

[www.humak.fi](http://www.humak.fi)

# Opinnäytetyö

## Tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä

Case: keskustakirjasto Oodi

*Tia Jokinen*

Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä  
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika  
(5/2020)



HUMANISTINEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

## TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi, työyhteisön kehittäjä

---

Tekijät: Tia Jokinen

Opinnäytetyön nimi: Tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä – case: keskustakirjasto Oodi

Sivumäärä: 60 ja 11 liitesivua

Työn ohjaaja: Pauliina Parhiala

Työn tilaaja: Helsingin kaupunginkirjasto, keskustakirjasto Oodi

---

Itseohjautuvuus organisaatiomallina on yleistynyt suomalaisessa työelämässä viime vuosina. Myös kirjastotyö ja kirjaston palvelut muuttuvat vääjäämättä uuden teknologian ja asiakkaiden sekä yhteiskunnan vaatimusten myötä. Opinnäytetyön aihe on tiimityö ja sen kehittäminen itseohjautuvassa työyhteisössä. Tutkimuskohteena on vuonna 2018 joulukuussa avatun Helsingin keskustakirjasto Oodin itseohjautuvat tiimit. Itseohjautuvuuden, tiimityön sekä organisaatiokulttuurin ilmiöitä on tutkittu niin työn tekemisen kuin yksittäisen työntekijän näkökulmasta.

Työelämälähtöisen kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää Oodin tiimien nykytilaa ja löytää uusia konkreettisia toimintamalleja ja -tapoja arjen tiimityöhön ja näin parantaa tiimin toimivuutta ja itseohjautuvuutta niissä. Toisena tavoitteena oli kokeilla eri menetelmiä, joilla tiimit voivat jatkossa itsenäisesti kehittää toimintaansa. Kehittämishankkeen tutkimusmenetelminä käytettiin itsearviointikyselyä, työpajoja ja puolistrukturoituja ryhmähaastatteluja.

Kehittämishankkeen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että Oodin tiimien toiminta on pääosin toimivaa sekä itseohjautuvaa. Oodin myönteisellä organisaatiokulttuurilla on ollut iso vaikutus itseohjautuvuuden organisoitumisen edistämisessä. Tiimien halu kehittää omaa toimintaa näkyi tiimien aktiivisena osallistumisena kehittämishankkeen eri vaiheisiin. Tiimit saivat myös aikaan uusia ratkaisumalleja ja toimenpiteitä toiminnan parantamiseen. Päätelmänä voidaan todeta, että kehittämistyöllä voidaan vaikuttaa tiimien toimintaan. Ryhmähaastatteluiden perustella tuleva tiimien kehittäminen pitää olla suunnitelmallista, säännöllistä, avointa ja esimiesten tulee tukea sitä omalla toiminnallaan.

Tiimityön kehittäminen Oodissa on vasta alussa eikä kehittämishankkeen perusteella voida vielä päätellä kuinka paljon tiimien toimivuus tai itseohjautuvuus ovat hankkeen myötä parantuneet. Jatkokehittämishankkeena olisi hyödyllistä tutkia tarkemmin tiimityön kehittämisen vaikutuksia tiimin toimintaan sekä millaisia vaikutuksia itseohjautuva tiimimalli tuo kirjaston palveluiden toimivuuteen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Helsingin kaupunginkirjaston tiimimallin kehittämisessä ja myös muissa organisaatioissa, jotka ovat uudelleen organisoimassa työtään itseohjautuvuuteen ja tiimityöhön.

---

Asiasanat: tiimityö, itseohjautuvuus, organisaatiokulttuuri, työyhteisö

## ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Community Educator, Workplace Developer

---

Author: Tia Jokinen  
Title: Teamwork in a self-directed work community - Case: Helsinki Central Library Oodi  
Number of Pages: 60 ja 11 liitesivua  
Supervisor: Pauliina Parhiala  
Subscriber: Helsinki City Library, Helsinki Central Library Oodi

---

Self-direction as an organizational model has become increasingly common in the Finnish working life in recent years. Library work and services will also inevitably change with new technology and the demands of customers and the society. The topic of the thesis is teamwork and its development in a self-directed work community. The subject of the research is the self-directed teams of the Helsinki Central Library Oodi, which opened in December 2018. The aspects of self-direction, teamwork and organizational culture have been studied from the perspective of both doing the work and the individual employee.

The main goal of this working life-oriented development project was to learn about the current state of Oodi's teams and to find new, concrete operating models and ways of everyday teamwork, and thus improve teams' functionality and self-direction. Another goal was to try out different procedures according to which teams can then independently develop their activities in the future. The research methods used in the development project were self-assessment questionnaires, workshops and semi-structured group interviews.

Based on the results of the development project, it can be stated that the activities of Oodi's teams are mainly functional and self-directed. Oodi's positive organizational culture has had a big impact in promoting self-directed organization. Teams' desire to develop their own activities was reflected in their active participation in the various stages of the development project. The teams also came up with new solutions and measures to improve operations. In conclusion, the development work can clearly improve the operation of teams. Based on the group interviews, the future team development work must be systematic, frequent and transparent, and the supervisors must support it with their own activities.

The development of teamwork in Oodi is only getting started and therefore it is too early to conclude how much the functionality or self-direction of the teams has improved as a result of the project. For further development, it would be useful to study in more detail the effects of teamwork development on team operations, as well as the impact of the self-directed team model on the functionality of library services and customer satisfaction. The thesis can be utilized in the development of Helsinki City Library's team model and also in other organisations that are revising their ways of working towards self-direction and teamwork.

---

Keywords: teamwork, self-direction, organizational culture, work community

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tietoperusta .....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	7
1.3	Organisaatiomuutos Helsingin kaupunginkirjastossa.....	8
1.4	Itseohjautuvan tiimimallin käyttöönotto Oodissa .....	9
2	UUTTA ORGANISAATIOKULTTUURIA JUURUTTAMASSA .....	10
2.1	Organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikuttavuus .....	13
3	TIIMITYÖ .....	16
3.1	Miksi tiimejä? .....	18
3.2	Toimiva ja tehokas tiimi .....	19
3.3	Keskustakirjasto Oodin tiimit .....	21
4	ITSEOHJAUTUVUUS .....	23
4.1	Itseohjautuvuuden eri lähestymistapoja.....	25
4.2	Miksi organisaatiot haluavat siirtyä itseohjautuvuuteen?.....	31
4.3	Itseohjautuvuus ja tiimit Oodin arjessa .....	32
4.4	Johtaminen ja esimiestyö itseohjautuvassa organisaatiossa.....	36
5	ITSEOHJAUTUVAN TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN OODISSA.....	39
5.1	Kehittämishankkeen tuloksia.....	44
5.2	Kehittämishankkeen tulosten tarkastelua .....	54
5.3	Tiimityön kehittämissuunnitelma.....	56
6	POHDINTA.....	58
	LÄHTEET .....	61
	LIITTEET .....	63

## 1 JOHDANTO

Organisaatiomuutokset ovat enemmänkin sääntö kuin poikkeus nykypäivänä. Työelämän kiivas ja jatkuva muutostahti ajavat näihin muutoksiin. Tehokkuuden lisäksi niillä haetaan muun muassa säästöjä, joustavuutta, monipuolista osaamista ja nopeampaa reagointikykyä, toisin sanoen ”ketteryttä”. Myös kirjastotyö ja kirjaston palvelut muuttuvat vääjäämättä uuden teknologian ja asiakkaiden sekä yhteiskunnan vaatimusten myötä. Nopealla tahdilla muuttuvat työolosuhteet ja palveluiden kehittämispaineet vaativat muutosta kirjastojen toimintajärjestelmään.

Helsingin kaupungin organisaatiota koskeva toimialamuutos toteutettiin kesäkuussa 2017. Siinä vanhoja virastoja yhdistettiin isommiksi palvelukokonaisuuksiksi ja hallintopalveluja keskitettiin. Helsingin kaupunginkirjasto on nykyään osa Kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialaa. Kirjastoja on 38 ja niiden lisäksi kaksi kirjastoautoa. Työntekijöitä organisaatiossa on noin 500. Opinnäytetyön tilaajani Helsingin kaupunginkirjasto muutti omaa organisaatorakennettaan ja sen myötä kirjastot siirtyivät palvelualueiden sisällä itseohjautuviin tiimeihin asteittain keväästä 2018 alkaen. Joulukuussa 2018 avattiin uudenlainen avoin kaupunkitila ja kohtaamispaikka Keskustakirjasto Oodi. Oodin avaamisesta oli opinnäytetyötäni aloittaessa kulunut vajaa vuosi. Uuden tiimimallin ja itseohjautuvuuden tuomat muutokset työnteossa sekä koko työkuultuurissa synnyttivät tarpeen tarkastella ja arvioida miten itseohjautuvuus ja uusi tiimimalli toimivat Oodissa sekä selvittää mahdolliset kehittämistarpeet. Tarve kehittämislle nousi myös esille koko kirjaston henkilökunnalle maaliskuussa 2019 tehdyssä kaupunginkirjaston tiimikyselyssä sekä muissa henkilökunnan palautteissa.

Opinnäytetyön keskiössä ovat Oodin itseohjautuvien tiimien kehittäminen. Keskeisimpinä tutkimuskysymyksinä ovat: onko tiimityö toimivaa ja itseohjautuvaa sekä miten tiimityötä ja itseohjautuvuutta voidaan niissä kehittää? Opinnäytetyössäni pohditaan mitä itseohjautuvuudella ja tiimityöllä haetaan sekä tuodaan esille niiden tuomia haasteita työn tekemisessä ja työyhteisössä. Lisäksi tarkoituksena on lisätä ymmärrystä ja tuottaa tietoa sekä tiimeille että yksittäisille työntekijöille itseohjautuvuudesta sekä tiimityöstä ja ennen kaikkea luoda uudenlaista kokonaisvaltaista ajattelutapaa. Tavoitteenani oli tehdä opinnäytetyöstä mahdollisimman käytännönläheinen, konkreettinen ja työelämälähtöinen.

Keskustakirjasto Oodissa tehdyn kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää tiimien nykytilaa sekä löytää uusia konkreettisia toimintamalleja ja -tapoja arjen tiimityöhön ja näin parantaa tiimin toimivuutta ja itseohjautuvuutta niissä. Toisena tavoitteena on kokeilla eri menetelmiä, joilla tiimit voivat jatkossa itsenäisesti kehittää toimintaansa. Kehittämishanke toteutettiin syyskuun 2019 – maaliskuun 2020 välisenä aikana.

Oli mielenkiintoista tutkia, kuinka itseohjautuvia Oodin tiimit todella olivat ja millaisia uudenlaisia toimintamalleja, organisointitapoja sekä ajattelua ne ovat jo synnyttäneet. Jaettiin vastuuta ja kannettiin sitä kollektiivisesti? Millaisena tiimin jäsenet kokevat työilmapiirin, työhyvinvoinnin sekä työn sujuvuuden sekä mitkä ovat niitä häiriötekijöitä, jotka estävät itseohjautuvuutta tiimeissä.

Vaikka opinnäytetyöni keskittyy keskustakirjasto Oodiin ja sen tiimeihin, tarkoituksena on, että sitä voidaan hyödyntää Helsingin kaupunginkirjaston tiimimallin kehittämisen lisäksi myös muissa organisaatioissa, jotka ovat uudelleen organisoimassa työtään itseohjautuvuuteen ja tiimityöhön.

Maailman toimivin kaupunki – Helsingin kaupunkistrategian 2017-2021 mukaan Helsinki muun muassa nopeuttaa omaa päätöksentekoa ja reagointikykyään. Se myös tehostaa päätöksentekomalleja sekä keventää byrokratiaa. Näillä keinoin kaupunki parantaa palvelujaan ja toimivuutta kaupunkilaisille. (Helsingin kaupunki 2017.) Tässä vaiheessa on vielä vaikea sanoa, vastaako kirjastojen itseohjautuvien tiimimallin käyttöönotto näihin strategissa mainittuihin asioihin ja lisääntykö toimivuus sekä asukkaiden tyytyväisyys palveluihin. Tähän toivottavasti saamme vastauksen tulevaisuudessa, kun malli on ollut käytössä pidempään.

Keskustakirjasto Oodin täysin uudenlainen konsepti on herättänyt paljon kiinnostusta sekä koti että ulkomailla. Opinnäytetyöni voidaan pitää myös kertomuksena, miten Oodin organisaatiokulttuuria rakennettiin ja miten itseohjautuvat tiimit toimivat tällä hetkellä.

### 1.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa ja tietoperusta

Tutkimuksen lähestymistavoista laadullinen toimintatutkimus tuntui istuvan omaan opinnäytetyöhöni parhaiten yhdessä tapaustutkimuksen kanssa.

Laadullinen toimintatutkimus on osallistavaa ja sen tavoitteena on ratkaista käytännön ongelmia sekä saada aikaan muutosta, uusia ratkaisumalleja sekä lisätä ymmärtämystä ja uutta tietoa. Laadullinen tapaustutkimus yhdistää tutkittavan kohteen syvällisen ymmärtämisen lisäämisen sekä uusien kehittämissuositusten tuottamisen. Tapaustutkimus toteutetaan realistisessa toimintaympäristössä ja se tuottaa tietoa tämän hetkisestä tilanteesta. (Ojasalo 2014, 58, 52-53.)

Keskustakirjasto Oodin työyhteisössä käyttöön otetut itseohjautuvien tiimien sekä uudenaikaisen toiminta- ja työkuulttuurin tarkastelu tuovat ilmiön esille aidossa ympäristössä. Tutkimukseni on rajattu tarkastelemaan keskustakirjasto Oodin itseohjautuvien tiimien toimivuutta ja miten niitä tulisi kehittää.

Keskeiset käsitteet ja teemat opinnäytetyössäni ovat: tiimityö (ryhmädynamiikka), itseohjautuvuus, organisaatiokulttuuri (työyhteisö, sosiaalinen pääoma työyhteisössä, luottamus) sekä työyhteisön kehittäminen. Tietoperusta koostuu näiden teemoihin perustuvaan lähdekirjallisuuteen ja artikkeleihin, itsearviointiprossiin liittyviin materiaaleihin, havaintoihin, kokemusperäiseen tietoon ja haastatteluihin. Lisäksi aineistona ovat Keskustakirjaston Oodin, Helsingin kaupungin organisaation sekä kaupunginkirjaston dokumentteja ja asiakirjoja. Helsingin kaupunginkirjaston tiimimallin kehittämissuositusten jäsenenä olen myös saanut uutta tietoa ja ymmärrystä tiimimallista sekä itseohjautuvuudesta.

Työ on osaltani ollut haasteellista, sillä esimiehenä olen itse osa työyhteisöä ja toimin myös yhden tiimin mentorina. Toisaalta tämä mukana olo on lisännyt tutkimuksen luotettavuutta yhdessä muiden aineiston keruumenetelmien kanssa.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni toisessa kappaleessa käsittelen organisaatiokulttuurin merkitystä ja vaikutusta organisaation ja työyhteisön tyytyväisyyteen, tehokkuuteen sekä yleiseen toimivuuteen. Organisaatiokulttuurin yhteydessä käsitellään muun muassa luottamuksen, motivaation, avoimuuden sekä sosiaalisen pääoman merkitystä kulttuurin kehittämiseen.

Tiimityötä käsittelevässä kappaleessa 3 on kuvattu ja avattu tiimin käsitettä sekä tiimityön keskeisiä rakenteellisia osia. Kappaleessa etsitään vastauksia kysymyksiin; miksi tiimityöhön siirrytään, mitä hyötyjä se tuo, miten tiimi toimii parhaiten ja kuinka

tiimityötä voidaan kehittää? Teoreettisen puolen lisäksi kappaleessa kerrotaan Oodin tiimeistä ja niiden toiminnasta.

Vaikeaselkoista itseohjautuvuuden käsitettä avataan ja pyritään selkeyttämään itseohjautuvuutta käsittelevässä 4 kappaleessa. Kappaleessa kuvataan myös erilaisia itseohjautuvuuden tasoja tai organisaatiomalleja lähinnä Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon toimittamissa itseohjautuvuutta käsiteltävien teosten sekä Frederix Lalouxin Tealajattelun kautta. Kappaleessa on myös kuvattu Oodin itseohjautuvuutta ja sen ilmene-mismuotoja käytännön tasolla eli miten se näkyy tiimien ja työyhteisön arjessa.

Organisaatiokulttuuri, tiimityö sekä itseohjautuvuus muodostavat tässä kokonaisuuden. Ilmiöissä on myös paljon yhtäläisyyksiä ja ne yhdessä muodostavat kokonaiskuvan, jota ilman Oodin itseohjautuvaa tiimityötä ja työyhteisöä on vaikea tarkastella ja ymmärtää.

Opinnäytetyöni toinen kokonaisuus käsittelee kehittämishankettani keskustakirjasto Oodissa. Kehittämistyötä tehtiin yhdessä Oodin tiimien kanssa eri tutkimusmenetelmien avulla. Tutkimusmenetelminä olivat tiimien itsearviointikysely, ryhmähaastattelut, havainnoinnit sekä muut osallistavat menetelmät kuten tiimeille ja työyhteisölle pidettävät työpajat ja tiimipalaverit. Kehittämishanke toteutettiin syyskuun 2019 – maaliskuun 2020 välisenä aikana.

### 1.3 Organisaatiomuutos Helsingin kaupunginkirjastossa

Helsingin kaupunginkirjaston tiimiorganisaatiouudistukseen oli useita syitä. Sysäyksen muutokseen antoi keskustakirjasto Oodin avaaminen ja sen tuomat muutokset henkilöstön riittävyteen koko kirjastokentällä. Helsingin kaupunginkirjaston organisaatiomuutos toteutettiin rakenteellisella uudistuksella, jolloin esimiehet ja henkilökunta ottivat isomman vastuun koko talon toimivuudesta, eikä vain omasta yksiköstään. Uudistuksessa muut kirjastot jaettiin kuuteen palvelualueeseen ja ne kuuluvat alueellisten kirjastonpalvelun yksikköön. Keskustakirjasto Oodi muodostaa oman yksikkönsä.

Tällä järjestelyllä mahdollistettiin henkilökunnan liikkuvuus eri alueilla välillä ja sitä kautta lisättiin osaamisen jakamista asiakkaille ja työkavereille. Tavoitteena on turvata alueellinen tasa-arvo palveluiden kehittämisessä ja osaamistarpeiden täyttämässä



tasapuolisesti koko kirjastoverkossa. Yleistä toimintavarmuutta haluttiin lisätä isompien kokonaisuuksien muodostamisen sekä yhteisvastuun johtamisen ja työn tekemisen kautta. Aluemallin lisäksi otettiin käyttöön uusi tiimimalli. Kaikilla alueilla sekä Oodilla on viisi saman sisältöistä ydintiimiä. Nämä tiimit ovat asiakaskokemustiimi, sisältötiimi, lasten ja nuorten tiimi, digitiimi sekä tilat ja osallisuus tiimi. Kaikki työntekijät kuuluvat johonkin näistä ydintiimeistä.

Uudistuksen tavoitteita olivat yhteisen tekemisen kulttuuri johtamisessa ja palveluissa sekä resurssien kohdentaminen tasapuolisella tavalla. Tiimimallin avulla voidaan hajuttaa päätöksentekoa muillekin kuin esimiehille ja lisätä yhteisvastuuta johtamisessa. Tavoitteena olivat myös työn kehittäminen alueellisten asiantuntijatiimien kautta sekä työhyvinvoinnin lisääminen yhteisöllisyyden ja jakamisen kulttuuria lisäämällä. (Vänttinen 2019.)

Helsingin kaupunginkirjasto aloitti organisaatiouudistuksen suunnittelun vuonna 2017 ja se otettiin käyttöön asteittain. Palvelualueet otettiin käyttöön vuoden 2018 alussa ja tiimimallin mukaisiin uusiin itseohjautuviin tiimeihin siirryttiin asteittain kevästä 2018.

Muutos ei synny hetkessä vaan on pitkäkestoinen prosessi ja se koskettaa kaikkia työntekijöitä, työn tekemistä ja johtamista. Tiimimallia ollaan rakennettu alusta alkaen yhdessä henkilökunnan kanssa ja kehittämistyötä jatketaan selkeyttämällä yhteisiä tavoitteita, periaatteita ja rakenteita. Kehittämistyötä koordinoi syksyllä 2019 perustettu tiimimallin kehittämisryhmä yhdessä kirjaston johdon kanssa.

#### 1.4 Itseohjautuvan tiimimallin käyttöönotto Oodissa

Joulukuussa 2018 avatussa keskustakirjasto Oodissa henkilökuntaa oli yhteensä 54 henkeä. Henkilökunta on sen jälkeen kasvanut 64 henkeen. Tällä hetkellä henkilökunta koostuu kirjaston johtajasta (1), esimiehistä (4), informaatioista (5), kirjastonhoitajista (21), kirjastovirkailijoista (24) sekä mediatyöntekijöistä (9). Kirjaston henkilökunnan lisäksi Oodissa työskentelee muiden toimijoiden kuten EU-Oodin, Leikki puisto Lorun, elokuvateatteri Reginan sekä ravintola Fazerin henkilökuntaa.

Alkuperäinen henkilökunta valittiin kirjaston sisäisellä haulla. Kaikki Helsingin kaupunginkirjaston työntekijät saivat hakea paikkoja Oodissa. Hakijat myös ilmoittivat tiimin, jossa halusivat työskennellä. Esimiehet valittiin helmikuussa 2018 ja muut

työntekijät valittiin keväällä 2018. Kaikki työntekijät aloittivat työt Oodin työntekijöinä lokakuun alussa 2018.

Lähtökohtana Oodin työkuultuuria luodessa oli työyhteisön itseohjautuvuus ja eritoten vahvat itseohjautuvat tiimit. Esimiesten työ lähti liikkeelle suunnittelulla, miten uudenlainen työkuulttuurin luodaan ja työyhteisöstä saadaan itseohjautuva uuden tiimimallin mukaisesti. Itseohjautuvuuden organisoitumisen yhtenä viitekehyksenä käytettiin ns. TEAL-ajattelua, johon sekä esimiehet ja henkilökunta saivat koulutusta.

Ensimmäinen yhteinen tapaaminen Oodin valittujen työntekijöiden kanssa pidettiin huhtikuun loppupuolella 2018. Myös tiimit aloittivat toimintansa silloin. Tiimit tapasivat säännöllisesti kevään aikana ja kesäkuussa suunniteltiin jo joulukuun avajaisia. Tiimien toiminta lähti liikkeelle tiimien tehtävien selkeyttämisestä. Kaikilla tiimeillä oli paljon kysymyksiä ja jopa suurta hämmennystä, tunnelmat olivat kuitenkin myönteisiä ja innokkaita. Oli myös hyväksyttävä, että tämä oli valtava oppimistehtävä kaikille, ei vähiten esimiehille, joiden täytyi myös oppia toimimaan uudella tavalla. Elokuussa pidetyssä tiimityön kehittämispäivässä saimme selkeyttä tiimirakenteeseen sekä lisää ymmärrystä itseohjautuvuudesta sekä työkaluja sen toteuttamiseen. Päivä keskittyi itseohjautuvuuteen ja tiimien toimintaan TEAL-ajattelua hyväksi käyttäen. Henkilökunta pääsi opettelemaan muun muassa itsenäistä päätöksien tekoa. Päivän aikana kävimme myös arvokeskustelua, jonka pohjalta valittiin Oodille yhteiset arvot. Syksyn aikana pidettiin useita yhteisiä ja tiimien omia tapaamisia. Yhteisten tapaamisten sisältöinä olivat muun muassa yhteisten turvallisemman tilan periaatteiden ja muiden pelisääntöjen luominen.

## 2 UUTTA ORGANISAATIOKULTTUURIA JUURUTTAMASSA

Organisaation kulttuurilla on iso ja monitahoinen vaikutus organisaation sekä työyhteisön tyytyväisyyteen, tehokkuuteen ja yleiseen toimivuuteen. Tästä syystä organisaatioiden on tärkeää ymmärtää ja tarkastella omaa kulttuuriaan. (Schein 1987.)

Opinnäytetyössäni tarkastelen organisaatiokulttuuria pääosin Scheinin tulkintojen mukaan, tuoden niiden rinnalle keskustakirjasto Oodin kulttuurin muotoutumiseen vaikuttavia ominaispiirteitä sekä ilmenemismuotoja. Tätä opinnäytetyötäni kirjoittaessani itselleni selvisi, kuinka iso ja moninainen merkitys organisaatiokulttuurilla on

työyhteisöön. Se millaiseksi organisaatiokulttuuri on muodostunut ja muodostuu Oodissa, tulee vaikuttamaan suuresti niin Oodin tiimien toimivuuteen, itseohjautuvuuteen kuin työhyvintointiinkin.

Eri alojen tutkijat ovat tutkineet organisaatiokulttuuria ja se on saanut erilaisia käsitteellisiä sisältöjä ja määritelmiä. Jo itsessään kulttuurin käsite on monitahoinen ja vaikeasti ymmärrettävä. Yhteistä eri organisaatiokulttuurien tutkimuksen suuntauksille on se, että kulttuuria voidaan muuttaa ja sen jäsenet voivat oppia uutta ja toimimaan uudella tapaa (Kärkkäinen 2005, 28). Teoksessa Organisaatiokulttuuri ja johtaminen Schein kuvaa kulttuuria kokemusten perusteella opituksi ja mahdollisesti muutettavissa olevaksi ilmiöksi, jota voidaan myös johtaa (Schein 1987, 23).

Kulttuurin termiä voidaan käyttää eri kokoisten sosiaalisiin yksikköihin aina sivilisaatiosta, etnisesti yhtäläisiin maihin ja ryhmiin sekä alimmalla tasolla organisaatioihin ja sen alatason ryhmiin (Schein 1987, 26). Tiimi tai työryhmä ovat esimerkki näistä alatason ryhmistä.

Schein kuvaa organisaatiokulttuuria eri tasojen avulla. Ensimmäisenä ovat selkeät ja helposti havaittavat näkyvät rakenteet. Näitä rakenteita ovat ihmisten käyttäytyminen, konkreettiset työn tulokset sekä fyysinen tila. Toisella tasolla ovat arvot ja normit, jotka ovat tärkeitä työyhteisössä ja ne myös näkyvät toiminnassa. Kolmannella tasolla ovat perusolettamukset ja uskomukset, jotka ovat syntyneet ajan myötä. Voidaan myös nähdä, että nämä perusolettamukset ovat itsestäänselvyyksiä ja alitajunnasta kumpuvia. (Schein, 1987, 32-38.) Työyhteisössä näitä asioista kuullaan usein puhuttavan, että ”ainahan meillä näin on ollut tai toimittu”, ilman että asiaa kyseenalaistetaan.

Tässä monimutkaisessa maailmassa yhteisöjen ja organisaatioiden on yhä olennaisempaa käydä arvokeskusteluja ja pohtia mitkä ovat sille tärkeitä asioita. Arvokeskustelujen pohjalta sovitaan yhteiset arvot ja miten ne viedään arkeen. Nämä keskustelut lisäävät myös yhteisöllisyyden tunnetta ja vuorovaikutus lisääntyy. Jotta arvot otetaan vakavasti, on myös tärkeää, että työyhteisön jäsenet saavat olla mukana luomassa niitä. (Aaltonen 2003.)

Selkeästi määritellyillä arvoilla on moraalinen ja normeja luova ohjaava tehtävä esimerkiksi vaikeiden tilanteiden käsittelyssä (Schein 1987, 34). Työyhteisön arvoilla on myös suuri vaikutus sitoutumiseen. Työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja tärkeäksi kun omat arvot kohtaavat organisaation arvot. Ilman yhteisiä arvoja työtä

voidaan tehdä, mutta sitä tehdään ilman sitoutumista. On kuitenkin muistettava, että ihmisten erilaisuutta ja erilaisia arvoja tulee myös arvostaa. (Lavanti 2017, 29.)

Työntekijöiden voimia vievät työelämän jatkuva uudistuminen, epävarmuus ja vaatimusten kasvu. Myös tästä syystä tarvitaan pysyviä ja turvallisuutta tuovia yhteisöllisiä arvoja. (Kärkkäinen 2005, 5.)

Keskustakirjasto Oodin organisaatiokulttuuria rakennettiin tietoisesti siten, että henkilökunta otettiin heti aluksi mukaan määrittelemään muun muassa työyhteisön pelisääntöjä, arvoja sekä tiimien toimintaperiaatteita. Työyhteisön yhteishenkeä rakennettiin yhteisillä tapaamisilla ja erilaisilla osallistavilla menetelmillä. Erityisesti mieleeni jäi näistä tapaamisista kerta, jolloin työskentelimme teeman ”Millaisessa työyhteisössä haluaisit työskennellä?” äärellä. Tästä lähti liikkeelle yhteinen arvopohdinta ja sen tuloksena työyhteisömme arvojen ja normien määrittely.

Keskustakirjasto Oodin tärkeimmäksi arvoksi valittiin tasa-arvo ja käyttäjälähtöisyys. Nämä yhteisesti valitut arvot ohjaavat toimintaa ja käyttäytymistä esimerkiksi työyhteisön jäsenten tai asiakkaiden tasa-arvoiseen kohteluun. Arvot voivat myös olla apuna vaikeiden tilanteiden tai ongelmien ratkaisutilanteissa, jolloin osapuolet pääsevät tasa-arvoisesti vaikuttamaan tilanteessa.

Keskustakirjasto Oodissa työskentelee myös muita toimijoita itse kirjaston lisäksi. Helsingin kaupungin toimijoita ovat Helsinki-info sekä Leikkipuisto Loru. Lisäksi talossa toimivat elokuvateatteri Kino Regina, Fazer ravintola sekä EU-Oodi. Näiden varsinaisten toimijoiden, ”kumppanien” lisäksi Oodissa työskentelee siivouspalvelu - ja vartiointi -yrityksen sekä toimitilapalveluiden työntekijöitä. Heti alusta alkaen muut toimijat haluttiin ottaa mukaan luomaan ”Oodi-henkeä” ja rakentamaan yhteistä työyhteisöä. Yhteisissä tapaamisissa kirjasto sekä varsinaiset kumppanit työstivät yhdessä Oodi-opasta, jonne kerättiin muun muassa yhteisesti sovitut arvot, yleiset pelisäännöt, toimintatavat, turvallisuusasiat sekä kunkin toimijan perustiedot toiminnastaan. Kaikki Oodin toimijat ovat sitoutunut yhteisiin arvoihin sekä noudattamaan turvallisemman tilan periaatteita. (Keskustakirjasto Oodi 2019.)

Keskustakirjasto Oodi on osa Helsingin kaupunginkirjastoa ja Helsingin kaupunkia. Oodin omien arvojen sekä toimintaperiaatteiden lisäksi, noudatamme Helsingin kaupungin yhteistä strategiaa (Helsingin kaupunki, 2018). Toimintaamme ohjaavat myös

Helsingin kirjastojen yhteiset arvot ja toiminta-ajatus sekä laki yleisistä kirjastoista (Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016, 6§).

Toiminta-ajatuksen ja strategian myötä syntyvät yhteinen ymmärrys mitä olemme tekemässä ja miksi sekä yhteiset tavoitteet toiminnalle. Selkeä määrittely organisaation rakenteesta, työnjaosta ja määräysvallan jakautumisesta, toimivat tärkeinä keinoina tavoitteiden saavuttamiseksi. (Schein 1987, 68.)

## 2.1 Organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikuttavuus

Oodissa tehdään työtä uudella itseohjautuvalla tavalla ja kirjaston organisaation määritelmässä tiimeissä. Työn keskiössä ovat vahvat tiimit, jotka itse ohjaavat ja johtavat toimintaansa. Hierarkioista on pyritty monella tapaa eroon, kuten vastuun ja päätösvalan jakamisella. Kaikki työntekijät otetaan mukaan yhteisiä päätöksiä tehtäessä. Fyysisessä tilassa tämä näkyy siinä, ettei kenelläkään ole omaa työhuonetta vaan kaikkia tiloja käytetään yhteisesti.

Tärkeänä osana Oodin kulttuurin kehittymiseen ovat vaikuttanut henkilökunnan turvallisemman tilan periaatteet sekä henkilökunnalle että asiakkaille. Nämä periaatteet määrittävät muun muassa Oodin käyttäytymissäännöt ja pelisäännöt suhteessa toisiin työntekijöihin. Periaatteiden mukaan kaikki ovat tasavertaisia työyhteisön jäseniä, avointa keskusteluilmapiirin ylläpidetään, ketään jätetään ulkopuolelle, jokainen on vastuussa omasta käytöksestään, asiaton käytös tai häirintä ovat ehdottomasti kiellettyjä, toisia työntekijöitä autetaan ja tuetaan tarvittaessa, toisten työtä arvostetaan, yksilöiden erilaisuutta kunnioitetaan ja kaikilla on oikeus omiin mielipiteisiin, maailmankuvaansa ja arvovalintoihin. Kaikki myös osaavat ottaa vastaan asiallista kritiikkiä, antaa anteeksi sekä kiittää toisia. Asiakkaille suunnatuissa turvallisemman tilan periaatteissa on määritelty muun muassa asiakkaiden yhdenvertaisuus, toisten kunnioittaminen, viihtyvyys sekä turvallisuus. Asiakkaille tehdyt turvallisemman tilan periaatteita tehtiin yhdessä asiakkaiden kanssa. (Keskustakirjasto Oodi 2019.)

Turvallisemman tilan periaatteita olivat luomassa koko kirjaston henkilökunta. Se, että periaatteet luotiin yhdessä, on oman tulkintani mukaan lisännyt yhteisöllisyyden tunnetta, tiimihenkeä, turvallisuutta työyhteisössä sekä yleistä työhyvinvointia. Tämä tuli myös esille Oodin henkilökunnan tiimeille suunnatussa itsearviointikyselyn tulok-

sisä sekä Työterveys Helsingin Oodille syyskuussa 2019 teettämässä työpaikkaselvitysraportissa. Raportin mukaan Oodin työilmapiiri ja työmotivaatio olivat hyviä, työ-kavereilta sai tukea ja työ koettiin merkitykselliseksi (Työterveys Helsinki 2019). Itsearviointikyselyn tulosten perusteella pääosa henkilökunnasta koki, että turvallisemman tilan periaatteet toteutuvat tiimeissä. Itsearviointikyselyn tuloksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 5.

Organisaation rakenteet kuten roolit, säännöt, arvot ja visiot luovat luottamusta organisaatiota kohtaan (Malkamäki 2017, 41-42). Yhteisöllisyys syntyy toimivasta ja hyvästä yhteistyöstä, joka synnyttää turvallisuuden ja luottamuksen tunteita. Vahva sisäinen luottamus puolestaan mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. (Malkamäki 2017, 52.)

Käsitteenä luottamus on abstrakti eli aineeton ilmiö. Kun luottamus liitetään organisaatioihin tai yrityksiin, voidaan myös puhua aineettomasta pääomasta. Luottamus ei ole aina henkilökohtaista, vaan se voi kohdistua myös eri tilanteisiin yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolla. Kun työyhteisössä on luottamusta, työt sujuvat. Ihmiset tietävät, mitä heiltä odotetaan ja antavat toisillekin työrauhan. Moni työntekijä, johon luotetaan ja joka saa työssään toteuttaa itseään eikä vain organisaation ja esimiehen toimintaohjeita, tekee tuloksellisempaa työtä ja voi paremmin. Luottamuksen rakentaminen vaatii dialogia, johon kuuluvat läsnäolo, kuuntelu ja osallistuminen. Dialogi on parhaimmillaan erilaisten näkemysten jakamista, yhdessä ajattelemista ja pohtimista, yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen kehittämistä. Virallisen viestinnän ohella työyhteisöissä tarvitaan sijaa myös epämuodolliselle vuorovaikutukselle. Työyhteisöviestinnässä ja dialogissa tärkeintä on se, mikä saa työntekijät kokemaan aitoa osallisuutta aidosti tärkeissä asioissa. Luottamuksen rakentamisessa on olennaista myös yhteiset säännöt. Niitä noudatetaan, kunnes yhdessä sovitaan jotain muuta. Yhteisö tarvitsee pelisääntöjä ja normien noudattamista. Luottamus on monimuotoinen ilmiö ja se syntyy ajan myötä hiljalleen. (Malkamäki 2017.)

Kurjen ja Wileniuksen mukaan juuri luottamus on avain ihmiskeskeisempään ja sosiaalisesti mielekkäämpään organisaatioon (Martela 2017, 171). Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijät ovat kykeneviä ja motivoituneita päättämään työn sisällöistä. Ydinasia on, että yksilöön luotetaan ja uskotaan hänen haluunsa tehdä parasta. Se on

myös keino saada työntekijän osaaminen ja kokemus parempaan käyttöön. (Martela 2017.)

Luottamus taas liitetään usein työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalisen pääoman käsitteellä tarkoitetaan tässä yhteydessä työyhteisön jäsenten välisten suhteiden ominaisuuksia ja yhteistoimintaa, jotka toimiessaan hyvin edistävät työyhteisön päämäärien saavuttamista. Keskustelukulttuurin ollessa avointa, erilaiset näkemykset ja ajatukset pääsevät esille, jolloin ne tuottavat innovaatioita ja dynaamisuutta (Jalava 2010, 96-97.)

Avoimen ja luotettavan informaation kautta työntekijät tuntevat organisaation tavoitteet, toimintatavat sekä nykytilanteen ja näin myös sitoutuminen on mahdollista (Kärkkäinen 2005, 18).

Luottamuksen, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen tunne työyhteisössä siis synnyttävät sosiaalista pääomaa ja lisäävät sitoutumista organisaatioon sekä vaikuttavat työhyvinvointiin (Jalava 2010, 96-97). Sosiaalinen pääoma siis kannattelee ja ylläpitää organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuurin luominen ja johtaminen ovat Scheinin mukaan yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehet voivat omalla esimerkillään muokata kulttuuria käyttäytymisellään ja esimerkiksi palkitsemisella. (Schein, 1987, 19-20.) Johtajuudella on myös vaikutusta yhteisön tapaan olla vuorovaikutuksessa. Jos vuorovaikutus on aitoa ja perustuu luottamukseen, yhteisön jäsenet myös hyväksyvät toisensa. Luottamuksellisuus ja aitous taas lisäävät avoimuutta yhteisössä. (Juuti 2003, 97.)

Myönteinen organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös työmotivaatioon. Vaikutusmahdollisuudet työn ja oman osaamisen kehittämiseen lisäävät tätä kokemusta. (Kärkkäinen 2005, 6.) Työntekijän pitää ymmärtää ja hallita omat työtehtävät ja niiden merkitys, jotta työmotivaatiota syntyisi. Työmotivaation kasvuun vaikuttavat myös, miten työntekijä kokee työn merkityksellisyyden ja että työ on mielekästä. Merkitys voi syntyä esimerkiksi yhteiskuntaan vaikuttamisella, oman suoritustason kohottamisella tai pelkästään toimeentulona. Myös työn tulokset, haasteellisuus ja mielenkiintoisuus sekä kannusteet vaikuttavat työmotivaatioon. Motivoituneisuus taas näkyy työyhteisössä hyvänä ryhmähenkenä ja työn imuna. Tällöin ryhmän tai tiimin ilmapiiri on hyvä, on turvallisuuden tunnetta, tietoja jaetaan ja tulokset parempia. (Kärkkäinen 2005, 53-54.)

Työyhteisöjen kulttuuriset erot voivat olla hyvinkin erilaisia, vaikka kyse olisi samasta organisaatiosta mihin ne kuuluvat. Keskustakirjasto Oodin työntekijät tulivat yli 20 eri Helsingin kirjaston toimipisteestä ja toisistaan poikkeavista työkuultuureista. Niin johtamisessa kuin työn tekemisessä oli isoja eroja. On siis selvää, että Oodinkin työntekijät suhtautuvat tiimityöhän ja itseohjautuvuuteen eri tavoin. Muutos itseohjautuviin tiimeihin ja totuttautuminen uusiin työn tapoihin ei tapahdu nopeasti, vaan tarvitsee pitkäjänteistä työtä ja harjoittelua niin työntekijöiltä kuin esimiehiltäkin.

### 3 TIIMITYÖ

Seuraavissa kahdessa kappaleessa käsitellään tiimityötä sekä itseohjautuvuutta. Tiimityössä on monia yhtäläisyyksiä ja samoja piirteitä kuin puhuttaessa itseohjautuvuudesta. Näitä ovat muun muassa yhteisvastuu ja toimiva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kesken.

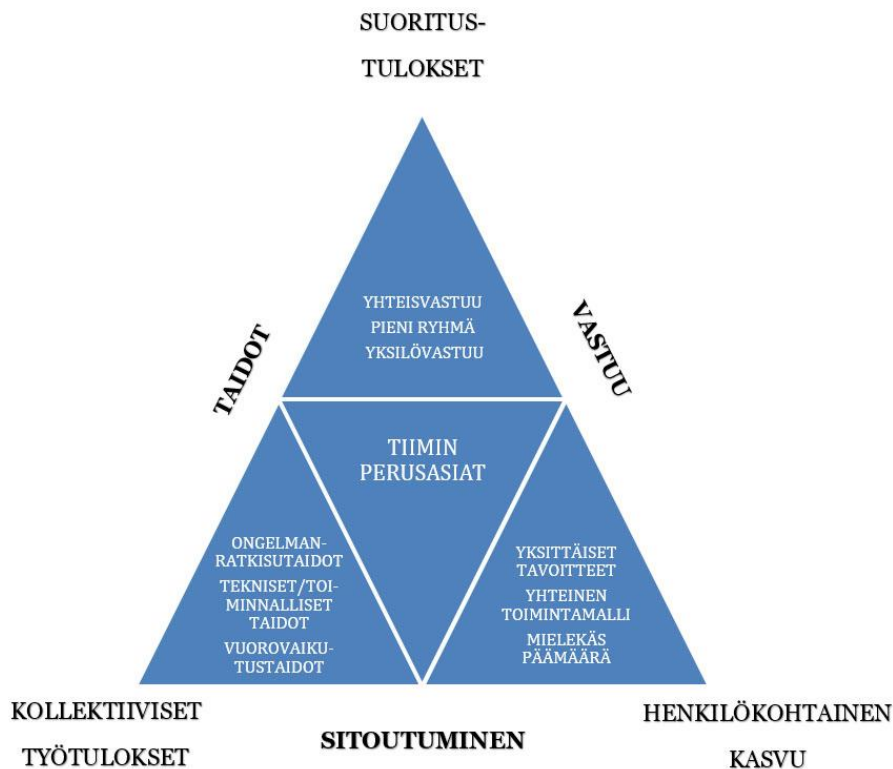
Tiimitoiminta on tapa järjestää ja organisoida työtä ja sen periaatteet ovat samanlaisia riippumatta organisaatiosta tai toimintaympäristöstä. Tiimikirjallisuudessa on useita määritelmiä ja erilaisia kuvailuja mitä tiimillä tarkoitetaan.

Katzenbachin ja Smithin mukaan:

”Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan” (Katzenbach & Smith 1998, 59).

Katzenbach ja Smith painottavat tiimien perusasioista huolehtimisen tärkeyttä. Näitä ovat muun muassa tiimin koko, päämäärä, tavoitteet, taidot, toimintamalli ja yhteisvastuu. (Katzenbach & Smith 1998, 15).





Kuva 1 Tiimin perusasiat (mukaillen Katzenbach & Smith 1998, 21).

Tiimissä toiminta perustuu koko tiimin toiminnan tarkasteluun eikä yksilöiden omaan suoritukseen. Lisäksi erona muihin työnjohtamisen tapoihin tiimityössä korostuvat muun muassa tiimin jäsenten keskinäinen riippuvuus, päätösvallan lisääntyminen, ymmärrys muiden jäsenten avun tarpeellisuudesta sekä tulosten mahdollistamisesta vain yhteistyössä. (Salminen 2017, 21-23).

Tiimityö tuli suomalaisiin työpaikoille 1990-luvun alkupuolella. Se on ottanut jalansijaa monilla aloilla, mutta monet ovat vasta menossa sitä kohti. (Huusko 2007, 41). Tilastokeskuksen Digiajan työelämä - työlötutkimusten tuloksia 1977–2018 julkaisun mukaan tiimi- tai ryhmätyöskentely on yleistynyt viimeisten 15 vuoden aikana. Sen mukaan 66 prosenttia palkansaajista vastasi tekevänsä tiimityötä vuonna 1997. Tosin tätä vuoden 1997 tulosta ei voida aivan vertailla myöhempään tuloksiin, sillä tiimityön käsitettä muutettiin vuonna 2003. Vasta tämän vuoden jälkisiä tuloksia on voitu pitää vertailukelpoisina keskenään. Vuoden 2003 alussa tiimityötä tekeviä oli yli kuusikymmentä prosenttia, jonka jälkeen vuonna 2018 osuus nousi yli seitsemäänkymmeneen prosenttiin. Yleisintä tiimityöskentelyä on yleisillä toimihenkilöillä, joiden tiimityötä tekevien osuus kasvoi 77 prosentista 84 prosenttiin vuosien 2013-2018 aikana. Kun

verrataan eri sektoreita, on kasvu ollut suhteellisen tasaista. Tiimityötä tekevien osuus oli isointa kuntasektorilla. (Tilastokeskus 2019, 161.)

### 3.1 Miksi tiimejä?

Syitä tiimimallin rakentamiseksi voi olla useita, kuten joustavuuden luominen organisaatioon tai kustannusten ja hierarkian madaltaminen siinä (Huusko 2007, 109-112). Tiimien avulla saavutetaan parempia tuloksia tilanteissa, joissa vaaditaan reaaliaikaisesti monenlaista osaamista, taitoja, kokemusta sekä arviointia. Tiimit ovat ketterämpiä ja joustavampia kuin yksittäiset työntekijät, joilla usein on tarkkaan määritelty työtehtävät ja vastuut. Tiimit ovat myös tuottavampia kuin ryhmät, joilla ei ole selkää yhteistä päämäärää tai suoritustavoitetta. Tiimidynamiikka myös tukee paremmin oppimista sekä muutoksien toteuttamista. Tiimeissä jäsenten eri taidot ja kokemuksia ovat kaikkien käytössä. Nämä yhdessä lisäävät osaamista sekä mahdollistavat vastaamaan mitä erilaisimpiin haasteisiin. Ongelmien ratkaisukyky ja oma-aloitteisuus paranevat sekä nopeutuvat tiimien luomien kommunikointitapojen myötä. Tiimityö myös lisää toisten jäsenten tukemista ja auttamista sekä jäsenten luottamusta toisiinsa. Yhteinen tekeminen tuo myös merkitystä työlle sekä lisää sen mielekkyyttä. (Katzenbach & Smith 1998, 27-31.)

Tiimiorganisaatioihin siirtymisellä halutaan myös kannustaa henkilökuntaa parempiin tuloksiin ja osaamisen kehittämiseen (Huusko 2007, 113-114). Sydänmaalakka kuvaa tulevaisuuden ihanneorganisaatiota sellaiseksi, jossa tehokkuus, oppiminen ja hyvinvointi ovat läsnä samanaikaisesti. Organisaation tehokkuus ja tulokset ovat riippuvaisia osaamisesta. Kulttuurin, prosessien ja toimintamallien lisäksi osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Nopealla tahdilla muuttuva ympäristö muuttaa osaamisen sisältöjä. Enää ei riitä oman osaamisen kehittäminen vaan oppiminen tapahtuu yhdessä ja tiimeissä. (Sydänmaalakka 2012, 15-16.)

Tiimit ovat siis monella tapaa joustavampia ja sitä kautta myös tehokkaampia kuin yksilökeskeisessä organisaatiossa. Parhaimmillaan tiimissä toimitaan ”yhteen hiileen” ja me-hengessä, jolloin omien tehtävien hoidon lisäksi, työtä tehdään tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Aito ihmisten välinen yhteistyö mahdollistaa organisaatioiden yhteisten arvojen ja visioiden toteutumisen arjessa tiimin toimimallien ja yhteisymmärryksen myötä. (Katzenbach & Smith 1998, 27-31.)

### 3.2 Toimiva ja tehokas tiimi

Toimiva tiimi vaatii aina yhteisen päämäärän, tavoitteen sekä toimintamallin. Tiimin jäsenet toteuttavat yhteistä organisaation strategiaa tiimin kautta. (Huusko 2007, 82-86.)

Tavoitteiden lisäksi tiimillä pitää olla riittävä toimivalta ja työkaluja niiden saavuttamiseksi. Koulutuksen ja kehittämistyön on vastattava näihin uudenlaisiin vaatimuksiin ja tuotettava välineitä työyhteisölle, jotta se voi kehittää työtään. (Kärkkäinen 2005, 62-63.)

Yhteisvastuun katsotaan myös olevan yksi tiimien ominaisuuksista. Yhteisvastuulla tai kollektiivisella vastuulla tarkoitetaan työntekijöiden välistä ja taas toisaalta työntekijöiden sekä työnantajan välistä kollektiivisuutta. Vain luottamukselliset suhteet tiimin ja työnantajan välillä mahdollistavat hyvän yhteisvastuun. Tiimin jäsen on täten osavastuussa tiimille ja tiimi taas yhteisvastuussa työnantajalle. Erona muille työn johtamisen tavoista tiimityöskentelyssä tiimeille luovutetaan ja otetaan vastaan kokonaisvaltainen työkokonaisuus ja vastuu. (Huusko 2007, 82-86.)

Tiimiälyllä tarkoitetaan tiimin koko kapasiteetin hyödyntämistä. Sillä tarkoitetaan kykyä kokonaisvaltaiseen tapaan hyödyntää tiimin jäsenten erilaista osaamista, kokemusta ja kykyä ratkaista ongelmia yhdessä. Se vaatii myös jäsenten yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja unohtamatta empaattisuutta ja kykyä ymmärtää ja havaita ihmisten tunteita.

Myös tiimin jäsenten välinen oikeanlainen työnjako lisää tiimin toimivuutta sekä tiimin jäsenten tyytyväisyyttä. (Salminen 2017, 27-28, 30). Työntekijöiden osaaminen ja toiveet on tietysti huomioitava työnjaossa. Vaarana on kuitenkin, että jotkut työntekijät haalivat itselleen liikaa työtehtäviä ja haluavat olla kaikessa mukana. Tällöin tehtäviä kertyy liikaa ja työntekijä ei ehdi keskittyä mihinkään kunnolla ja tämän seurauksena työhyvinvointi sekä jaksaminen voivat heiketä. Liian tarkka työnjako ja tehtävien määrittely voivat taas aiheuttaa eriytymistä muista tiimin jäsenistä tai työyhteisöstä ja osaamisen jakaminen voi vaarantua.

Toimiva tiimi vaatii kuitenkin edellä mainittujen asioiden lisäksi työntekijöiltä ja esimiehiltä sitoutumista, hyvän tiimihengen luomista, avointa keskustelua ja palautteen

antoa sekä halua kehittää tiimiä. Erilaisuuden arvostaminen hyväksyen muiden näkökulmat ja mielipiteet sekä keskinäisen luottamuksen synnyttäminen toimivan vuoro-vaikutuksen kautta edistävät tiimin suoriutumista. Parhaimmillaan tiimi toimii, kun sen jäsenet saavat ja tarjoavat apua eri tilanteissa. (Salminen 2017, 36-37).

Tiimi ei ole hetkessä toimiva vaan se tarvitsee riittävästi aikaa ja yhteisiä kokemuksia kehittääkseen toimintaansa. Oodin haasteena on pitkät aukioloajat, jonka seurauksena tiimin jäsenet pääsevät tapaamaan toisiaan harvemmin. Tämän vuoksi on työvuoro-suunnittelulla tärkeä rooli, jotta esimerkiksi säännölliset tiimikokoukset voidaan järjestää.

Tiimin on hyvä sopia yhteisistä ja toimintatavoista ja pelisäännöistä kuten kokouskäytännöistä ja käytettävistä viestintäkanavista. Riittävä kokousten ennakosuunnittelu, aikataulussa ja asiassa pysyminen, jäsenten valmistautuminen kokoukseen, kokoukseen keskittyminen, muistioiden laadinta sekä jäsenten aktiivinen osallistuminen tuovat kokouksiin tehokkuutta. Yhtenä toimivan tiimin ominaisuutena katsotaan olevan kyky ratkaista ongelmia sekä tehdä päätöksiä. Päätöksentekotavoista on hyvä sopia yhdessä ja myös harjoitella sitä.

Toiminnan kehittämisen lisäksi, toimiva tiimi myös arvioi toimintaansa säännöllisesti. Arviointi on tärkeää, jotta avoin ja rehellinen keskustelu on mahdollista. Se myös vahvistaa jäsenten vastuullisuutta toiminnasta, osoittaa tarpeelliset kehittämiskohteet sekä koko tiimin, että tiimin jäsenten osalta ja kertoo myös tiimin onnistumisista. (Salminen 2017, 43.) Tiiminvetäjän ja esimiehen työtehtävien jakamisesta, vastuista ja oikeuksista on myös tärkeä sopia. On myös hyvä varautua tilanteisiin, joissa tiimin jäsenten vastuut ja roolit saattavat vaihtua. (Salminen 2017, 54, 57.)

Tiimityö hyödyttää parhaimmillaan sekä työnantajaa ja organisaatiota että yksittäistä tiimin jäsentä, mutta tiimityön onnistuminen vaatii paljon työtä ja riittävästi tiimikoulutusta koko henkilöstölle. Muutos on iso, kun organisaatiokulttuuri ja vanha tapa tehdä työtä muuttuvat. (Salminen 2017, 61.)

Toimivassa tiimissä tiimin jäsenet auttavat toisiaan saavuttamaan myös jokaisen omia tavoitteitaan. Työn merkityksen kasvaa, kun tiimin jäsen voi erikoistua ja on samalla osa kokonaisuutta. Yksittäiselle tiimin jäsenelle tiimistä on hyötyä, kun tiimin jäsenet ovat tukena ja apuna eikä kaikkea ongelmia tarvitse ratkoa yksin. Tiimin jäsenen ei tarvitse kohdata yksin uusia haasteita, tehokkuusvaatimuksia tai muutoksia. Tiimi

myös auttaa jäseniä tuomaan äänensä kuuluviin. Tiimin yhteisillä ja hyvin perustelluilla näkemyksillä on enemmän vaikutusvaltaa kuin yksittäisellä työntekijällä. (Salminen 2017, 71- 75)

Muita tiimin jäsenen hyötyjä ovat uusien asioiden helpompi oppiminen ja parempi työhyvinvointi. Jatkuva oppiminen työelämän muutosten lisäksi syntyy vastuuntunnosta tiimiä kohtaan, asiantuntijuuden jakamisesta tiimissä ja tunteesta, että kaikilla on opittavaa ja että se on luonnollinen osa tiimin toimintaa. Tiimin jäsenet voivat myös edistää uuden oppimista tukemalla, rohkaisemalla sekä iloitemalla onnistumisista. Työyhteisön ja tiimin toimivuus lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia. Ryhmään kuulumisen, arvostuksen tunne ja laadukkaan työn tekeminen tuovat tiimin jäsenille iloa ja nautintoa työstä. Tiimityö myös palkitsee ja motivoi kun tiimin jäsen kokevat tekevänsä tärkeää työtä ja työ itsessään on mielenkiintoista ja antoisaa. (Salminen 2017, 79-82.)

### 3.3 Keskustakirjasto Oodin tiimit

Keskustakirjasto Oodissa ydintiimejä on viisi: asiakaskokemustiimi, lasten ja nuorten tiimi, digitiimi, sisältötiimi sekä tilat ja osallisuustiimi. Tiimien koko vaihtelee kymmenestä neljääntoista työntekijään. Lisäksi Oodissa on johtotiimi, johon kuuluvat neljä esimiestä ja kirjaston johtaja. Oodin tiimit muodostettiin jo heti rekrytointivaiheessa. Hakijat saivat hakea tiettyyn tiimiin oman osaamisen, asiantuntijuuden ja kiinnostuksen mukaan.

Tiimien yhteiset tavoitteet ja tehtävät on määritelty organisaatiotasolla (Helsingin kaupunginkirjasto 2018a). Ne ovat käytössä Oodin sekä muiden alueiden tiimeillä. Oodin toimintaympäristö on hyvin erilainen kuin muilla alueilla. Alueilla tiimit ja niiden jäsenet ovat useista eri toimipisteistä, kun Oodissa taas kaikki tiimit toimivat samassa toimipisteessä. Oodin tiimien tehtävät myös eroavat alueiden tiimien tehtävistä, joihin Oodin toimintaympäristöstä sekä palveluista, joita ei ole muissa kirjastoissa. Tiimeillä on paljon uusia työtehtäviä, joita ei ole muissa kirjastoissa ainakaan samalla tasolla kuin Oodissa. Esimerkkinä ovat tästä isot vierailijaryhmien määrät, joiden vetäminen kuuluu koko henkilökunnalle. Muita tiimien tehtäviin vaikuttavia poikkeavia asioita ja palveluja ovat isot asiakasmäärät, kiinteistön iso koko, tapahtumien iso määrä, tapahtumien esitystekniikka, ulos vuokrattavien tilojen hallinnointi ja myynti,

laaja kumppani sekä kansainvälinen yhteistyö, monipuoliset verstaas- ja studiopalvelut, robotiikka sekä näiden kehittäminen.

Kaikilla tiimeillä on tiiminvetäjä ja mentori, joiden tehtävät ja rooli on määritelty organisaatiotasolla (Helsingin kaupunginkirjasto 2018b). Työntekijöiden yhdessä valitsema tiiminvetäjä ei ole työnantajan edustaja. Tärkeää onkin huolehtia, että tiiminvetäjä ei ota liikaa vastuuta tai esimiesten vastuulla olevia tehtäviä. Tiimimentoreina taas toimivat esimiehet.

Työlainsäädännössä on määritelty työntekijän oikeudet ja asema. On myös hyvä huomioida, miten tiimin jäsenten oikeudet turvataan tiimissä. Tiimin jäsenten oikeuksista ja valtuuksista tulisi sopia jo tiimiorganisaatiota rakennettaessa. Tiimin jäsenten oikeuksia ovat muun muassa oikeus tuntea työn merkityksellisyys, oikeus vaikuttaa omaan työhönsä, oikeus ammatilliseen kehittymiseen, oikeus hyvään johtamiseen sekä oikeus hyvään työyhteisöön ja hyvinvointiin. (Salminen 2017, 134-142.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa työn oikeaan mitoittamiseen eli kuormittavuuden ennakkointiin (Huusko 2007, 107). Keskustakirjasto Oodin ensimmäisten reilun puolen vuoden aikana kuormittavuus oli selkeästi kasvanut isolla osalla henkilökuntaa. Tämä näkyi osalla henkilökuntaa muun muassa ylityötunteina sekä sairauspoissaoloina. Työterveys Helsingin syyskuussa 2019 teettämän työpaikkaselvitysraportin mukaan kuormittamia psykososiaalisia kuormitustekijöitä olivat muun muassa jatkuva ihmisten kohtaaminen ja sosiaalisuuden vaade, asiakkaiden odotukset Oodia kohtaan, työn vaatima jatkuva tilanneherkkyys ja joustavuus. Raportin mukaan työyhteisössä oli tuolloin havaittavissa stressin ja kuormituksen oireita. Havaintona oli myös, että Oodin kaltaisessa työympäristössä palautuminen vielä enemmän aikaa. (Työterveys Helsinki 2019.) Itseohjautuvuuden johtamista ja sen psykososiaalista kuormittavuutta tutkinut Marja Huhta toteaa tutkielmassaan, että johtamisen avulla voidaan lisätä psykososiaalista hyvinvointia kuten varmistamalla, että perusedellytykset itseohjautuvuuden työlle ovat olemassa (Huhta 2018).

Oodissa tiimit joutuivat ottamaan ison vastuun heti alkuvaiheessa palveluiden avaamisessa sekä toimintatapojen luomisessa. Oodin tilanne oli avattaessa poikkeuksellinen, sillä se avattiin osin keskeneräisenä ja asiakasmäärät ylittivät kaikki odotukset ja ennusteet. Tilanteessa myös esimiesten tuki oli sangen vähäistä kiireen keskellä. Haas-

teita toivat myös uudenlainen toimintaympäristö, uudet osaamisvaatimukset, sopeutuminen uuteen itseohjautuvaan työtapaan sekä oman paikan löytäminen tiimissä ja uudessa työyhteisössä. Nämä kaikki yhdessä toivat haasteita ja ylikuormitusta henkilökunnalle. Kaikesta kuitenkin selvittiin ehjin nahoin ja monta kokemusta rikkaampaan. Tiimit hioutuivat yhteen ja itseohjautuvuus kasvoi kuin itsestään tilanteessa, jossa usein oli vain toimittava ja reagoitava tilanteisiin.

#### 4 ITSEOHJAUTUVUUS

Työ ja työn teon järjestäytyminen ovat muuttuneet ja kehittyneet historian saatossa. Maanviljelyksen tuoman hierarkkisen järjestäytymisen jälkeen siirryttiin teolliseen ja sen myötä demokraattisempaan yhteiskuntajärjestykseen. Hierarkkisuus on kuitenkin vielä nykyäänkin voimassa monissa organisaatioissa. Hierarkkisuuden katsotaan olevan enemmänkin kulttuurista perintöä ja siitä pois pääseminen vie aikaa. (Martela & Jarenko 2017, 162-163.)

Organisaatiomallina itseohjautuvuutta voidaan pitää vastakohtana perinteiselle ja byrokraattiselle hierarkkiselle mallille. Itseohjautuvuus organisaatiomallina on ottanut jalansijaa jo monissa yrityksissä ja julkisen puolen organisaatioissa viime vuosina niin Suomessa kuin ulkomailla. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa työelämän nopeat muutokset, teknologian kehittyminen, modernit tietojärjestelmät sekä toimintaympäristön kiihtyvä muutosnopeus. Tutkittua tietoa itseohjautuvuuden positiivisista vaikutuksista on jo olemassa ja näyttäisi siltä, että se vastaisi työelämän murrokseen ja haasteisiin monelta osin. (Martela & Jarenko 2017.)

Itseohjautuvuus ei ole yksiselitteinen ilmiö ja siitä on monia tulkintoja eri tutkimuksissa ja kirjallisuudessa. Ilmiötä ymmärretään ja tulkitaan eri tavoin ja se esiintyy monissa johtamisen, tiimien ja työyhteisön kehittämisen malleissa. Myös työpaikan organisaatiokulttuuri tapoineen ja uskomuksineen sekä aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, miten yksilöt tulkitsevat ja ymmärtävät itseohjautuvuuden.

Itseohjautuvuutta on opinnäytetyössäni tarkasteltu muun muassa Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon toimittamissa itseohjautuvuutta käsiteltävien teosten pohjalta (Martela & Jarenko 2016, 2017). Toisena lähteenä käytän Frederix Lalouxin Teal-organisaatio- ja ajattelumallia esittelevää *Reinventing organizations* –teoksia (Laloux

2014, 2016). Tämä Lalouxin kuvaama Teal-ajattelumalli on ollut yksi tienviitoittaja kohti kirjaston itseohjautuvaa tiimimallia.

Näissä edellä mainituissa teoksissa on paljon yhtäläisyyksiä ja Martelan kirjoissa viitataan usein Lalouxin teoksiin. Teoksissa kuvataan ja peilataan itseohjautuvuutta useiden oikeiden organisaatioiden ja yrityksien kautta, jotka ovat ottaneet itseohjautuvan mallin käyttöön.

Itseohjautuvuuden käsitettä voidaan lähestyä sekä yksilön ominaisuutena tai jonkun ryhmän tapana organisoitua, jolloin puhutaan itseorganisoitumisesta. Tällaisella ryhmällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi työyhteisöä tai tiimiä. (Martela 2017, 12.)

Martela ja Jarenko määrittelevät itseohjautuvuuden henkilön kyvyksi toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollin tarvetta sekä olla itsemotivoitunut. Lisäksi henkilöllä pitää olla tavoite mitä kohti ollaan menossa sekä riittävä osaaminen tavoitteen saavuttamiseksi. Osaamisella tarkoitetaan varsinaisen ammattitaidon lisäksi esimerkiksi oman itsensä johtamista muun muassa ajanhallinnan, priorisoinnin sekä resurssien hallinnan osalta. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Nämä ovat monelle työntekijälle aivan uusia osaamisalueita ja voivatkin aluksi hämentää. Työntekijät voivat myös kyseenalaistaa uusia tehtäviä, jotka aiemmin ovat kuuluneet esimiehelle. Haasteita tuovat myös riittävät tiimitaidot, jotta työntekijä ylipäänsä voi toimia itseohjautuvasti tiimeissä.

Itseohjautuvissa organisaatioissa toiminta järjestetään usein itsenäisten tiimien ympärille. Niissä tuetaan kokeilukulttuuria eikä pitkän tähtäimen strategisia suunnitelmia tehdä. (Martela & Jarenko 2016, 168-169). Itseohjautuvan organisaation kokeilukulttuuriin liittyy myös epäonnistumisen salliminen. Tärkeää itseohjautuvuuden toimivuuden kannalta ovat esimerkiksi informaation läpinäkyvyys, osaamisen ja päätöksenteon tukirakenteet sekä toimivat prosessit. (Martela & Jarenko 2016, 170.)

Itseohjautuvia organisaatioita on monen tasoisia eikä vain yhtä mallia ole olemassa. Itseohjautuvuuden ilmentymistä voidaan tarkastella muun muassa organisaation hierarkisuuden ja rakenteen tasojen mukaan tai eri tietoisuuden tasojen ja ajattelumallien mukaan. Seuraavassa luvussa kuvataan organisaatioiden itseohjautuvuutta näiden kahden eri lähestymistavan kautta.



#### 4.1 Itseohjautuvuuden eri lähestymistapoja

Martela ja Jarenko jaottelevat organisaatiot niiden rakenteen mukaan neljään eri tyyppiin itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määrän mukaan. Litteässä yhteisorganisoidussa organisaatiossa toteutuvat yksilöiden itseohjautuvuus sekä ryhmän itseorganisoituminen. (Martela & Jarenko 2017, 15.) Yhtenä esimerkkinä tästä litteästä organisaatiosta on hollantilainen hoitoalan yritys Buurtzorg. Buurtzorgissa ei ole lainkaan esimiehiä tai johtajia ja toimintaa hoidetaan itseohjautuvien tiimeissä. Tiimit suunnittelevat ja organisoivat työtä kokonaisvaltaisesti ja itsenäisesti aina budjetin laatimisesta arjen työhön. (Martela & Jarenko 2017, 269.)

Osallistavilla organisaatioilla tarkoitetaan taas organisaatioita, joissa henkilökunta on itseohjautuvaa, mutta rakenteet ovat perinteisempiä ja ylhäältä annettuja. Tässä toisessa organisaatiotyypissä esimiesten rooli on enemmän valmentavaa ja kannustavaa kun taas työntekijöillä on vapaus toteuttaa työtään toivomallaan tavalla. Esimiehet huolehtivat, että työn tekeminen on mahdollista. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Kirjaston nykyinen organisaatio itseohjautuvine tiimeineen ovat lähempänä tätä osallistavan organisaation mallia.

Kolmas ja yhä yleisin organisaatiotyyppi on perinteinen hierarkkinen ja byrokraattinen organisaatio, jossa sekä työn organisointi, että koordinointi tapahtuvat ylimmän johdon kautta. Päätökset ja käskyt tulevat myös ylhäältäpäin ja työntekijöillä ei ole vapautta tai valtaa päättää mistään ilman esimiehen hyväksyntää. (Martela & Jarenko 2017, 13.) Neljäntenä ja viimeisempänä tyyppinä Martela ja Jarenko esittävät tuloskontrolloidun organisaation, jossa ei ole hierarkiaa, mutta jossa henkilöstö ei ole itseohjautuvaa. Motivaatio tulee näissä organisaatioissa ulkoapäin eikä henkilökunnalla ole liikkumatilaa työn kontrollin vuoksi. (Martela & Jarenko 2017, 17-18.)

Itseohjautuvia (Henkilöstö)	<b>Osallistava rakenne</b>	<b>Yhteisorganisoitu rakenne</b>
Ulkoisohjautuvia (Henkilöstö)	<b>Perinteinen hierarkkinen rakenne</b>	<b>Tuloskontrolloitu rakenne</b>
	Keskusjohtoinen (Organisaatio)	Itseorganisoituva (Organisaatio)

Taulukko 1 - Organisaatioiden jaottelu (mukaillen Martela & Jarenko 2017, 13).

Martelan ja Jarenkon esittämän mallin mukaan keskusjohtoisessa organisaatiossa jokaisen etua hoidetaan palkkioilla tai rangaistuksilla, kun taas itseorganisoituvassa mallissa tämä toteutuu itsensä toteuttamisella ja arvokkailla päämäärillä kuten toimeentulolla sekä jonkun isomman päämäärän edistämällä. Keskusjohtoisessa organisaatiossa valvotaan ja kontrolloidaan, ihmisillä on jokin tietty tarkasti määritelty rooli tai tehtävä. Päätäntävalta sekä informaation omistus ovat johtoportaalla. Tämän mallin loi Frederik Winslow Taylor 1900 –luvun alussa sen ajan teollisen tehdastyön tehostamiseksi. Hänen mielestään työntekijöillä ei ollut riittävä ymmärrystä eikä kykyä ajatella, miten työtä tulisi tehdä ja näin ollen työtä piti organisoida ja johtaa älykkäämpien ihmisten toimesta. (Martela & Jarenko 2017.)

Itseorganisoituvassa organisaatiossa henkilöihin luotetaan eikä tiukkaa kontrollia ole. Työntekijöiden ja tiimien käyttöön luodaan omat konfliktienratkaisumallit. Roolit ja työtehtävät näissä organisaatioissa voivat muuttua joustavasti muokkaamalla itsenäisesti keskinäistä työnjakoa. Autonominen tapa antaa vapauden toimia parhaalla mahdollisella tavalla, mutta vaatimuksena on, että työntekijällä on tiedossaan kaikki keskeinen tieto sekä riittävä ymmärrys kokonaisuuksista. Vain näin työntekijät voivat tehdä itsenäisesti päätöksiä, jotka edistävät yhteistä etua ja päämäärää. Informaatiota jaetaankin avoimesti ja laajasti kaikille työntekijöille. (Martela & Jarenko 2017, 135-144.)

Keskinäinen luottamus autonomisessa organisaatiomallissa mahdollistaa itsenäisen työn teon ilman valvontaa tai kontrollia. Tosin organisaatiolla on hyvä olla mekanismeja, joita voidaan ottaa käyttöön tarvittaessa, jos joku ei toimi luottamuksen arvoisesti. Lähtökohtana ja perusolettamuksena on kuitenkin työntekijöiden johdon ja työntekijöiden keskinäinen luottamus. (Martela & Jarenko 2017, 138-140.)

Martela ja Jarenkon mukaan onnistuneen itseorganisoituvan organisaation on ratkaistava neljä asiaa, jotka tukevat ihmisen oma-aloitteisuutta, nopeaa reagointikykyä sekä ratkaisuja kompleksisessa maailmassa. Näitä ovat jokaisen hyöty, yhteiset mekanismit tai pelisäännöt ongelmatilanteisiin, järkevä työnjako sekä keskinäinen koordinaatio. (Martela & Jarenko 2017.)

Autonomisessa organisaatiossa työtä voidaan jakaa joustavasti työntekijöiden kesken. Ihmiset voivat erikoistua johonkin tiettyyn osa-alueeseen ja näin hyödyntää omaa osaamistaan parhaimmalla tavalla. Tärkeää on, että tiimillä on selkeä kuva kunkin työntekijän roolista ja niitä myös tarkastellaan aina tietyn väliajoin. (Martela & Jarenko 2017, 140-141.)

Oodin työnjako on muotoutunut muun muassa sekä tiimien että henkilöiden erityisosaamisen kautta. Tiimeille tehdyn itsearviointikyselyn perusteella selvisi, että kaikki eivät ole tyytyväisiä nykyiseen työnjakoon tai työn organisointiin ja ne nousivatkin yhdeksi yhteiseksi kehittämiskohteeksi. Tiimien kehittämiskohteita ja niiden tuloksia käsitellään tarkemmin kehittämishankkeen tuloksia käsittelevässä kappaleessa 5.1.

Järkevällä työnjaolla ja keskinäisellä koordinaatiolla tarkoitetaan keskinäistä relevantin informaation jakamista, päätöksenteon läpinäkyvyyttä sekä tehokkaita ja järkeviä kommunikointikanavien käyttöä niin sähköisistä informaatiokanavista toisiin epäformaaleihin kanaviin. (Martela & Jarenko 2017.) Toiminnan koordinointi koskee niin yksittäistä työntekijää kuin yksilöiden välistä yhteistyötä. Riittävä ymmärrys kokonaisuudesta auttaa yksilöitä itsenäisesti edistämään organisaation yhteistä etua. Tämä ymmärrys lisääntyy vain läpinäkyvän ja keskeisten tietojen informaation jakamisessa kaikille organisaation jäsenille. (Martela & Jarenko 2017, 141-143.)

Muutoksen on oltava parempi ja hyödyllisempi jäsenilleen kuin aiempi erillään toimiminen muun muassa mahdollistaen ihmisen itsensä toteuttamisen sekä yhteisen arvokkaan päämäärän tavoittamisen. Päämäärän ja tavoitteiden tulee olla sellaisia, jotka koetaan tärkeiksi, arvokkaiksi ja sellaiseksi jotka koetaan saavutettavaksi vain yhteisellä tekemisellä. Myös itse työn tekeminen tulee olla mielekästä oikean organisoinnin avulla. Tähän päästään antamalla ihmisille päätäntävaltaa oman työn organisoinnissa. Onnistuminen myös vaatii mekanismeja ja rakenteita, joilla voidaan käsitellä ja hallita konflikteja, hyväksikäyttöä tai velvoitteiden laiminlyöntiä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta perinteistä ylhäältä johtamista vaan erilaisia itseohjautuvia keinoja ja pelisääntöjä, joita työntekijät voivat tarvittaessa ottaa käyttöön ilman johdon puuttumista asiaan. (Martela & Jarenko 2017.)

Maailman muuttuessa yhä kompleksisemmaksi ja ihmisten tietoisuuden kasvaessa olemme muuttaneet tapamme organisoida. Enää eivät vanhan mallit toimi ja tarvitsemme uusia tapoja toimia. (Laloux 2016, 18-19.) Frederic Laloux on tutkinut ihmisten

käyttäytymistä sekä useiden erilaisten organisaatioiden toimintaa ympäri maailmaa (Laloux 2016, 11). Näiden tutkimuksien pohjalta hän teki tunnetuksi Teal-käsitteen ja sovelsi sitä eri organisaatioiden kehittämiseen ja johtamiseen. Sitä ei voida kuitenkaan pitää varsinaisena johtamismallina tai teoriana. Teal-ajattelua on hyödynnetty koko Helsingin kaupunginkirjaston organisaatiossa itseohjautuvan organisoitumisen apuna.

Laloux kuvaa ja erottelee eri aikakausille sijoitettavaa ja nykyäänkin havaittavissa olevia erilaisia organisaation tietoisuuden tasoja ja organisaatiomalleja eri väreihin. Ensimmäinen punainen impulsiivinen taso perustuu käskyvaltaan jopa hirmuvaltaan. Siinä johtaja määrää kaikesta eikä muilla jäsenillä ole mitään sananvaltaa. (Laloux 2016, 20-22.) Seuraava taso on meripihka, jossa on havaittavissa samoja piirteitä esimerkiksi armeijaan. Nämä organisaatiot ovat hyvin hierarkkisia ja käskyvalta oli ylimmällä johdolla. Historiallisessa mielessä tuohon aikaan kuuluivat eri kastit sekä ideologiat ja uskonnot, jotka muokkasivat ihmisten ajattelutapaa. (Laloux 2016, 22-23.)

Seuraavana on oranssi taso, se kuvaa teollistumisen ja tieteellisyyden aikaa, jolloin alettiin ymmärtää, että ei ole olemassa absoluuttista väärää tai oikeaa. Ymmärrettiin myös, että maailma ei ole muuttumaton. Yritykset näkivät muun muassa innovaatioiden ja nopeuden merkityksen kilpailukyvyille. Työntekijöille annettiin myös jonkin verran vapauksia tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällä tasolla uskotaan, että kuka tahansa voi saavuttaa mitä vain. (Laloux 2016, 24-27.)

Vihreä tasolla ihmiset ajattelevat, että työ on muutakin kuin suorittamista ja aineellista toimeentuloa. Työ halutaan kokea merkitykselliseksi ja arvot ovat tärkeitä. Vaatimuksena on myös, että kaikkia kohdellaan samanarvoisesti ja kaikki saavat äänensä kuuluviin. Työntekijöillä on enemmän vaikuttamismahdollisuuksia ja he saavat tehdä päätöksiä. Vihreän tason organisaatiossa työpaikkaa pidetään perheenä, jossa työntekijät huolehtivat toisistaan ja kaikki ovat onnellisia. (Laloux 2016, 30-31.)

Viimeinen parhaillaan tulossa oleva tietoisuuden taso tai maailmankuva on sinivihreä Teal. Sen mukaan maailma nähdään paikkana, joka kutsuu löytämään todellisen oman itsemme ja avaamaan potentiaalimme. (Laloux 2016, 38.) Ajattelumallin mukaan sen keskiössä ovat:

1. Itseorganisoituminen (self-management)
2. Kokonaisvaltaisuus (wholeness)

### 3. Evolutiivinen tarkoitus (evolutionary purpose)

(Laloux 2016, 55).

Tealiin siirtyminen vaatii perinteisen organisaatorakenteen ja ajattelun kokonaisvaltaista uudelleenrakentamista. Teal-organisaatiossa toiminta perustuu itseohjautuvuuteen eikä hierarkiaa tai esimiehiä ole. Itseorganisoituminen vaatii toki rakenteita ja tukimekanismeja kuten prosesseja ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. (Laloux 2016, 62.)

Päätöksenteko on jaettua ja päätöksiä tehdään usein neuvonantoprosessin avulla. Päätöksiä voi tehdä kuka tahansa asemasta riippumatta, mutta ennen päätöstä, hänen pitää kysyä mielipidettä muilta, joilla on asiantuntemusta asiasta tai jota päätös koskettaa. (Laloux 2016, 68-69.)

Keskustakirjasto Oodissa on harjoiteltu päätöksien tekoa muun muassa neuvonantoprosessin avulla. Oodissa arjen tilanteet voivat muuttua hyvinkin nopeasti ja työntekijät joutuvat tekemään päätöksiä ilman johdon tai tiimien hyväksyntää.

Teal-ajattelun mukaan turvallisessa työyhteisössä konflikteja ei pyritä välttämään ja useat Teal-organisaatiot ovat kehittäneet omia konfliktien hallintaprosesseja. Konfliktien ratkaisu on Tealin mukaan tärkeä osa itseohjautuvia käytäntöjä. Prosessit poikkeavat normaalista tavasta, jolloin ongelmat tuodaan pomojen ratkaistavaksi. Konfliktien ratkaisumallit perustuvat turvalliseen työyhteisöön, jossa työntekijät uskaltavat tuoda ongelmia esille ja myös ratkovat niitä yhdessä ilman esimiestä. Jos ongelma ei ratkea, voidaan mukaan ottaa myös esimiehiä tueksi ongelman ratkaisuun. (Laloux 2014, 112-114.)

Ei ole helppoa ottaa puheeksi tai saati saada itse palautetta ongelmatilanteissa. Itseohjautuvissa organisaatioissa työyhteisön turvallinen ilmapiiri antaa työntekijälle rohkeutta astua esiin ja kohdata kollega vaikeissakin tilanteissa. Tämä kaikki kuitenkin vaatii prosesseja ja taitoja, jotta konflikteja voidaan ratkoa kypsällä ja toisia kunnioittavalla tavalla. Selkeät konfliktien ratkaisumallit auttavat ihmisiä kohtaamaan toisiaan eri tilanteissa. Ilman konflikteja, voimme helposti tulla yli suojelevaksi toisia ja itseämme kohtaan ja näin totuus asioista ei tule esille. (Laloux 2014, 112-114, 165.)

Teal-organisaatioissa kokonaisvaltaisuus on ihmisten hyväksymistä työpaikoilla sellaisena kuin kukin on. Ihmisten ei tarvitse pitää yllä työroolia, vaan hänet hyväksytään

oman itsenään, jolloin myös tunteet ja feminiinisyydet ovat sallittuja. Kun ihminen saa olla oma itsensä, ei hänen tarvitse pelätä, ettei häntä hyväksytä ja työtä voi tehdä vapaammin ja täysivaltaisemmin. Kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan myös erilaisten ja poikkeavienkin mielipiteiden sallimista. Myös virheet ovat sallittuja ja ne nähdään enemmänkin oppimisen tapana. (Laloux 2016, 82-86.)

Kokonaisvaltaisuuteen päästään myös luomalla turvallista työyhteisön ilmapiiriä. Turvallisella tilalla tarkoitetaan tilaa, missä on turvallista jakaa omia vaikeita tunteita muiden kanssa. Turvallinen tila rakentuu yhdessä luotuihin pelisääntöihin, muun muassa miten työyhteisössä suhtaudutaan ja käyttäydytään toisia kohtaan muita arvoita. (Laloux 2016, 95-97.)

Oodin turvallisemman tilan periaatteet luovat työyhteisöön turvaa ja ymmärrystä, että myös vaikeiden asioiden esille tuominen on hyväksyttävää. Tämäkin on asia, jota pitää harjoitella yhdessä ja löytää oikeita tapoja asioiden käsittelyyn.

Kolmas Tealin taso on evolutiivinen tarkoitus. Onnistuneella Teal-organisaatiolla on jokin isompi ja maailmaa parantava tarkoitus. Tämä ei tarkoita perinteistä organisaation toiminta-ajatusta, vaan tarkoitus kehittyy luonnollisesti organisaatiossa itsessään sen jäsenten ymmärryksen kautta. Itseohjautuvassa Teal-organisaatiossa lähdetään ajatuksesta, että kaikilla on mahdollisuus ja kykyä panna alulle uusia näkemyksiä tulevasta suunnasta. Organisaation tarkoituksena on elää ja muuttua ympäröivän maailman mukana, ei ennustaa eikä kontrolloida tulevaa. Näin organisaatio pysyy ajassa mukana ja toimintatapojen ja kulttuurin muutokset ovat mahdollisia. (Laloux 2016, 55, 113-123.)

Tunnetuimpia Teal-organisaatioita on jo edellä mainittukin hoitoalalla toimiva hollantilainen Buurtzorg, jonka palveluksessa on 9000 työntekijää. Perinteisestä hierakisista pyramidilla mallista on luovuttu ja on siirrytty itseohjautuviin tiimeihin. Noin 10-12 hengen tiimeissä ei ole johtajia, esimiehiä eikä tiiminvetäjiä. Kaikki perinteisen johtamisen tehtävät on jaettu sairaanhoitajien kesken. Tiimien apuna on valmentajia, joiden rooli on auttaa tiimejä. Heillä ei ole valtaa tiimin päätöksiin tai toimintaan. Pääkonttorissa työskentelee pieni määrä työntekijöitä hallinnollisissa tukitehtävissä. (Laloux 2014, 65-72.)

#### 4.2 Miksi organisaatiot haluavat siirtyä itseohjautuvuuteen?

Miksi organisaatiot haluavat siirtyä itseohjautuvuuteen perustuviin organisaatiomalleihin? Nykyiset toimintaympäristöt ovat muuttuneet yhä monimutkaisimmiksi globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen sekä robotiikan ja automatisaation myötä. Toimintaympäristöt myös muuttuvat nopeammin ja yksinkertaisesti emme enää pärjää vanhoilla organisaatiomalleilla ja rakenteilla. Tarvitaan nopeaa reagointikykyä, ketteryyttä ja muuntautumiskykyä, joita vanhojen rakenteiden avulla ei enää saavuteta. (Martela & Jarenko 2017, 10-20.)

Työelämän murros länsimaissa, on tietysti olennainen tekijä itseorganisointumiseen, sillä yhä vähemmän työ on sellaista rutiinityötä, jota voidaan johtaa keskusjohtoisesti (Martela & Jarenko 2017, 144- 146). Työn kuvat muuttuvat rutiinityön vähetessä ja asiantuntijatyön lisääntyessä. Asiantuntijatyössä ihmisiltä vaaditaan itsenäistä päätöksentekoa ja suunnittelu- sekä organisointikykyä. Henkilöstön osaaminen on saatava parempaan käyttöön sekä mukaan strategian luomiseen ja sen nopeaan käyttöönottoon. Nykymaailman kehittynyt teknologia mahdollistaa nämä uudet rakenteet ja organisaatiomallit. (Martela & Jarenko 2017, 10-20.)

Toiminnan houkuttelevuus kuten työn mielekkyys, kiinnostavuus sekä tekemisen arvokkuus motivoivat ja myös sitouttavat ihmisiä työn tekemiseen. Haastavampi työ, jossa ihmiset saavat itse päättää asioista ja tehdä luovia ratkaisuja johtavat yksinkertaisesti parempiin tuloksiin kuin keskusjohtoinen organisointuminen. Tämä on myös yksi tärkeä syy siirtyä itseohjautuvampaan suuntaan. (Martela & Jarenko 2017, 144-146.) Itseohjautuvuus mahdollistaa myös ketterän toimintatavan kehittämällä jatkuvasti olemassa olevia toimintojaan innovoiden sekä luoden uutta samanaikaisesti (Martela & Jarenko 2017, 21).

Keskustakirjasto Oodin toimintaympäristö on haastava, sillä yllättäviä tilanteita syntyy päivittäin ja henkilökunta joutuu jatkuvasti tekemään itsenäisiä päätöksiä sekä reagoimaan nopeasti eri tilanteisiin. Itseohjautuvuus sekä työyhteisössä että tiimeissä onkin osoittautunut tällaisessa toimintaympäristössä toimivaksi työn organisoinnin tavaksi. Työntekijöillä on paras osaaminen ja asiantuntemus työn sisällöstä ja toteuttamisesta. Arjen tilanteiden lisäksi, työn ja palveluiden kehittäminen on osa tiimien työtä ja jokaisen työntekijän tehtävänkuva.

Informaatioteknologia antaa mahdollisuuden tehdä työtä ilman hallinnoivaa esimiestä. Erilaiset työkalut kuten sähköiseen kommunikaatioon tarkoitetut ohjelmat ovat luoneet uudenlaisen tavan ja toiminnan organisoitumisessa sekä tiedonkulussa. Ne myös lisäävät työntekijöiden mahdollisuutta osallistua keskusteluihin, päätöksentekoon sekä helpottavat tuomaan esille omia näkemyksiään ja mielipiteitään. (Martela & Jarenko 2017, 24.)

Nykyiset tutkimukset tukevat ajatusta, että itseohjautuvuudella voidaan lisätä pitkän tähtäimen kannattavuutta, tuottavuutta ja laatua, lisätä asiakkaiden ja henkilöstön tyytyväisyyttä sekä parantaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista (Humap 2016). Kun työntekijöille annetaan tilaa ajatella itse sekä mahdollisuus luovuuteen, myös innostuksen ja arvostuksen tunteet kasvavat ja sitä kautta sitoutuminen lisääntyy (Lavanti 2017, 30). Tutkimuksissa on myös osoitettu, että omaehtoisuus ja päätösvalta lisäävät sisäistä motivaatiota sekä työn mielekkyyttä (Martela & Jarenko 2017, 24).

#### 4.3 Itseohjautuvuus ja tiimit Oodin arjessa

Keskustakirjasto Oodin toiminta perustuu itseohjautuvuuteen ja vahvoihin tiimeihin. Perustana olivat Helsingin kaupunginkirjaston yhteiset linjaukset, periaatteet ja tavoitteet uudesta itseohjautuvasta tiimimallista.

Tärkeää itseohjautuvuuden toimivuuden kannalta ovat esimerkiksi informaation läpinäkyvyys, osaamisen ja päätöksenteon tukirakenteet sekä toimivat prosessit (Martela & Jarenko 2016, 170). Itseohjautuvuuden toimivuutta on tuettu Oodissa jakamalla johtajuutta ja päätäntävaltaa, vähentämällä hierarkkisuuutta sekä lisäämällä informaation läpinäkyvyyttä. Tiimejä on myös kannustettu kokeiluihin ja uusien palveluiden kehittämiseen. Oodin itseohjautuvaa työskulttuuria ja tiimityötä kehitetään jatkuvasti. Monet toimintatavat ja käytännöt toimivat jo itseohjautuvasti.

Edellisten kappaleiden teoreettisesta lähestymistavasta siirrytään kohti aitoa työympäristöä. Tässä alaluvussa kuvaillaan ja tarkastellaan keskustakirjasto Oodin itseohjautuvuuden toteutumista ja ilmenemismuotoja niin yksilöiden toiminnassa kuin tiimeissä ja koko työyhteisössä.



Itseorganisoituminen tarkoittaa jaettua johtajuutta. Käytännössä se tarkoittaa, ettei kaikkiin päätöksiin tarvita esimiehen lupaa. Huomioitavaa on, että se ei myöskään tarkoita vapautta tehdä ihan mitä tahansa, vaan siinä pitää ottaa huomioon sovitut toimintamallit, rakenteet sekä muut ihmiset. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

Keskustakirjasto Oodissa tiimeille on annettu päätösvaltaa monessa asiassa. Tässä muutamia esimerkkejä niistä:

- Palveluiden kehittäminen
- Eri palveluiden aukioloajat
- Tapahtumien sisältö ja määrä
- Tapahtumabudjetin käyttö
- Tarvikehankinnat
- Yleiset työtavat
- Aineistojen sijoittelu tilassa
- Työ –ja tapahtumatilojen varauskäytännöt
- Tilojen, kalustusten ja palvelupisteiden sijoittelu
- Neuvottelut kumppaneiden kanssa
- Vierailijaryhmistä päättäminen
- Sisäisten koulutuksien sisältö

Tiimit siis saavat päättää itsenäisesti monista asioista, mutta moni asia myös koskettaa muitakin kuin oman tiimin vastuualueita tai jäseniä. Näissä tapauksissa asia tuodaan yhteiseen käsittelyyn tai niistä päätetään neuvonantoprosessin avulla, eli asioista neuvotellaan niiden ihmisten kanssa, jota päätös koskee. Päätöksenteossa käytetään myös äänestystä, jota myös neuvonantoprosessin lisäksi on harjoiteltu jo ennen Oodin avaamista. Eri päätöksentekotavat tukevat päätöksien tekemistä ja myös lisäävät henkilöstön rohkeutta tehdä niitä. Esimies ei ole aina paikalla ja siksi päätöksiä voi joutua tekemään pienelläkin porukalla itsenäisesti. Tiimien itsenäisesti päätettävien asioiden lisäksi yhteisesti päätettäviä asioita ovat muun muassa suunta ja tavoite, Oodin omat toimintatavat ja säännöt, kumppanuusperiaatteet, palveluiden sekä tilojen käytön linjaukset, työjärjestelyiden isot muutokset kuten resurssien jako ja muut isommat toimintaympäristöön liittyvät asiat.

Vaikkakin johtajuutta ja päätösvaltaa on jaettu Oodissa, kaikkea toimintaa ohjaavat laki yleisestä kirjastoista (Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016, 6§) sekä Helsingin kaupungin strategia (Helsingin kaupunki 2017) sekä kulttuuri- ja vapaa-ajan toimialan tavoitteet ja linjaukset (Helsingin kaupunki 2019).

Avointa keskustelukulttuuria sekä työntekijöiden aktiivisuutta asioiden esille nostamiseksi pyritään lisäämään eri keinoin. Esimerkiksi kokouksien asialistoille voi kuka tahansa lisätä asioita, joista halutaan keskustella. Kokousten vetäminen on myös annettu työntekijöiden vastuulle, jolloin esimiehet eivät ole liian isossa roolissa. Kuka tahansa voi tehdä ehdotuksia Oodin toimintaan koskeviin asioihin. Tavoitteena on läpinäkyvyys koko päätöksentekoprosessin ajan. Periaatteena on, että kaikilla on tilaisuus vaikuttaa päätöksiin ja kaikki myös kantavat niistä vastuun.

Kaiken informaation jakamisessa pyritään läpinäkyvyyteen. Kaikilla tiimeillä ja esimiehillä on vastuu informoida asioista niille tarkoitetuissa kanavilla. Ydintiimien ja johtotiimin kokouspöytäkirjat, dokumentit ja keskustelukanavat ovat kaikille avoimia. Oodissa on käytössä monipuolisia ja kuhunkin tilanteeseen sopivia kommunikointitapoja. Yhtenä tärkeänä viestintäkanavana on heti alusta alkaen käyttöönotetut WhatsApp -kanavat eri tilanteisiin. Kaikilla työntekijöillä on käytössään omat työpuhelimet. Isossa 10.000 neliön talossa olisikin mahdotonta tiedottaa asioista ajantasaisesti ilman tämän tyyppistä viestintää.

Henkilökunta osallistuu myös työvuorosunnitteluun ja varsinaisten työvuorolistojen ja päivälisöjen tekemiseen. Henkilökunnalla on vastuu omien työvuorojen seurannasta ja päivittämisestä. Jokainen ottaa vastuun sekä omista menoistaan että tiimin liittyvistä toiminnoista merkkäämällä ne työvuorolistoihin. Myös omat esimiehen kanssa sovitut lomat merkitään sille tarkoitettuun taulukkoon.

Oodin henkilökuntaa otetaan mukaan myös uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Käytännössä tämä tarkoittaa yhden tai kahden työntekijän osallistumista esimerkiksi haastatteluihin. Työntekijät voivat esittää omat perustelunsa valinnan perusteeksi sekä ehdottaa valittavaa työntekijää. Esimiehet tekevät lopullisen päätöksen palkattavasta henkilöstä.

Monet uudet palvelut ja työtehtävät kuten robotiikan käyttöönotto vaativat jatkuvaa osaamisen jakamista. Yhteisvastuuta on otettava sekä oman oppimisen että toisten

työntekijöiden osaaminen lisäämiseksi. Tiimien vastuulla on järjestää sisäistä koulutusta tarpeen mukaan.

Oodissa palkitaan säännöllisesti sekä tiimejä että yksittäisiä työntekijöitä hyvästä työstä. Henkilökunta pääsee myös ehdottamaan näitä kertapalkkiota.

Oodin esimiesten tavoitteena on ollut tuoda itseohjautuvuutta työkuultuuriin, kannustuen ja mahdollistaen sen toteutumisen muun muassa hajauttaen päätöksentekoa, lisäämällä yhteisvastuuta johtamisessa sekä työn tekemisessä. Hierarkkisia rakenteita on pyritty murtamaan muun muassa henkilöstön kanssa käytyjen avointen keskustelujen kautta. Tavoitteena on saada mahdollisimman tasa-arvoinen, turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri työntekijöiden ja esimiesten välille.

Esimiehet toimivat myös tiimien mentoreina. Mentorin roolissa esimiehet pyrkivät mahdollistamaan tiimien työn tekemisen sekä raivaamaan esteitä toiminnan tieltä. Mentoreilla ei ole määräysvaltaa tiimien toimintaan, mutta voivat osallistua palveluiden kehittämiseen. Itse näen, että mentorin rooli on osa esimiehen roolia eikä erillinen tehtävä. Näin ollen mentoreilla on myös vastuu työlainsäädön määräämissä asioissa. Tiimien toiminnan turvaamisen lisäksi on tärkeää, että mentorit huolehtivat yksittäisen tiimin jäsenten tarpeista ja hyvinvoinnista.

Oodin henkilökunta on tarttunut rohkeasti asioihin, jotka eivät aina ole omalla mukavuusalueellaan. Henkilökunta on ottanut yhteisvastuuta koko Oodin toiminnasta. Itse puhun Oodi-hengestä, jossa kaikki ottavat vastuuta, auttavat, luottavat ja uskovat toisiinsa. Tiimit ovat yhteisvastuussa suorituksistaan ja se myös näkyy arjessa, toiminnan ja palveluiden suunnittelussa sekä työn organisoinnissa.

Vaikka Oodin työyhteisöä ja tiimejä pidetään Helsingin kaupunginkirjastossa edelläkävijänä ja esimerkkinä itseohjautuvuuden osalta, on itseohjautuvuuden ja toimivan tiimityön eteen kuitenkin tehtävä töitä jatkuvasti. Uuteen itseohjautuvaan tiimimalliin siirtyminen ei synny hetkessä ja onkin tärkeää antaa aikaa muutokseen. Työntekijöillä on erilaiset taustat ja tulevat hyvinkin erilaisista työkuultuureista. Myös ihmisten tiimitaidoissa sekä oman työn hallinnassa on eroavaisuuksia eikä itseohjautuvuus ole kaikille itsestään selvää tai helppoa.

Oodissa tehdyn itsearviointikyselyn perusteella tiimit arvioivat itseohjautuvuuden eri osa-alueiden toteutumista omissa tiimeissään. Kyselyn tulosten perusteella voidaan

päätellä, että itseohjautuvuus Oodin tiimeissä toteutuu pääosin hyvin. Itsearviointitulosista ja kehittämiskohteista esitellään tarkemmin seuraavassa Oodin tiimityön kehittämistä käsittelevässä kappaleessa 5.

Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani elämme kaikki poikkeuksellisia aikoja koronaviruspandemian vuoksi. Kaikki kirjastot suljettiin valtakunnallisesti 18.3.2020 lähtien. Oodin tiimit lähtivät heti liikkeelle organisoimaan ja ideoimaan töitä ja palveluja uudella tavalla. Kaikki sulkuajan toiminta perustui palvelujen parantamiseen asiakkaille sekä vaihtoehdoisen palvelujen tarjoamiseen kirjastojen ollessa suljettuna. Tiimien toiminta tässä poikkeustilanteessa on näyttänyt vahvuutensa ja osoittanut, että tiimeillä on kykyä oma-aloitteisuuteen, nopeaan reagointiin ja ratkaisuihin sekä rakentavaan yhteistyöhön. Poikkeusoloissa esimiesten tehtävissä on korostunut työntekijöiden tukeminen, aktiivinen yhteydenpito työntekijöihin sekä huolehtiminen, että työkuorma jakautuu tasaisesti.

#### 4.4 Johtaminen ja esimiestyö itseohjautuvassa organisaatiossa

Itseohjautuvissa organisaatiossa työntekijöille ja tiimeille annetaan enemmän itsestä valtaa niin itse työn organisoinnissa kuin päätöksien teossa. Itseohjautuvuuden tasoja on kuitenkin hyvin erilaisia. Helsingin kaupunginkirjastossa ei ole luovuttu esimiehistä, mutta uuden tiimimallin tavoitteena on hajauttaa päätöksentekoa muillekin kuin esimiehille ja lisätä yhteisvastuuta johtamisessa. Uuden tiimimallin mukaisesti esimiehet toimivat myös tiimien mentoreina. Harva organisaation kuinkin toimii täysin ilman esimiehiä kuten hollantilainen hoiva-ala yritys Buurtzorg.

Jotta henkilökunta pääsee irti hierarkkisesta ajattelusta, on esimiehen usein muistutettava henkilökuntaa vapaudesta ja sekä opettaa tarvittaessa päätöksentekoa. Johtajien ja esimiesten tulee siis pyrkiä tietoisesti eroon omasta asemastaan ja vallastaan. Työntekijöiden on myös nähtävä johtaja helposti lähestyttävänä, jotta uudenlainen keskinäinen yhteistyö onnistuu. Tähän päästäkseen johtajan on usein muutettava omaa käytöstään ja tapojaan. Johtajan on luotava ympärilleen turvallinen psykologinen tila, jotta työntekijät uskaltavat kertoa mielipiteensä ja esittää kritiikkiä ja kyseenalaistaa asioita. (Martela & Jarenko 2017, 164-165.)

Esimiesten ja ylimmän johdon tulee olla sitoutunut muutokseen ja näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Positiivisen, luotettavan ja hyvän ilmapiirin luominen on tärkeää erityisesti muutosvaiheessa. Näiden lisäksi on huolehdittava työyhteisön toimivuudesta, ammatillisesta osaamisesta sekä vastuullisesta ja hyvästä työnjaosta. (Heikkinen & Helminen 2017, 52.)

Itseohjautuvuus ei tapahdukaan hetkessä ja on tärkeää antaa työntekijöille riittävästi tukea ja aikaa itseohjautuvan toimintamallin omaksumiseen. Aina muutokset eivät ole positiivista, työntekijät voivat kokea ne negatiiviseksi esimerkiksi työtehtävien ja työtapojen vaihduttua. Esimiesten tulee huomioida ja kuunnella työntekijöitä ja näin mahdollistaa henkilöstön aidon osallistumisen muutokseen. On myös varattava riittävästi aikaa muun muassa työtapojen suunnitteluun ja muille käytännön järjestelyille. Työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan myös lisätä, kun muutosvaiheessa pidetään erityistä huolta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Heikkinen & Helminen 2017, 48-51.)

Muutos itseohjautuvuuteen ei ole ollut helppoa myöskään Oodin esimiehille. Se on vaatinut harjoittelua ja Oodin esimiehet ovat saaneet ulkopuolista koulutusta itseohjautuvan organisaation johtamisessa. Esimiehet ovat opetelleet pääsemään irti vanhoista tavoista muun muassa olemalla puuttumatta kaikkiin asioihin sekä antamalla suoria vastauksia työntekijöiden esittämiin kysymyksiin. Esimiehet ovat myös pyrkineet toiminnassaan läpinäkyvyyteen ja avoimuuteen muun muassa päätöksenteossa ja tiedon jakamisessa. Päätöksistä pyritään kertomaan oikea-aikaisesti, tarkasti ja useilla eri kanavilla. Oodin esimiesten tehtäviin kuuluvat erilaisten byrokratia- ja hallintopalveluiden, talousasioiden ja henkilöstöasioiden hoito sekä neuvotteluja eri yhteistyötahojen kanssa. Kuten edellä jo mainittiin myös tiimit hoitavat itsenäisesti monia näihin liittyvistä asioista kuten hoitavat itsenäisesti suurimman osan neuvotteluista kumppaneiden kanssa ja päättävät tapahtumabudjetin käytöstä sekä tekevät hankintaehdotuksia.

Helsingin kaupunginkirjaston ylin johto on ollut myös aktiivinen uuden itseohjautuvan tiimimallin käyttöönotossa muun muassa ajankohtaisella tiedottamisella ja keskusteluilla sekä järjestämällä työpajoja.

Itseohjautuvuudelle on voi myös olla monia johtajuuteen ja työnantajaan liittyviä esteitä. Ensinnäkin esimiehet voivat nähdä oman asemansa uhattuna ja voivat olla esteenä muutokselle, sillä toimivallasta ei haluta luopua. Toinen merkittävä este ovat nykyinen lainsäädäntö, joka pakottaa noudattamaan lakisääteisiä pelisääntöjä ja vastuita organisaatioissa. On myös muistettava, että nämä lait myös antavat turvaa työntekijälle.

Suomessa työnantajan oikeus valvoa työntekijän työtä perustuu työsopimuslakiin ja työehtosopimukseen. Työsopimuksen mukaan työnantajalla on vahva direktio-oikeus, joka ei mahdollista itseohjautuvuuden syntymistä työntekijälähtöisesti. Tiimi-ideologian perusta on tiimien autonomia, mutta on ristiriidassa suhteessa tähän työnantajan laajaan direktio-oikeuteen. (Huusko 2007, 61-62.)

Itseohjautuvassa organisaatiossakin vastuu työturvallisuudesta on aina työnantajalla (Työturvallisuuslaki 738/2003, 8 §). Työnantaja on siis vastuussa työturvallisuuteen liittyvistä velvoitteista kuten työnmitoitus, riskien arviointi, työn valvonta, työnopastus ja koulutus sekä työilmapiiri ja jaksaminen. Vastuuta esimerkiksi työssä jaksamisesta ei voi säilyttää tiimille tai tiimin jäsenelle. (Huusko 2007, 129-131.) Myös yhteistoiminta työntekijöiden ja työnantajan välillä on tärkeää työ ja turvallisuus asioiden kehittämisessä (Huusko 2002, 138). Vaikka tiimin jäsenet osallistuvat työsuojelutehtäviin, ei tiimi voi kantaa vastuuta vaan lain mukaan vastuu on yhä esimiehillä (Huusko 2007, 132).

Tiimissä voidaan kuitenkin huolehtia kuormituksen tasaamisesta, jolla tarkoitetaan, että kaikki tiimin jäsenet huomioivat ja huolehtivat toisten jäsenten tehtävistä selviytymisestä (Huusko 2007, 138).

Työoikeus ei tunnista työntekijän yhteisvastuuta Suomessa ja ei siten ole yksinkertainen asia (Huusko 2007, 86). Työsopimuslaissa eikä missään muissakaan laeissa ole säädetty mitään tiimeistä vaikkakin organisaatioiden madaltuminen, esimiesten vähentyminen, työntekijöiden osaamisen kasvu ja tietotekniikan kehittyminen ovat muuttaneet johtamista ja koko työelämää. Myöskään työehtosopimukseen ei ole Suomessa otettu tiimejä koskevia määräyksiä. (Huusko 2007, 100-101.)

Työolotutkimuksen mukaan esimiehet ovat omaksuneet työssään yhä enemmän nykyaikaiseen valmentavaan johtamiseen liittyviä ominaisuuksia kuten rohkaiseminen,

kannustaminen, kiitoksen ja palautteen antaminen sekä innostavuus (Tilastokeskus 2019, 174).

Oma näkemykseni on, että myös itseohjautuvat työyhteisöt ja tiimit tarvitsevat esimiestä. Tiimien itseohjautuvuuden toimivuuden kannalta on tärkeää, että esimiehet ovat sitoutuneet asiaan ja tukevat työntekijöitä. Mentorin roolissa esimiesten tehtävänä on muun muassa tukea, rohkaista ja kannustaa tiimiä, tuntea toiminnan tavoitteet, antaa tiimille tilaa toimia sekä seurata yhteisten tavoitteiden toteutumista (Helsingin kaupunginkirjasto 2018b).

## 5 ITSEOHJAUTUVAN TIIMITYÖN KEHITTÄMINEN OODISSA

Tiimin toimivuuteen ja menestykseen vaikuttavat monet tekijät, jotka usein rakentuvat pitkällä aikavälillä ja vaativat pitkäjänteistä kehittämistä. Ei siis riitä, että tiimit rakennetaan kerran ja odotetaan, että ne toimivat itsestään siitä eteenpäin. Tiimityön toimivuuden ja kehittämisen kannalta olennaista on, että tiimien toimintaa arvioidaan ja tarkastellaan aina tietyn väliajoin.

On myös tärkeää, että työnantaja yhdessä tiimin kanssa varmistaa, että tiimin osaamista kehitetään oikeaan suuntaan. Tiimeille on myös annettava vaikutusvaltaa siihen, kuinka tiimin yhteistä toimintaa kehitetään. (Huusko 2007, 109-112.)

Kehittämishankkeen tavoitteena oli selvittää tiimien nykytilaa sekä löytää uusia konkreettisia toimintamalleja ja -tapoja arjen tiimityöhön ja näin parantaa tiimin toimivuutta ja itseohjautuvuutta niissä. Toisena tavoitteena oli kehittää ja kokeilla työtapoja ja malleja, millä tiimit voivat jatkossa itsenäisesti kehittää omaa toimintaansa. Kehittämishanke toteutettiin syyskuun 2019 – maaliskuun 2020 välisenä aikana.

Hankkeen tavoitteena ei ollut ainoastaan tarkastella ja kehittää yksittäisen tiimin toimintaa vaan tarkoituksena oli myös tuottaa tiimeille ja työntekijöille tietoa tiimityöstä sekä itseohjautuvuudesta ja näin myös lisätä yleistä ymmärrystä niistä. Hankkeen tuotoksena tehtiin yhteinen kehittämissuunnitelma, jossa määritellään tiimityön kehittämisen tavoitteet sekä toimintatavat.

Käytännössä kehittämishanke tarkoitti tiimien aktiivista osallistamista eri tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä hyväksi käyttäen. Näitä käytännön menetelmiä olivat itsearviointikysely, ryhmähaastattelut sekä muut osallistavat menetelmät kuten

tiimeille ja työyhteisölle pidettävät kokoukset ja työpajat. Tutkijana tulkitseen näistä syntyviä dokumenttiaineistoja ja teen niistä havainnoiteja. Osallistavat menetelmät sopivat Oodin työyhteisöön, jossa kaikki saavat tasa-arvoisesti osallistua kehittämiseen ja päätöksien tekoon. Ne myös luovat myönteistä ilmapiiriä ja työyhteisön jäsenten välistä luottamusta sekä sitouttavat työntekijöitä yhteiseen tekemiseen ja tavoitteisiin.

Kehittämishanke käynnistyi lokakuussa 2019, jolloin esittelin kehittämishankkeen, aikataulun ja sen tavoitteet työyhteisölle. Tätä ennen olin käynyt keskusteluja hankkeen sisällöstä kirjaston johtajan, muiden esimiesten sekä muutamien työntekijöiden kanssa. Rajasin kehittämishankkeen koskemaan vain keskustakirjasto Oodin tiimejä, sillä koko Helsingin kaupunginkirjaston yhteinen tiimityön kehittäminen lähti käyntiin vasta myöhemmin syksyllä 2019, jolloin opinnäytetyöni oli käynnissä. Toisena syynä oli se, että uusi tiimimalli oli ollut Oodissa käytössä pidempään kuin muualla kirjaston organisaatiossa.

Oma roolini tämän kehittämishankkeen vetäjänä oli helpottaa sekä edistää työntekijöiden ja tiimien toimintaa tässä prosessissa. Tarkoitukseni on myös tehdä havainnoita koko prosessin ajan kirjaamalla ylös muun muassa työntekijöiden työskentelytapoja ja mielipiteitä. Pohdin myös, miten asemani työyhteisön esimiehenä voi vaikuttaa tiimien ja henkilökunnan asennoitumiseen ja työskentelyyn kehittämisprosessin aikana. Pyrkimykseni on jättää oma esimiesrooli sivuun ja sen sijaan toimia ohjaajan, havainnoitsijan, kuuntelijan ja tutkijan roolissa. Tätä rooliani avasin myös henkilökunnalle heti hankkeen käynnistyttyä. Pyrin myös omalla toiminnallani edistämään työskentelyä, jotta se olisi keskustelevaa, avointa ja osallistavaa.

Kehittämishankkeen aikana syntyneet tiimimuistiot, kehittämissuunnitelmat, itsearviointikyselyn tulokset sekä haastattelun nauhat ja alkuperäiset litterointi materiaalit ovat osa tutkimuksen aineistoa. Aineisto on kokonaisuudessaan tutkijan hallussa ja osa on liitteenä tässä opinnäytetyössä.

Kehittämishankkeen aikataulu:

- Itsearviointikysely, joulukuu 2019
- Tiimien työpajat ja yhteiset kokoukset, tammi-helmikuu 2020
- Ryhmähaastattelut, helmi-maaliskuu 2020



Itsearviointikyselyn avulla tiimit arvioivat oman tiimensä toimintaa sekä itseohjautuvuutta siinä sekä omaa rooliaan tiimin jäsenenä. Työntekijät muun muassa arvioivat tiimien yleistä ilmapiiriä, tiimin toimivuutta esimerkiksi päätöksenteon, tiedon kulun ja työnjaon kannalta sekä työtapojen toimivuutta. Myös yksittäinen työntekijä arvioi omaa rooliaan tiimissä muun muassa kokeeko hän oman roolinsa tärkeäksi ja merkitykselliseksi tiimissä sekä pääseekö hän aktiivisesti osallistumaan tiimin toimintaan. Kyselyn avulla selvitettiin myös kuinka hyvin toimivan tiimin osa-alueet kuten yhteiset tavoitteet, päämäärä ja esimerkiksi tiiminvetäjän rooli ja tehtävät ovat tiimin jäsenten tiedossa. Tiimit arvioivat myös, kuinka itseohjautuvuuden eri osa-alueet toteutuvat oman tiimin kohdalla.

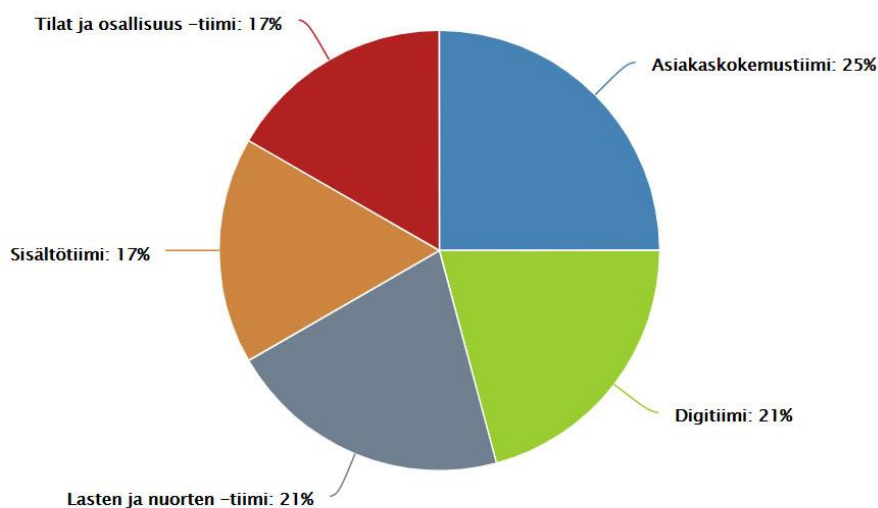
Itse kyselyllä ei haettu suoria vastauksia tai parannusehdotuksia tiimien toimintaan. Itsearviointi oli siis enemmän työkalu tiimien toiminnan kehittämiseen, mutta myös keino oppia tunnistamaan sekä tiimin että yksittäisen työntekijän omia vahvuuksia ja kehittämisen kohteita. Arvioinnin tuloksien myötä asioihin oli helpompi tarttua ja löytää tarpeelliset kehittämiskohteet. Kyselyn avulla oli myös tarkoitus lisätä esimiesten tietoisuutta tiimien toiminnasta ja antaa näin eväitä arjen parempaan johtamiseen. Kysymysten laadinnassa apuna olivat koko kirjaston henkilökunnalle maaliskuussa 2019 tehty kaupunginkirjaston tiimikysely sekä Työterveys Helsingin Oodille syyskuussa 2019 teettämä työpaikkaselvityksen esitietokyselyn tulokset (Helsingin kaupunginkirjasto 2019c, Työterveys Helsinki 2019). Kysymyksiä laadittaessa otettiin huomioon myös Helsingin kaupunginkirjaston uuden tiimallin periaatteet ja tavoitteet. Itsearviointikysely tehdään tämän hetkisen arvion mukaan tiimeille vain kerran. Suunnitteilla on koko Helsingin kaupunginkirjaston yhteinen kysely syksyllä 2020, jolloin tiimit pääsevät arvioimaan toimintaansa uudelleen.

Itsearviointikysely oli suunnattu kaikille Oodin työntekijöille, paitsi kirjaston johtajalle ja neljälle esimiehille. Rajaus tehtiin siitä syystä, että esimiehet eivät ole tiimien jäseniä vaan toimivat tiimien mentoreina. Kysely toteutettiin verkkokyselynä Questback-työkalulla 22.11. - 4.12.2019 välisenä aikana.

Itsearviointikyselyä pidetään määrällisen tutkimuksen menetelmänä, jolla pyritään kuvailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä havainnoiden niitä järjestelmällisesti (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2013). Tämän tutkimuksen ilmiönä ovat tiimityön toimivuus ja itseohjautuvuus sekä niiden kehittäminen. Kyselyn

havaintoyksikkönä ovat Oodin tiimit ja perusjoukkona tiimin jäsenet eli kaikki kyselyn aikana työsuhteessa olleet 54 työntekijää. Koska perusjoukko oli lukumäärältään niin pieni, tein kokonaistutkimuksen eli kysely lähetettiin kaikille työntekijöille. Itsearviointi kysely toteutettiin pääosin monivalintakysymyksin ja kyselyyn vastattiin anonyymisti. Kysymykset on laadittu sanallisella välimatka eli intervallasteikolla. Sanallinen asteikko sopi tähän kyselyyn paremmin, sillä kyselyllä haettiin pääosin arvioita, miten työntekijät kokivat asioita. Asteikko oli neliportainen, jotta vastauksista saatiin selkeämpiä tuloksia.

Kyselyä tehtäessä tiimeihin kuuluvia työntekijöitä oli yhteensä 54 henkeä. Heistä 48 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentti oli 88,9 %.



Kuva 2 – Kyselyyn vastanneiden tiimien % osuus kaikista vastaajista.

Itsearviointikyselyn yhteisiä tuloksia käsiteltiin ensin koko työyhteisössä, jonka jälkeen lähetin tiimeille niiden omat kyselyn tulokset. Tiimien omat purkutyöpajat järjestettiin 23.1.-12.2. välisenä aikana. Työpajojen tarkoituksena löytää itsearviointikyselyn vastausten pohjalta tiimin omia kehittämiskohteita sekä ratkaisuja ja toimenpiteitä niihin. Tarkoituksena oli myös virittää ja luoda avointa keskusteluilmapiiriä tiimin jäsenten kesken.

Purkutyöpajojen fasilitaattoreina toimivat kunkin tiimin mentorit eli esimiehet. Tiimi-palavereissa työskentelystä sovittiin yhteiset pelisäännöt tiimien mentoreiden kesken. Mentorit toimivat fasilitaattoreina, sparraajana ja apukysymysten esittäjänä. Mentorin

tehtävänä oli myös rohkaista tiimin jäseniä osallistumaan keskustaluun sekä ylläpitää rakentavaa ja positiivista ilmapiiriä.

Kehittämiskohteet valittiin pisteytysmenetelmällä, jossa jokainen tiimin jäsen sai valita kolme kehittämiskohdetta, kolme eniten ääniä saanutta valittiin kehittämiskohteiksi. Kehittämiskohteita ei kuitenkaan haluttu rajata koskemaan tiukasti vain kyseisissä tulleisiin asioihin, vaan tiimin jäsenet saivat myös ehdottaa niitä vapaasti. Valitut kehittämiskohteet kirjattiin ja tämän jälkeen tiimi jäsenet saivat ehdottaa niihin ratkaisuja ja uusia toimintamalleja. Kaikkia kehittämiskohteita ei ehditty käsitellä loppuun asti ja tiimeissä sovittiin, että työskentelyä jatketaan myöhemmin. Tiimimentorien kanssa sovimme, että tarkemmat suunnitelmat jatkotyöskentelystä tehdään vasta ryhmähaastatteluiden jälkeen maaliskuussa loppupuolella 2020. Ryhmähaastatteluisissa tiimeiltä kysyttiin ehdotuksia ja toiveita, miten kehittämiskohteiden työstöä jatketaan.

Puolistrukturoidut ryhmähaastattelut tehtiin kaikille viidelle eri tiimille 26.2. – 31.3.2020 välisenä aikana. Valitsin nämä haastattelujen muodot, sillä halusin olla rajaamatta keskustelua liian tarkkoilla kysymyksillä ja näin saada aikaan aitoa keskustelua tiimin jäsenten kesken. Kysymykset oli laadittu etukäteen, mutta vapaan keskustelun kautta sain haastattelijana mahdollisuuden myös ohjata keskustelua oikeaan suuntaan. Haastatteluista oli ilmoitettu tiimeille etukäteen ajankohta, haastattelun kesto sekä se, että haastattelut nauhoitetaan.

Haastattelussa tiimin jäseniltä kysyttiin mielipiteitä, miten kehittämisprosessi oli onnistunut, olivatko menetelmät oikeanlaisia ja mitä hyötyä siitä oli ollut. Tiimin jäsenet saivat myös esittää mielipiteitä, miten tiimien toimintaa kehitetään tulevaisuudessa. Haastatteluun osallistuvat kaikki tiimien jäsenet, tiimistä riippuen noin 6 – 10 henkeä.

Kuunneltuani nauhoitukset litteroin eli puhtaaksi kirjoitin ne. Tämän jälkeen aloitin aineiston luokittelun jakamalla ne eri osiin esittämieni kysymyksiä mukaan ja purin litteroidun aineiston teemoittain. Teemoitetulla analysointimenetelmänä tarkoitetaan aineiston ilmiöiden ja asioiden tarkastelua, jotka ovat yhteisiä useammalle haastateltavalle (Ojasalo 2014, 110). Ilmiöinä ovat tässä haastattelun keskeiset teemat.

Kehittämishanketta on tarkoitus jatkaa vielä tämän opinnäytetyön tekemisen jälkeenkin. Oli siis tärkeää tarkastella ja arvioida tämän kehittämishankkeen toimivuutta sekä suunnitella miten tiimityön kehittämistä tullaan jatkamaan. Haastatteluiden tulokset

toimivat myös palautteena kehittämishankkeen onnistumisesta. Ryhmähaastatteluiden pohjalta on myös tehty yhteinen tiimityön kehittämissuunnitelma, joka ohjaa tulevaa kehittämistyötä.

### 5.1 Kehittämishankkeen tuloksia

Kehittämishankkeen tuloksia käsitellään tässä yhtenä kokonaisuutena, sisältäen itsearviointikyselyn tuloksia, niiden pohjalta valittuja keskeisempiä kehittämiskohteita ja ratkaisuja sekä haastatteluiden tuloksia.

Kehittämishankkeen tulosten analysoinnissa olen pyrkinyt tuomaan esille uutta ja hyödyllistä tietoa vertaillen sitä opinnäytetyssä esille tulleeseen tietoperustaan sekä vastaten keskeisimpiin tutkimuskysymyksiin eli ovatko Oodin tiimit toimivia ja itseohjautuvia sekä miten tiimityötä ja itseohjautuvuutta voidaan kehittää tiimeissä? Analysoinnissa nostin esille asioita, jotka toimivat tiimeissä hyvin ja toisaalta niitä asioita, jotka eivät taas toimineet. Kehittämiskohteiden osalta nostin esille usein toistuneet ja tiimien tärkeimmiksi asioiksi nousseet teemat ja kehittämiskohteet. Toin myös esille asioita, jotka oman tulkintani perusteella vaativat selkeyttämistä tai toimintatapojen kehittämistä.

Jo heti alussa, tein päätöksen, että tiimikohtaisia tuloksia ei tässä tutkimuksessa tuotaisiin esille, jotta tiimin ja yksittäisten työntekijöiden yksityisyys säilyisivät. Eri tiimien vastausten eroavaisuuksia tuodaan toki esille. Haastatteluiden analysoinnissa nostin esille usein toistuneita asioita sekä selkeitä ehdotuksia tiimityön kehittämiseksi tulevaisuudessa. Lisäksi nostin aineistosta esille suoria lainauksia, jotka tukevat analyysin luotettavuutta.

Tuloksia tarkastellaan tässä kaikkien tiimien yhteisten itsearviointikyselyn tulosten pohjalta. Tiimien yhteiset itsearviointikyselyn tulokset sekä tiimien kehittämiskohteet ja toimenpiteet on kerätty liitteenä oleviin taulukoihin.

Kysymys	Vastaukset %			
	Kyllä	Enimmäkseen	Osittain/ Jokseenkin	Ei lainkaan
Ovatko tiimin tavoitteet ja tehtävät selkeitä sinulle?	39,6 %	45,8 %	14,6 %	0 %

Onko tiiminvetäjän rooli ja tehtävät selkeät sinulle?	37,5 %	50 %	12,5 %	0 %
Onko tiimimentorien rooli ja tehtävät selkeät sinulle?	18,8 %	39,6 %	33,3 %	8,3 %
Onko työnjako selkeää tiimisäsi?	10,4 %	70,8 %	16,7 %	2,1 %
Koetko, että tiimin tehtävien työnjako on tasapuolista tiimin jäsenten kesken?	10,4 %	50 %	33,3 %	6,3 %
Koetko, että saat itse tuoda esille omia mielipiteitä ja ideoita riittävästi?	77,1 %	18,8 %	4,2 %	0 %
Koetko oman roolisi tärkeäksi/merkitykselliseksi tiimissä?	45,8 %	27,1 %	18,8 %	8,3 %
Saatko tukea riittävästi muilta tiimin jäseniltä?	68,8 %	27,1 %	4,2 %	0 %

Taulukko 2 – Tiimin jäsenet arvioivat omaa ymmärrystään ja kokemuksia tiimistä ja sen toiminnasta.

Kun tiimin tehtävät ja tavoitteet ovat selkeitä kaikille, voi tiimi keskittyä toimintatapojen kehittämiseen sekä jäsenten osaamisen hyödyntämiseen (Kärkkäinen 2005, 122). Suurimmalla osalla tiimien jäsenillä ymmärrys oman tiimin tavoitteista ja tehtävistä ovat hyvällä tasolla. Toisaalta, on myös pieni joukko vastaajia, joille ne ovat vain joksikin selkeitä. Tämän tuloksen voi selittää osaksi sillä, että kyselyyn vastasi myös uusia työntekijöitä, joille ei oltu tässä vaiheessa vielä kerrottu tiimin tavoitteita ja tehtäviä tarpeeksi selkeästi. Lisäksi eri tiimien vastaukset erosivat huomattavasti toisistaan. Kolmella viidestä tiimistä ymmärrys oli parempaa kuin kahdella muulla. Tämä tulos voi myös kertoa, että osalla tiimeistä on selkeämmin määritellyt tavoitteet ja tehtävät kuin toisilla tiimeillä. Tiimien yhteiset tavoitteet ja tehtävät määriteltiin organisaatiotasolla, kun tiimimalli otettiin käyttöön. Epätietoisuus tiimien tehtävistä ei koske vain Oodin tiimejä vaan tämä koskee muitakin Helsingin kaupunginkirjaston tiimejä. Tämä tuli myös esille kaikille kirjastoille suunnatussa tiimimallin kehittämisryhmän järjestämässä tiimipäivässä tammikuussa 2020.

Tiimin jäsenillä tulee olla selkeä käsitys sekä tiiminvetäjien että tiimimentorin vastuista ja oikeuksista. (Salminen 2017, 54, 57). Itsearviointikyselyn tulosten perusteella tiiminvetäjien rooli oli pääosin selvää tiimin jäsenille, mutta mentorien rooli ei sitä vastoin ollut. Tämä nousi esille myös ryhmähaastatteluissa. Tiimimentoreiden roolin selkeyttäminen valittiin yhdeksi koko työyhteisön kehittämiskohteeksi. Tavoitteena on selkeyttää mentorin roolia ja tehtäviä tiimissä sekä suhteessa esimiehen rooliin.

Hyvä työnjako ottaa huomioon yksilön kokemuksen, oman osaamisen ja mielenkiinnon kohteet. Salmisen mukaan huipputiimissä on tasapaino yksilöiden erityisosaamisen ja moniosaamisen välillä, niin ettei myöskään kaikilta vaadita ihan kaikkea. (Salminen 2017, 27-28, 30). Työnjaon tasapuolisuutta ei koettu onnistuneeksi kaikissa tiimeissä. Työpajojen käydyissä keskusteluissa huomiota herättivät muun muassa työhyvinvointiin liittyviä asioita, erilainen osaaminen tiimissä sekä tiimin yhteiset ja jäsenten omat vastuualueet. Keskustelua käytiin muun muassa siitä, että työnjaon tasapuolisuutta on vaikea määritellä ja yksilöiden voimavarat sekä jaksaminen tulee huomioida, kun töitä jaetaan. Useammalla tiimillä oli sama ajatus, että työntekijöiden työtehtävät ja vastuut tulisi tuoda näkyväksi. Myös kunkin tiimin jäsenen osaamisen esille tuominen toisi läpinäkyvyyttä ja selkeyttäisi työntekijöiden ymmärrystä tiimin jäsenten työtehtävistä ja vastuista. Yhtenä toimenpiteenä ehdotettiin myös työtehtävien ja niihin menevän työajan listaamista.

Keskeisenä ajatuksena nousivat esille avun anto ja myös sen pyytäminen muilta tiimin jäseniltä. Työtaakan helpottamiseksi ehdotettiin myös työporeja tehtävien hoitoon. Näin osaaminenkin lisääntyisi ja paine asioiden hoitamiseen esimerkiksi työntekijän sairastuessa vähenisi. Muita toimenpiteitä olivat myös delegoinnin, oma-aloitteisuuden, avoimen ja rakentavan keskustelun lisääminen sekä omien voimavarojen tunnistaminen. Kehittämiskohteissa esille nousivat tiimien oman työnjaon lisäksi Oodin yhteiset työtehtävät sekä tasapuolinen osallistuminen niiden hoitamiseksi. Oma tulkintani tiimien keskusteluista ja toimenpiteistä on, että tiimeillä ja koko työyhteisöllä tulisi olla enemmän aikaa työtehtävien selkeään määrittelyyn ja tasapuolisempaan jakamiseen sekä tiimien sisällä, että koko työyhteisössä.

Oman roolin merkityksellisyys ja tärkeys tiimissä nousi yhdeksi kehittämiskohteeksi. Suurin osa kyselyn vastaajista koki oman roolin tärkeäksi tai enimmäkseen tärkeäksi,

mutta vastaajista yli viidesosa koki sen vain jokseenkin tai ei lainkaan merkitykselliseksi. Tulos on siis pääosin hyvä, mutta toisaalta herättää huolenaihetta niiden työntekijöiden osalta, jotka eivät koe rooliaan merkitykselliseksi tai tärkeäksi.

Parhaimmillaan tiimityö palkitsee ja motivoi tiimin jäsentä ja sitä kautta työntekijä kokee tekevänsä tärkeää työtä (Salminen 2017, 79-82.). Ihmiset kuitenkin kokevat oman roolinsa hyvin eri tavoin eikä se ole mitenkään yksiselitteinen asia. Tärkeää on, että tiimillä on selkeä kuva kunkin työntekijän roolista ja niitä myös tarkastellaan aina tietyn väliajoin (Martela & Jarenko 2017, 140-141). Myös tiimin jäsenten henkilökohtaisten toiveiden ja osaamisen huomioiminen lisäävät työntekijän työn merkityksellisyyttä sekä työnimua. Tiimit voivat myös omalla toiminnallaan tukea ja motivoida tiimin jäseniä. Tiimien kehittämistoimenpiteiksi esitettiin palautteen annon ja kiittämisen lisäämistä, toisten huomioon ottamista, lempeää otetta korjaavissa palautteessa sekä avointa keskustelua ja toisten kuuntelemista. Taija Lavannin tutkimuksen mukaan esimiehen keinoina voivat olla esimerkiksi tukeminen, arvostus, monipuolisten tehtävien mahdollistaminen, tiedon jakaminen, tavoitteiden asettaminen, mentoointi, palkitseminen, koulutus ja uramahdollisuuksien luominen sekä tavoitteiden asettelu (Lavanti 2017, 18).

Tässä kohden tuli myös esille aiemmin mainittu työtehtävien tasapuolinen jako. Kaikilla tiimin jäsenillä tulisi olla myös mielekästä tekemistä pelkkien rutiinitehtävien lisäksi. Myös tiimien välinen arvostaminen nousi esille. Kaikki tiimit eivät kokeneet, että heidän tiimiään tai työtään arvostetaan. Yhdeksi syyksi koettiin, että kaikki työntekijät eivät osallistu yhteisesti sovittuihin työtehtävien hoitoon. Tiimeillä on omia vastuualueitaan, mutta Oodissa on myös paljon tehtäviä, jotka kuuluvat kaikille tiimille ja työntekijöille. Riittämätön osallistuminen yhteisiin töihin tuovat tunteen, että tiimin työtä ei arvosteta. Kuten edelläkin mainittiin, tulisi tiimien työtehtävät sekä yhteisesti sovitut työt määritellä selkeämmin. Lisäksi tulisi varmistaa työjärjestelyin, että kaikilla on myös mahdollista osallistua monipuolisesti eri työtehtäviin. Tärkeää on myös varmistaa, että työntekijöillä on tiedossa, mitkä työtehtävät kuuluvat kaikille.

Kysymys	Vastaukset %			
	Aina	Usein	Joskus	Harvoin
Ovatko tiiminne kokoukset tehokkaita?	29,2 %	56,3 %	10,4 %	4,2 %
	Kyllä	Enimmäkseen	Osittain/ Jokseenkin	Ei lainkaan
Saako tiiminne tehtyä päätöksiä?	60,4 %	37,5 %	2,1 %	0 %
Saavatko kaikki tiimin jäsenet osallistua päätöksentekoon?	62,5 %	37,5 %	0 %	0 %
Tiedätkö mistä asioista tiiminne saa päättää itsenäisesti?	20,8 %	58,3 %	20,8 %	0 %
Onko tiedonkulku tiimin sisällä toimivaa?	27,1 %	58,3 %	14,6 %	0 %
Saatteko riittävästi tietoa muiden tiimien toiminnasta?	4,2 %	16,7 %	75 %	4,2 %
Toteutuvatko turvallisemman tilan periaatteet tiimin sisällä?	89,6 %	8,3 %	2,1 %	0%
	Erittäin hyvä	Hyvä	Kohtalainen	Tyydyttävä
Ilmapiiri tiimissä	60,4 %	35,4 %	2,1 %	2,1 %

Taulukko 3 – Tiimin jäsenet arvioivat tiimin toimintaa kuten tiedonkulkua ja päätöksentekoa sekä ilmapiiriä.

Kokouksien tehokkuuden osalta tiimien vastaukset erosivat toisistaan. Oli selkeästi tiimejä, joissa kokousten tehokkuus koettiin huonommaksi kuin toisilla. Tiimien kehittämiskohteiden yhteydessä ilmeni, että tähän vaikuttavat esimerkiksi toimimattomat kokouksikäytännöt tai liian lyhyt kokousaika. Kehittämiskohteiden toimenpiteitä olivat muiden vaihtoehtoisten kokoustapojen käyttöönotto kuten Teams-kanavilla kokoustaaminen tai tapaamiset pienemmissä ryhmissä, jolloin kokoukset on helpompi järjestää.

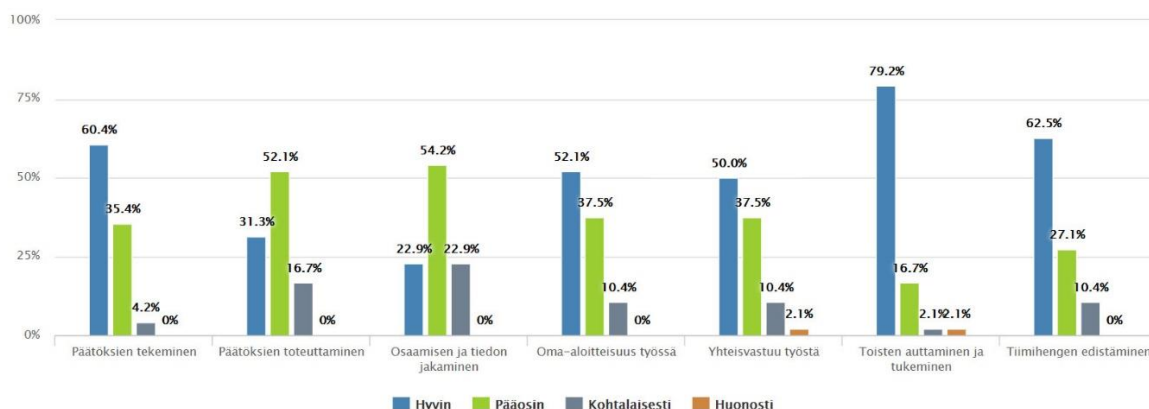


Kyselyn tulosten mukaan päätöksenteko ja jäsenten tasapuolinen osallistuminen niihin ovat hyvällä tasolla. Kaikilla tiimeillä ei kuitenkaan ollut täysin selvää mistä asioista tiimi saa päättää itsenäisesti. Tämä tietysti koskee kaikkia tiimejä ja tästä onkin hyvä tehdä yhteiset linjaukset.

Tiedonkulkuun tiimien sisällä sekä tiimien välillä halutaan selkeyttä. Itseohjautuvuuden toimivuuden kannalta on tärkeää, että informaatiota jaetaan avoimesti ja laajasti työntekijöille (Martela & Jarenko 2017, 135-144). Tätä periaatetta on pyritty noudattamaan, mutta ongelmaksi ovat syntyneet liian monet tiedotuskanavat, jolloin tieto hukkuu niihin. Näistä tiedotuskanavien käytöstä pitää saada yhteiset linjaukset ja toimitatavat, jotta tarpeellinen tieto löytyy oikealta kanavalta ja kaikki myös tietävät mitä kanavia seurataan. Myös erilaiset ohjeet pitäisi kerätä yhteen paikkaan, josta ne löytyvät helposti. Tiimien välistä tiedottamista ja yleistä tietoa eri tiimien toiminnasta toivottiin myös lisättävän. Tämä myös lisäisi tiimien välistä ymmärtämystä toisten tiimien työstä.

Itseohjautuvuus ilmiönä ei ole yksiselitteinen ja se on usein hankalasti ymmärrettävä. Työntekijät ovat toivoneet itseohjautuvuudesta lisää tietoa ja erityisesti siitä, mitä se tarkoittaa arjen työssä. Tästä syystä halusin itsearviointikyselyssä nostaa itseohjautuvuuden erikseen esille. Osittain itseohjautuvuuteen liittyvät kysymykset ovat samoja kuin muissa kysymyksissä, mutta ajatuksena oli nimenomaan nostaa esille asioita itseohjautuvuuden näkökulmasta. Itseohjautuvuutta käsiteltävien tulosten analysoinnissa otan huomioon itseohjautuvuuden toteutumisen tiimeissä sekä hyödynnän itseohjautuvuuden eri näkökulmia ja lähestymistapoja. Yhtenä osana ovat jo aiemmin tässä opinnäytetyössäni esille tulleet itseohjautuvuuden periaatteet ja määrittelyt. Toisena osana ovat Helsingin kaupunginkirjaston ja Oodin omat tavoitteet itseohjautuvuudelle tiimeissä. Kyselyssä ei käsitelty kaikkea itseohjautuvuuteen liittyviä asioita, vaan pyrkimyksenä oli enemmänkin keskittyä itseohjautuvuuden ilmentymiin ja toteutumiseen Oodin tiimien arjessa.

<b>Kysymys</b>
Itseohjautuvuus on tarkoittaa useita asioita. Ne konkretisoituvat arjen työssä. Arvio miten itseohjautuvuuden eri osa-alueet toteutuvat oman tiimisi arjen työssä.



Kuva 3 – Tiimin jäsenten arvio oman tiimin itseohjautuvuuden eri osa-alueiden toteutumisesta.

Helsingin kaupunginkirjaston tavoitteena on, että tiimimallin avulla päätöksentekoa voidaan hajauttaa muillekin kuin esimiehille ja lisätä yhteisvastuuta johtamisessa. Toimivat päätöksentekoprosessit ja -taidot ovat yksi tärkeimmistä itseohjautuvuutta lisäävistä asioista.

Tulosten perusteella päätöksenteko toteutuu tiimeissä hyvin, joten tästä voidaan päätellä, että päätöksenteon tukirakenteet ovat kunnossa. Kaksi tiimiä kuitenkin valitsivat päätöksenteon kehittämiskohteekseen. Päätöksentekoprosesseja haluttiin selkeämmäksi, nopeammaksi ja tiimit toivoivat myös koulutusta eri päätöksenteon mallien käytöstä.

Osaamisen ja tiedon jakamisen osalta tulos hieman yllätti, sillä kokemukseni mukaan osaamista on jaettu hyvin henkilökunnan kesken, myös yli tiimirajojen. Tätä tulosta selitti osittain vastaajien eri käsitys siitä, mitä kysymyksellä haettiin. Selvisi myöhemmin, että osa vastaajista oli vastannut tähän siitä näkökulmasta, kuinka hyvin osaamista ja tietoa on pystytty jakamaan tähän mennessä. Oma tulkintani on siis, että itseohjautuvuuden kannalta osaamista kyllä halutaan jakaa, mutta siihen ei ole riittävästi aikaa. Kysymyksenasettelussa oli myös se ongelma, että siinä itse asiassa kysyttiin kahta eri asiaa, sekä tiedon jakamista, että osaamisen jakamista, jolloin kysymys voidaan käsittää kahtena eri asiana. Kehittämistoimenpiteitä osaamisen ja tiedon jakamiseen esitettiin muun muassa oman aktiivisuuden lisääminen osaamisen jakamisessa

muille tiimin jäsenille sekä yksilön oma vastuu uusien asioiden opetteluun. Yhteisiksi kehittämistoimenpiteiksi ehdotettiin osaamiskartoitusta koko henkilökunnalle sekä osaamistason määrittelyä eri tehtävissä. Sisäisen koulutukseen ehdotettiin suunnitelmallisuutta ja organisointia koulutusten järjestämiseksi esimerkiksi työvuorosuunnittelun avulla.

Itseohjautuvuutta on määritelty muun muassa yksilön kyvyksi, jossa henkilö osaa toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjausta sekä olla itsemotivoitunut (Martela & Jarenko 2017, 12). Kyselyssä tämä on esitetty tiimin jäsenten oma-aloitteisuuden toteutumisenä tiimin työssä. Tiimin jäsenet arvioivat oma-aloitteisuuden tiimissä hyväksi ja saman olen myös itse havainnut Oodin arjessa. Työntekijät tarttuvat tehtäviin itsenäisesti ja oma-aloitteisesti eikä ohjausta tai kontrollia tarvita.

Yhteisvastuulla työstä tarkoitetaan muun muassa, että tiimin tai ryhmän jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Katzenbach & Smith 1998, 59). Vahva tiimityö on Oodissa työn keskiössä, mutta arjessa työntekijät osallistuvat monipuolisesti eri työtehtäviin ja toimintoihin. Oodissa yhteisvastuuta otetaan oman tiimin lisäksi myös koko talon toiminnoista ja kehittämisestä. Tulosten mukaan tiimit kokivat tämän yhteisvastuun työstä hyväksi tai pääosin hyväksi.

Tiimityön ja itseohjautuvuuden kehittämistä pidettiin tärkeänä asiana kaikkien vastaajien kesken. Tämä myös tuli esille ryhmähaastatteluissa ja muissa keskusteluissa henkilökunnan kanssa. Tämä myös vahvisti omaa näkemystäni, että tiimityön ja itseohjautuvuuden kehittäminen ei ole turhaa vaan olennainen ja tärkeä osa koko Oodin työyhteisön ja tiimien toimivuuden kannalta.

Menetelmänä itsearviointikysely toimi juuri sillä tavoin, kun alun perin olin ajatellut ja toivonut. Se lisäsi keskustelua tiimin sisällä omista toimintatavoista sekä periaatteista. Tässä esitetyt tiimien yhteiset itsearviointikyselyn tulokset antavat hyvän yleiskuvan tiimien nykytilasta sekä siitä mitkä asiat vaativat kehittämistä.

Kehittämiskohteiden käsittelyä ja toteuttamista jatketaan keväällä ja syksyllä 2020. Tiimeille pidetyt ryhmähaastattelut toimivat pohjana tulevalle työskentelylle. Haastatteluissa kysyttiin kehittämishankkeessa käytettyjen toimintatapojen ja menetelmien toimivuudesta ja hyödyistä sekä miten tiimien kehittämistyötä halutaan jatkaa.

Ryhmähaastattelun kysymykset:

1. Itsearviointikyselyn mukaan kaikki (100%) osallistujat pitivät tärkeänä itseohjautuvuuden sekä tiimityön kehittämisen sekä vahvistamisen. Onko tämä kehittämishanke auttanut tiimityön kehittämisessä? Mitä hyötyä siitä on ollut? Mikä on muuttunut ja onko tiiminne löytänyt uusia toimintatapoja?
2. Haluatteko, että kyselyn tuloksia ja valittuja kehittämiskohteita hyödynnetään ja työstetään jatkossakin? Onko toiveita, miten työtä jatketaan esimerkiksi työskentelytapojen kohdalla.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että kaikki tiimit pitivät tiimityön kehittämistä tärkeänä. Useat tiimit olivat sitä mieltä, että itsearviointikysely auttoi tuomaan esille tärkeitä asioita. Haastatteluissa kysyttiin, onko kehittämishankkeesta ollut mitään hyötyä ja onko se muuttanut mitään? Kehittämishanke on vasta alkuvaiheessa eli arviointi oli siinä mielessä vaikeaa. Osa tiimeistä oli sitä mieltä, että tähän mennessä käydyistä toimenpiteistä on ollut hyötyä ja joitakin uusia toimintatapoja on jo otettu käyttöön. Osa tiimeistä näki, että varsinaista hyötyä ei vielä ole ollut. Haastatteluissa tiimit toivat esille tiimityön kehittämisen hyötyjä, joita olivat muun muassa tiimin toiminnan tehostuminen, tiimin sisäisten toimintatapojen selkeytyminen sekä avoimen keskustelun lisääntyminen.

Kaikki tiimit pitivät haasteellisimpina ajan puutetta tiimityön kehittämiseen. Normaali arjessa kokouksissa käytettävä aika menee arjen asioiden hoitamiseen eikä aikaa jää tiimityön kehittämiseen.

Esimerkit haastatteluiden vastauksista on esitetty satunnaisessa järjestyksessä ilman vastaajien nimiä tai jakoa eri tiimeihin.

”Kysely auttoi löytämään ongelmallisia asioita esille. Monet tiimiläiset myös havaitsivat samoja ongelmakohtia.”

”Purkutilaisuus oli tosi hyvä ja tuntu, että nousi tärkeitä asioita esille, mutta ei olla sen pidemmälle ehditty.”

”Oman toiminnan reflektointi on hyödyllistä, jotta asioista opitaan ja asiat menevät eteenpäin.”

”Kehittäminen on harvinaiset hyvästä. Mitä enemmän sitä on, sitä enemmän jengi osaa toimia yhdessä.”

”Ja ylipäänsä toi koko itsearviointi, vaikka se saattaa tuntua vähän abstraktilta, kun sitä tekee, mutta mun mielestä se oli tosi hyödyllinen. Se oli tosi hyvä paikka pysähtyä miettimään, kun se eka vuosi oli sellaista hulinaa ja ryhdyttiin vaan tekemään kaikkea ja yritettiin vain selviytyä, niin musta se oli tosi hyödyllinen kohta.”

” Toiminnan kehittäminen lisää myös tehokkuutta.”

”Jos tosiaan saadaan jotain rotia meidän omiin linjauksiin, jotka muuten jäis työn jalkeihin.”

Haastattelussa kysyttiin myös haluavatko tiimit jatkaa kehittämiskohteiden käsittelyä ja hyödyntämistä sekä millä tavoin työskentelyä jatkettaisiin? Haastatteluiden pohjalta voidaan päätellä, että työskentelyä halutaan jatkaa, mutta sille on varattava riittävästi aikaa ja se pitää olla hyvin suunniteltua ja organisoitua. Kehittämistyö ei myöskään saa jäädä vain keskustelun tasolle. Sen tuloksia pitää myös pystyä hyödyntämään ja ottaa käytäntöön.

Mentoreiden roolia pidettiin hyvänä purkutyöpajojen osalta. Siinä mentori toimi fasilitaattorina ja ohjasi työskentelyä. Yhtenä ajatuksena nousi, että mentorin tehtäviin kuuluisi nimenomaan tiimityön kehittäminen yhdessä tiimin kanssa. Mentori ottaisi vastuun, että tiimityön kehittämiseen liittyviä asioita käsitellään säännöllisesti.

Kehittämiskohteiden kirjaamista pidettiin myös tärkeänä. Ehdotinkin tiimeille, että jokainen tiimi tekisi oman ”tiimisopimuksen”, jonne sovitut asiat kirjataan. Tiimisopimus toimisi myös uusien työntekijöiden perehdytysmateriaalina. Tiimit voisivat jatkossa tarkastella ja arvioida omia toimintatapojaan ja periaatteitaan tiimisopimuksen avulla sekä tarvittaessa päivittää sitä. Kaikkien tiimien tiimisopimukset ovat avoimesti nähtävillä, joka lisää tiimien läpinäkyvyyttä. Tiimit voivat näin myös hyödyntää ja ottaa käyttöön toisten tiimien hyviä käytäntöjä ja toimintatapoja.

Haastatteluiden perusteella tiimityön kehittämispäiviä toivottiin pidettävän noin 2-4 kertaa vuodessa. Näihin tilaisuuksiin pitäisi varata erillinen aika ja niistä tiedotettaisiin etukäteen, jotta jokainen ehtii valmistautua ja kasaamaan ajatuksiaan. Kehittämishankeen menetelmistä hyvää palautetta saivat sekä purkutyöpajat että itsearviointikysely.

Esimerkit haastatteluiden vastauksista on esitetty satunnaisessa järjestyksessä ilman vastaajien nimiä tai jakoa eri tiimeihin.

”Hyvän lopputuloksen turvaamiseksi, asioita pitää kerrata. Harvoin onnistuu yhdellä kertaa.”

”Keskusteluita pitää pitää yllä, että ehkä se voisi olla muutama kerta puolessa vuodessa, niin että mentori olisi myös mukana.”

”Voisihan se olla hyvä, että olisi säännöllisyyttä, kun helposti siinä käy niin, että vaikka me keskustellaan noista ja on mielipiteitä niin sit ne tosiaan jää toteuttamatta tai ne jää jotenkin siihen keskustelun tasolle.”

”Se olisi hyvä, että siinä olisi tiimimentori mukana, ehkä ohjaamassa, niin ehkä se tulisi hoidettuaikin.”

”Itse kannatan tommosen uuden dokumentin (tiimisopimuksen) tekemistä ja verrata sitä vanhaan, että mikä toimii vielä, on mun mielestä hyvä idea. Varmaan tulee esille eri asioita, kun silloin 2018.”

## 5.2 Kehittämishankkeen tulosten tarkastelua

Itsearviointitulosten perusteella voidaan todeta, että Oodin tiimien toiminta on pääosin toimivaa ja itseohjautuvaa. Tiimien valitsemien kehittämishankkeen tulosten perusteella tiimityötä ja itseohjautuvuutta on kuitenkin tarpeellista yhä kehittää ja parantaa. Tiimien viisi yleisintä kehittämiskohdetta olivat työnjaon tasapuolisuus, osaamisen ja tiedon jakaminen, päätöksien tekeminen, tiedonkulun toimivuus sekä oman roolin merkityksellisyys ja tärkeys tiimissä. Yhteisiä kehittämiskohteita olivat osaaminen, tiedonkulku ja tiedon löytyminen, tiimimentorin rooli, tapahtumien organisointi ja yhteistyö eri tiimien välillä, perehdytys sekä riittävä tieto muiden tiimien toiminnasta.

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöille annetaan lisää valtaa ja vastuuta. Oodin tiimeillä on paljon päätäntävaltaa ja niiden toiminta näyttäytyy arjessa hyvin itseohjautuvalta. Iso työyhteisö ja haastava toimintaympäristö tuovat kuitenkin haasteita kokonaisuuksien hallintaan, tiimien ja niiden väliseen toimintaan sekä yksittäisen työntekijän työntekoon ja rooliin. Oodin erilaiset ja moninaiset työtehtävät ja palvelut kuvastavat hyvin toimintaympäristön kompleksisuutta ja sen tuomia haasteita. Monet tiimien tuomat epäkohdat tai kehittämistä vaativat asiat liittyivät sekä tiimin sisäiseen toimintaan, että koko Oodin työyhteisöön.

Toimivassa tiimissä työntekijät ovat sitoutuneita, haluavat luoda tiimihenkeä ja avointa keskustelua, auttaa toisia sekä kehittää tiimiä. Toimivan tiimin edellytyksenä ovat myös erilaisuuden hyväksyminen ja keskinäinen luottamus. (Salminen 2017, 36-37.) Kehittämishankkeen tulosten perusteella Oodin tiimien vahvuuksina olivat tiimin jäsenten tuki ja toisten auttaminen, hyvä tiimihenki ja kokemus, että omia mielipiteitään ja ideoitaan saa tuoda esille. Koko työyhteisön turvallisemman tilan periaatteiden toteutuminen tiimeissä koettiin myös hyvänä. Turvallisuuden tunnetta voidaan edistää näillä yhteisesti sovitulla pelisäännöillä, arvoilla, tiimin ja työyhteisön hyvällä ilmapiirillä sekä esimiesten ja työntekijöiden vastuiden selkeällä määrittelyllä ja yhteisvastuulla johtamisessa ja työssä.

Yhtenä isona ongelmana koettiin ajanpuute tiimityön ja koko työyhteisön toiminnan kehittämiseksi. Tiimit toivat vahvasti esille keskustelujen tärkeyden ja merkityksen tiimien sisäiseen toimivuuteen sekä tiimien väliseen yhteistyöhön. Maiju Huhdan tutkimuksen mukaan kommunikaatio ja sujuva vuorovaikutus ovat edellytyksiä hyvin johdetulle ja tulokselliselle itseohjautuvalla työllä. Työntekijöille annettu yhteinen aika ja vuorovaikutuksen lisääminen tuottavat positiivisia hyötyjä. (Huhta 2018.) Työolotutkimuksen mukaan vuonna 2018 kaikista palkansaajista vain viidesosa (21 %) koki, että työpaikalla keskustellaan riittävästi työn järjestämisestä tai ongelmista. Tutkimuksesta ei tosin selvinnyt oliko syynä ajanpuute vai jokin muut syy. (Tilastokeskus 2019, 148.) Henkilökohtaisesti uskon, että avoimella vuoropuhelulla on positiivinen vaikutus työilmapiiriin. Avoin keskustelukulttuuri myös lisää ymmärrystä muiden tiimien sekä työntekijöiden työtehtävistä ja näin myös selkeyttää kokonaiskuvaa Oodin toiminoista.

Oodissa kehitetään ja kokeillaan jatkuvasti uusia palveluja, joten on itsestään selvää, että tiimien työtä ja toimintatapoja on myös kehitettävä niiden rinnalla. Arjen kiireen keskellä on hyvä välillä pysähtyä ja tarkastella tiimin toimintaa, jotta työ sujuu parhaimmalla tavalla sekä kaikki tiimin jäsenet ovat tietoisia yhteisistä periaatteista ja toimintatavoista.

Tiimityön kehittäminen vaatii aktiivisuutta ja suunnittelua. Usein tällaiset kehittämishankkeet jäävät unohduksiin, ellei jatkotoimenpiteistä ole sovittu. Esimiehillä on tässä iso rooli muun muassa työntekijöiden osallistamisessa, innostamisessa, sitouttami-

sessä sekä osoittamalla oma kiinnostuksensa kehittämiseen. Kaikkien on myös ymmärrettävä, miksi kehittämistä tehdään ja mitä sillä tavoitetaan. Tiimeille ja työyhteisölle on myös taattava toimivat välineet ja tavat, jolla se voi kehittää toimintaa (Kärkkäinen 2005, 62-63). Haastattelut ja muu aineisto tukevat päätelmää, että tiimityön kehittäminen on hyödyllistä ja tärkeää. Kehittämisen pitää olla suunnitelmallista, säännöllistä, avointa ja esimiesten tulee tukea sitä omalla toiminnallaan. Ryhmähaastatteluiden pohjalta tehtyyn kehittämissuunnitelmaan on kirjattu tulevan kehittämistyön menetelmät, tavoitteet ja toimintatavat.

### 5.3 Tiimityön kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelman tarkoituksena on ohjata ja antaa raamit tulevalle tiimityön kehittämiselle. Kehittämissuunnitelmassa on otettu huomioon tiimien toiveet käytettävistä menetelmistä ja toimintatavoista. Suunnitelma myös sitouttaa esimiehiä ja työntekijöitä kehittämistyöhön. Kehittämistyölle varataan riittävästi aikaa ja ne myös toteutetaan tavoitteellisesti. Tiiminmentoreilla on vastuu tavoitteiden toteutumiseksi ja seuraamiseksi, mutta yhteisvastuu on koko tiimillä. Tiimien kanssa on jo sovittu, että kehittämiskohteiden käsittelyä ja toteuttamista jatketaan keväällä ja syksyllä 2020.

Kehittämissuunnitelma on tehty ryhmähaastatteluiden pohjalta ja se on myös käsitelty johtotiimissä esimiesten kesken. Kehittämissuunnitelma esitellään henkilökunnalle kevään 2020 yhteisessä kehittämisspäivässä, jolloin siihen voidaan vielä tehdä korjauksia ja tarkennuksia.



## TIIMITYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tiimityötä kehitetään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tiimit ja tiimien mentorit ovat yhdessä vastuussa tiimityön kehittämisessä. Tiimien mentorit osallistuvat aktiivisesti tiimityön kehittämiseen. Heidän vastuulla on huolehtia, että tiimillä on riittävästi aikaa tiimityön kehittämiseen. Mentorin tehtävänä on kannustaa tiimien jäseniä avoimeen keskusteluun, seurata sovittujen toimenpiteiden toteutumista, toimia työpaikoissa ohjaajana sekä auttaa tiimiä toimimaan itseohjautuvasti tiimityön kehittämisessä.

1. Tiimityön kehittämisen keskeisen tavoitteen: tiimityön sujuvoittaminen, tiimien periaatteiden ja toimintatapojen luominen (tiimisopimukset), tiimin toiminnan säännöllinen arviointi (vahvuudet, kehittämistarpeet).
  - Tiimityön kehittämisen menetelmät: työpajat, palaverit, arviointityökälyt (kyselyt)
2. Tiimityön kehittämisen aikataulu ja sisältö 2020
  - Tiimityön työpajat keväällä (1-2 työpajaa), syksyllä (1-2 työpajaa)
    - Toimenpiteet: tiimien valittujen kehittämiskohteiden työstäminen ja tiimisopimuksen teko sekä käytäntöön vieminen.
  - Työyhteisön yhteinen työpaja kesä ja syksy 2020
    - Toimenpiteet: yhteisten kehittämiskohteiden työstäminen ja kirjaaminen Oodilaisten käsikirjaan.
    - Osallistuminen Helsingin kaupungin kirjaston yhteiseen kyselyyn syksyllä 2020
3. Tiimityön kehittäminen jatkossa
  - Tiimityön kehittämisen työpajat pidetään 2 kertaa vuodessa. Työpajat merkitään vuosikelloon.
  - Toimenpiteet: tiimisopimusten tarkastaminen ja päivittäminen. Uusien kehittämiskohteiden valinta ja työstäminen sekä käytäntöön vieminen
4. Tiimityön kehittämiseen tarvittava osaaminen
  - Tiimeille järjestetään tarvittaessa koulutusta tiimityön kehittämisen tueksi (esim. fasilitointi, työpaja menetelmät ym.).

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni keskittyy Keskustakirjasto Oodin itseohjautuviin tiimeihin, niiden toimivuuteen, itseohjautuvuuteen sekä tiimityön kehittämiseen. Kehittämishankkeessa selvitettiin tiimien nykytilaa tiimien toimivuuden ja itseohjautuvuuden näkökulmista. Tavoitteena oli parantaa tiimien toimivuutta ja itseohjautuvuutta niissä sekä kokeilla eri kehittämisen menetelmiä.

Kehittämishankkeen tulosten mukaan kaikki osallistujat pitivät tärkeänä itseohjautuvuuden sekä tiimityön kehittämistä sekä vahvistamista. Tämä myös vahvisti omaa näkemystäni, että tiimien toimintaa ja itseohjautuvuutta tulee jatkuvasti tarkastella ja kehittää. Tiimien halu kehittää omaa toimintaa näkyi tiimien aktiivisena osallistumisena kehittämishankkeen eri vaiheisiin. Tiimit saivat myös aikaan uusia ratkaisumalleja ja toimenpiteitä tiimin toiminnan parantamiseksi. Henkilökohtainen arvioni on kehittämishankkeen ja sen tuloksien pohjalta, että tiimityön kehittämisellä voidaan vaikuttaa tiimien toimivuuteen ja itseohjautuvuuteen. Koen myös, että kehittämishanke on lisännyt työntekijöiden kokemusta siitä, että jokainen voi vaikuttaa tiimin asioihin ja tapaan tehdä työtä. Se on lisännyt yhteisöllisyyden tunnetta, rakentavaa vuorovaikutusta tiimihenkeä, turvallisuutta sekä yleistä hyvinvointia.

Kokemukset kehittämishankkeessa käytetyistä osallistavista menetelmät koettiin toimiviksi ja niitä tullaan hyödyntämään jatkossa. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi myös tiimityön kehittämissuunnitelma, jonka avulla tiimityötä voidaan jatkaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti.

Itseohjautuvuus on yleistynyt suomalaisessa työelämässä viime vuosina. Helsingin kaupungin strategian mukaan tavoitteena on tehostaa päätöksen tekoa ja keventää byrokratiaa sekä parantaa palveluja ja toimivuutta kaupunkilaisille. Näyttäisi siltä, että Helsingin kaupunginkirjaston tiimimalli vastaisi työelämän murrokseen ja haasteisiin monelta osin. Tiimimallin avulla hajautetaan päätöksentekoa muillekin kuin esimiehille ja lisätään yhteisvastuuta johtamisessa sekä lisätään ketteryttä ja nopeampaa reagointikykyä organisaation toimintaan.

Tutkittua tietoa itseohjautuvuuden positiivisista vaikutuksista organisaatiossa on jo olemassa. Itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti yleiseen tyytyväisyyteen, tuotta-

vuuteen, kannattavuuteen, laatuun sekä työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen, mutta tuo mukanaan myös uusia haasteita. Itseohjautuvuuteen siirtyminen ei synny hetkessä, kun vanha tapa tehdä työtä muuttuu. Muutos koskettaa kaikkia työntekijöitä, työn tekemistä ja johtamista. Itseohjautuvuus ei ole kaikille itsestään selvää tai helppoa. Itseohjautuvuus vaatii työntekijöiltä enemmän kykyä organisoida itse työtään, suunnitella, priorisoida sekä olla oma-aloitteinen, ottaa yhteisvastuuta ja tehdä päätöksiä itsenäisesti. Muutoksessa on huomioitava ihmisten erilaiset taustat sekä erilainen osaaminen oman työn hallinnassa. Yksilön vahvuuksien lisäksi tarvitaan kykyä toimia tiimissä ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Työntekijöitä tai tiimejä ei myöskään saa jättää oman onnensa varaan. Oma näkemykseni on, että esimiehiä tarvitaan yhä, vaikka tiimit toimivatkin itseohjautuvasti.

Esimiesten rooli on muuttunut itseohjautuvan tiimimallin myötä enemmän valmentavaan suuntaan mahdollistaen, että työntekijät ja tiimit voivat tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimimentorin roolissa esimies ohjaa tiimiä oikeaan suuntaan kohti yhteisiä tavoitteita. Esimiehen tulee tukea ja kannustaa työntekijöitä ja tiimejä itseohjautuvuuteen, itsensä johtamiseen sekä tiimityön kehittämiseen, keskustalla työntekijöiden kanssa arkisissa kohtaamisissa sekä luoda työyhteisöön luottamuksen ilmapiiriä. Oma kokemukseni Oodin esimiehenä on ollut opettavainen. Aina ei ole ollut helppoa olla puuttumatta asioihin ja antaa riittävästi tilaa tiimeille. Muutos on vaatinut uudenlaista ajattelutapaa johtamisesta ja roolistani esimiehenä. Kehittämistyön myötä ymmärtämykseni tiimityöstä, työyhteisön kehittämisestä ja itseohjautuvuudesta ovat lisääntyneet sekä antaneet eväitä parempaan johtamiseen.

Itseohjautuvuus on moniselitteiden ilmiö eikä sitä ole helppoa määritellä. Organisaatioiden pitäisi pystyä määrittelemään itseohjautuvuuden taso ja tavat, jolla se toteutetaan arjessa. Tämä vaatii paljon työtä sekä keskinäistä vuorovaikutusta työntekijöiden ja esimiesten kesken. Kaikille pitää olla selvää, miten itseohjautuvuutta toteutetaan, esimerkiksi millaisia päätöksenteko ja konfliktien hoitamisen tapoja on käytössä sekä mitä työntekijöiltä odotetaan. Pelkkä puhe itseohjautuvuudesta ei riitä, vaan organisaation pitää määritellä selkeästi itseohjautuvuuden taso ja myös löytää tapoja millä sitä viedään itse arkeen ja käytäntöön.

Itseohjautuvuudella on vaikutuksia organisaatioiden sisäiseen toimintaan sekä asiakkaiden kokemaan palveluun. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu itseohjautuvan tiimimallin vaikutuksia kirjaston palveluiden toimivuuteen tai asiakkaiden tyytyväisyyteen. Kehittämishankeen perusteella voidaan kuitenkin havaita, että itseohjautuvien tiimien myötä työn merkityksellisyys, työntekijöiden sitoutuneisuus sekä yhteenkuuluvuuden tunne kasvaa. Näiden kautta henkilökunnan hyvinvointi sekä viihtyisyys lisääntyvät ja se taas heijastuu parempiin työn tuloksiin sekä asiakkaiden kokemaan palveluun.

Itseohjautuvuuteen siirtymiseen liittyy myös muutos organisaatiokulttuurissa sekä johtamisessa. Ilman organisaatiokulttuurin muutosta, ei uudistuminen ja muutos ole mahdollista. Itseohjautuvuuden organisoitumista edistää myönteinen organisaatiokulttuuri, jossa kaikki työyhteisön jäsenet tiedostavat yhteiset arvot ja normit, informaatio on avointa ja luotettavaa, ilmapiiri on turvallinen ja luottamuksellinen sekä yhteisöllinen. Oodin myönteisellä organisaatiokulttuurilla on ollut iso vaikutus itseohjautuvuuden organisoitumisen edistämiseksi. Turvallinen, ihmisläheinen, luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri, auttamisen kulttuuri sekä vahva yhteenkuuluvuuden tunne ”Oodi-henki” ovat olleet hyvä pohja itseohjautuville tiimeille ja ovat niitä vahvuuksia, joilla tiimityötä ja itseohjautuvuutta voidaan rakentaa yhä toimivammaksi.

Tiimityön kehittäminen Oodissa on vasta alussa eikä kehittämishankeen perusteella voida vielä päätellä kuinka paljon tiimien toimivuus tai itseohjautuvuus ovat hankkeen myötä parantuneet. Jatkokehittämishankkeena olisi hyödyllistä tutkia parantaako tiimityön kehittäminen tiimien toimivuutta ja itseohjautuvuutta sekä millaisia vaikutuksia itseohjautuva tiimimalli tuo kirjaston palveluiden toimivuuteen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää Helsingin kaupunginkirjaston tiimimallin kehittämisessä ja myös muissa organisaatioissa, jotka ovat uudelleen organisoimassa työtään itseohjautuvuuteen ja tiimityöhön.

Oma arjen havainnointi yhdessä tutkimusaineistojen kanssa ovat synnyttäneet ajatuksen, että toimiva itseohjautuva tiimityö syntyy vain itseohjautuvuuden, tiimityön ja organisaatiokulttuurin muodostaman toimivan kokonaisuuden kautta. Toimiva kokonaisuus muodostuu, kun varmistetaan riittävät edellytykset ja tukirakenteet itseohjautuvuuden toteuttamiselle, tiimityön perusrakenteet ja pelisäännöt ovat kunnossa ja erityisesti, että myönteistä organisaatiokulttuuria edistetään aktiivisesti.

## LÄHTEET

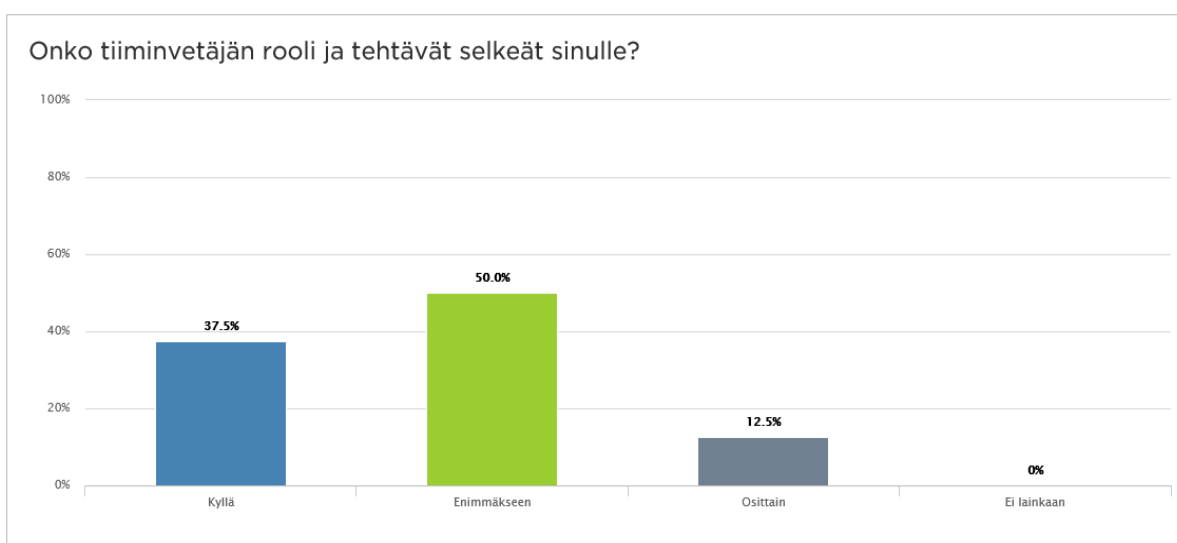
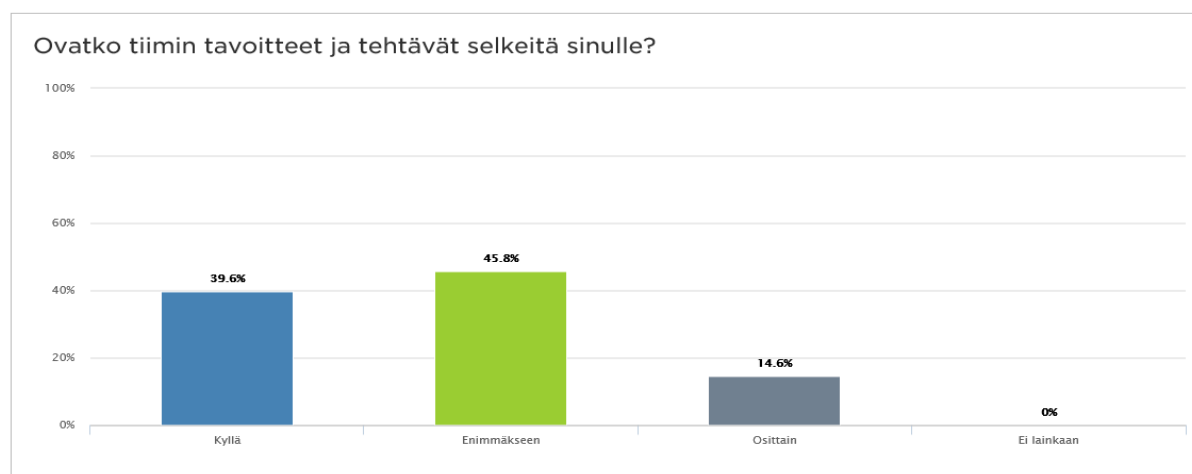
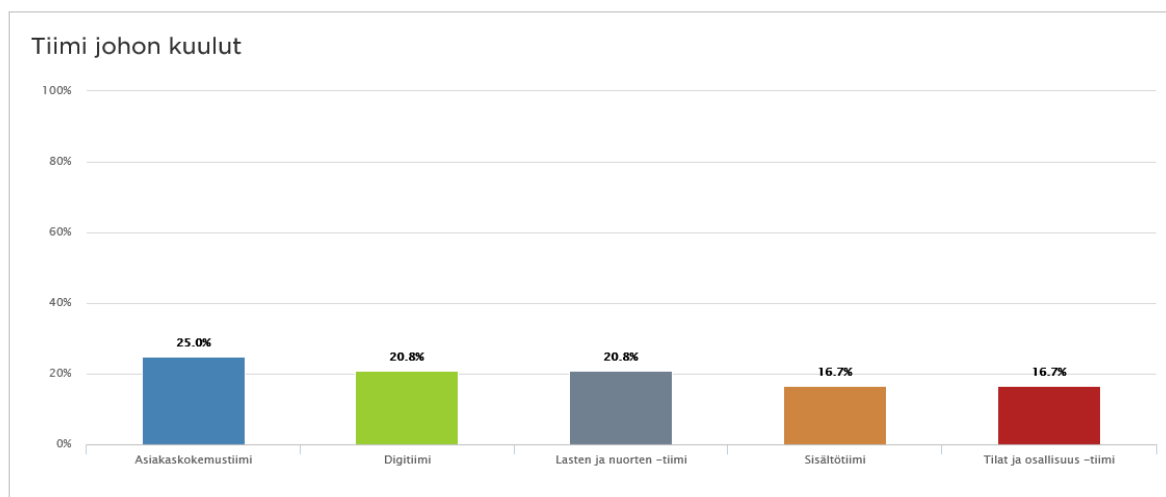
- Aaltonen, Tapio & Heiskanen, Erika & Innanen, Pekka 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, Nelli & Helminen, Tanja 2017. Itseohjautuva henkilöstö - Muutoksen toteuttaminen yritys X:ssä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.3.2020. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136706/Heikkinen\\_Nelli\\_Helminen\\_Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136706/Heikkinen_Nelli_Helminen_Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Helsingin kaupunginkirjasto 2018a. Tiimien yleiset tavoitteet ja tehtävät. Ei Julkaistu.
- Helsingin kaupunginkirjasto 2018b. Mentorin ja tiiminvetäjän roolit. Ei Julkaistu.
- Helsingin kaupunginkirjasto 2019c. Kysely kaupunginkirjaston tiimeistä. Ei julkaistu.
- Helsingin kaupunki, 2017. Maailman toimivin kaupunki – Helsingin kaupunkistrategia 2017–2021. Viitattu 30.11.2019. <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/strategia-ja-talous/kaupunkistrategia/strategia-ehdotus/>
- Helsingin kaupunki 2019. Kulttuuri- ja vapaa-aikalautakunnan kokous 16/2019. Viitattu 11.4.2020. <https://dev.hel.fi/paatokset/asia/hel-2019-003982/kuvalk-2019-16/>
- Huhta, Maiju 2018. Itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Viitattu 24.3.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201805311899>
- Humap 2016. Itseohjautuvuus – matka kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Yhdessä paremmin 2016. Viitattu 26.1.2020. <http://www.humap.com/wp-content/uploads/2016/05/humap-lehti-1-2016-itseohjautuvuus.pdf>
- Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita.
- Jalava, Urpo & Matilainen, Risto 2010. Dynaaminen johtaminen –kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Tammi.
- Juuti, Pauli 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy.
- Katzenbach, Jon & Smith, Douglas 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. suom. Tillman, Maarit. Porvoo: WSOY.
- Keskustakirjasto Oodi 2019. Oodi-opas. Ei julkaistu.
- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen - esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki yleisistä kirjastoista 1492/2016, 6§.
- Laloux, Frederic 2014. Reinventing organizations A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Bryssel: Nelson Parker.
- Laloux, Frederic 2016. Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-Stage Organizations. Englanti: Nelson Parker.

- Lavanti, Taina 2017. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen – Telemarkkinointitiimi YT-neuvotteluiden jälkeen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 18.3.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141157/Lavanti\\_Taija.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141157/Lavanti_Taija.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Malkamäki, Kirsti 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus - tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, No 145. Viitattu 14.12.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Martela, Frank & Jarenko Karoliina 2016. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan? Helsinki: Sanoma Pro.
- Salminen, Jari 2017. Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-Impact.
- Schein, Edgar H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.
- Tilastokeskus 2019. Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. Helsinki. Viitattu 15.3.2020. [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetelo/ytym\\_1977-2018\\_2019\\_21473\\_net.pdf?\\_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/julkaisuluetelo/ytym_1977-2018_2019_21473_net.pdf?_ga=2.180252455.202272827.1575965627-1809327973.1574686842)
- Työturvallisuuslaki 738/2003, 8 §
- Työterveys Helsinki 2019. Työpaikkaselvitysraportti. Ei julkaistu.
- Vänttinen, Katri 2019. Kysymyksiä ja vastauksia kaupunginkirjaston tiimeistä. Email [katri.vanttinen@hel.fi](mailto:katri.vanttinen@hel.fi) 4.3.2019.
- Yhteiskunnallinen tietoarkisto 2013. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.3.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/metelmaopetus/intro.html>

## LIITTEET

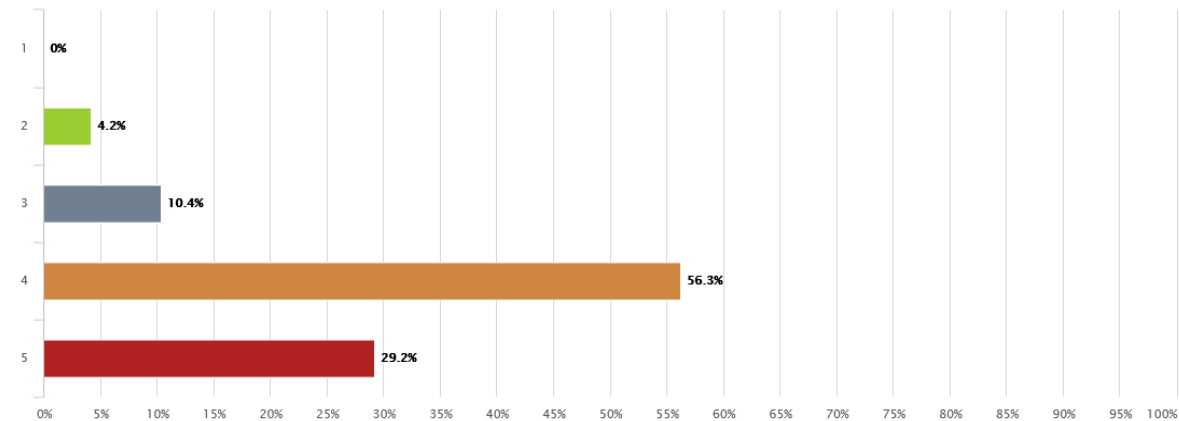
## Liite 1 Tiimien itsearviointikysely

## Oodin tiimien itsearviointikysely (2019)



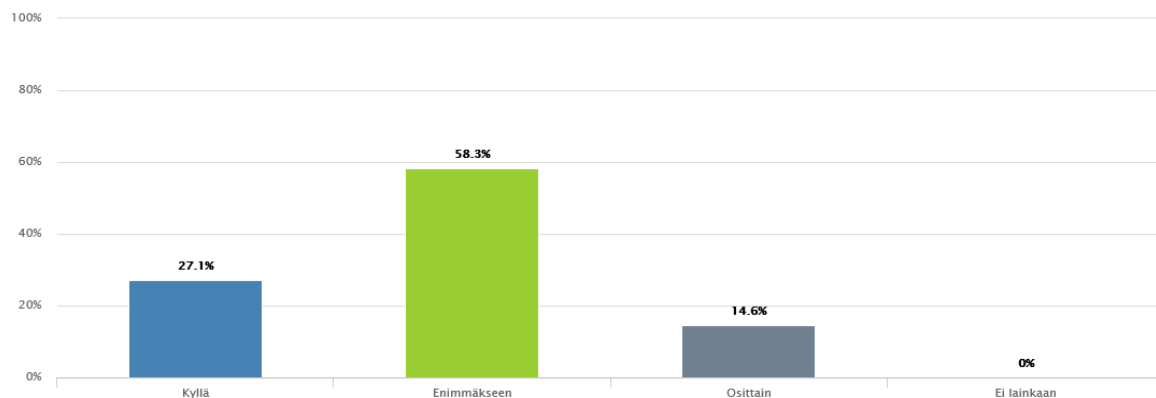
## Ovatko tiiminne kokoukset tehokkaita?

## Arvioi asteikolla 1-5

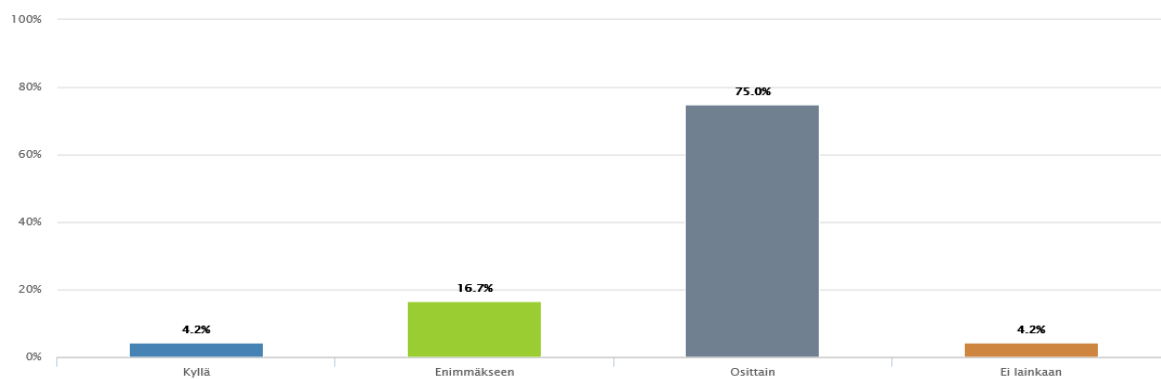


5 = Aina  
 4 = Usein  
 3 = Joskus  
 2 = Harvoin  
 1 = Ei koskaan

## Onko tiedonkulku tiimin sisällä on toimivaa?

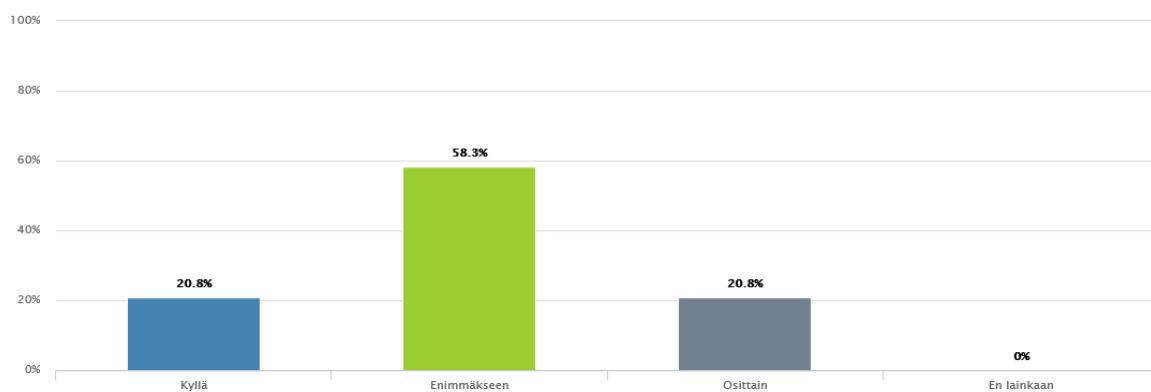


## Saatteko riittävästi tietoa muiden tiimien toiminnasta?

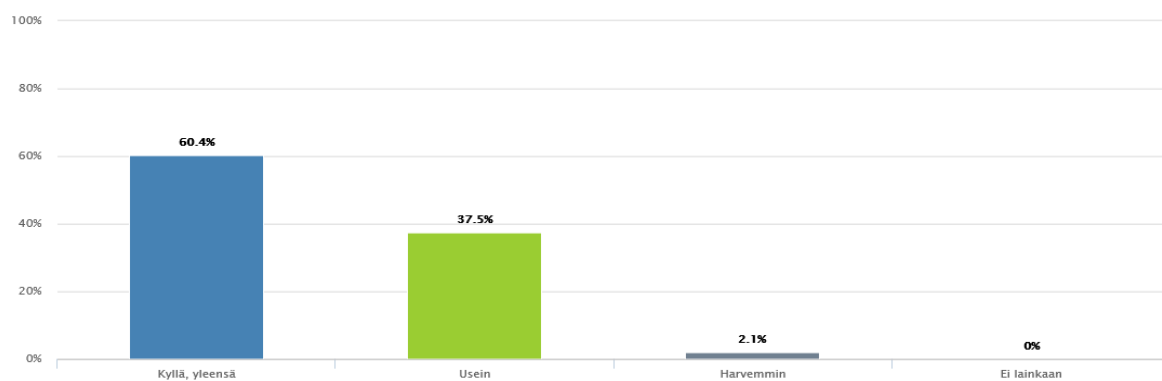




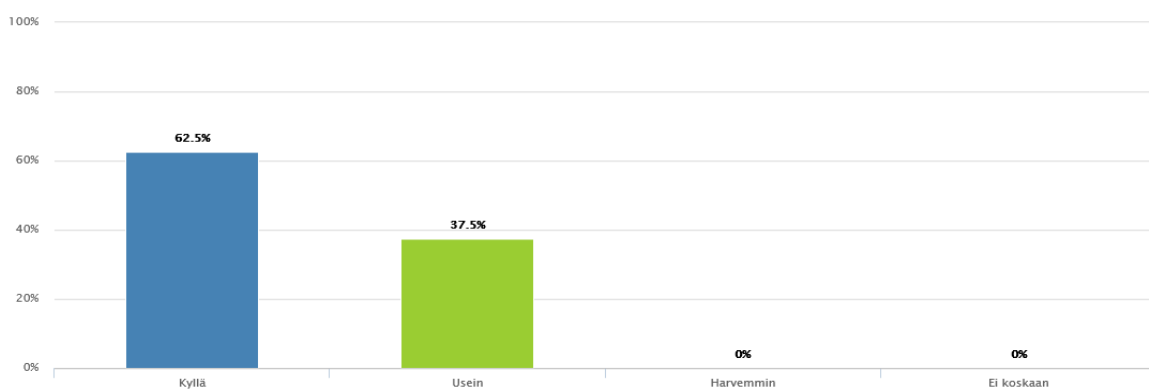
## Tiedätkö mistä asioista tiiminne saa päättää itsenäisesti?



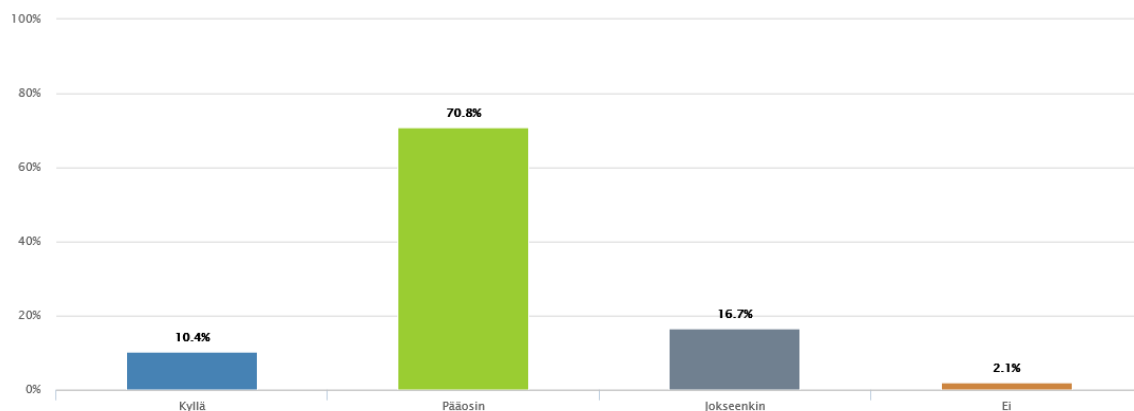
## Saako tiiminne tehtyä päätöksiä?



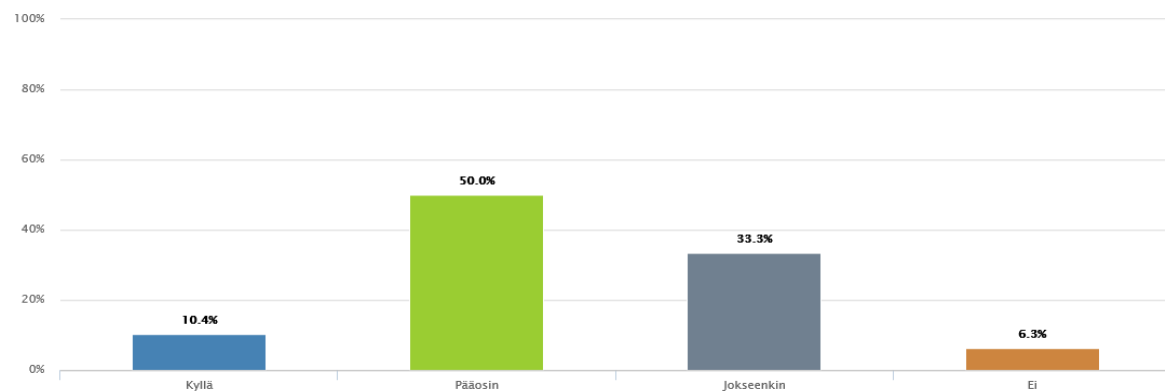
## Saavatko kaikki tiimin jäsenet osallistua päätöksen tekoon?



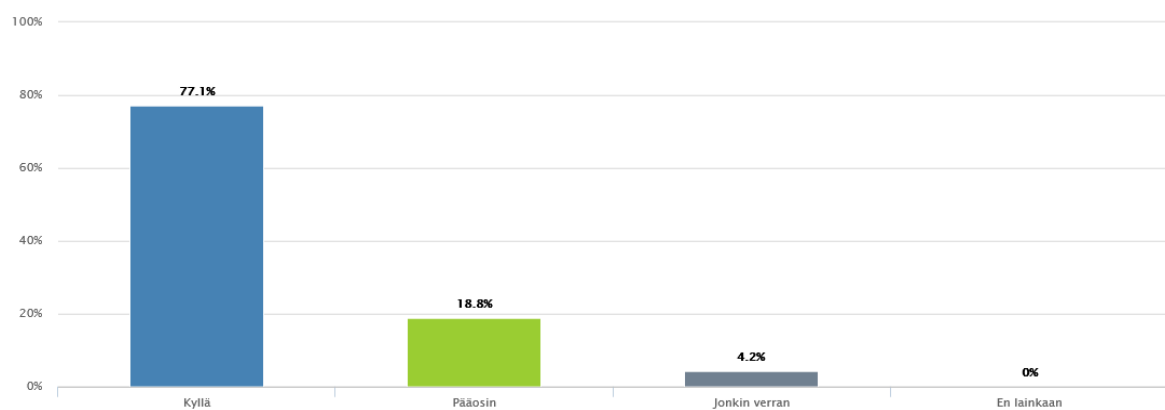
Onko työnjako selkeää tiimissäsi?



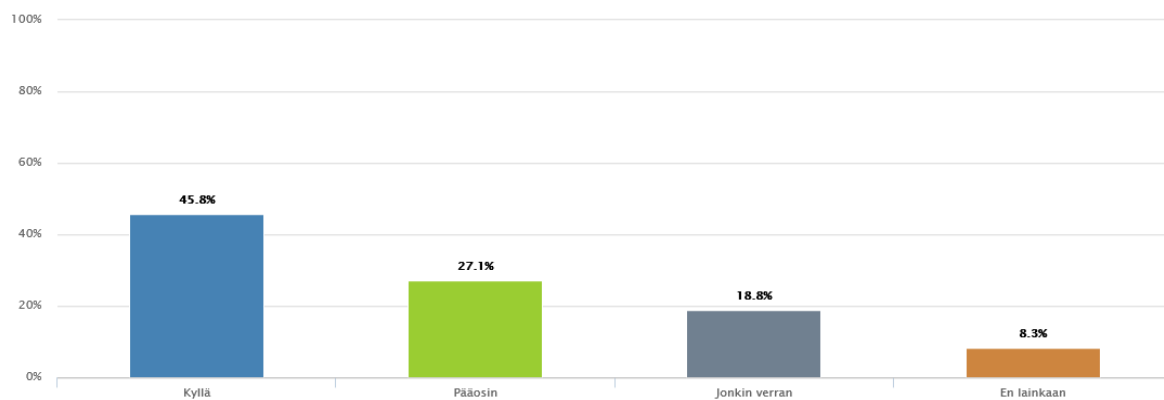
Koetko, että tiimin tehtävien työnjako on tasapuolista tiimin jäsenten kesken?



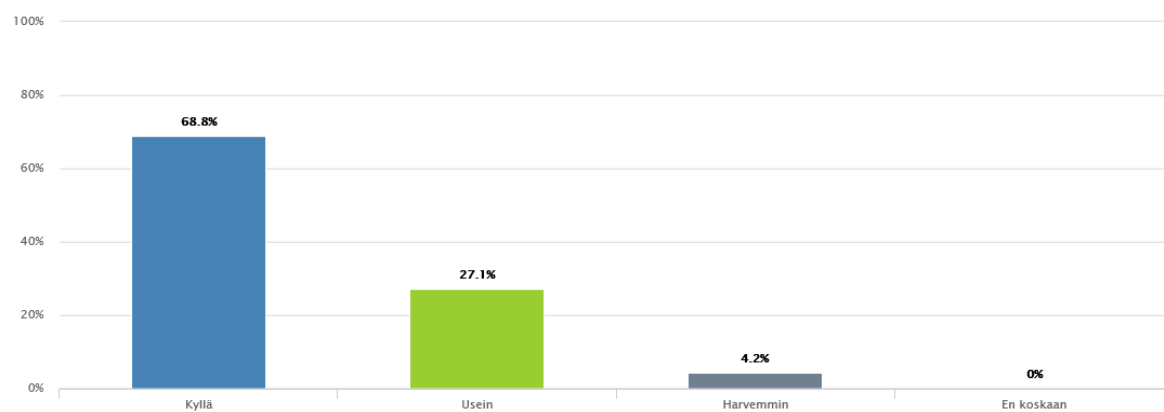
Koetko, että saat itse tuoda esille omia mielipiteitä ja ideoita riittävästi?



## Koetko oman roolisi tärkeäksi/merkitykselliseksi tiimissä?



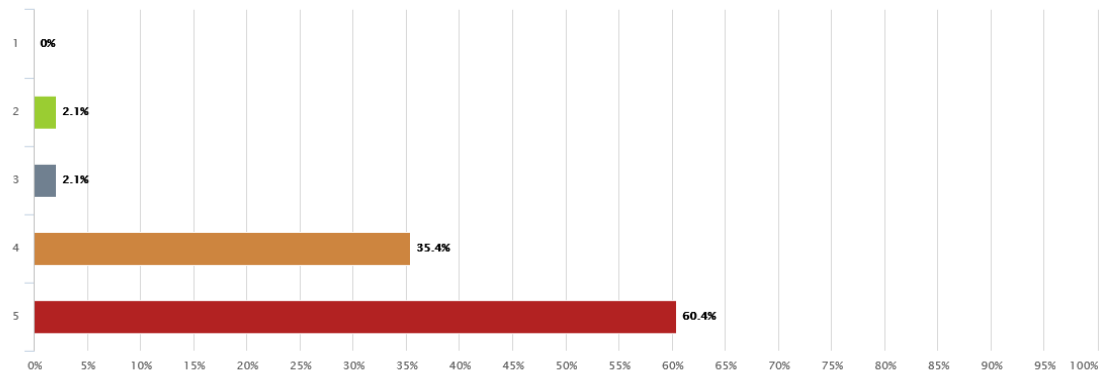
## Saatko tukea riittävästi muilta tiimin jäseniltä?



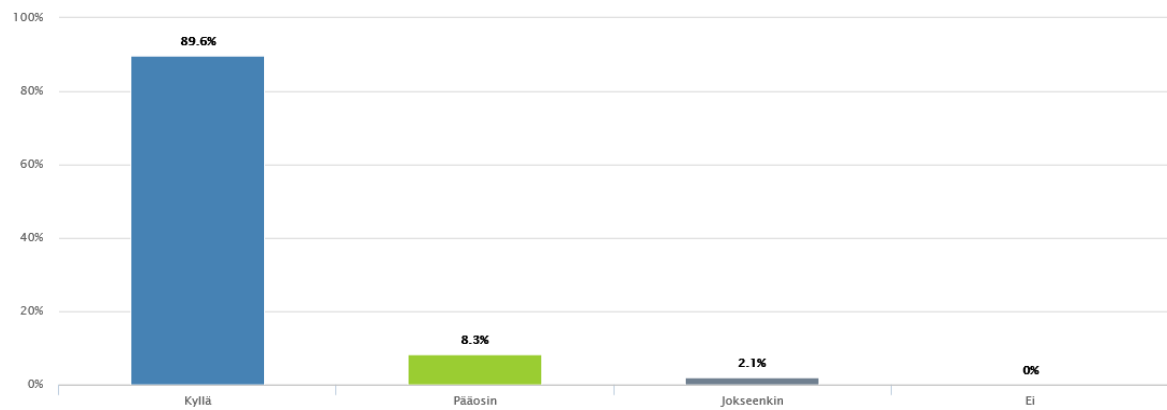
## Ilmapiiri tiimissä

- 5 = Erittäin hyvä
- 4 = Hyvä
- 3 = Kohtalainen
- 4 = Tyydyttävä
- 1 = Huono

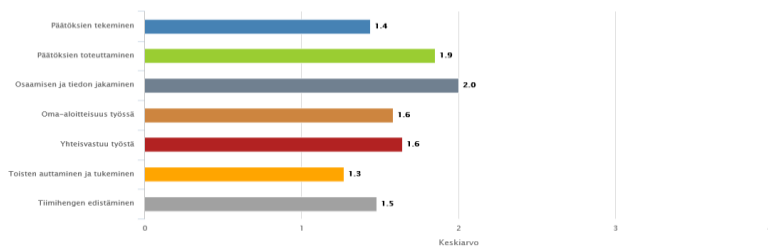
## Arvioi asteikolla 1-5



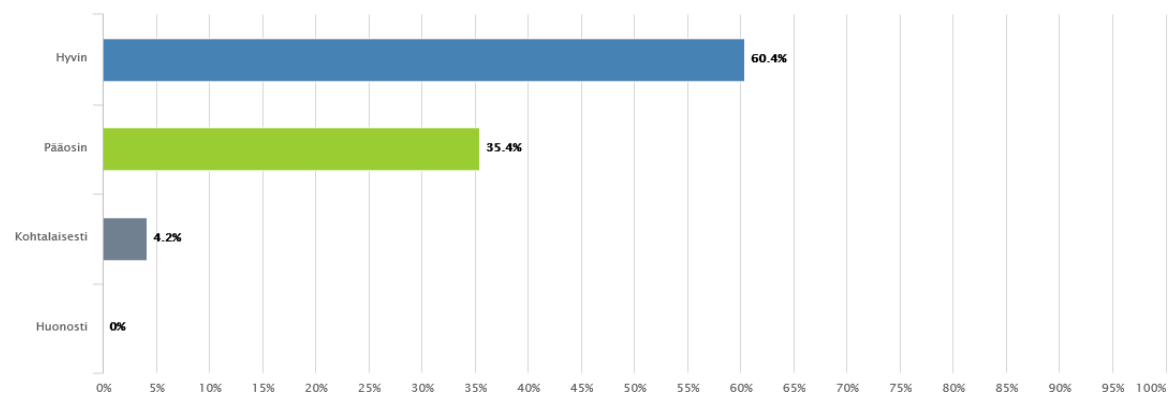
## Toteutuvatko turvallisemman tilan periaatteet tiimin sisällä?



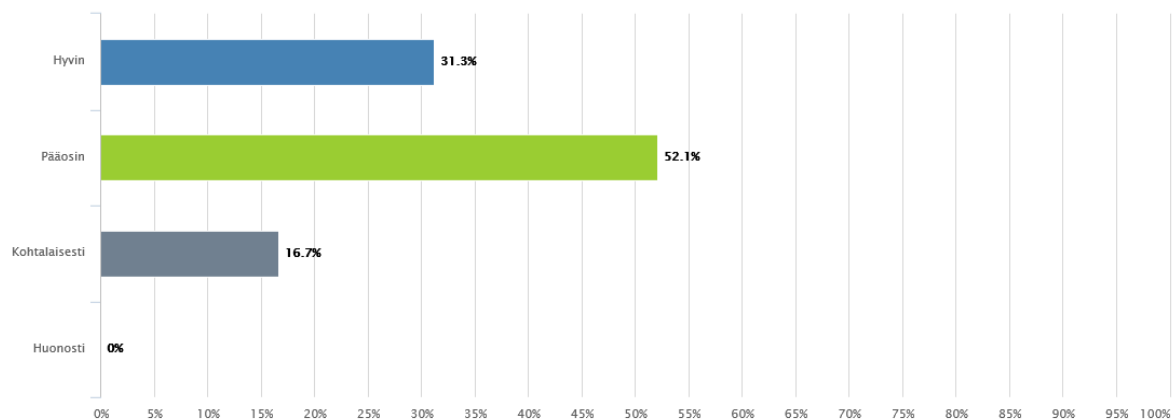
Itseohjautuvuus on tarkoittaa useita asioita. Ne konkretisoituvat arjen työssä. Arvio miten itseohjautuvuuden eri osa-alueet toteutuvat oman tiimisi arjen työssä. Huom! Tässä arvioidaan koko tiimiä.



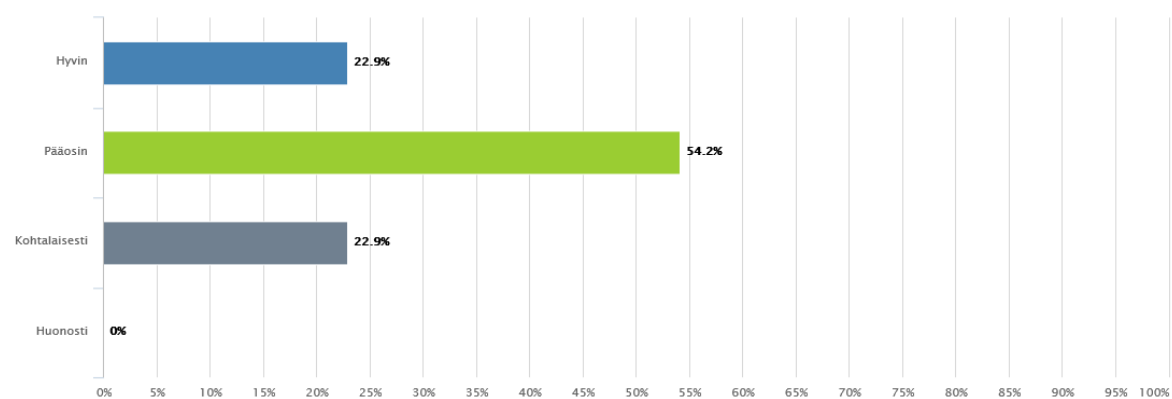
## Päätöksien tekeminen



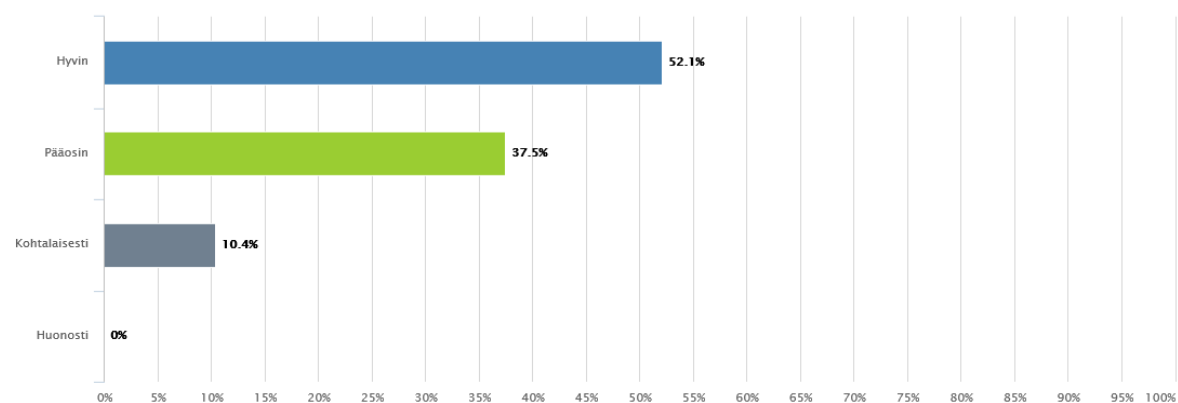
### Päätöksien toteuttaminen



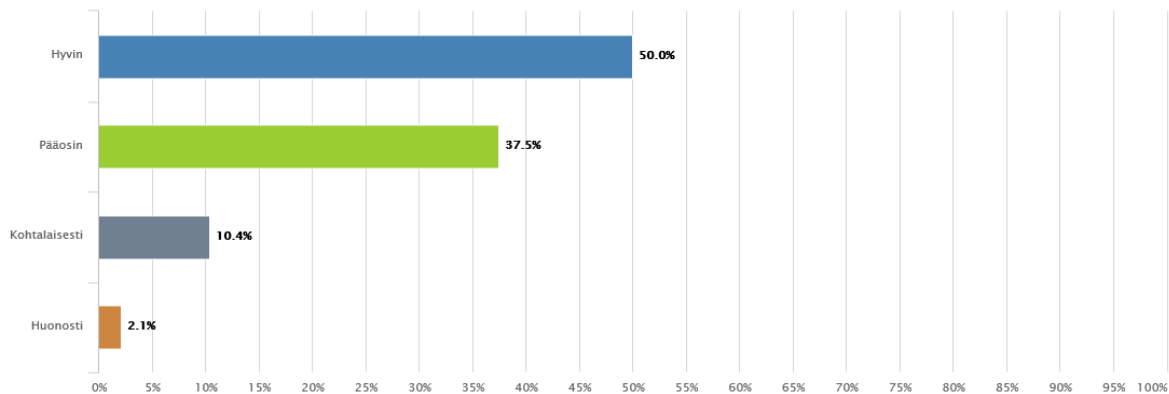
### Osaamisen ja tiedon jakaminen



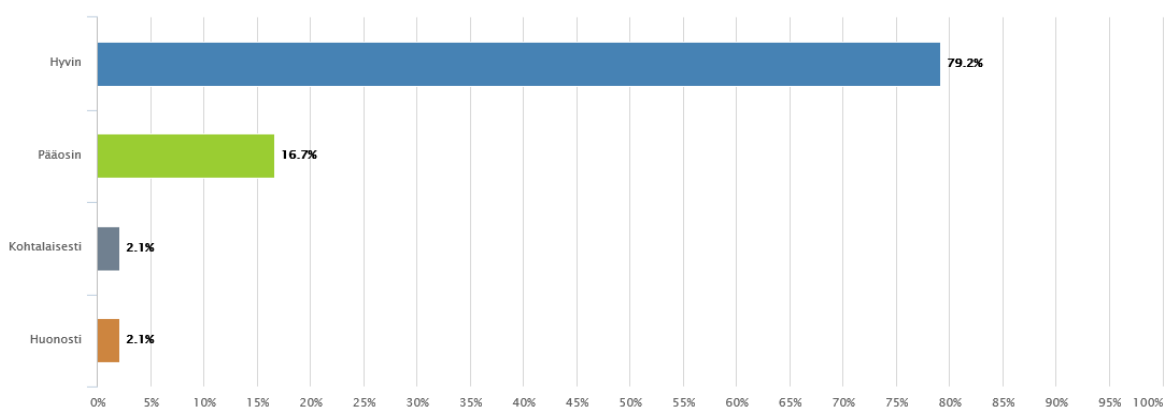
### Oma-aloitteisuus työssä



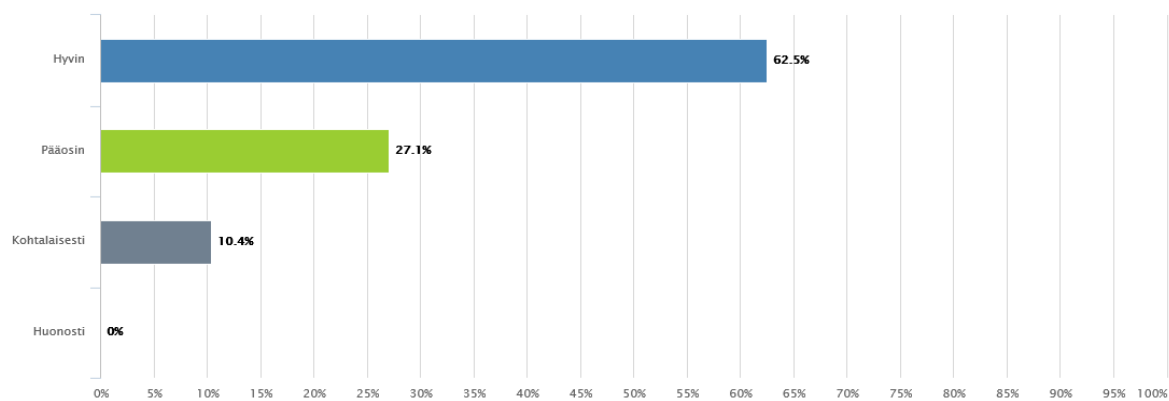
### Yhteisvastuu työstä



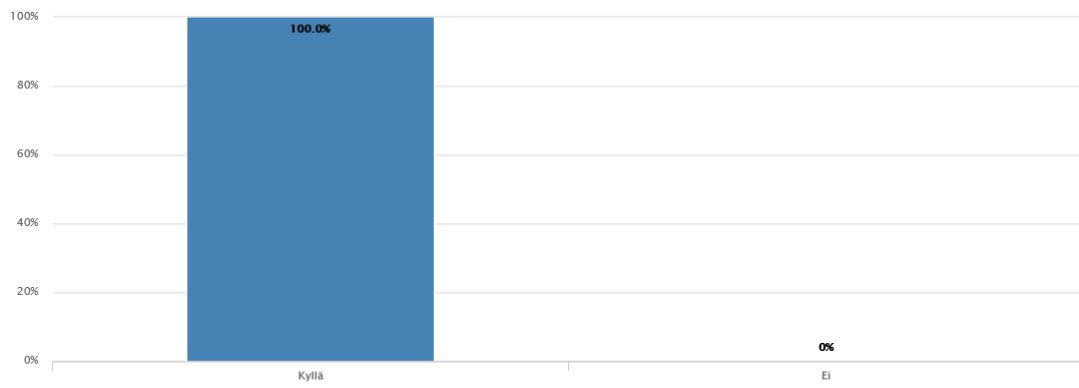
### Toisten auttaminen ja tukeminen



### Tiimihengen edistäminen



Koetko itseohjautuvuuden sekä tiimityön kehittämisen/vahvistamisen työyhteisössäsi tärkeänä asiana?



## Liite 2 Tiimien kehittämiskohteet ja toimenpiteet

Kehittämiskohteet	Toimenpiteet yleisellä tasolla
Tiimien viisi yleisintä kehittämiskohdetta:	
Työnjaon tasapuolisuus tiimissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimin tavoitteiden kirkastaminen</li> <li>• Työtehtävien selkeä määrittely tiimin sisällä</li> <li>• Tehtävien selkeä jakaminen: yhteiset ja jäsenten omat vastuut ja vastualueet</li> <li>• Eri työtehtävien vaativuuden ja ajankäytön määrittely</li> <li>• Säännöllinen töiden läpikäynti</li> <li>• Tarjotaan apua aktiivisesti</li> <li>• Osataan pyytää apua tarvittaessa</li> <li>• Oma-aloitteisuuden lisääminen</li> <li>• Tehtävien läpinäkyvyyden lisääminen</li> <li>• Omien voimavarojen tunnistaminen tärkeää</li> <li>• Avoimen keskustelun lisääminen</li> <li>• Jaetaan osaamista tiimin jäsenten kesken</li> </ul>
Osaamisen ja tiedon jakaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilökunnan kannustaminen uusien palveluiden ja laitteiden harjoitteluun</li> <li>• Sisäisten koulutuksien parempi organisoiminen</li> <li>• Uusien kevyempien koulutusmallien kehittäminen. Arjessa oppiminen.</li> <li>• Osaamistarpeiden systemaattisesti systemaattinen kerääminen (esim. kysely)</li> <li>• Tiiminjäsenten osaamisen esille tuonti</li> <li>• Osaamistason määrittely koko henkilökunnalle</li> <li>• Tiedon aktiivisempi jakaminen</li> <li>• Tiedotuskanavien tehokkaampi käyttäminen</li> <li>• Tiedon parempi löytyminen. Tiedon kerääminen yhteen selkeään paikkaan.</li> </ul>
Päätöksien tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Päätöksentekoprosessit selkeämmäksi</li> <li>• Päätöksenteon nopeuttaminen ja rohkeus tehdä päätöksiä</li> <li>• Henkilökunnan koulutus eri päätöksenteon malleihin</li> <li>• Aktiivisempi tiedottaminen päätöksistä</li> <li>• Tiiminjäsenten sitouttaminen päätöksiin</li> <li>• Päätöksien tekoon osallistumisen mahdollistaminen kaikille tiiminjäsenille.</li> </ul>
Tiedonkulun toimivuus tiimin sisällä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eri tiedotuskanavien käyttötarkoituksen selkeyttäminen</li> <li>• Tiimin jäsenten vastuu seurata eri viestintäkanavia</li> <li>• Parempi reagointi lähetettyihin viesteihin</li> <li>• Eri viestintäkanavien parempi hallinta</li> <li>• Mahdollisten päällekkäisten viestintäkanavien karsinta.</li> </ul>
Oman roolin merkityksellisyys ja tärkeys tiimissä.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisätään palautteen antamista ja kiittämistä työkavereille</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lisätään avointa keskustelukulttuuria</li> <li>• Annetaan tilaa muille. Kuunnellaan toisten mielipiteitä.</li> <li>• Lisätään työn arvostamista. Lisätään tietoisuutta eri tiimien tehtävistä ja työstä.</li> <li>• Töiden tasapuolinen jakaminen. Huolehditaan vastuullisen ja mielekkään työn tekeminen kaikille.</li> <li>• Oman aktiivisuuden lisääminen</li> <li>• Tiimien kokonaistarkastelu työtehtävien osalta</li> </ul>
Muut kehittämiskohteet:	
Työtapojen ja vastuiden selkeyttäminen sekä palveluiden varmistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pyritään muodostamaan työpareja, jos se on järkevää ko. tehtävän kannalta.</li> <li>• Varmistetaan riittävät resurssit.</li> <li>• Selvitetään, millaisia ohjelmia olisi apuna suunnitteluun.</li> <li>• Riittävän tarkat suunnitelmat ja aikataulutukset asioille.</li> </ul>
Kokouskäytäntöjen kehittäminen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokouskäytäntöjen selkeyttäminen:</li> <li>• Esityslistan valmistellaan interaktiivisesti, jolloin monia asioita saadaan edistettyä jo ennen kokouksia.</li> <li>• Kokouksien tehokkuutta lisätään: Puheenvuorot lyhyitä ja pysytään asiassa. Kokouksen asialista ei saa olla liian pitkä.</li> <li>• Huolehditaan puheenvuorojen jakamisesta tasaisesti.</li> </ul>
Mistä asioista tiimi tai yksittäinen työntekijä saa päättää?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikesta tiimin vastuualueelle ja konkreettiseen työntekoon kuuluvasta saadaan päättää itse.</li> <li>• Tiimin toimintaan liittyviä materiaalia tai palvelua voi hankkia omalla päätöksellä. Kirjastonjohtaja auttaa tarvittaessa päätöksenteossa.</li> <li>• Koulutuksiin menon linjaukset selvitettävä</li> <li>• Kulutuksiin menon pitää olla tasapuolista. Tiimi itse katsoo mitä osaamista tiimissä tarvitaan.</li> <li>• Rahankäyttöä pitää seurata säännöllisesti.</li> <li>• Tehdään lista asioista, joista ei saada päättää.</li> </ul>

## Liite 3 Tiimien yhteiset kehittämiskohteet ja toimenpiteet

YHTEISET KEHITTÄMIS-KOhteet	KÄSITELTÄVIÄ ASIOITA JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSIA
Työnjako Oodissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yleinen työnjaon tarkastelu Oodissa.</li> <li>• Miten varmistamme tasapuolinen osallistuminen yhteisesti sovittuihin ja kaikille kuuluviin työtehtäviin?</li> </ul>
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Osaamistarpeiden systemaattisesti systemaattinen kerääminen (esim. kysely)</li> <li>• Osaamistason määrittely koko henkilökunnalle</li> <li>• Sisäisten koulutuksien parempi organisointi</li> </ul>
Tiedonkulku ja tiedon löytyminen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liian monta viestintäkanavaa</li> <li>• Tiedon etsiminen hankalaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteiset linjaukset ja selkeys eri tiedotuskanavien käyttöön ja toimintatapoihin</li> <li>• Mahdollisten päällekkäisten viestintäkanavien karsinta</li> <li>• Tiedon parempi löytyminen. Tiedon kerääminen yhteen selkeään paikkaan.</li> </ul>
Tiimimentorin rooli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentorin roolin ja tehtävien selkeyttäminen</li> </ul>
Tapahtumien organisointi ja yhteistyö eri tiimien välillä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiimien välisten toimintatapojen selkeyttäminen tiimien välillä: Tapahtumien suunnittelu, niiden kokoaminen, toteutus, vastuuhenkilöt</li> </ul>
Yhteisten käytäntöjen keräystä ja tarkastelua aika ajoin	
Uuden työntekijän perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden työntekijän palautteiden kerääminen systemaattisesti.</li> <li>• Perehdytyskansion päivittäminen</li> <li>• Selkeyttä perehdytysprossiin ja työnjakoon.</li> </ul>
Riittävä tieto muiden tiimien toiminnasta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestinnän lisääminen tiimien välillä</li> <li>• Ajankohtaiset asiat viikkokokoukseen</li> </ul>