohjautuvissa tiimeissä.

Tutkimuksen teoriaosuuden tarkoituksena on selvittää kirjallisuuden perusteella tärkeimmät teemat, jotka itseohjautuvassa organisaatiossa ja itseohjautuvissa tiimeissä ovat osoittautuneet menestystekijöiksi. Minkälaiset toimintatavat yrityksiin kohdistuvissa aikaisemmissa tutkimuksissa on noussut esiin selittämään itseohjautuvien tiimien tai organisaatioiden menestymistä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa on tavoitteena selvittää miten tutkittavassa asiantuntijaorganisaatiossa itseohjautuvat tiimit toimivat ja miten itseohjautuvuus koetaan organisaation uutena toimintamallina ja miten se vaikuttaa tiimien päätöksentekoon. Haastatteluaineistoa vertaillaan teoriaosuudessa aikaisemmista tutkimustuloksista esiin tulleisiin tärkeimpiin teemoihin.

## 1.2. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Miten itseohjautuvuus muuttaa asiantuntijaorganisaation toimintaa? Yrityksessä, jossa henkilökunta on korkeasti koulutettuja ja työ vaativaa ja itsenäistä, ovat ihmiset yleensä voimakkaasti sisäisesti motivoituneita. He eivät tarvitse opastusta tai ohjausta työnsä tekemiseen ja johdon tehtävä on lähinnä mahdollistaa hyvät olosuhteet työskennellä. Esimiehet ovat hoitaneet muodollisia henkilöstöasioita ja jos varsinaisissa työtehtävissä on tarvinnut tukea, sitä on voinut tarjota joku kollegoista ja kiperissä tilanteissa on voinut kääntyä johdon puoleen. Itseohjautuvuudesta puhuttaessa onkin tullut esiin yrityksessä asiantuntijatehtävissä työskenteleviltä, että mikä muuttuisi, kun työ on jo nyt itseohjautuvaa. Tästä muodostuu

tutkimuskysymys ja alakysymykset, joiden tavoitteena on selvittää miten organisaatiomuutos vaikuttaa tiimien ja koko organisaation toimintaan tutkittavassa yrityksessä.

Päättutkimuskysymys on:

- Miten siirtyminen itseohjautuvaan organisaatioon vaikuttaa keskisuuren asiantuntijaorganisaation tiimien toimintaan?
- Alatutkimuskysymykset ovat:
  - Miten itseohjautuvuus vaikuttaa päätöksentekoon tiimeissä?
  - Mitkä keskeiset tekijät ovat edellytyksiä itseohjautuvan tiimin päätöksenteolle?

### 1.3. Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen teoreettisessa osassa tarkastellaan itseohjautuvien tiimien toimintaa aikaisempien tutkimusten perusteella. Aikaisemmista tutkimuksista selvitetään mitkä tekijät ja toimintamallit ovat tärkeitä itseohjautuvien tiimien tehokkaalle toiminnalle ja menestymiselle. Menestystekijöistä rajataan tutkimukseen mukaan sellaiset toimintamallit, jotka sopivat nimenomaan asiantuntijatiimien työskentelyyn. Erityisesti tarkastellaan päätöksentekoa tukevia toimintamalleja. Tavoitteena on saada hyvä käsitys, mitkä ovat parhaat käytännöt kirjallisuuden perusteella itseohjautuvien tiimien toiminnalle asiantuntijayrityksessä. Itseohjautuvuuteen liittyy myös läheisesti itsensä johtaminen. Tässä tutkimuksessa keskitytään itseohjautuvuuteen ja prosesseihin, jotka tukevat yhteistä päätöksentekoa.

Itseohjautuva organisaatio voi tarkoittaa organisaatiota, jossa ei ole mitään prosesseja tai ohjausta tai organisaatiota, jossa sellaiset rakenteet, hierarkia ja prosessit on karsittu, mitkä haittaavat toimintaa ja aiheuttavat tehottomuutta. Itseohjautuvia tiimejä käsittelevässä kirjallisuudessa jaettu johtajuus (shared leadership) ja valtuuttaminen (empowerment) kuvaavat



tiimien valtuuttamista tehdä itsenäisesti päätöksiä. Eri termein ja käsittein voidaan kuvata tiimien kykyä toimia itseohjautuvasti, vaikka käsitteet eivät tarkoita aivan samaa.

Tutkimukseen käytetty kirjallisuus on rajattu pääasiassa 2000- luvulla julkaistuihin artikkeleihin, jotka koskevat itseohjautuvia tiimejä, itseohjautuvaa organisaatiota, jaettua johtajuutta, tiimien valtuuttamista ja byrokratian poistamista.

Tutkimus käsittelee itseohjautuvaa organisaatiomallia, jossa päätöksenteko on jaettu pienille asiantuntijatiimeille. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena ja on rajattu koskemaan yhtä keskisuurta asiantuntijayritystä, jossa on alle 50 työntekijää. Yritys on aineettoman pääoman hallintaan erikoistunut patenttitoimisto, jossa työskentelee vaativaa asiantuntijatyötä tekeviä patenttiasiamiehiä ja IP lakimiehiä.

Tutkittavassa yrityksessä tyypillinen asiantuntijatiimi koostuu 2-7 patenttiasiamiehestä tai IP lakimiehestä ja heitä avustavista IP spesialisteista. Tutkittavassa yrityksessä järjestetään vuosittain visiopäivä, jossa koko henkilökunta yhdessä pääsee työstämään kulloinkin ajankohtaista visio- ja strategiateemaa. Itseohjautuvuus uutena organisaatiomallina on käynnistetty lokakuun (2019) alussa vuosittaisena visiopäivänä. Koska asia on yrityksessä näinkin uusi, on tutkimukseni rajattu käsittelemään muutosta itseohjautuvuuteen ja mitä hyötyjä ja haasteita alkuvaiheessa käy ilmi liittyen erityisesti päätöksenteon edellytyksiin tiimeissä.

#### 1.4. Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen kohteena on keskisuuri asiantuntijayritys. Tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut kvalitatiivinen eli laadullinen tapaustutkimus, jossa aineisto kerätään tutkimuskysymysten

perusteella tehtävillä haastatteluilla. Haastateltavien valinnassa on käytetty harkinnanvaraista otantaa, jossa perusteena on tutkijan arvio sopivista haastateltavista henkilöistä. Tutkittavia ei valita haastatteluun satunnaisesti, vaan haastateltavien pitää olla tutkimuksen tarkoituksen kannalta sopivia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Haastateltaviksi on valittu yhteensä kolme henkilöä yrityksen asiantuntijoista ja johdosta. Aineisto kerätään puolistrukturoidulla haastatteluilla (teemahaastatteluilla), joihin haastateltavat vastaavat omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan tavoitteena on löytää vapaasta tekstistä toistuvia ja tärkeimpiä teemoja ja verrata niitä teoriaan. Sisällönanalyysi on teoriasidonnainen ja päättelyssä pyritään löytämään aineiston avulla teoriassa esiin tulleita aiheita (Hirsjärvi & Hurme, 2015).

## 2. ITSEOHJAUTUVA ORGANISAATIO JA TIIMIT

Itseohjautuvuudelle on useita määritelmiä ja siitä käytetään kirjallisuudessa englanniksi mm. self-management, self-determination, self-leadership, self-organization ja self-governance termejä. Termit voivat viitata organisaatioiden, tiimien tai yksilöiden itseohjautuvuuteen. Tämän tutkimuksen aiheena on tiimien itseohjautuvuus ja kirjallisuudesta on poimittu aineistoa, joissa on tutkittu nimenomaan tiimejä ja organisaatioita. Tämä näkökulma on valittu sen takia, että tutkimuksen kohteena asiantuntijaorganisaatio ja sen huippuasiantuntijatiimit. ”Itseohjautuvassa organisaatiossa hyödynnetään ihmisten tietämystä, liiketoimintatietoa ja teknologiaratkaisuja, joilla mahdollistetaan päätöksenteko yhteisön parhaaksi.” (Integral webinaari, 2019) Integral on päättänyt kutsua omaa toimintaansa Omajohtamiseksi erottuakseen monista itseohjautuvuuden eri määritelmistä. Itseohjautuvalla tiimillä voidaan tarkoittaa mitä tahansa tiimiä, joka toimii itsenäisesti ja tekee päätöksiä tai ratkoo ongelmia, joita johtajat tai esimiehet tyypillisesti hoitavat (Schreuder et al., 2017).

Vaativaa asiantuntijatyötä tekevät henkilöt ovat yleensä vahvasti sisäisesti motivoituneita ja työskentelevät itsenäisesti. Tutkittavassa organisaatiossa on hiljattain siirrytty tiimi- ja

organisaatiotasolla itseohjautuvuuteen. Isoin rakenteellinen muutos on esimiehistä luopuminen ja päätöksenteon siirtäminen tiimeille.

Hierarkkisia ja byrokraattisia organisaatioita moititaan kalleudesta ja hitaudesta. Monitasoinen johtamisjärjestelmä on hidas ja päätöksenteko monivaiheinen. Usein korkealla tehdyt päätökset eivät toimi käytännön tasolla. (Hamel, 2011) Byrokratia hukkaa työntekijöiden aikaa ja on turhauttavaa. Tämä syö ihmisten innostuneisuutta, luovuutta ja sitoutuneisuutta. (Hamel & Zanini, 2017) Teoriassa johtajat suosivat vallan jakamista, mutta käytännössä harjoittavat kontrolloivaa johtamista, koska se osataan parhaiten. (Argyris, 1998)

Vallan antaminen tiimeille ja sen tukeminen lisäsi tiimien kyvykkyyttä toimia itseohjautuvasti, ottaa vastuu ja omistajuus tehtävistä sekä paransi tiimien suoritusta. (Druskat et. al, 2003) Itseohjautuvissa tiimeissä ihmiset ovat paitsi vastuussa omasta työstään, niin myös siitä, että heidän oma panoksensa tukee muiden työtä. Johdon tehtävä itseohjautuvassa organisaatiossa on kuunnella ja kerätä tiimeiltä saatavaa arvokasta tietoa ja käyttää tämä hyödyksi suunnan määrittämisessä. Johto toimii resurssina, joka sparraa tiimejä ja mahdollistaa tiimien tehokkaan toiminnan. (Hiila et al., 2019) Kun tiimit saivat täyden päätäntävällän esimerkiksi ongelman ratkaisussa, sitä innostuneempia ihmiset tiimissä olivat ja saavuttivat tavoitteensa ennätysellisessä ajassa. (Druskat et. al, 2003)

### 3. PÄÄTÖKSENTEKO ITSEOHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ

Itseohjautuvuus ei tarkoita, että mitään ohjausta ei ole. (Hamel, 2011) Itseohjautuvuus ei tarkoita hallitsematonta päätöksentekoa irrallaan organisaation päämääristä, vaan vastuullista oman tekemisen priorisointia huomioiden vaikutuksen muiden toimintaan. Tiimien jäseniä ohjaa paitsi

organisaation tavoitteet, tiimin tavoitteet myös omat tavoitteet. Pystyäkseen toimimaan näin, työntekijöiden täytyy ymmärtää oma tehtävänsä, tiimin ja organisaation tehtävä. Näiden kirkastaminen on ensiarvoisen tärkeää ja itseohjautuvassa organisaatiossa on ehkä tärkein johdon tehtävä. Palveleva johtajuus, jossa panostetaan valtuuttamiseen, ja palvelemiseen lisää luottamusta ja yhteistyötä (Murari, 2012). Tutkittavassa yrityksessä johdon tehtävänä on nimenomaan mahdollistaa sujuva työskentely asiantuntijatiimeissä ja tukea tiimien itsenäistä päätöksentekoa. Kun johto ei ole läsnä päivittäisessä päätöksenteossa, niin nimenomaan valmentaminen on tärkeä osa tiimien valtuuttamista ja sillä valmentamisella on yhteys myös tiimin tehokkuuteen (Druskat & Wheeler, 2003). Tiimin valta tehdä päätöksiä ja mahdollisuudet luoda uusia ratkaisuja ja muokata omia prosesseja ja tavoitteita kasvattaa tiimin jäsenten itseluottamusta, tyytyväisyyttä ja omistajuutta (Solansky, 2008).

Vaikka esimiehiä ei ole, tiimien jäsenet vastaavat toinen toisilleen tekemistään valinnoista ja päätöksistä. Ihmiset ovat aina suhteessa toisiinsa ja toisiin tiimeihin ja päätökset eri puolilla organisaatiota vaikuttavat muihinkin kuin omaan tai oman tiimin suoritukseen. (Knowles 2001, Hamel 2011). Itseohjautuminen ei tarkoita päätöksien tekemistä yksin. Päätöksen tekoa varten täytyy konsultoida muita tiimin jäseniä, johtoa, muita tiimejä tarpeen mukaan. Tämä ei tarkoita sitä, että vastuu tiimin tai yksittäisen henkilön tekemistä päätöksistä siirtyy muualle. Konsultoinnin jälkeen vastuu päätöksestä on kuitenkin tiimillä tai sen jäsenellä. Hamelin (2011) tutkimassa Morning Star organisaatiossa ihmisiä kehoitettiin kysymään apua päätöksentekoon niin laajasti kuin tarpeellista. Varsinkin uusille työntekijöille korostetaan perehdytysvaiheessa vapauden ja vastuun kulkevan aina käsi kädessä. Kenelläkään ei ole vaihtoehtona vältellä vaikeita päätöksiä. Moniin työpaikalla tehtäviin päätöksiin tarvitaan erityisasiantuntemusta esimerkiksi alihankintasopimusten laatimisesta, taloudesta, juridiikasta. Näissä asioissa voi toki kääntyä johdon puoleen, mutta tiimien sisällä voi osaamista lisätä myös erityiskysymyksissä. Morning Starissa, jossa ei ole lainkaan johtajia, osa henkilökunnasta on saanut lisäkoulutusta erityiskysymyksiin. (Hamel, 2011)

### 3.1. Valta ja vastuu

Antamalla tiimeille valta ja vastuu päätöksenteossa, saadaan työntekijät vaikuttamaan paitsi omaan työhönsä, niin koko organisaation toimintaan. Työn merkityksellisyyden tunne kasvaa ja se lisää panostusta vapaaehtoisesti sen sijaan, että odotetaan ohjeita ylhäältä alaspäin. Itseohjautuvuus, kyvykkyys ja mahdollisuus vaikuttaa työhön motivoivat työntekijöitä (Lee & Koh, 2001) ja pitkällä tähtäimellä tällainen toiminta ja ilmapiiri lisää yrityksen kyvykkyyttä ja kilpailukykyä. Tiimien valtuuttamisella on positiivinen yhteys tiimien suoritukseen tiedonjakamisen mekanismin kautta. (Jiang et. al, 2016) Vallan antaminen tiimeille kasvattaa tiedon jakamista tiimeissä ja tätä kautta on enemmän tilaisuuksia uusien ideoiden jakamiselle uuden tiedon luomiselle (Rosen et al., 2007).

Asiantuntijatiimien tekemässä asiakastyössä ilmenee jatkuvasti uusia ja ainutlaatuisia ongelmia, joten valmiita vastauksia ei ole käytettävissä. Asiakas ei aina itsekään osaa tarkasti kertoa ongelmaansa ja asiakkaan tarpeen arviointi onkin keskeinen osa asiantuntijatyötä. (Martela et al. 2015) Itseohjautuvassa organisaatiossa paitsi vastuu, myös valta päättää asioista ja ratkaista ongelmat, mahdollistaa itsenäisten, räätälöityjen ratkaisujen tekemisen. Tiimien suoriutuminen vastuullaan olevista tehtävistä lisää tiimin jäsenten sitoutumista (Schreuder et al., 2017). Deci & Ryanin (2012) itseohjautuvuusteorian mukaan, kun ihmisiä tuetaan toimimaan autonomisesti, se tukee samalla myös kyvykkyyttä ja suhteita muihin. Omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat ihmisen kolme psykologista perustarvetta, joiden vahvistaminen lisää motivaatiota (Deci & Ryan, 2000). Valtuuttaminen kasvattaa tiimien vastuuta ja omistajuutta tehtävistä ja voimistaa tiimien suoritusta (Druskat & Wheeler, 2003).

### 3.2. Sitoutuneisuus

Työntekijöiden henkilökohtaisilla resursseilla on yhteys työhön sitoutuneisuuteen, työn imuun. Voimakas työn imu lisää sisäistä yrittäjyyttä ja parantaa työsuoritusta. Henkilöt, jotka kokevat omistajuutta työhön ja omaavat paljon sisäistä yrittäjyyttä selviytyvät uusista haasteista ja muutostilanteista yleensä paremmin. Tällainen toiminta lisää henkilökohtaisia resursseja ja kasvattaa omistajuutta entisestään. Syntyy positiivinen kierre. (Gawke et al., 2017) Käytettävissä olevat resurssit työssä vaikuttavat työhön sitoutumiseen, josta seuraa omatoimisuutta, itsenäistä päätöksentekokykyä jne. Parhaimmillaan itseohjautuva henkilö tai tiimit toimivat linjassa organisaation mission ja tavoitteiden kanssa proaktiivisesti ja sinnikkäästi. Näin toimivat työntekijät hallitsevat vastoinkäymisiä ja selvittävät esteitä. Tämä lisää oppimista, kehittymistä ja lisää työn imua. (Hakanen et al., 2008)

Tiimin yhteinen ymmärrys ja omistajuus tehtäviin vahvistaa vastuuntuntoa ja kokemusta siitä, että omaan työhön ja miten se tehdään voi vaikuttaa. Tämä lisää myös ylpeyttä tiimin tuloksista. (Druskat et al., 2002) Tällä on merkittävä vaikutus muututtaessa perinteisesti johdetusta organisaatiosta itseohjautuvaksi. Kun tiimi tuntee omistajuutta ja sen myötä kokee saavuttavansa tuloksia omien itsenäisten päätösten seurauksena, tiimien jäsenten tuntema ylpeys lisääntyy ja sitoutuneisuus omaan tiimiin vahvistuu. Myös luottamus siitä, että muut tiimin jäsenet haluavat hyviä tuloksia ja panostavat siihen. Tiimin yhteinen tunne omistajuudesta lisää halukkuutta tehdä enemmän ja tehokkaammin. (Druskat et al., 2002, Lorinkova et al., 2013) Tietoa hankitaan tarvittaessa ulkopuolelta, halu ja tarve oppimiseen ja itsensä kehittämiseen lisääntyy. Tiimin sisäinen kommunikaatio, tiedonjakaminen tiimin jäsenten kesken kehittää tiimejä ja sillä on vahva positiivinen vaikutus sitoutuneisuuteen (Douglas et al., 2006).

Toinen tärkeä elementti, esimerkiksi Hamelin (2011) tutkimassa Morning Starissa, on palaute kollegoilta ja toisten auttamisen korostaminen. Varsinkin työskenteleminen toisten hyväksi ja auttaminen innostaa Morning Starissa työskenteleviä. Tunnustuksen saaminen muilta työntekijöiltä on arvokasta pääomaa ja sen kasvattaminen ajaa ihmistä proaktiivisuuteen ja lisäarvon tuottamiseen auttamalla muita tiimejä ja kollegoita. (Hamel, 2011)

### 3.3. Tiedonjakaminen ja oppiminen

Itseohjautuvassa tiimissä toimiminen vaatii uudenlaisia kyvykkyyksiä verrattuna perinteisesti johdettuun organisaatioon. Tiimin täytyy kyetä hankkimaan, jakamaan ja käyttämään tietoa tehdäkseen tehokkaita päätöksiä. (Druskat et al., 2002) Kun tiimillä on yhteinen ymmärrys siitä, että kehittääkseen toimintaansa tarvitaan oppimista, se kannustaa tiedon hankkimiseen ja kehittämiseen. Palautteen ja tiedon jakaminen tiimin kesken tukee oppimista. Myös huonot arviot ja virheet pitää jakaa oppimisen tueksi. Tietoa voidaan hankkia lisäksi muilta kollegoilta organisaatiossa, kursseilta ja organisaation ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Mitä vahvempi tiimin käsitys on oppimisen tarpeellisuudesta, sen kyvykkäämpiä he ovat etsimään tietoa ja luomaan suhteita ja verkostoja eri tahoihin, joista hankkia tietoa. Lisääntynyt tiedon jakaminen lisää ymmärrystä eri vaihtoehdoista, esimerkiksi päätöksenteossa. Lisäksi olemassa olevan tiedon käyttäminen tiimeissä parantuu (Jiang et al., 2016). Tiimityö on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi hankkia uusia kyvykkyyksiä, joita ei perinteisin opiskelumenetelmin voi saavuttaa (Aznar et al., 2012).

Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa ja lisää tiedon jakamista. Sitoutuminen lisää luottamusta ja se puolestaan laajentaa tiedonjakamista. (Rosen et al., 2007) Tiimien valtuuttaminen kasvattaa tiedon jakamista tiimeissä ja luo enemmän tilaisuuksia uusien ideoiden jakamiselle ja uuden tiedon luomiselle. Tämä edellyttää kuitenkin sopivaa psykologista ilmapiiriä, että kaikki saavat äänensä kuuluville. (Rosen et al., 2007) Tässä avuksi voivat olla yrityksessä

käytettävät keskustelualustat edellyttäen, että kaikki tiimien jäsenet rohkaistuvat osallistumaan keskusteluihin ja tuovat kantansa esiin asioista päätettäessä.

Tiivis, toistuva kommunikaatio lisää tiimin jäsenten välistä ymmärrystä ja luottamusta. Mitä enemmän ihmiset osallistuvat tiedon jakamiseen ja myös muiden ihmisten kuunteluun, sen enemmän heihin luotetaan. Tiedon läpinäkyvyys on luottamuksellisen ympäristön luomiseksi ensiarvoisen tärkeää. (Abrams et al., 2003) Tiimien käymät keskustelut, haasteelliset työtilanteet ja päätökset olisi hyvä olla kaikkien nähtävillä, niin tietoa voidaan hyödyntää koko organisaatiossa. Usein parhaat ratkaisut syntyvät vuorovaikutuksessa ja ovat useamman henkilön keskustelun tuloksena syntyneet. (Abrams et al., 2003) Toistuva, läpinäkyvä tiedonjakaminen ja luottamuksellinen ilmapiiri synnyttävät hyväntahtoisuutta ja halua auttaa toisia. Hu & Randel (2014) ovat tutkineet tiedon, sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon jakamista tiimeissä ja sen tuomaa lisäarvoa innovointiin tiimeissä. Tutkimustulokset osoittavat, että yritysten kannattaa rohkaista henkilöstöään tiedon jakamiseen ja mahdollistaa eri tapoja, joissa ihmisten väliset suhteet kehittyvät, luottamus kasvaa ja tiedonjako lisääntyy.

Tiedon jakaminen ja sen kautta syntynyt luottamus, lisää tiimin sosiaalista pääomaa. (Jiang et al., 2016) Vaikka tiedetään, että tiedon jakaminen on tärkeää ja siihen kannustetaan, niin aina se ei ole itsestään selvää. On tilanteita, joissa halutaan edetä nopeasti ja silloin voidaan kokea, että ei ole aikaa keskustella asiasta muiden kanssa ja hakea parasta ratkaisua yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. (Jiang et al., 2016) Tämän takia sosiaalisen pääoman kasvattaminen tiheän vuorovaikutuksen kautta on tärkeää. Kun tiimin jäsenten kesken ja eri tiimien kesken vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri ja yhteydet toisiinsa ovat jo rakentuneita, tiedon hankkiminen on nopeampaa, kuin jos ensin täytyisi etsiä kontakteja ja luoda sosiaalisia verkostoja. (Jiang et al., 2016) Kun kollegoihin on hyvät suhteet, niin hakeudutaan helpommin keskustelemaan myös kasvokkain, mikä onkin paras tapa jakaa hiljaista tietoa, jota on vaikea muuten siirtää. Erilaiset tietotekniset työkalut (esimerkiksi Yammer, Teams) tai dokumentit ja arkistot eivät korvaa kasvokkain käytäviä keskusteluja.



Monissa itseohjautuvissa organisaatioissa on kiinnitetty huomiota kokeilukulttuurin mahdollisuuksiin. Tästä on esimerkkejä maailmalla Morning Star, Buurtzorg ja Suomessa Vincit, Futurice. Ideointi ja jopa strategia tulee tiimeiltä ja työntekijöiltä. Ideoita, uusia toimintamalleja otetaan käyttöön matalalla kynnyksellä. Jotain voidaan kokeilla vain muutamia viikkoja ja muuttaa taas suuntaa, jos uusi malli ei toiminutkaan. Tämä kannustaa tuomaan uusia ideoita julki. Epäonnistuminen on sallittua ja hyvä mahdollisuus oppia virheistä. (Martela et al. 2015) Kun asioista Vincitillä puhutaan avoimesti ja arvostavasti, työntekijät uskaltavat tuoda enemmän tärkeitä asioita esiin. Päätöksentekovalta on työntekijöillä ja heihin luotetaan. Ohjeita tarvitaan harvoin ja työntekijät tekevät päätöksiä oman näkemyksensä mukaan. (Rossi, 2015)

Työntekijät ovat usein parhaiten perillä mitä alalla tapahtuu ja uusia ideoita syntyy enemmän, kun kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Jotta kokonaisuus voidaan ottaa huomioon päätöksiä tehdessä, pitää tiedon olla läpinäkyvää ja kaikkien käytettävissä. Esimerkiksi Buurtzorgilla uskotaan ihmisiin ja siihen, että he todella haluavat tehdä työnsä hyvin. Tämä vahvistaa sisäistä motivaatiota, jolloin ihmiset proaktiivisesti kehittävät osaamistaan, omaa työtään ja edistävät organisaation yhteisiä tavoitteita. Jotta organisaatio voi toimia näin, vaaditaan johdolta täyttä luottamusta ja uskoa ihmisten ja tiimien kykyyn tehdä itsenäisesti organisaation kannalta hyviä päätöksiä. (Martela et al. 2015)

Tiedon saatavuus ja jakaminen ei onnistuisi ilman tarkoituksenmukaisia järjestelmiä. Päätöksentekoa varten tiimeillä täytyy olla käytössään esimerkiksi myyntiin ja talouteen liittyvää aineistoa. Kun organisaatiossa ei ole esimiehiä, myös HR asioihin liittyvää tietoa voidaan jakaa tietojärjestelmissä. Esimerkiksi Vincitissä on johtaminen palveluna toteutettu pääsääntöisesti tietojärjestelmän kautta. Yrityksessä on kehitetty erityinen työkalu johtamisen tarjoamiseen palveluna, josta työntekijät voivat valita tarvitsemiaan palveluita, mm. varata itselleen ajan kehityskeskusteluun. Vincit käyttää tietojärjestelmiä aktiivisesti seuraamaan työhyvinvointia luomallaan ”Miten menee” kyselyllä., milloin sille on tarvetta. (Rossi, 2015) Tämän tutkimuksen

Signaaleihin reagoidaan ja eikä ihmiset jää tyhjän päälle, vaikei esimiehiä olekaan. Tietojärjestelmien tarkoitus ei ole korvata henkilökohtaista kommunikaatiota vaan auttaa tunnistamaan kohteena olevassa yrityksessä vastaavia palveluita tuotetaan "palvelutiski"-toimintoina käsittäen myynnin, markkinoinnin, viestinnän, talous- henkilöstö ja IT-hallinnon tukitoimia.

Tiedon jakamisen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Avoin kaikkien saatavilla oleva tieto on itseohjautuvan organisaation perusedellytys. (Knowles, 2001) Ihmiset osaavat hakea tietoa niiltä tahoilta, mistä se on parhaiten saatavilla ja osaavat myös kääntyä ongelmatilanteissa oikeiden henkilöiden puoleen. Tämä lyhentää tiedonsiirron polkuja ja parantaa informaation laatua. Kun valta ja vastuu on jaettua tiimeille ja tiimin jäsenten kesken, tiedon jakaminen lisääntyy, tavoitteisiin sitoutuminen lisääntyy ja suoritukset paranevat. (Han et al., 2017)

Itseohjautuvuus tarkoittaa työntekijälle mm. autonomiaa päätöksenteossa ja kykyä toimia ketterästi. Itseohjautuvassa organisaatiossa vastuu kouluttautumisesta ja oppimisesta on työntekijöillä ja tiimeillä itsellään. Oppimista tapahtuu mm. työhön liittyvissä tilanteissa, perehtymällä itsenäisesti ammattikirjallisuuteen ja muodollisissa koulutuksissa. Oppimistilanteita ovat myös ongelmien tai haastavien työtehtävien ratkominen, joko itsenäisesti tai tiimin kesken. Oppiminen kerryttää tietoa ja parantaa henkilön kyvykkyksiä hoitaa työtehtäviään. (Lemmetty & Collin., 2019) Monissa tapauksissa oppiminen koetaan mahdollisuutena, ei vastuuna. Työntekijät ovat motivoituneita oppimaan uutta ja oppiminen synnyttää taas lisää motivaatiota. Oppimisella on positiivinen yhteys luovuuteen ja innovaatioiden syntyyn. Oppimisen merkitys korostuu teknisillä aloilla, missä ympäristö muuttuu jatkuvasti nopealla tahdilla. Useimmiten tällaisilla aloilla itseohjautuva oppiminen nähdään luonnollisena osana työtä ja ihmiset ovat motivoituneita ja innoissaan uusien asioiden oppimisesta.

## 4. TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Aineisto on kerätty teorian osalta aiheesta aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista, artikkeleista, kirjallisuudesta. Tutkittava yritys valikoitui empiirisen osuuden kohteeksi tutkijan kontaktien perusteella ja on tutkijan oma työpaikka. Tämä voi asettaa haasteita tutkimuksen objektiivisuudelle ja sen takia siihen on kiinnitetty erityistä huomiota. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole vahvoja ennakkokäsityksiä tutkimuksen tuloksista. Ennakkokäsitykset on kuitenkin hyvä tiedostaa, että tutkimusta analysoitaessa voidaan oppia uutta. (Eskola & Suoranta, 1998)

Tutkimuksen empiriaosuudessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Haastateltavat on valittu harkinnanvaraisella otannalla. Tutkittavilla on arvioitu olevan riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä mahdollisimman perusteellisesti. Aina ei myöskään ole hyödyllistä poimia tutkittavaa joukkoa sattumanvaraisesti. (Eskola & Suoranta, 1998)

Haastattelukysymyksiä ei toimitettu etukäteen ja haastateltavista kahdelle tutkimuksen tarkoitus kerrottiin vasta haastattelun yhteydessä. Tällä tavalla koitettiin varmistaa, että haastateltavilla ei ole ennakkoon muodostettuja käsityksiä ja haastattelukysymyksiin saadaan mahdollisimman aitoja, rehellisiä, totuudenmukaisia vastauksia vaikka haastattelijä ja haastateltava työskentelevät samassa organisaatiossa. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi, koska siinä haastateltavat voivat vapaammin kuvailla omia kokemuksiaan ja määritelmiään aihealueesta (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Lisäksi haastattelujen aikana saatettiin palata aiemmin läpikäytyyn

asiaan ja esittää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa ei kysytä mitä tahansa, vaan pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Käytössä oli sama kysymyspatteristo kaikille haastateltaville, mikä toimi haastattelujen runkona, jota tarkennettiin lisäkysymyksillä haastattelujen edetessä. Kysymyksiin ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat saivat kertoa vapaasti omasta näkemyksestään haastattelun aiheista.

Tutkittavan yrityksen suurin asiantuntijaryhmä muodostuu patenttiasiamiehistä ja IP lakimiehistä. Kaikki kolme haastateltavaa toimivat tai ovat toimineet pitkään, joko patenttiasiamiehen tai IP lakimiehen tehtävissä. Yksi haastateltavista on lisäksi yrityksen toimitusjohtaja. Työurat kestävät tässä yrityksessä keskimäärin noin 10 vuotta ja pitkät, jopa yli 20 vuotta kestävät työurat, eivät ole harvinaisia. Kaikki kolme haastateltavaa ovat työskennelleet yrityksessä yli 10 vuotta, joten he edustavat tyypillistä tämän yrityksen asiantuntijatehtävässä toimivaa henkilöä. Kaksi haastateltavaa (A ja B) toimivat asiantuntijatehtävissä ja tiimikoordinaattorin tehtävissä tutkittavassa yrityksessä. Yksi haastateltavista (C) toimii johtotehtävissä asiantuntijaroolin lisäksi. Haastatteluista yksi tehtiin yrityksen tiloissa henkilökohtaisesti ja kaksi tehtiin Skype'n avulla (Skype puhelut). Kaikki kolme haastattelua tallennettiin. Kaikki haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun mielellään ja vastasivat kysymyksiin laajasti omin sanoin. Tallenteet litteroitiin ja niistä muodostunut aineisto jäsenneltiin analysoitavaksi tutkimustuloksissa.

Aineistonkeruu onnistuttiin toteuttamaan teemahaastatteluilla niin, että aineistoa saatiin runsaasti ja haastatteluista pystyttiin nostamaan esiin toistuvia, merkityksellisiä teemoja. Aineiston analysoinnissa on kiinnitetty huomiota siihen, etteivät tutkijan ennakkokäsitykset vaikuta aineistoon. Analyysitapa tässä tutkimuksessa on teoriasidonnainen eli abduktiivinen. Abduktiivisessa päättelyssä pyritään aineiston avulla todentamaan teoriassa esiin tulleita tärkeimpiä aiheita (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Aineiston analyysissa voi tulla esiin myös asioita, joille ei löydy vastaavuutta aiemmista tutkimuksista (Metsämuuronen, 2011).

## 5. TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1. Organisaatiomuutos itseohjautuviin tiimeihin ja sen vaikutukset työskentelyyn

Yrityksessä on siirrytty uuteen organisaatiomalliin noin kaksi kuukautta ennen tutkimushaastatteluja. Yrityksen johto on tehnyt päätöksen siirtymisestä itseohjautuviin tiimeihin ja täysin itseohjautuvaan organisaatioon. Koko henkilökunta järjestäytyi tiimeihin, kun esimiehistä luovuttiin. Tiimeihin organisoiduttaessa, valittiin kaikille asiakastyötä tekeville asiantuntijatiimeille tiimikoordinaattori. Tiimikoordinaattorin tehtävänä ei ole toimia esimiehenä, vaan nimikkeensä mukaisesti koordinoita tarvittaessa tiimin yhteistyötä, esimerkiksi järjestää tiimipalavereja.

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa muutenkin työskennellään itsenäisesti ja itseohjautuvasti, ei nähdä niin isoa muutosta aikaisemman ja organisaatiomuutoksen tuoman uudistuksen välillä. Esimiesten poistaminen ei vaikuta normaaliin rutiininomaiseen työskentelyyn juurikaan. Tiimeissä koetaan, että itsenäisesti ja aloitteellisesti on toimittu aikaisemminkin. Haastateltava B:n tiimissä työskentely on jatkunut normaaliin tapaan, eikä itseohjautuvuus ole vielä vaikuttanut kovin paljon.

*”Itse työhän on sinällään, asiakkaille tehtävä työ pysynyt samana. Ja onkin tehty hyvin itseohjautuvasti tätä asiakastyötä, eikä kukaan ole (ollut) kertomassa että nyt sinun täytyy tehdä tämä ja tai siirtyä tähän vaiheeseen.”*

Yksi uudistus on itseohjautuvuuden nimissä aloitetut tiimipalaverit. Muutokset asiakastyön tekemisessä ovat vähäisiä, mutta mahdollisuudet vaikuttaa lisäksi esimerkiksi työpäivän koostumukseen ja pituuteen koetaan motivoivaksi.

### 5.1.1. Vaikutukset päätöksentekoon

Tiimikoordinaattorin tehtävänä ei ole toimia esimiehenä, eikä päättää asioita tiimin puolesta, mutta jotkut tiimin jäsenet tuntuvat odottavan tiimikoordinaattorin ottavan isomman roolin, kuin muut tiimin jäsenet, esimerkiksi päätöksenteossa. Organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa tiimin jäsenet ovat jääneet odottamaan, että tiimikoordinaattori päättää asioista, vie projekteja eteenpäin ja on aktiivinen. Haastateltava A:n mukaan itseohjautuvuus ei ole lähtenyt kehittymään, sillä nopeudella millä pitäisi. Yhtenä syynä muiden tiimin jäsenten passiivisuuteen voi olla, että tällaiseen toimintamalliin ei olla vielä totuttu. Tiimikoordinaattori on kehittäjähenkinen ja haluaisi saada asioita nopeasti eteenpäin. Jotta kaikkien ääni saataisiin kuuluville pitää keskustelulle olla tilaa ja aikaa.

*”Pitäisi vaan malttaa ja jaksaa odottaa ja antaa asioiden kriisiytyäkin ja katsoa miten palaset putoaa paikalle sen jälkeen ja ottaako joku roolin sitten. Sillä lailla aika positiivinen ja ristiriitainen tunne mulla on tän suhteen.”*

Tiimien aktivoituminen itseohjautuvuuteen päätöksenteon osalta on alkanut pikkuhiljaa ja töihin liittyviä haasteellisia käytännön tilanteita on ollut ja ne on onnistuttu ratkomaan tiimin sisällä. Tiimeissä tiedostetaan, että enää ei kysytä esimieheltä tai johdon edustajilta ensisijaisesti neuvoa haastavissa työtehtävissä, vaan tilanteet selvitetään tiimin sisällä. Apua ja tietoa päätöksenteon tueksi voi tarvittaessa edelleen hakea johdolta, mutta päätökset on tarkoitus tehdä tiimeissä. Lisäksi muiden tiimien osaamista ja kokemuksia hyödynnetään tarpeen mukaan.

Tiimeille on annettu valta ja vastuu itseohjautuvasti hoitaa kaikki vastaantulevat tilanteet. Ohjeena tiimeillä on toimia linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa. Päätösten pitäisi perustua yhteiseen keskusteluun ja yhdessä löydettyihin parhaisiin ratkaisuihin. Käytännön tasolla on joitain prosesseja jo siirtynyt tiimeille itsenäisesti päätettäväksi, kuten lomista sopiminen ja koulutuksiin osallistuminen. Esimerkkinä A:n tiimissä tietoa kiinnostavista koulutuksista jaetaan koko tiimille ja yhteisen keskustelun perusteella päätetään, kuka tiimin jäsenistä osallistuu.

Erillistä hyväksyntää johdolta ei enää tarvita. Päätöksenteko onkin nopeutunut mm. koulutusten osalta, mikä ennen organisaatiomuutosta oli johdon aloitteesta tapahtuva prosessi.

Yrityksessä on koettu, että monet prosessit ovat kankeita ja hidastavat asiakkaille päin reagointia.

*”Näitä pitää muokata tehokkaammiksi. Monia asioita onkin jo ehditty parantelemaan, kuten tiimien lomajärjestelyt. IT- tukipyyntöjen osalta tarvittaisi tehokkaampia prosesseja.”*

Prosessien uskotaan parantuvan ja päätöksenteon tehostuvan lisäämällä avointa kommunikaatiota.

Itseohjautuvuus on tuonut selkeyttä omiin vastuualueisiin. Uskotaan, että valta ja vastuu päätöksenteossa vahvistaa omistajuutta omalle tehtävälleen ja lisää työtä tehdä innokkaammin, tehokkaammin ja sitoutuneemmin. Siltä ainakin alussa vaikuttaa. Tämän kokemuksen vahvistaminen vaatii onnistumisia haasteellisissa tilanteissa.

*”Niitä (haasteellisia tilanteita) pitäisi pystyä ratkomaan rakentavasti, ettei ihmisten luottamus tällaiseen (itseohjautuvaan) organisaatiomalliin murene”*

Päätöksenteon tukena tiimit voivat käyttää palvelutiskejä, esimerkiksi myynnin tukea asiakkaiden hankintaan tai taloushallinnon palveluja kysyäkseen uuden asiakkaan laskutuskäytännöstä.

Päätöksenteon kehittyminen edellyttää kokemuksia. Täytyy onnistua ja täytyy epäonnistua. Kaikista tilanteista opitaan jotain ja päätöksenteossa voidaan kokemuksia hyödyntää. Kokenut johtaja toimii intuitiivisesti päätöksenteossa, mutta sekin perustuu siihen, että vastaavia tilanteita on hoidettu useasti aikaisemminkin. Kun tiimit vastaavat päätöksenteosta itse, tällaiset kokemukset kerryttävät tiimeille kyvykkyyttä nopeampaan ja sujuvampaan päätöksentekoon tulevaisuudessa.

*”Et ennen kun meillä on riittävä määrä niitä yksittäisiä päätöksentekohetkiä, jolloin ryhmä on joutunut miettimään, että mitä täs päätetään. Niin ei me varmaan niin ku millään vippaskonsteilla sitä saada helpotettua olennaisesti. Et kyl niiden täytyy vaan se, ei välttämättä ratkoa yksin, mut saada niitä kokemuksia.”*

### 5.1.2. Vaikutukset tavoitteiden määrittelyyn

Itseohjautuviin tiimeihin siirtymisen jälkeen on tavoitteiden asettaminen tiimien tehtävä sen sijaan, että aikaisemmin tavoitteet määriteltiin esimiesten ja johdon toimesta. Tämä on johtanut tiimeissä aktiivisuuteen ja mm. laskutukseen liittyvät tunnusluvut ovat aikaisempaa enemmän kiinnostuksen kohteena. Tavoitteiden on tietenkin tarkoitus olla yhteneväiset yrityksen tavoitteiden kanssa ja tässä tarvitaan jonkinlaiset raamit, joissa tiimit voivat arvioida mikä on hyvä saavutus. Ennen tavoitteet olivat henkilökohtaisia ja uudessa organisaatiomallissa tiimien pitäisi yhdistää voimansa ja asettaa myös tiimikohtaiset tavoitteet. Tiimin yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi saatetaan auttaa muita tiimin jäseniä esimerkiksi jakamalla töitä uudella tavalla, tai auttaa toista tiimin jäsentä hankkimaan uusia töitä laskutuksen kasvattamiseksi.

*”Aikaisemmin oli näitä tuntimäärään ja oli euromääräisiä tavoitteita. Esimiehen kanssa niistä puhuttiin ja ne oli asetettu johdolta. Nyt sitten tiimissä itse mietitään, että niin ku alhaaltapäin. Suunta on mennytkin toiseen suuntaan.”*

Koska johto on aikaisemmin määritellyt tavoitteet ja antanut tiedot valmiina, on monille vaikeaa hahmotella mitkä olisivat realistiset tavoitteet. Haasteena voi olla vertailu muihin tiimeihin tai edellisten vuosien laskutukseen ja minkälaiseen parannukseen tiimin olisi kyettävä. Esimerkiksi näissä asioissa voi apua pyytää ”palvelutiskeiltä”. Myynnin palvelutiskiltä voi saada apua uuden asiakastyön hankkimiseen tai toimitusjohtaja voi toimia sparrauskumppanina. Numeeristen tavoitteiden osalta mittaaminen on selkeää ja työkaluja on jo tarjolla. Jotta tiimit voivat helposti seurata tavoitteiden saavuttamista, on yrityksessä otettu käyttöön 4Straction raportointityökalu,



josta kaikki voivat reaaliaikaisesti seurata esimerkiksi tiimi- ja yrityskohtaisten myyntikatetavoitteiden toteutumista.

Tiimeissä pitäisi miettiä, ovatko kaikki tiimille asetetut tavoitteet linkittyneet organisaation tavoitteisiin. Jos tiimissä työstetään asioita, jotka ovat irrallaan yrityksen päämääristä, pitää tiimin määrittellä tavoitteensa uudestaan. (Hiila et al.,2019)

Johdolta odotetaan raameja eri tavoitteiden asettamiseen. Johdolta ei kuitenkaan ole tarkoitus saada valmiina omia henkilökohtaisia tavoitteita, vaan jonkinlainen lista asioista, joita kannattaa miettiä, kun rakentaa itselleen tai tiimilleen tavoitteita. Tiimien omien tavoitteiden määrittäminen täysin tyhjästä, kun yrityksessä ei ole aikaisemmin näin tehty, olisi todella vaikeaa.

Johdon pitää muodostaa raamit sen perusteella, mitä tavoitellaan. Onko kyseessä nykytilan säilyttäminen vai radikaalimman muutoksen tavoittelu ja mittaristo ja suunta pitää määrittellä tämän mukaisesti. Mittaristo ja tavoitteet pitää selkeästi kommunikoida tiimeille. (Hiila et al., 2019)

## 5.2. Organisaatiomuutoksen vaikutus tiedonjakamiseen

Tiedonjaon merkitys on aivan ratkaisevan tärkeää itseohjautuvassa organisaatiossa. Case-yrityksessä on totuttu jakamaan tietoa sen perusteella, mitä uskotaan muiden tarvitsevan ja tiedon jakaminen on ollut pääasiassa johdon ja erilaisten muodollisten työryhmien vastuulla. Uudenlaiseen tapaan toimia ei vielä olla opittu ja tiimit eivät jaa aktiivisesti tietoa koko organisaation käyttöön. ”On muodostunut sellainen saarekkeiden maailma tiedon jaon suhteen.”, kommentoi haastateltava A. Tiedonjakamisen tärkeys kuitenkin tunnustetaan erittäin hyvin ja sen merkitystä pidetään kriittisenä ja paljon tärkeämpänä kuin aikaisemmin.

Tiedonjakaminen pitäisi saada spontaaniksi toiminnaksi ilman turhaa byrokratiaa. Se ei saisi olla liian työlästä, että sen jaksaa tehdä. Jos tiedon jakaminen tuntuu ylimääräiseltä vaivalta oman työn lisäksi, se ei kannusta jakamiseen. Toisaalta pitäisi ymmärtää, että se on välttämätöntä itseohjautuvassa organisaatiossa ja että se on kaikkien vastuulla.

*”Että tieto on helposti löydettävissä ja että on matala kynnys sitten osallistua sen tiedon jakamiseen ja lukemiseen.”*

Yrityksessä pitäisi kehittää prosesseja tiedonjakoon, että parhaat käytännöt saadaan tehokkaasti kaikkien saataville. Viestinnän pitää kulkea moniin suuntiin.

*K: ”Mikä merkitys tiedon jakamisella ja saatavuudella on itseohjautuvassa organisaatiossa?”*

*V: ”No sehän on aikasemminkin ollut tärkeää, mutta nyt se on vielä hurjan paljon tärkeämpää, kun on eri tiimejä.”*

Tiedon avoin jakaminen lisää tasa-arvoisuutta, kun kaikki tietävät miten muissa tiimeissä on jokin asia ratkaistu tai päätetty. Aikaisemmassa organisaatiomallissa esimiehet ja johto olivat vastuussa tiedon jakamisesta. Tietoa pitäisi jakaa niin tiimi- kuin yksilötasollakin. Yrityksessä on käytössä Yammer, jota on kehoitettu käyttämään aktiivisesti tiedon jakamiseen. Yammerissa on eri aihealueiden keskusteluryhmiä, tiimien omia ryhmiä ja yleisiä tiedotuskanavia. Kaikkiin ryhmiin voi liittyä ja kaikkia keskusteluja pääsee seuraamaan. Jotkut ovat aktiivisia keskustelijoita, jotkut eivät kommentoi keskusteluihin juuri koskaan. Haasteena onkin, miten kaikkien ääni saadaan kuuluville ja mistä tiedetään mitä mieltä ihmiset ovat. Vaarana on, että pieni aktiivisten keskustelijoiden joukko dominoi päätöksentekoa, vaikka se on tuotu kaikille avoimeen keskusteluun.

*”Tänään asiamieskokouksessa xx-tiimi kertoi, että he pyrkivät suurimman osan asioista keskustelemaan siellä yammerissa. Että se nimenomaan jäisi ja siitä jäisi dokumentaatio ja kaikki muutkin tiimit näkisivät sen mitä on keskusteltu ja mitä on päätetty. Keskeinen työkalu (yammer), siinä on vaan se, että sitä täytyy seurata aktiivisesti.”*

Yrityksessä mietitään toimintatapoja, joilla voitaisiin rohkaista hiljaisempia tiimiläisiä. Kun asioista päätetään keskustelemalla Yammerissa, jää keskustelusta ja päätöksistä automaattisesti myös dokumentaatio talteen, mitä voidaan hyödyntää myöhemmin. Suuri tietomäärä on aina haasteellista hallita ja sen jäsentely järkevästi olisi tärkeää. Siksi ei aina riitäkään, että asiat on kerrottu kerran jossain. Tiedon toistamisella useissa eri kanavissa, esimerkiksi kokouksissa, Onenotessa, Sharepointissa ja Yammerissa varmistetaan, että kukaan ei jää tärkeistä asioista pimentoon.

Tiimien omaan työhön liittyvää tietoa pitää jakaa myös koko organisaation tasolla, että siitä voivat hyötyä muutkin kuin vain oman tiimin jäsenet. Jos jollakin toisella tiimillä on aikaisemmin käsitelty esimerkiksi ongelmatilanne, on se hyvä dokumentoida muidenkin nähtäväksi. Toiset tiimit voivat hyödyntää näitä tietoja ja ratkoa ongelmia nopeammin ja tehokkaammin. Tällainen järjestelmä mahdollistaa löytämään oikean henkilön, jolta tietoa tai apua voi saada ongelmatilanteessa. Tämä tukee myös koko organisaation oppimista. Tietojärjestelmillä tuetaan avointa keskustelukulttuuria ja virtuaaliset työkalut mahdollistavat tiedon jakamisen tehokkaasti. Sisäisissä viestintäkanavissa käytyjen keskustelun perusteella tehdään päätöksiä ja kaikki, myös johto osallistuvat näihin keskusteluihin. Johto samantarvoisena keskustelijana kuin työntekijätkin.

Hiljaisen tiedon jakamisesta olisi erityisesti hyötyä tiimien kesken uusien käytänteiden kehittämisessä. Eksplisiittisen, täsmällisen tiedon jakamisella voidaan kuitenkin luoda mahdollisuuksia myös hiljaisen tiedon jakamiseen tiimeissä. Tiedon jakaminen tiimien kesken kannustaa myös kasvokkain tapahtuvaan kommunikaatioon, joka kerryttää sosiaalista pääomaa ja vahvistaa verkostoitumista. Tämä lisää hiljaisen, kokemusperäisen tiedon ja taitojen jakamista. (Hu & Randel, 2014). Tiedon jakaminen lisää tiimien luovuutta. Aiemmissa tutkimuksissa on myös todettu, että mitä enemmän tiimeissä on diversiteettiä, sen vahvempi positiivinen korrelaatio tiedon jakamisella on luovuuteen. (Men et al., 2019) Tiimien kannattaa panostaa tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen koko organisaation tasolla, että eri näkökulmat saadaan hyödynnettyä päätöksenteossa ja oppimisessa.

### 5.2.1. Vaikutus oppimiseen ja kehittymiseen

Tiimien sisäisen tutoroinnin odotetaan lisääntyvän, kun ensisijainen ongelmanratkaisumenetelmä on kysyä toiselta tiimiläiseltä, eikä johdolta. Oppiminen lisääntyy, kun joutuu sparraamaan kollegan kanssa. Tiimien välinen oppiminen myös nopeutuu ja lisääntyy, kun johto ei toimi viestinviejänä. Ennen tieto on tullut joltain työntekijältä johdolle, josta se on tarpeen mukaan jaettu edelleen organisaatiossa. Nyt tiimit jakavat kokemuksia ja neuvoja suoraan kollegoilleen. Potentiaalisia uuden informaation jakajia on enemmän ja sillä uskotaan olevan positiivinen vaikutus oppimiseen. Nyt on jo nähtävissä tiimien työskentelyssä uudenlaista itsenäisyyttä ja nopeutta päätöksenteon kanssa. Kun koulutuksista päätetään tiimeissä, niin ulkopuolisesta koulutuksesta valikoituvat tiimien jäsenten motivaation ja tavoitteiden perusteella. Koulutuksista on varmasti enemmän hyötyä, kun niihin hakeudutaan aidosta tarpeesta ja kiinnostuksesta. Tiimit kehittyvät, kun joutuvat itse ratkomaan asioita, eikä kaikki tule valmiina vastauksina johdolta.

*”Totta kai siinä oppii paljon ja ihmiset kehittyvät sekä tiimit ja organisaatio kehittyvät kun siellä itse ratkaistaan niitä asioita ja kaikki ei tule valmiiksi annettuina ja valmiiksi pureksittuina ylhäältä päin vaan joudutaan miettimään niitä tilanteita, että vaikka miten me saataisiin lisää asiakkaita, mitä toimia siihen vaaditaan ja sitten osata kysyä palvelutiimeiltä oikeeta apua ja työkaluja.”*

Yrityksessä uskotaan, että organisaation uudistuminen nopeutuu, kun tiimit rohkaistuvat tekemään enemmän itsenäisiä päätöksiä. Johdolta kaivataan rohkaisua ja tilaa tiimeille toimia itseohjautuvasti.

*”tiimissä on useita mahdollisia viestin viejiä niin myös tiimien välinen oppiminen on nopeampaa kuin se että johto saa tiedon ja sit johto koittaa välittää sen muille. Tavallaan niitä potentiaalisia uuden informaation jakajia on enemmän, jolloin oppiminen, jo pelkästään tuolta yammer ryhmistä, voi oppia toisilta, ai et sä teit sen noin.”*

Tiimeissä uskotaan esimerkiksi järjestelmien kehittämisen nopeutuvan ja muuttuvan ketterämmäksi uuden organisaatiomallin myötä. Ennen asiat ovat jääneet junnaamaan johtoryhmään ja nyt niissä päästä sujuvammin eteenpäin. Rohkeus päättää asioista itse ja tiimien sisällä on lisääntynyt. Kehittymisen kannalta tärkeäksi koetaan kokeilukulttuurin luominen. Tällä tarkoitetaan hyväksyvää ilmapiiriä, että voidaan matalalla kynnyksellä kokeilla monia asioita. Jos asiat täytyy viedä (johdon) hyväksyttäväksi, niin se karsii ideoita ja aloitteita.

*”Jos sun pitää viedä se ylemmälle tasolle hyväksyttäväksi niin sehän karsii valtavan määrän siitä pois, että mitä vois kokeilla, koska on niin kriittinen sitten, että suodattaa kaiken pois ja loppujen lopuksi jää hyvin perus ja kompromisseja vaan ja vesittyneitä (ideoita).”*

Organisaation kehittyminen riippuu paljon myös siitä, miten palvelutiskit onnistuvat tukemaan asiakastiimejä niin, että ne saavat keskittyä täysin asiakastyöhön.

*”Kaikki sellaisetkin prosessit, jotka eivät asiakastyöhön liity, pitää saada tosi jouheviksi”*

Ihmisten, tiimien ja organisaation muutoskyky ratkaisee sen, menestyykö organisaatio tulevaisuudessa. Oppiminen ja sopeutuminen muutoksiin ovat edellytyksiä muutoskyvyille. Kyvykyys muuttua on pohjimmiltaan asenne, halutaanko kasvaa vai säilyä muuttumattomana. (Hiila et al.,2019) Johdon tehtävänä on luoda puitteet, jossa henkilöstö voi kehittää uudistumiskykyään. Itseohjautuvassa organisaatiossa jokainen on vastuussa omasta osaamisen kehittämisestä, mutta tähän voidaan kannustaa kaikissa tiimeissä tiedon jakamisella. Uudistumiskykyä ja muutoksensietokykyä vaaditaan itsenäisessä vastuullisessa päätöksenteossa (Hiila et al.,2019).

## 6. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiomuutos, jossa luovuttiin esimiehistä ja päätöksenteko siirtyi itseohjautuville tiimeille, vaikuttaa tiimien työskentelyyn.

Tutkimuskysymys oli: Miten siirtyminen itseohjautuvaan organisaatioon vaikuttaa keskisuuren asiantuntijaorganisaation tiimien toimintaan?

Tutkimuskysymyksen alakysymykset olivat:

- Miten itseohjautuvuus vaikuttaa päätöksentekoon tiimeissä?
- Mitkä keskeiset tekijät ovat edellytyksiä itseohjautuvan tiimin päätöksenteolle?

### 6.1. Päätöksenteko tiimeissä

Päätöksentekovalta on siirtynyt tutkittavassa yrityksessä tiimeille. Aineiston keruuvaiheessa tiimeillä ei vielä ollut ehtinyt olla monia päätöksentekotilanteita. Tiimeissä oli kuitenkin tiedostettu, että päätöksentekovalta tarkoittaa myös vastuuta päätöksistä ja valmiiksi pureskeltuja ratkaisuja ei ole tarjolla. Päätöksenteko tiimeissä koettiin positiivisena ja uskottiin, että päätöksiä pystytään tekemään nopeammin ja tarkoituksenmukaisemmin, kuin ennen. Ennen organisaatiomuutosta päätökset kierrätettiin johtoryhmän kautta. Vaikka itseohjautuvassa organisaatiossa on työskennelty vasta vähän aikaa, ovat tiimien jäsenet jo rohkaistuneet päätöksenteossa, eikä päätöksille ole haettu johtoryhmän hyväksyntää.

*”Se on selkeä muutos ja se on nopeuttanut päätöksentekoa myöskin, koska ennen piti kierrättää kaikki joryn kautta ja helposti meni viikkoja sitten ennen kuin oli päätös.”*

Vallan antaminen päätöksenteossa tiimeille vahvistaa tiimien kyvykkyyksiä itseohjautuvaan toimintaan. Päätöksentekotilanteiden kautta kokemukset lisääntyvät ja se vahvistaa kykyä

oikeiden ratkaisujen löytymiseen nopeammin. Onnistumiset päätöksenteossa lisäävät tiimin jäsenten innostusta ja sitoutumista tavoitteisiin. (Druskat & et al., 2003)

Päätöksenteko itseohjautuvasti tiimeissä on myös haasteellista, kun pitää ratkoa vaikeita työtilanteita. Kun esimiehiä on aikaisemmin ollut ja heidän puoleensa on voinut kaikissa asioissa kääntyä, ei kiperiä tilanteita ole tarvinnut itse selvittää. Haasteita ovat esimerkiksi mahdollisten reklamaatioiden, alennusvaatimusten tai hinnoittelun käsittely. Näihin johto on tähän asti aktiivisesti ottanut kantaa ja ottanut asian hoitaakseen. Ongelmatilanteissa ja myynnillisiin tavoitteisiin saa apua johdolta, myynti- ja markkinointitiimiltä, talous- ja henkilöstöhallinnosta, mutta tiimien pitäisi itse osata toimia sen mukaan mitä, milloinkin tarvitsevat. Asiakkaiden kanssa tiiviisti työskentelevät asiantuntijat tietävät yleensä parhaimman ratkaisun asiakastyöhön liittyvissä kysymyksissä, eikä aikaisemmin johdolta tullut päätös välttämättä ollut paras mahdollinen. Kun vastuu on omalla tiimillä, niin se kannustaa etsimään yrityksen ja asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun. Apua ja neuvoja pitääkin hakea ja asioita voi puida laajalla kokoonpanolla. Tämä ei kuitenkaan vapauta tiimejä päätöksentekovastuusta.

## 6.2. Tiedonjakamisen merkitys

Toisessa alatutkimuskysymyksessä selvitettiin mitkä tekijät ovat tärkeimpiä, että itseohjautuvat tiimit voivat onnistua tehtävissään. Kaikista keskeisimmäksi teemaksi tutkimusaineistosta nousi tiedonjakamisen merkitys. Itseohjautuvassa organisaatiossa avoimuus ja tiedon jakaminen on korostetun tärkeää ja riittävä tiedonjakaminen pitää varmistaa toistoin ja monikanavaisesti. Tiimien kyvykkyys ratkoa haastavia työtilanteita itse perustuu käytettävissä olevaan tietoon. Mitä tietoa milloinkin tarvitaan, riippuu tietenkin asiasta, mitä ollaan ratkomassa, mutta tiedon jakaminen tiimien kesken koettiin erityisen tärkeäksi.

Tiedon hankkiminen ja jakaminen tiimien sisällä ja tiimien kesken ovat tärkeitä päätöksenteon edellytyksiä. Tiedon tehokas jakaminen ei yksin riitä, jos saatavilla olevaa tietoa ei käytetä esimerkiksi päätöksenteossa. Tietoa voi olla saatavilla toisilta tiimeiltä, mutta sitä ei aina omaksuta, eikä oteta käyttöön. Tämä voi estää tiimiä pääsemästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen ratkaisuja etsiessä. (Xiao et al., 2013) Runsaan tiedonjakamisen riskinä on liikesalaisuuksien, organisaation toimintamallien tai muun salassa pidettävän tiedon vuotaminen organisaation ulkopuolelle. Tiedon suojaaminen sopimuksin ja muilla mekaanisilla keinoilla on tärkeää, mutta ei estä etenkin hiljaisen tiedon valumista organisaation ulkopuolelle, kun ihmiset vaihtavat työpaikkaa. Paljon suurempi merkitys on henkilökunnan sitoutumisella, lojaaliudella, vastuullisuudella ja motivaatiolla. Tähän voidaan vaikuttaa monin keinoin, mutta yksi tärkeimpiä on säännöllinen ja rehellinen palaute, joka sisältää niin kehuja kuin rakentavankin palautteen. (Olander et al., 2015) Sellaisen ilmapiirin luominen, missä luottamuksellinen tieto on riittävästi suojattu, mutta henkilökunnalla olisi tunne, että tietoa jaetaan avoimesti voi olla haasteellista. Kaikki se tieto mitä työn menestyksellinen hoitaminen edellyttää, pitää olla henkilökunnan vapaasti saatavilla. (Robertson et al., 2015) Tutkittavassa yrityksessä riskiä tiimien käytössä olevan tiedon valumisesta yrityksen ulkopuolelle ei pidetä varsinaisesti uhkana kilpailukyvyille.

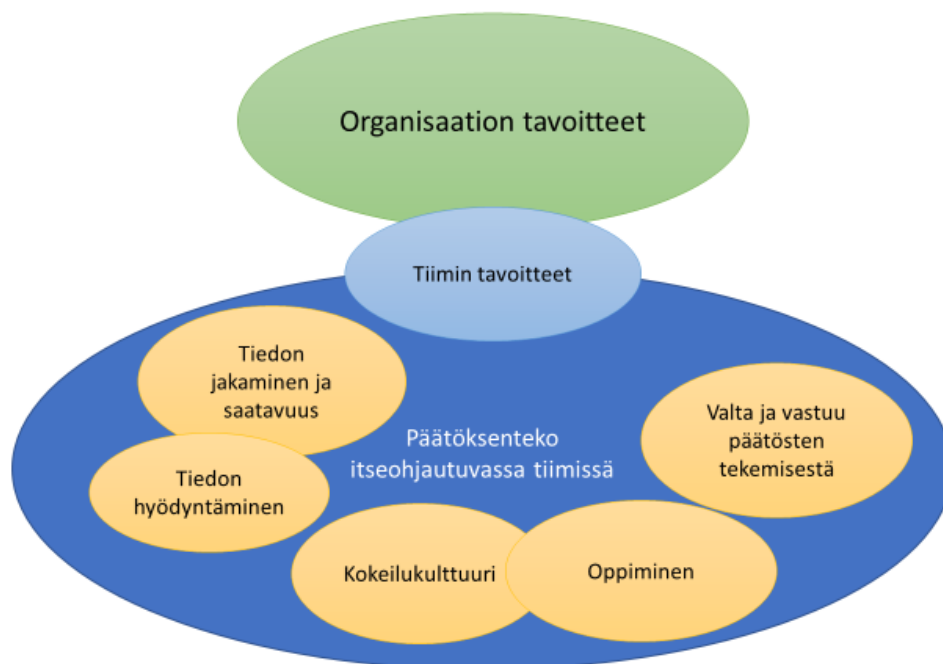
Tiimien osaaminen lisääntyy, kun tiimit joutuvat itse ratkomaan ongelmia ja tekemään päätöksiä. Tiimien oppiminen lisääntyy, kun päätöksentekokokemuksien lisäksi tietoa jaetaan ja tiimit voivat hyödyntää toistensa kokemuksia. Päätöksenteossa onnistuminen lisää tiimien innostusta ja sitoutuneisuutta. Tiedonjakamisella on ratkaiseva merkitys myös tiimien kehittymiselle ja oppimiselle.

Tietoa alkaa olla niin paljon tarjolla, etenkin sähköisissä kanavissa, ettei kaikkea ehdi lukea. Kaikkea ei ole tarpeenkaan jokaisen käydä läpi, mutta miten varmistetaan, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedot. Tiedon saatavuuden lisäksi pitää huolehtia siitä, että ihmiset osaavat käyttää saatavilla olevaa tietoa. Jos esimerkiksi johto on tuottanut dokumentteja, joita voi käyttää päätöksenteon tukena, pitää henkilöstöä opastaa niiden käyttämisessä, eikä vain kertoa



missä niitä on saatavilla. Tiedon tehokas jakaminen edellyttää toistoa ja monikanavaisuutta. Tiimityökalut (Yammer, Teams) ovat tehokkaita välineitä tiedon jakamiseen ja tiedon hankkimiseen, mutta pelkästään tietoverkoissa jakaminen ei riitä, vaan tarvitaan kohtaamisia ihmisten kesken virtuaalisen yhteistyön lisäksi. Tiimien jäseniltä edellytetään matalan kynnyksen osallistumista keskusteluihin niin kokouksissa kuin virtuaalisissa keskustelualustoissa, jotta kaikkien tiimien ääni saadaan kuuluviin.

Jotta tiimit voivat toimia itseohjautuvasti se edellyttää 1) selkeitä tavoitteita, 2) tiedon jakamisen avoimuutta ja tiedon saatavuutta 3) valtaa ja vastuuta päätöksenteosta, 4) hyväksyvän kulttuurin, jossa uskalletaan kokeilla ja oppia virheistä. Kuvioon 1 on kerätty yhteen itseohjautuvan tiimin päätöksenteon edellytykset.



Kuvio 1 Itseohjautuvan tiimin päätöksenteon edellytykset

### 6.3. Rajoitukset ja luotettavuus

Tässä työssä tutkittiin vain yhtä keskisuurta asiantuntijayritystä ja näin ollen tutkimustulokset eivät anna aihetta yleistää tutkimustuloksia koskemaan muita yrityksiä. Patenttitoimialalla on melko vähän yrityksiä, mutta jos tutkimus olisi ollut laajempi, jotkut tutkimustulokset voisivat antaa viitteitä asiantuntijatyön kontekstissa muillekin toimialoille. Lisäksi tutkimuksen ajankohta ei aikataulullisista syistä ollut optimaalinen ja tutkimus olisi ollut parempi tehdä, kun organisaatiomuutoksesta on kulunut pidempi aika.

Haasteena tutkimuksen luotettavuudelle on tutkijan työskentely tutkittavassa yrityksessä. Tutkijan ennakkokäsityksiä ei tuotu haastatteluissa esiin, vaan kysymyksiin vastattiin haastateltavien omista näkökulmista. Teemahaastattelun kysymysten pitäisi olla väljästi muotoiltuja, että haastattelussa nousisi esiin runsaasti tietoa tutkittavasta alueesta (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Haastattelijan tapa esittää asioita ja tarkentaa kysymyksiä haastattelun edetessä heijastuu vastauksiin (Hirsjärvi & Hurme, 2015). Tutkija ei ole tutkimuksen ulkopuolinen osa, vaan vuorovaikutustilanteissa vastauksista muodostuu yhteisiä merkityksiä. Haastattelun aikana kysymyksiä tarkennettiin selventämään ja syventämään vastauksia. Haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa asioista, joita ei haastattelukysymyksissä heti tullut esiin ja teemahaastatteluille tyypilliseen tapaan edettiin yksilöllisesti haastateltavien kanssa vuorovaikutuksessa. Jos tutkija ja tutkittava yhteisö sekä haastateltavat ovat entuudestaan tuntemattomia, voidaan tutkimushaastattelun tuloksia pitää objektiivisempänä, mutta jos tutkittava organisaatio on tutkijalle tuttu, voi haastattelutilanteista tulla muuten hedelmällisempiä ja aiheeseen päästään perehtymään syvällisemmin.

## 7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten itseohjautuvaan organisaatioon siirtyminen vaikuttaa työskentelyyn keskisuudessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkittavassa yrityksessä tiimit koostuvat asiakastyötä tekevästä asiantuntijoista ja tukipalveluja tarjoavista tiimeistä. Asiantuntijat ovat tottuneita työskentelemään itseohjautuvasti ja uusi organisaatiomalli ei tuonutkaan merkittäviä muutoksia henkilöiden oman työn organisointiin. Tiimien valta laajeni organisaatiomuutoksen yhteydessä koskemaan kaikkia tiimin päätöksentekotilanteita. Organisoituminen tiimeiksi ja yhteistyön tiivistäminen tiimin jäsenten kesken oli uusi asia, joka otettiin innostuneesti vastaan. Päätöksentekovalta tiimeissä on johtanut nopeampaan päätöksentekoon, mitä pidettiin hyvänä kehityksenä verrattuna aikaisempaan päätöksentekoprosessiin, jossa päätökset kierrätettiin johtoryhmän kautta. Tiimeissä on rohkaistuttu tekemään päätöksiä itseohjautuvasti, mutta niiden vaikutusta ei pysty tässä vaiheessa vielä arvioimaan.

Tiedonjakaminen nousi esiin merkittävimpana teemana ja edellytyksenä itseohjautuvien tiimien toiminnalle. Tiedonjakaminen on ratkaisevan tärkeää tiimien kyvykkyydelle tehdä päätöksiä ja mahdollisuutena kehittää omaa ja tiimien osaamista. Tiedonjakamisen haasteena nähtiin jo nyt case-yrityksen organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa, että kaikki eivät osallistu siihen yhtä aktiivisesti. Osallistumista pidettiin ehdottoman tärkeänä, että kaikkien mielipiteet ja näkemykset tulisivat esiin. Osallistumista voidaan tukea panostamalla hyväksyvään ilmapiiriin, missä uskaltaa tuoda mielipiteensä esiin. Monissa päätöksentekotilanteissa kaivataan runsasta osallistumista, että yhteinen hyväksyntä jollekin päätökselle saadaan. Virtuaaliset kanavat eivät korvaa henkilökohtaista vuorovaikutusta, mutta niiden etuna pidetään tiedon tallennettavuutta myöhempää käyttöä varten. Tiedonjaon haasteena on saatavilla olevan informaation paljous ja käytettävyyden. Lisäksi tieto on hajallaan eri paikoissa, jolloin sen löytäminen oikealla hetkellä voi olla vaikeaa. Toinen haaste on, että hyödynnetäänkö saatavilla olevaa tietoa päätöksenteossa. Tämä voi tulla esiin esimerkiksi tiimien välisen tiedon käsittelyssä. Parhaat käytännöt pitää jakaa

koko organisaatiolle, että muut tiimit voivat hyödyntää toisten kokemuksia päätöksenteossa ja oppia niistä. Saatavilla olevaa tietoa pitäisi osata etsiä ja käyttää. Näin varhaisessa vaiheessa organisaatiomuutosta ei vielä pystytä arvioimaan, onko tässä onnistuttu. Hyväksyvä kulttuuri edesauttaa avoimuutta ja virheistä kertomista. Epäonnistumisista opitaan ja tulevaisuudessa samojen virheiden tekeminen voidaan välttää.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, vaikuttaako itseohjautuvuus sitoutumiseen. Itseohjautuvuuden nähdään vaikuttavan sitoutumiseen ja tehtävien omistajuuteen jo nyt organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa joissakin tiimeissä. Haastateltavista kaksi ei kokenut sitoutuneisuudessa tai omistajuudessa tapahtuneen selkeitä muutoksia. Yhtenä syynä on asiantuntijatyötä tekevien voimakas sisäinen motivaatio ja aikaisemminkin, ennen siirtymistä itseohjautuviin tiimeihin, on totuttu ottamaan vastuu omista työtehtävistä. Omistajuutta on koettu hyvin vahvasti ennen organisaatiomuutostakin ainakin omiin ydintehtäviin.

Taloudellisten tavoitteiden asettaminen on tutkittavassa yrityksessä tullut aikaisemmin johdolta asiantuntijoille henkilökohtaisesti. Tavoitteiden asettaminen on siirtynyt itseohjautuvuuden myötä tiimeille. Määritelläkseen omat tavoitteensa, tiimeissä tarvitaan selkeä viitekehys johdolta, lisää tietoa yritystason päämääristä ja keskustelua siitä, mitkä ovat realistiset tavoitteet. Tiimeissä pitää keskittyä yrityksen yhteiseen päämäärään, eikä kilpailla tiimien kesken. Tavoitteiden osalta yrityksessä ei vielä ole onnistuttu tukemaan tiimien itseohjautuvuutta riittävästi. Tietoa ei ole ainakaan riittävän selkeästi ollut vielä tarjolla ja yritystason tavoitteiden kirkastamiseksi täytyy vielä työskennellä.

Sitoutuminen omiin, tiimin ja organisaation tavoitteisiin pitäisi olla perustana kaikelle toiminnalle ja tiimien mietittävä itse, miten ja millä resursseilla tavoitteisiin päästään. Tiimeissä pitää kyetä huolehtimaan itseohjautuvasti myös uusien tietojen ja taitojen hankkimisesta. Lemmetty & Collin (2019) toivat tutkimuksessaan esiin, että kaikilla ei ole niin kovaa motivaatiota esimerkiksi työssä

tarvittavan uuden teknologian oppimiseen, varsinkin jos se vaatisi ylimääräistä panostusta. Itseohjautuvuus ei tästä syystä välttämättä sovi yhtä hyvin kaikille.

Joe Phelps (2005) on kirjoittanut ytimekkäät kymmenen askelta, joita tarvitaan itseohjautuvien tiimien järjestäytymisessä. Keskeisiä näistä ovat 1) tavoitteiden selkeys ja niiden kommunikointi, 2) tiimien vapaus toimia ja vastuu tavoitteista, 3) palautteen antaminen ja virheistä oppimisen kulttuuri, jossa työntekijät uskaltavat kertoa myös epäonnistumisista. Tutkimustulosten perusteella case-yrityksessä huomio on kiinnittynyt samoihin teemoihin. Avoin tiedonjakaminen, tavoitteiden selkeys, tiimien valta ja vastuu, epäonnistumista salliva kulttuuri ovat teemoja, jotka nousivat esiin aikeisemmissä tutkimuksissa ja näille tutkimuksen empiirisestä aineistosta saatiin vahvistusta.

Jos nämä edellä mainitut asiat toimivat organisaatiossa, se luo hyvät mahdollisuudet itseohjautuville tiimeille onnistua tehtävissään. Case-yrityksessä monet asiat ovat jo hyvällä mallilla, mutta organisaation täytyy vielä kehittää toimintaansa ja kulttuuriaan tukemaan itseohjautuvuutta. Kulttuurin täytyy tukea ja rohkaista ihmisiä osallistumaan avoimeen keskusteluun. Johdon täytyy kehittää tehokkaampia tapoja esittää yritystason tavoitteet entistä kirukkaammin, että tiimeille on selvää millaisiin raameihin tiimin päätöksenteon ja tiimin tavoitteiden pitäisi perustua.

Itseohjautumisen haaste on, että työpaineet kasvavat ja ihmiset ylikuormittuvat (Savaspuro, 2019). Itseohjautuvuus vaatii myös itsensä johtamista ja tähän ihmisillä on erilaiset lähtökohdat. Itseohjautuvuusbuumi laajenee koko ajan ja sen varjopuolena voi olla, ettei organisaatioissa osata varautua esimerkiksi kouluttamalla henkilökuntaa riittävästi itseohjautuvan organisaation tarpeisiin. Itseohjautuvuus tarkoittaa vastuun ottamista kokonaisuuksista itse tai yhdessä tiimin kanssa. Jos samalla on haasteita noudattaa normaaleja työaikoja, voi tämä luonnollisesti aiheuttaa stressiä. Arjen oppimistilanteiden lisäksi jokaisen olisi kyettävä määrittelemään

tavoitteita, jotka vastaavat siihen, mitä taitoja itse tarvitsee, mitä taitoja tiimi tarvitsee ja lopulta mitä yritys tarvitsee tulevaisuudessa.

### 7.1. Käytännön hyöty ja jatkotutkimusehdotus

Tuloksista ilmenee, miten organisaatiomuutos on otettu vastaan ja mitä positiivisia kokemuksia siitä on tähän mennessä saatu. Alkuvaiheessa organisaatiomuutosta on jo törmätty joihinkin haasteisiin, eräs konkreettinen huoli on kaikkien tiimien aktiivinen osallistuminen keskusteluihin ja tiedon jakamiseen. Tähän huoleen voidaan yrityksessä nopeasti reagoida ja siten varmistaa muutoksen kehittyminen haluttuun suuntaan. Tämän tutkimuksen painopisteenä oli itseohjautuvuuden vaikutukset tiimien päätöksentekoon. Miten päätöksenteko itseohjautuvissa tiimeissä vaikuttaa edelleen organisaation menestykseen olisi luonnollinen seuraava tutkimus. Jatkotutkimuksessa voisi selvittää, onko organisaatiomuutoksella vaikutusta tiimien tavoitteiden saavuttamiseen ja lisäksi verrata yrityksen taloudellisia tunnuslukuja aikaisempaan tilanteeseen ennen siirtymistä itseohjautuviin tiimeihin.

## LÄHDELUETTELO

- Abrams, L., Cross, R., Lesser, E. & Levin, D. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), pp. 64-77.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard business review*, 76(3), p. 98.
- Aznar, M., Martinez, M. L., Zacaes, J., Ortega, A., Gonzalez-Espin, F. & Lopez-Sanchez, J. (2012). Self-managed teams.
- Deci, E.L., Ryan, R.M. Self-determination theory in health care and its relations to motivational interviewing: a few comments. *Int J Behav Nutr Phys Act* 9, 24 (2012)
- 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), 283–314.
- Douglas, C., Martin, J. & Krapels, R. (2006). Communication in the transition to self-directed work teams. *Journal of Business Communication*, 43(4), pp. 295-321.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), pp. 78-91.
- Hamel, G. (2017). BUSTING BUREAUCRACY. *London Business School Review*, 28(1), pp. 6-9.
- Han, S. J. (2018). Shared leadership in teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), pp. 150-168.
- Hannah, D. R. & Robertson, K. (2015). Why and How Do Employees Break and Bend Confidential Information Protection Rules? *Journal of Management Studies*, 52(3), pp. 381-413.

Hiila, I., Tukiainen, M. & Hakola, I. (2019). *Tiimiäly: Opas muuttuvaan työelämään*. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita (1.- 2. p.)*. Helsinki: Kirjayhtymä.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. [Helsinki]: Gaudeamus Helsinki University Press.

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

Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R. & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), pp. 62-87.

Knowles, R. N. (2001). Self-Organizing Leadership: A Way of Seeing What Is Happening in Organizations and a Pathway to Coherence. *Emergence*, 3(4), pp. 112-127.

Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), pp. 684-695.

Lemmetty, S. & Collin, K. (2019). Self-Directed Learning as a Practice of Workplace Learning: Interpretative Repertoires of Self-Directed Learning in ICT Work. *Vocations and Learning*, pp. 1-24.

Martela, F. (2015). *Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Talentum.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.

Men, C., Fong, P., Luo, J., Zhong, J. & Huo, W. (2019). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management and Organization*, 25(6), pp. 807-824.

Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: Tutkijalaitos (4. korjattu laitos)*. Helsinki: International Methelp.



- Murari, K., & Kripa, S. G. (2012). Impact of servant leadership on employee empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 28-37.
- Olander, H., Hurmelinna-Laukkanen, P. & Heilmann, P. (2015). Human resources – strength and weakness in protection of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 16(4), pp. 742-762.
- Robertson, K. M., Hannah, D. R. & Lautsch, B. A. (2015). The secret to protecting trade secrets: How to create positive secrecy climates in organizations. *Business Horizons*, 58(6), pp. 669-677.
- Rossi, A. (2015). *Kulttuuristrategia 2*. [Helsinki]: Kauppakamari.
- Savaspuro, M. (2019). *Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan*. [Helsinki]: Alma Talent Oy.
- Schreuder, F., Schalk, R. & de Jong, J. (2017). Psychological contracts in self-directed work teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 23(3), pp. 136-155.
- Solansky, S. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), p. 332.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos)*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Wheeler, J. (2003). Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, 46(4), pp. 435-457.
- Xiao, Y., Zhang, H. & Basadur, T. M. (2016). Does information sharing always improve team decision making? An examination of the hidden profile condition in new product development. *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 587-595.

## LIITTEET

### LIITE 1 Haastattelukysymykset

1. Taustatiedot
  - a. Työtehtäväsi
  - b. Rooli tiimin jäsenenä
2. Miten organisaatiomuutos (siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin ja organisaatioon) vaikuttaa omaan ja tiimisi työhön verrattuna aikaisempaan organisaatiomalliin?
  - a. Vaikuttaako muutos suhtautumiseesi
    - i. Oman työsi suoritukseen, tavoitteisiin, omistajuuteen (sitoutuneisuuteen)?
      1. Kerro esimerkkejä
  - b. Vaikuttaako muutos työn tekemiseen, prosesseihin?
  - c. Miten muutos vaikuttaa tiimin tavoitteiden asettamiseen?
  - d. Miten itseohjautuvuus tiimeissä vaikuttaa oppimiseen ja kehittymiseen?
  - e. Mikä merkitys tiedon jakamisella ja saatavuudella on itseohjautuvassa organisaatiossa verrattuna aikaisempaan organisaatioon?
  - f. Miten muutos vaikuttaa päätöksentekoon tai ongelmatilanteiden ratkaisuun verrattuna aikaisempaan organisaatiomalliin?
    - i. Miten tiimi tekee päätöksiä?
    - ii. Miten valta ja vastuu on jaettu verrattuna aikaisempaan?
3. Millaiset toimintatavat parhaiten mielestäsi tukevat tavoitteisiin pääsemistä itseohjautuvassa organisaatiossa? Kerro esimerkkejä.
  - a. Millaista tukea, osallistumista johdon pitäisi tarjota?
  - b. Mitkä tekijät ovat mielestäsi kaikkein tärkeimpiä, että itseohjautuvat tiimit ja koko organisaatio voivat menestyä? Millaisia työkaluja tarvitaan?
4. Onko yrityksessä käytettävissä asioita, keinoja, työkaluja, prosesseja, että itseohjautuminen on mahdollista? Miksei, jos ei ole? Mitä tarvitaan? Uusia ehdotuksia?