



Itseohjautuvan tiimin dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen vaikutus päätöksenteossa

Heli Heinonen

OPINNÄYTETYÖ
Lokakuu 2020

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

HEINONEN, HELI:

Itseohjautuvan tiimin dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen vaikutus päätöksenteossa

Opinnäytetyö 70 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Lokakuu 2020

Tiimien itseohjautuvuus on yleistymässä yrityksissä asiakaskäyttäytymisen ja työympäristön muutoksen seurauksena. Yritysten tulee pyrkiä ennakoimaan muutosta ja tekemään nopeitakin ratkaisuja. Pohjola Vakuutuksen Korvauspalvelussa itseohjautuviin tiimeihin siirrytään kokonaisuudessaan vuoden 2021 alussa. Itseohjautuvuus on Korvauspalvelussa uusi asia ja sen vuoksi itseohjautuvia tiimejä on pilotoitu vuoden verran. Jotta itseohjautuvat tiimit voivat onnistua ja tehdä työtä paremmin kuin ennen, on heidän opittava uusia taitoja, joista tärkeässä roolissa ovat tiimi- ja vuorovaikutustaidot.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää itseohjautuvan tiimin päätöksenteon prosessia vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli tuottaa kehitysehdotuksia itseohjautuvien tiimien päätöksentekoon vertailemalla kahden Pohjola Vakuutuksen Korvauspalvelun itseohjautuvan pilottitiimin eroja päätöksenteossa pohjautuen tiimien dynamiikkaan ja vuorovaikutustaitoihin. Tutkimus toteutettiin kahden tiimin vertailevana tapaustutkimuksena, joka sisälsi kaksi vaihetta: kyselylomaketutkimuksen kaikille tiimien jäsenille sekä teemahaastattelut kahdelle kummankin tiimin jäsenelle. Tutkimusaineisto analysoitiin Microsoft Excel -ohjelmalla sekä aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Tulosten perusteella tiimit kokivat eri tavalla mahdollisuutensa olla itseohjautuvia ja tehdä tiimiä koskevia päätöksiä, mikä johtui tiimien erilaisesta kokemuksesta työnantajalta saamasta tuesta ja ohjeista. Yhteistä tiimeille oli pääosin toimiva tiimihenki, vaikkakin toisessa tiimissä oli myös koettu jo ristiriitatilanne ja sen selvittäminen. Kummassakin tiimissä tiimin jäsenet kuuntelivat hyvin toisiaan, mutta silti vaarana oli, ettei hiljaisempien mielipide tule aina kuuluviin päätöksiä tehdessä. Tämän tutkimuksen aikana ilmeni, että moni asia liittyen tiimien päätöksentekoon ja dynamiikkaan alkaa vahvasti työnantajan toiminnasta ja antamasta tuesta. Tämän vuoksi myös suurin osa kehitysehdotuksista painottui työnantajan vastuuseen ja tukeen jo tiimejä perustettaessa. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena nousi esiin tarve kehittää avointa palautteenantokulttuuria, jotta tiimillä olisi taito välttää isot konfliktit ja luoda toimivat suhteet tiiminsä jäseniin. Tiimin vastuulla tulisi olla kiinnostus oppia tuntemaan aidosti kaikki tiimin jäsenet sekä varmistaa, että jokainen saa sanottua mielipiteensä päätöksiä tehdessä.

Asiasanat: tiimidynamiikka, vuorovaikutustaidot, itseohjautuvuus, päätöksenteko

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

HEINONEN, HELI:

The Effect of Team Dynamics and People Skills in Decision Making in Self-directed Team

Bachelor's thesis 70 pages, appendices 9 pages
October 2020

Self-directed teams are becoming more common in companies as a result of changes in customer behavior and work environment. Companies need to strive to anticipate changes and learn to be agile. Pohjola Insurance's Claim Service will move to self-directed teams at the beginning of 2021.

The objective of this study was to develop the decision-making process of a self-directed team from the perspective of people skills. The purpose of this thesis was to produce development proposals for the decision-making of self-directed teams by comparing the differences in decision-making between the two self-directed pilot teams based on the dynamics and interaction of the teams. The study was carried out as a comparative case study of two teams which included two phases: a questionnaire survey for all the members of the teams and semi-structured interviews for two members of each team. The data were analyzed by using Microsoft Excel and a qualitative content analysis.

Based on the results the teams felt differently about their ability to be self-directed and to make decisions which was due to the different experiences and instructions the teams had received from the employer. Within the teams, the team spirit was mainly functional, although the other team had also experienced a conflict situation and resolved it. The team members listened well to each other in both teams but there was still a risk that the quieter team members would not always be heard when decisions were made.

This study showed that many issues related to decision-making and team dynamics start strongly from the employer action and support. For this reason, most of the development proposals focused on the responsibility and support of the employer. The most important development proposal was the need to develop an open feedback culture so that the team could avoid big conflicts and establish effective relationships with its team members. The teams, on the other hand, should have an interest in getting to know all the members genuinely and to ensure that everyone has an opportunity to say their opinion when the team is making decisions.

Key words: team dynamics, people skills, self-direction, decision making

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO	8
	2.1 Pohjola Vakuutus	8
	2.2 Ketterä toimintatapa	8
3	ITSEOHJAUTUVUUS	10
	3.1 Itseohjautuva tiimi ja yksilö	10
	3.2 Organisaatiokulttuuri	11
	3.3 Sisäinen motivaatio	12
4	TIIMIN DYNAMIIKKA JA VUOROVAIKUTUS	14
	4.1 Ryhmädynamiikka	14
	4.2 Ryhmän kehitysvaiheet	15
	4.3 Roolit tiimissä	17
	4.4 Vuorovaikutus	19
	4.5 Päätöksen tekeminen ryhmässä	20
	4.6 Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito	21
	4.7 Sosioemotionaalinen oppiminen	23
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT	27
	5.1 Tapaustutkimus	27
	5.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	27
	5.3 Kohdejoukko	28
	5.4 Kyselylomaketutkimus	29
	5.5 Teemahaastattelut	31
6	TULOKSET	34
	6.1 Kyselylomaketutkimus	34
	6.2 Teemahaastattelut	45
	6.2.1 Tiimin itseohjautuvuuden toteutuminen	45
	6.2.2 Tiimin dynamiikka ja keskinäiset suhteet	46
	6.2.3 Vuorovaikutus tiimissä eri ihmisten kesken	47
	6.2.4 Päätösten tekeminen tiiminä	49
7	POHDINTA	51
	7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	51
	7.2 Luotettavuus ja eettisyys	55
	7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi	57
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	62
	Liite 1. Kyselylomake	62

Liite 2. Kyselylomakkeen sähköpostisaate.....	68
Liite 3. Teemahaastattelun sähköpostikutsu	69
Liite 4. Teemahaastattelun teemat.....	70

1 JOHDANTO

Tiimien ja henkilöstön itseohjautuvuus on lisääntymässä useissa yrityksissä. Maailman ja työympäristön jatkuva, nopeakin, muutos vaatii yrityksiä ajattelemaan uudella tavalla, jotta yritys voi menestyä myös jatkossa. Yhteiskunta elää tällä hetkellä yllätyksellisessä toimintaympäristössä, jossa on viime aikoina ollut nousussa valtava muutoksen tahti, toimintaympäristön kompleksisuus, globalisaatio ja digitalisaatio (Sydänmaanlakka 2020). Myös OP Ryhmä on lähtenyt mukaan tähän muutokseen ennakoimalla tulevia muutoksia kehittämällä ketettä, itseohjautuvaa tapaa tehdä töitä.

OP Ryhmässä on reagoitu ympäröivän maailman luomiin mahdollisuuksiin ja haasteisiin ja siirrytty asteittain itseohjautuviin tiimeihin vuoden 2019 alusta lähtien. Pohjola Vakuutuksen Korvauspalveluun, joka on osa OP Ryhmää, itseohjautuviin tiimeihin ollaan siirtymässä kokonaisuudessaan vuoden 2021 alussa. Tällä hetkellä itseohjautuvuutta on Korvauspalvelussa pilotoitu noin vuoden verran. Pilotit ovat vuoden aikana laajentunut koskemaan kaikkia Korvauspalvelun osastoja.

Itseohjautuvuus on Korvauspalvelussa täysin uusi asia. Korvauspäätöksiä lukuun ottamatta ovat muut tiimiä tai työn tekemistä koskevat päätökset tulleet aikaisemmin pääosin esimiehiltä, ja työntekijöillä on ollut vain vähän valtaa vaikuttaa näihin. Työntekijät ovat tottuneet, että päätöksistä ottaa vastuun joku muu kuin he itse. Jotta itseohjautuvat tiimit voivat onnistua ja tehdä työtä paremmin kuin ennen, on heidän opittava uusia taitoja, joista tärkeässä osassa ovat tiimi- ja vuorovaikutustaidot. Nykyiset pilottitiimit on koottu hyvin pitkälti osaamisperusteisesti. Tiimien muodostamisessa ei ole siis lähtökohtaisesti mietitty ihmisten sosiaalisia taitoja vaan substanssiosaamista. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä tutkitaan kahta itseohjautuvaa pilottitiimiä ja selvitetään, miten tiimin dynamiikka ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat päätöksenteossa. Tämän opinnäytetyön tekijä on töissä Pohjola Vakuutuksen Korvauspalvelun tukitoiminnoissa, joten tekijällä on syvälinen ymmärrys Korvauspalvelun arjen toiminnoista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää itseohjautuvan tiimin päätöksenteon prosessia vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia itseohjautuvien tiimien päätöksentekoon vertailemalla kahden Korvauspalvelun itseohjautuvan tiimin eroja päätöksenteossa pohjautuen tiimien dynamiikkaan ja vuorovaikutustaitoihin.

Tutkimus toteutetaan vertailevana tapaustutkimuksena kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa kaikille tiimien jäsenille tehdään kyselylomaketutkimus teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Toisessa vaiheessa kyselylomaketutkimuksen tuloksiin syvennyttään teemahaastatteluissa, jotka pidetään kahdelle kummankin tiimin jäsenelle. Tutkimusten molempien vaiheiden jälkeen tuloksista tuotetaan analysoinnin jälkeen kehitysehdotuksia, joita on mahdollisuus hyödyntää tutkimukseen osallistuvien tiimien lisäksi myös laajemmin uusien itseohjautuvien tiimien muodostamisessa.

2 TOIMEKSIANTAJAORGANISAATIO

2.1 Pohjola Vakuutus

Pohjola Vakuutus on Suomen johtava vahinkovakuutusyhtiö 33,5% markkinaosuudella. Pohjola Vakuutus on osa OP Ryhmää, jonka liiketoiminta on jaettu kolmeen liiketoimintasegmenttiin: Vähittäispankkiin, Yrityspankkiin sekä Vakuutukseen. Vakuutus-segmentin muodostavat Pohjola Vakuutuksen lisäksi OP-Henkivakuutus sekä Pohjola Sairaala. (OP 2020.)

Pohjola Vakuutuksen Korvauspalvelussa on työntekijöitä noin 700 henkilöä. Korvauspalvelu jakautuu kolmeen pääosastoon ja näitä tukeviin toimintoihin. Korvauslajit voidaan jakaa kolmeen yltason kategoriaan, joita ovat ajoneuvovahingot, omaisuusvahingot ja henkilövahingot. Näistä jokaisen kategorian alle kuuluu lukuisia erilaisia vakuutuksia, sekä vapaaehtoisia että lakisääteisiä. Eri vakuutukset poikkeavat hyvinkin paljon toisistaan ja sen vuoksi Korvauspalvelun tiimit on jaettu osaamisperusteisesti. Tähän tutkimukseen osallistujat ovat kaikki korvausneuvoja, joiden työtehtäviin kuuluu sekä asiakkaan neuvominen että vaativienkin korvauspäätösten tekeminen joko vakuutusehtojen tai lain perusteella.

2.2 Ketterä toimintatapa

Koko OP Ryhmän uusi itseohjautuva malli perustuu uuteen ketterään tapaan tehdä töitä. Muutoksen tarkoituksena on saada merkittävä ajattelutavan muutos ja uusi tapa tehdä töitä. Muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Kaiken ytimessä ovat uudet itseohjautuvat tiimit. Suuntana on, että tiimien vastuut olisivat selkeät ja päätöksentekotasot madaltuneet, jolloin tiimeillä on mahdollisuus reagoida nopeastikin asiakkaan odotuksiin ja näin ollen he pystyisivät tuottamaan parempaa arvoa asiakkaalle. (OP Ryhmä 2020.)

Ketterä toimintatapa perustuu Enterprise Wide Agile metodologiaan. Tarkoitus on kuitenkin, että toimintavasta muotoutuu omanlaisensa, juuri OP:seen ja sen toimintoihin sopiva malli. (Puustinen 2019.) Enterprise Wide Agile metodologian juuret ovat vuonna 2001 julkaistussa Ketterän ohjelmistokehityksen manifestissä, Agile manifestossa. Ryhmä ohjelmistoalalla työskenteleviä henkilöitä loi uudenlaiset lähtökohdat projekteihin ja niiden prosesseihin. Manifestissä kuvattiin neljä pääperiaatetta, joista ensimmäinen keskittyy ihmisten ja heidän vuorovaikutuksensa korostamiseen prosessien sijaan. Toinen korostaa toimivaa lopputulosta raskaan dokumentaation sijaan. Kolmannessa korostuu yhteistyö asiakkaiden kanssa, jolloin yhteistyö laajenee ja asiakaskontaktin merkitys kasvaa. Neljännä pääperiaatteena on kyky reagoida muutoksiin ja tehdä tarvittaessa nopeita suunnan muutoksia. (Beck ym. 2001.)

Nykypäivänä agile-menetelmät ovat laajentuneet ohjelmistokehityksen ulkopuolisille aloille ja tässä muutoksessa on mukana myös OP Ryhmä. Ketterän muutoksen myötä OP:ssa on ollut tarve pohtia myös uusia rooleja itseohjautuvien tiimien tukemiseen. Korvauspalvelussa erilaisia rooleja on pilottien myötä testattu ja näistä tämän tutkimuksen kannalta olennaisimmat ovat Operation Production Owner (OPO) ja Operation Lead (OPS Lead). OPO:n rooli on kiertävä rooli, jota kukin tiimin jäsen pääsee kokeilemaan vuorollaan. OPO:n tehtävänä on fasilitoida tiimin palavereita sekä seurata tiimin tavoitteisiin pääsyä ja päivittäistä palvelutilannetta. OPO:n tulee reagoida ja viestiä kaikista poikkeamista. OPO tekee roolinsa lisäksi päivittäin myös normaalia korvausneuvojan työtään muiden tiimin jäsenten rinnalla. Esimiesvastuu tiimistä on OPS Leadillä, joka toimii tiimin hallinnollisena esimiehenä ja auttaa poistamaan esteitä tiimin onnistumisen tieltä. OPS Lead ei kuitenkaan vastaa päivittäisen työn organisoinnista tai päätöksistä kuten aikaisemmin esimies on tehnyt.

3 ITSEOHJAUTUVUUS

3.1 Itseohjautuva tiimi ja yksilö

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön omatoimista tekemistä ilman ulkoista ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuminen voi toteutua vain, jos yksilöllä on kyky johtaa itseään. Tätä varten yksilön tulee olla motivoitunut ja hänellä tulee olla itsestä lähtevä halu saada asioita aikaiseksi. Motivaation lisäksi yksilöllä on oltava selkeä päämäärä, tavoite, johon pyrkiä sekä omata taidot tavoitteeseen pääsemiseksi. Ilman tarvittavaa taitoa, on yksilö riippuvainen ulkoisesta ohjauksesta ja itseohjautuvuus ei täysin toteudu. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

On hyvä ymmärtää, että itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja ryhmästä puhuttaessa on kysymyksessä itseorganisoituminen. Itseorganisoituminen tarkoittaa hyvin samaa kuin itseohjautuvuus, mutta ryhmän mittakaavassa. Ryhmän tulee olla itsenäinen ja toimia ilman ulkoista ohjailua. Ryhmä saa toimia itsenäisesti ja tehdä päätöksiä itse ilman esimieheltä tai johdolta tulevia käskyjä. (Martela & Jarenko 2017, 12–13.) OP Ryhmässä käytetään tiimien vastuusta termiä itseohjautuva tiimi, joten tässä opinnäytetyössä itseohjautuvuudella tarkoitetaan niin yksilöä kuin tiimiäkin.

Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, suoritus-tavoitteisiin, toimintamalliin sekä pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin erottaa ryhmästä yleensä vahvempi sitoutuminen tavoitteeseen pääsemiseksi ja tavoite ohjaa hyvin tiukasti tiimin tekemistä (Kopakkala 2011, 39). Itseohjautuva tiimi tarvitsee tukea ja sen tulee saada selvät rajat tekemiselle ja tieto siitä, mitkä päätökset ovat tiimin päätettävissä. On tärkeää, että vastuuta annetaan oikea määrä suhteessa tiimin saamaan valtaan. Selkeiden rajojen ja vastuunjaon lisäksi menestyvän itseohjautuvan tiimin toimintaan vaikuttaa se, kuinka selkeät prosessit tiimi saa sekä kuinka ihmiset saadaan toimimaan hyvin yhteen. (Martela & Jarenko 2017, 13–14; Weerheim, Van Rossum & Ten Have 2019.)

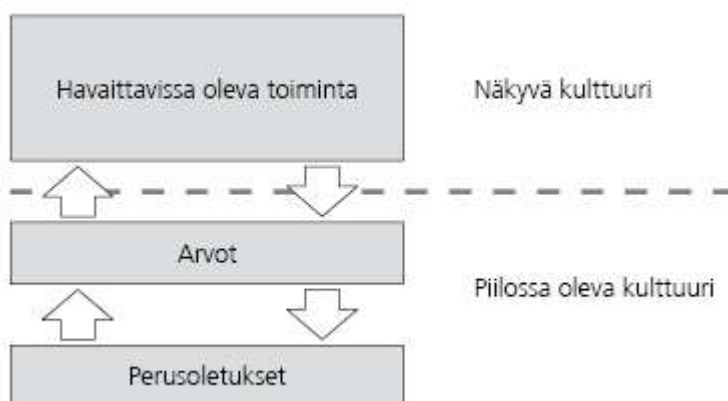
Itseohjautuvan tiimin etuna on nopeat päätökset. Päätöksiä ei tarvitse hyväksyttää pitkien ketjujen kautta vaan tiimi voi yhteisvastuullisesti tehdä päätöksiä ketterästi. Itseohjautuvalla tiimillä on valta vaikuttaa siihen, kuinka he priorisoivat ja tekevät työtään. Itseohjautuvassa tiimissä voi olla myös haasteita. Tiimiä tulee tukea muutokseen siirtymisessä ja sen tekeminen tulee olla hyvin organisoitua, jotta tiimissä saadaan asioita aikaiseksi. On tärkeää huomioida tiimiläisten välisten suhteiden toimivuus. (Martela & Jarenko 2017, 15, 70.) Itseohjautuvuus ei ole kaikille ihmisille helppoa. Moni kaipaa ympärilleen tuttuja rutiineja, jotka tuovat turvallisuutta. Itseohjautuvuus vaatii enemmän, koska esimies ei ole enää sanomassa ja neuvomassa kaikkea tekemistä. Vastuun lisääntyminen saattaa kuormittaa yksilöä ja vaikuttaa myös tiimin työskentelyyn. Organisaation onkin luotava tukirakenteet, jotka tukevat itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2017, 318–319.)

3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin yksi määritelmä tarkoittaa organisaation palveluksessa olevien työntekijöiden tapoja, jolloin organisaatiokulttuuri tarkoittaa yksinkertaisuudessaan tapoja toimia. Vaikka organisaatiokulttuuria on tutkittu paljon vuosikymmenten aikana, ei sille ole muodostunut vain yhtä käsitettä ja määritelmää. On myös määritely, että organisaatiokulttuuri tarkoittaisi ajattelutapoja ja selitysmalleja, joiden kautta työpaikalla pyritään ymmärtämään ja selittämään ympärillä tapahtuvia asioita. Tällöin se olisi ennemminkin symbolinen järjestelmä. (Juuti 2013, 111.) Yrityksen kulttuurin ymmärtäminen auttaa ymmärtämään itseohjautuvan tiimin toimintaa.

Organisaatiokulttuurin ajatellaan olevan pysyvä tila. Esimerkiksi tiimi toimii yrityksen kulttuuriin kuuluvien perusoletusten mukaan. Kulttuuri pysyy, vaikka tiimin jäsenet vaihtuisivat. Kulttuurin muuttaminen on hankalaa, koska kulttuuri luo tarkoitusta ja ennakoitavuutta työyhteisöön. Kulttuuri on usein tiedostamaton osa tiimiä, vaikka se ohjaakin kaikkea tekemistä. Joissakin tilanteissa tiimit luovat myös omaa kulttuuriaan huomaamattaan. (Schein 2010, 16–18.)

Organisaatiokulttuuri on monisyinen ja eri syvyytstasoja omaava ilmiö (kuvio 1). Ylimpänä ja näkyvänä osana on kaikki havaittavissa oleva toiminta. Näkyvään osaan kuuluu myös ilmapiiri. Näkyvälle kulttuurille on tyypillistä, että sitä on helppo havainnoida, mutta haastava tulkita. Toiminta voi olla hyvin monisyistä jo itsessään ja tulkintaa tehdessä siihen vaikuttaa omat ajatuksemme ja reaktiomme. Piilossa olevia kulttuurin osia ovat arvot ja perusoletukset. Yrityksillä on omat arvonsa, mutta myös ihmisillä. Tämä ymmärrettävästi tekee yhdenmukaisen kulttuurin muodostumisesta haastavaa. Perusolettamukset ovat taas pääosin tiedostamattomia uskomuksia ja käsityksiä, jotka ohjaavat ihmisten ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä. (Schein 2010, 16, 23–32.)



KUVIO 1. Kulttuurin syvärakenteen malli (Juuti 2013, 111)

3.3 Sisäinen motivaatio

Edward Deci & Richard Ryan (2000) ovat kehittäneet itseohjautuvuusteorian, joka selittää sisäisen motivaation syntyä kolmella psykologisella perustarpeella: autonomialla, kyvykkyydellä ja yhteenkuuluvuudella. Nämä ovat perusta ihmisen psykologiselle hyvinvoinnille ja ihmisen sisäisen motivaation syntymiselle. Autonomian perusajatuksena on mahdollisuus vaikuttaa omaan tekemiseensä ja toimia omien kiinnostustensa mukaisesti. (Deci & Ryan 2000, 233–234.) Kyvykkyys tarkoittaa yksilön tunnetta omasta osaamisestaan ja kyvystään onnistua tehtävässään. On tärkeä myös tukea yksilöä osaamisen laajentamisessa, jotta kyvykkyyden tunteen on mahdollista lisääntyä. Yhteenkuuluvuuden tunteessa olennaista on yksilön tunne kuulua johonkin ryhmään. On tärkeää, että

yksilö kokee, että hänestä huolehditaan, mutta myös vastavuoroisesti, hän huolehtii muista. Sisäisen motivaation kannalta kummankin suuntainen huolehtiminen ja vuorovaikutus on tärkeää. (Deci & Ryan 2017, 86.)

Sisäinen motivaatio on tärkeä motivaattori oppimiselle, sopeutumiselle ja taitojen lisäämiselle. Kun henkilöllä on sisäistä motivaatiota, on hän itseohjautuva ja yritysten tulisikin kannustaa ja vahvistaa työntekijöiden autonomiaa sekä antaa merkityksellistä palautetta heidän työstään (Deci & Ryan 1985, 43, 294.) Kun autonomiaan kannustetaan vaikuttaa tämä suotuisasti myös henkilön kykyyn löytää tyytyväisyyttä kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta (Deci & Ryan 2017, 247).

4 TIIMIN DYNAMIIKKA JA VUOROVAIKUTUS

4.1 Ryhmädynamiikka

Toimivaa tiimiä ei ole mahdollista rakentaa pelkästään yksilöiden ominaisuuksien perusteella yläpuolelta saneltuna. Tiimi muodostuu vasta yksilöiden muodostettua ryhmän ja kehittymällä yhdessä. Jokainen yksilö päättää itse sitoutuuko hän tiimiin vai ei ja tämä vaikuttaa hyvin paljon tiimin dynamiikkaan. Yksilöiden päätökseen vaikuttaa se kokevatko he olonsa turvalliseksi ryhmässä (Kopakkala 2011, 41, 58.)

Ryhmädynamiikasta puhuttaessa tarkoitetaan ryhmän sisäisiä voimia. Ryhmädynamiikka voidaankin käsittää niin, että se muodostuu erilaisista voimista, joita ryhmän sisällä on. Ryhmän toimintaa ei voida siis päätellä tiimin yksittäisten jäsenten toiminnasta vaan ryhmädynamiikka muodostuu tiimin jäsenten vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta. (Kopakkala 2011, 37.) Tiimin toiminnan taustalla vaikuttaa se, kuinka hyvin tiimi on onnistunut luomaan vahvoja ja myönteisiä suhteita toisiinsa, kiinnittymään toisiinsa. Tiimin toiminnalle on tärkeää kiinnittyminen niin toisiinsa kuin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin. (Kohlrieser 2006, 15–16.)

Ihmisillä on tiimissä kahdenlaista toimintaa. Ensimmäinen toiminta tulee työnantajalta määrättyinä pohjautuen esimerkiksi työn perustehtävään ja työnantajan ohjeisiin ja sopimuksiin. Tiimi on perustettu tämän ydintoiminnan vuoksi, jotta työ saadaan tehdyksi. Toinen toiminta on sosiaalista ja sen pohjana on ihmisen tarve elää omanlaistansa elämää ja olla vuorovaikutuksessa muiden tiimiläisten kanssa. Ihminen toivoo hyväksyntää tiimissä ja haluaa saada tunnustusta tekevästään työstä. Toimivassa tiimissä nämä kaksi erilaista toimintaa ovat hyvässä sopusoinnussa. (Kopakkala 2011, 18.)

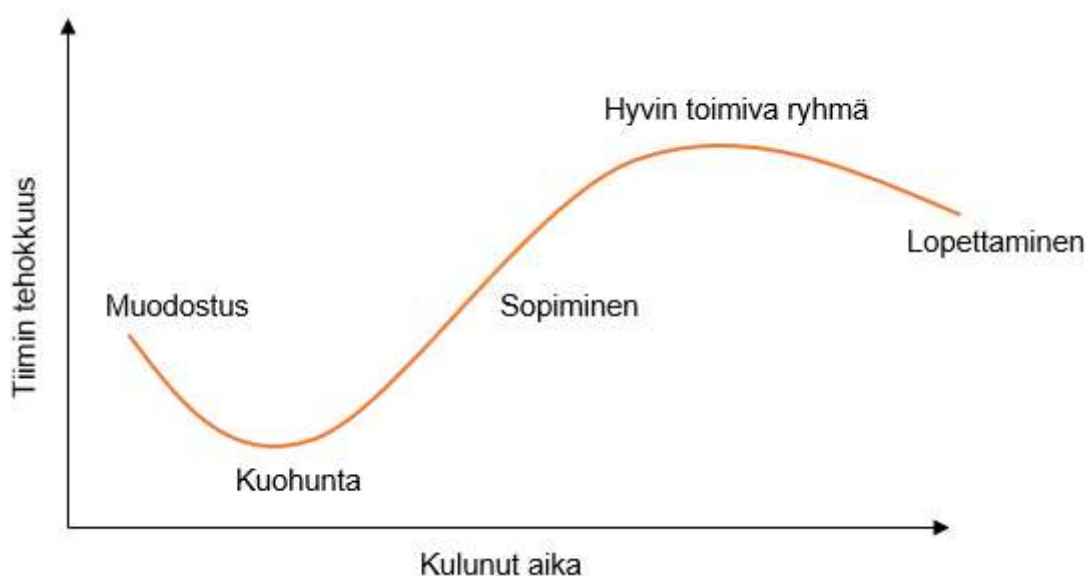
Kopakkalan (2011, 41) mukaan tiimi toimii tehokkaasti, jos ryhmän jäsenet

- tietävät, että yksittäisen jäsenen työskentelyn tuloksellisuutta arvioidaan
- tietävät, että tämän arvion voivat muut jäsenet saada tietää
- pitävät ryhmää itselleen tärkeänä

- pitävät annettua tehtävää itselleen tärkeänä
- pitävät omaa panostaan tehtävän suorituksessa ratkaisevana
- pitävät tehtävää haastavana, mutta mahdollisena.

4.2 Ryhmän kehitysvaiheet

Ihminen pystyy tutustumaan kerralla vain yhteen ihmiseen kunnolla. Onkin mahdotonta oppia aidosti tuntemaan kerralla kaikki tiimin jäsenet. Ryhmän muodostuminen tiimiksi vaatiikin tämän vuoksi aikaa ja paljon vuorovaikutusta eri henkilöiden välillä. (Kopakkala 2011, 56.) Ryhmän kehitysvaiheista on tehty lukuisia eri malleja ja teorioita, mutta näiden perustan katsotaan olevan Bruce Tuckmanin kehittämässä mallissa (kuvio 2) (Kopakkala 2011, 51). Alkuperäisen neljäportaisen mallin Tuckman kehitti vuonna 1965, mutta lisäsi siihen viidennen portaan yhteistyössä M.A. Jensenin kanssa vuonna 1977 (Tuckman & Jensen, 2010, 43).



KUVIO 2. Tuckmanin viiden kohdan malli ryhmän kehitymisestä

Hyvin harvoin ryhmän kehitys etenee loogisesti eteenpäin. Jokainen ryhmä joutuu löytämään oman polkunsa ja kehitys saattaa välillä mennä eteenpäin harppauksin, kun taas välillä joudutaan ottamaan askelia taaksepäin. Kaikki ryhmät eivät välttämättä edes pysty kehittymään jonkun tietyn vaiheen yli ja silloin tiimi ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla koskaan. (Kopakkala 2011, 59, 109.)

Uuden ryhmän muodostuessa ryhmä on riippuvainen ohjaajastaan (Kopakkala 2011, 49; Chapman 2020). Tämän vuoksi itseohjautuvia tiimejä tulee alussa tukea, kunnes roolit ovat selvät ja yhteispeli alkaa toimimaan (Chapman 2020). Ryhmän jäsenet ovat aluksi tutkiskelevalla kannalla ja etsivät omaa paikkaansa ryhmässä. Alussa ryhmän pelisääntöjä selvitetään ja toiminnan suuntaa mietitään. Useimmiten ilmapiiri on tässä vaiheessa myönteinen ja odottava, mutta ryhmän muodostumisvaihe on myös hyvin pitkälti tutkiskelua, etsimistä ja uuden tilanteen ymmärtämistä. (Kopakkala 2011, 49.)

Kun ryhmä on tiivistynyt ja suunta on paremmin selvillä kuin muodostumisvaiheessa, alkavat yksilöt etsimään aktiivisemmin omaa paikkaansa ja haluavat erottautua ryhmästä (Kopakkala 2011, 50; Chapman 2020). Tässä vaiheessa on yleistä konfliktitilanteiden syntyminen. Saatetaan kokea tyytymättömyyttä ja pettymystä ryhmää kohtaan, koska yhteispeli ei ole vielä mutkatonta. Kuohuntavaiheessa on myös tyypillistä, että ryhmän sisälle alkaa muodostua alaryhmiä, koska kaikki eivät ole vielä päässeet vuorovaikutukseen kaikkien kanssa. (Kopakkala 2011, 50.) Alaryhmien muodostuminen saattaa vaikuttaa haitallisesti koko ryhmän dynamiikkaan, jos yhteinen tavoite alkaa hämärtymään (Talvio & Klemola 2017, 68).

Kuohuntavaiheen jälkeen ihmiset ovat tutustuneet paremmin toisiinsa ja alkavat ymmärtää toistensa erilaisuutta paremmin, jolloin yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy. Jos ryhmään on saatu luottamuksen ilmapiiri, alkaa ilmapiiri paranemaan ja yksilöt uskaltavat avoimemmin tuoda esille mielipiteitään. Sopimisvaiheessa saattaa kuitenkin yksilöt jäädä hieman taka-alalle, kun ryhmän yhteistyö korostuu. Ryhmän avoimuus voi siis toisinaan olla myös näennäistä ja toisilla yksilöillä on edelleen suojamuuri. (Kopakkala 2011, 49.)

Hyvin toimivan ryhmän toiminta on tuottavaa, tehokasta ja luovaa. Hyvin toimiva ryhmä pystyy ratkaisemaan myös konfliktitilanteet ja osaa toimia yhtenä yksikönä kohti tavoitteita. Tässä vaiheessa ryhmä pystyy aidosti keskittämään voimavaransa työn tekemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, koska ihmiset tunte-

vat aidosti toisensa ja ihmisten erilaisuutta osataan hyödyntää. Ryhmää voidaan-kin kutsua tiimiksi, joka puhaltaa yhteen hiileen. (Kopakkala 2011, 49; Chapman 2020.)

Ryhmän lopettamisen vaihe tulee kysymykseen, jos ryhmä joutuu lopettamaan toimintansa. Tämän vuoksi tekeminen ei ole enää suorituskeskeistä ja ihmisten tunteet voivat vaihdella hyvinkin paljon. (Kopakkala 2011, 49; Chapman 2020.)

4.3 Roolit tiimissä

Ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa eri tavoin ja toimivat eri tilanteissa erilaisissa rooleissa. On hyvä pohtia omaa rooliaan tiimissä, koska se vaikuttaa ryhmän tekemiseen ja vuorovaikutukseen tiimikavereiden kanssa. (Kopakkala 2011, 96). Roolien määritelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kollektiivisiin, sosiaalisiin ja persoonallisiin. Kollektiivinen rooli on ensimmäinen rooli, jonka ihmiset huomaavat. Siihen voivat vaikuttaa esimerkiksi ihmisen ikä, sukupuoli ja rotu. Nämä seikat vaikuttavat tahtomattammekin käsitykseemme muista. Sosiaaliset roolit taas näyttäytyvät esimerkiksi ammatin kautta. Sosiaalinen rooli voi myös tulla siitä oletko joko hyvä kuuntelija tai puhuja. Persoonallisiin rooleihin linkittyy paljon henkilökohtaisia tunteita. Onko henkilö esimerkiksi luotettava, sydänystävä vai kenties kateellinen. (Kopakkala 2011, 100–101.)

Työelämä perustuu hyvin pitkälti sosiaalisiin rooleihin. Jos reagoidaan kollektiivisista rooleista käsin, koetaan se usein loukkaavana. Kollektiiviset roolit ovat silti läsnä työelämässä. (Kopakkala 2011, 101, 199.) Ryhmässä puolestaan roolit ovat sekoitus sosiaalisia ja persoonallisia rooleja. Alkuvaiheessa tiimissä on tyyppillistä, ettei kenelläkään ole selkeitä rooleja ja pinnalle nousee ihmisten aikaisemmissa samankaltaisissa tilanteissa esille tulleet roolit. Tutustumisen myötä roolit alkavat selkiytymään ja voivat muuttua alkuajoista. Mitä kauemmin tiimi tekee yhdessä töitä sitä selkeämmäksi roolit tulevat. Vaarana on kuitenkin, että ihmiset lokeroituvat liikaa rooliinsa perusteella, mikä pahimmassa tapauksessa määrittelee henkilön toimintamahdollisuuksia. Roolin muutoksen tulisi lähteä koko tiimin hyväksynnästä, jotta se olisi mahdollista. (Kopakkala 2011, 108.)

Ryhmän rooleja voidaan jakaa usealla eri tavalla. Yksi käytetyimmistä on Meredith Belbinin luomat tiimiroolit. Roolien ajatuksena on, että tiimi toimii parhaiten, jos tiimissä on jokaista roolia edustava jäsen. Tämän pohjana on ajatus, että tiimissä tulee olla erilaisia ihmisiä, jotta tekeminen on onnistunutta. Belbinin mallissa (2010b, 22) roolit on jaettu kahdeksaan rooliin:

Ideoiden synnyttäjä (Plant)

Ideoiden synnyttäjä on luova ja mielikuvitusrikas. Hän pystyy ratkaisemaan vaikeitakin ongelmia. Haasteena hänelle on mielenkiinnon lopahtaminen rutiiniasioihin.

Resurssien hankkija (Resource Investigator)

Resurssienhankkija etsii aina uusia mahdollisuuksia ja kontakteja, on yritteliäs ja ekstrovertti. Heikkoutena voi olla mielenkiinnon lopahtaminen, kun innostus on mennyt ohi.

Koordinaattori (Coordinator)

Koordinaattori on kypsä ja varmaotteinen. Hän kirkastaa tavoitteita ja koordinoi toimintoja. Hänet saatetaan nähdä manipuloivana muiden tiimiläisten silmissä.

Muokkaaja (Shaper)

Muokkaaja menestyy paineen alla. Hänellä on energiaa ja rohkeutta selvitä esteistä. Toisinaan hän on terävä sanoissaan ja saattaa loukata siksi muita.

Tarkkailija (Monitor Evaluator)

Tarkkailija on strateginen ja tarkkanäköinen. Hän näkee kokonaisuuksia, punnitsee vaihtoehtoja tarkkaan ja kerää tietoa ennen päätöksiä. Hän saattaa olla jopa liian kriittinen.

Tiimipelaaja (Teamworker)

Tiimipelaaja on yhteistyökykyinen ja diplomaattinen. Hän pyrkii etsimään ratkaisuja ja ehkäisemään ristiriitoja, mutta on epävarma ristiriitatilanteissa, jolloin häneen voi olla helppo vaikuttaa.

Toimeenpanija (Implementer)

Toimeenpanija on kurinalainen, käytännöllinen ja tehokas. Hän toteuttaa ideat käytännön toimiksi, mutta on toisinaan joustamaton uusissa tilanteissa ja pysyy mielellään mukavuusalueellaan.

Loppuunsaattaja (Completer Finisher)

Loppuunsaattaja on hyvin tunnollinen ja tarkka. Hän huomioi yksityiskohdat ja pitää kiinni aikataulusta. Toisinaan hän tavoittelee liikaa täydellisyyttä ja on haluton delegoimaan tehtäviä.

Asiantuntija (Specialist)

Asiantuntija on oma-aloitteinen ja sitoutunut. Hän tarjoaa tietoa ja taitoa, jota kaikilla ei ole. Häneltä saattaa kuitenkin joskus unohtua suurempi kokonaisuus, kun hän on hyvin keskittynyt sen hetkiseen tekemiseen.

Belbinin (2010a, 88) tutkimusten mukaan tiimit eivät olleet niin menestyneitä, jos joku rooli oli selkeästi enemmistönä edustettuna tiimissä tai ihmiset yrittivät ottaa itselleen roolia, joka ei ollut heille luontaista. Vaikka ihmisillä on taipumusta tiettyyn rooliin, on muutoksen ja sopeutumisen myötä myös mahdollisuus kehittää muille rooleille tyypillisiä piirteitä itsessään. Ihmisten vahvuudet kumminkin säilyvät heille luontaisessa roolissa. (Belbin 2010a, 156.)

4.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen ytimessä on ihmisten tunteet. Ihmisten välinen vuorovaikutus liittyy aina tunnetasojen prosesseihin ja synnyttää tunteita. (Juuti 2013.) Vuorovaikutuksen onnistumisen kannalta on tärkeä oppia tunnistamaan omat tunteensa ja pyrittävä vaikuttamaan positiivisella tavalla toisten tunteisiin (Kohlrrieser 2006, 35).

Aito vuorovaikutus on kahden ihmisen välistä kommunikointia. Jos kommunikoidaan ryhmälle ei se ole samalla tapaa vuorovaikutusta kuin kahden kesken tapahtuva vuorovaikutus. Jos henkilö kommunikoi ryhmälle hän vaikuttaa kyllä ryhmään, mutta samanlaista vuorovaikutusta ei synny kuin kahden kesken. Se on

asioiden viestimistä ryhmälle ja muiden reagoimista siihen. Jatkuvassa ryhmälle viestimisessä on vaarana, että ryhmälle aletaan viestiä kuin se olisi yksi yksikkö, jolloin tiimin jäsenet saattavat luopua yksilöllisestä ajattelustaan ja reagointi heikkenee. Useimmiten ryhmälle viestiessä aina joku reagoi viestiin ja vastaa siihen, mutta suurin osa ryhmästä vain kuuntelee, jolloin he itse asiassa seuraavat kahden tai muutaman ihmisen käymää vuorovaikutusta. Jos useampi reagoi keskusteluun on kyseessä useita kahdenkeskisiä vuorovaikutustilanteita. Suurin osa ryhmästä on siis sivusta seuraajia joidenkin toisten käymässä keskustelussa. Ryhmän turvallisuuden lisäämiseksi on tärkeää, että kahdenkeskisten vuorovaikutusten määrä kasvaa ryhmän sisällä. (Kopakkala 2011, 37,38.)

Ihmisen toimintaan vaikuttaa hyvin paljon jokaisen oma tulkinta. Emme reagoi pelkästään tekoihin vaan teemme niistä omia tulkintoja ja johtopäätöksiä, joiden vuoksi viestin tuoja ja vastaanottaja saattavat käsittää asian hyvin eri tavalla. Tämä johtuu siitä, että jokaisella on jo eletyn elämän kautta omat käsityksensä niin itsestään kuin muista ihmisistä. Emme osakaan havainnoida ainoastaan toisten käyttäytymistä vaan liitämme ne aina omiin kokemuksiimme ja käsityksiimme, jotka muokkaavat sen, kuinka ajattelemme muiden toimista ja sanoista. (Kopakkala 2011, 21, 23; Talvio & Klemola 2017, 50–51.)

Ihmiset viestivät, jotta he voisivat aikaansaada toisessa henkilössä toivomansa reaktion. Yksilöllä on myös tarve saada itselleen hyvä asema tiimissä. Monesti ihmiset ottavat tiimissä hillityn roolin, mutta tämä edellyttää usein tiimin tasa-arvoisuutta ja oikeudenmukaista ilmapiiriä. (Kopakkala 2011, 38.)

4.5 Päätöksen tekeminen ryhmässä

Ryhmän sisällä eri ihmisten mielipiteet saavat useimmiten erilaisen arvon. Muut arvioivat henkilön sanomisen helposti pohjautuen omaan käsitykseensä henkilöstä. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ihmisen työkokemus, koulutus, maine ja vakuuttavuus. Kaikkien mielipide ei olekaan siis täysin samanarvoinen, vaikka niin olisi tiimissä sovittu, koska jokaisen oma kokemusmaailma muokkaa sitä, kuinka tiedon itse tulkitsee ja kuka sen on sanonut. (Kopakkala 2011, 42; Talvio & Klemola 2017, 49.)

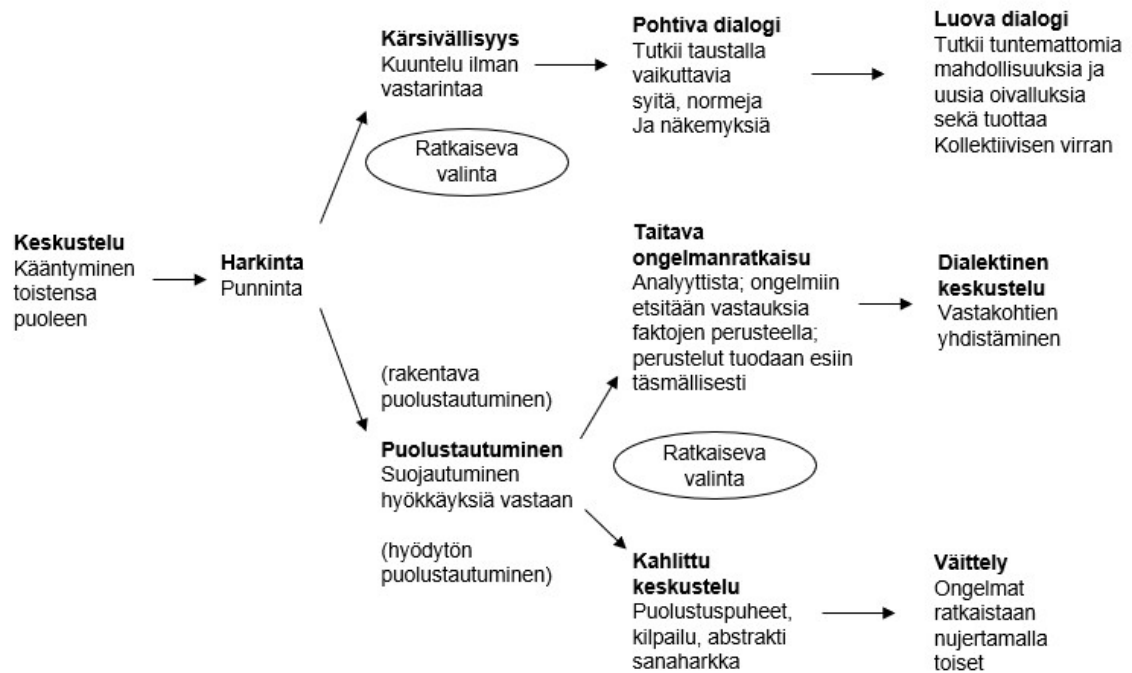
Monet ihmiset välttävät konflikteja luonnostaan ja tiimissä tämä saattaa näkyä siten, ettei omia ajatuksia tuoda julki, jos niiden ajatellaan saattavan aiheuttaa voimakkaita reaktioita. Konfliktit muodostuvat ihmisten kokemien tunteiden ympärille ja tosiasiat jäävät useimmiten toissijaisiksi. Tämä johtuu siitä, että ihmiset eivät osaa käsitellä asiaa irrallisena aiheena vaan ihmiset ottavat helposti reagointiinsa mukaan toisen henkilön persoonallisuuden, ajattelemamme motiivit tai ihmisten keskinäiset suhteet. (Kopakkala 2011, 193, 203.)

Hyvin usein ajatellaan, että tiimi on itseohjautuva ja tekee päätökset yhteisymmärryksessä, mutta todellisuus on toinen (Laloux, 2015). Tutkimuksissa on havaittu toistuvasti, että tiimissä dominoivat persoonallisuudet ohjaavat päätöksentekoa ja vaikuttavat lopputulokseen (Kopakkala 2011, 43). Dominoivan henkilön lisäksi päätöksiä saattavat ohjailta kyvykkäimmät ja asiantuntivimmat henkilöt, joille päätäntävalta on asettunut tiimin luonnollisesti muodostuneen hierarkian seurauksena (Laloux, 2015). Päätöksenteossa onkin tärkeä huomioida tulevatko kaikkien mielipiteet huomioiduksi, erityisesti vähemmistön sanomat tai täysin vastakkaiset ajatukset (Kohlrieser 2006, 113, 119).

4.6 Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito

Toimivassa vuorovaikutuksessa olennaisessa osassa on dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Pelkässä keskustelussa pyritään vain päätökseen, kun taas dialogissa halutaan synnyttää myös oivalluksia ja vaikuttaa ihmisten ennakkokäsityksiin, mikä edesauttaa vuorovaikutuksen kehittymistä. Monet ongelmat ja haasteet tarvitsevat useamman henkilön panostuksen, jotta ne voidaan saada ratkaistuksi. Dialogin tuomat mahdollisuudet ovat tässä avainasemassa. Yhdessä on mahdollista saada aikaan erilaisia ratkaisuja kuin yksin, koska ryhmä auttaa oivalluttamaan uudenlaisiin ratkaisuihin. Parhaimmassa tapauksessa dialogilla saadaan ihmiset innostumaan ja oppimaan toisiltaan. (Isaacs 2001, 32–33, 40, 63.)

Kun toisen henkilön kanssa aloitetaan keskustelu, on keskustelulla kaksi mahdollista suuntaa: dialogi tai väittely (kuvio 3). Ihminen tekee itse valinnan keskustelun suunnasta jo heti keskustelun alussa. Useimmiten ihmisen alitajuntainen reaktio on siirtyä puolustuskannalle ja pitää kiinni omasta mielipiteestään, jolloin keskustelusta saattaa muodostua väittely. Vaihtoehtona on kuitenkin tietoisesti pysähtyä kuuntelemaan ja olla avoin vaihtoehdoille, jolloin keskustelusta muodostuu aito dialogi. (Isaacs 2001, 56–60.)



KUVIO 3. Keskustelun kehitys – eteneminen kohti dialogia (Isaacs 2001, 59)

Isaacs (2001) on määritellyt neljä dialogitaitoa, jotka kaikki toimivat vuorovaikutuksen perustana: kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Monesti helposti pystytämme suojamuureja ja kuulemme vain sen, minkä haluamme. Meidän tulisikin olla avoimempia kuuntelutilanteessa ja oppia havainnoimaan, miltä asiat näyttävät myös muiden näkökulmasta. Turhan usein odotamme vain vuoroamme päästä sanomaan oman mielipiteemme ilman, että kuuntelemme kunnolla toisen puhetta. (Isaacs 2001, 38–39, 40.) Kuunteleminen onkin taito, jonka voi oppia. Kuuntelemiseen vaaditaan tahtoa olla läsnä ja kuunnella, jolloin se vaatii tietoista ponnistusta ja tekemistä toisin kuin esimerkiksi näkeminen. Kuuntelemisen taito on opittavissa, jolloin vuorovaikutustilanteista pääsemme paremmin ymmärtämään vastapuolen sanoja, emmekä vain tulkitse niitä pinnallisen havainnoinnin perusteella. (Dunderfelt 2015, 10, 17–18.) Muiden

kuuntelemisen lisäksi on tärkeä oppia kuuntelemaan myös itseään ja omia reaktioita, koska näillä on vaikutusta dialogin kehittymiseen (Isaacs 2001, 98–99).

Kunnioituksen toteutumisen ehtona tulee olla halu oppia tuntemaan toinen osapuoli ja tehdä aktiivisesti töitä tutustumisen eteen. Turhan usein teemme päätelmiä toisesta ihmisestä hyvin yksipuolisesti emmekä anna hänelle mahdollisuutta näyttää kaikkia puoliaan. Kunnioitus on toisen rajojen huomioon ottamista, hyväksymistä ja ymmärrystä, että voimme oppia häneltä jotain. Kunnioittamisessa on keskeistä oppia arvostamaan muiden mielipiteitä ilman, että yritämme muuttaa asian mieleisemmeksemme. (Isaacs 2001, 122, 126–127.)

Odottaminen on omien mielipiteiden lykkäämistä. Omia mielipiteitä ei tarvitse unohtaa, mutta muiden mielipiteille tulisi antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan näkemykseen. Odottamisen määritelmän mukaan se tarkoittaa hetken pysähtymistä, tarkastelua ja tarvittaessa suunnan vaihtoa. Oleellista on oppia katsomaan asioita ja ihmisiä uusin silmin. Tämä on hyvin haastavaa suurimmalle osalle ihmisistä, koska olemme juuttuneet ajattelemaan asioita hyvin pitkälti omista lähtökohdistamme. (Isaacs 2001, 144–145.)

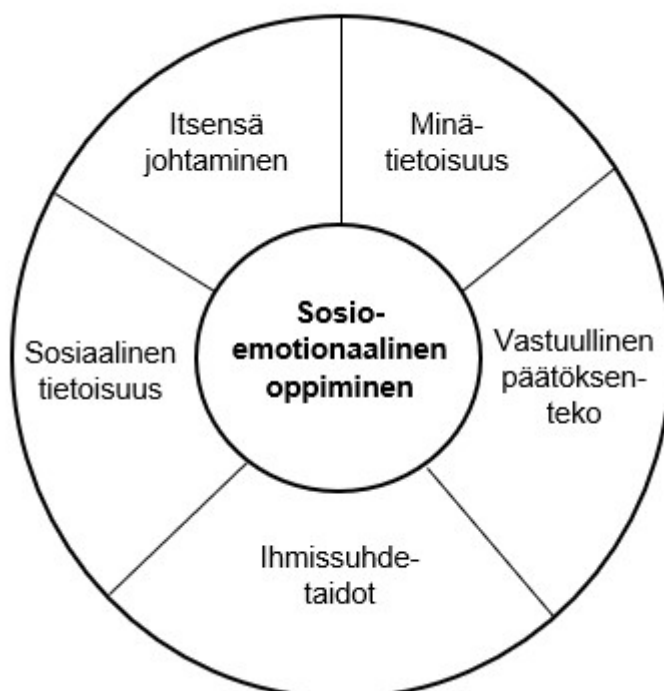
Mahdollisesti haasteellisin osa dialogia on suoraan puhumisen taito. Se tarkoittaa oman itsensä ja aitojen mielipiteiden ilmaisemista. Helposti ilmaistaan se, mitä muiden luullaan odottavan ja oman aidon itsensä ilmaiseminen ei näin toteudu. Tämä johtuu siitä, ettei uskota itseensä tarpeeksi ja omia ajatuksia saatetaan vähätellä. Toisilla taas on tarve olla koko ajan äänessä, jolloin on hyvä tiedostaa oma puhumisen tarve ja miettiä omaa sisintään ennen kuin ilmaisee asian. Jotta puhuminen olisi aitoa ja jokaisen oman aidon itsensä ilmaisemista on ensin opittava kuuntelemaan ja vaikenemaan (Isaacs 2001, 167–168, 170–171.)

4.7 Sosioemotionaalinen oppiminen

Vuorovaikutustaitojen kehittymistä voi lähestyä eri näkökulmista. Tässä opinnäytetyössä käytetään sosioemotionaalista oppimista. Sosioemotionaalinen oppiminen on prosessi, jonka avulla on tarkoitus auttaa parantamaan ihmisten sosiaa-

lista ja psyykkistä hyvinvointia, kehittää empatiakykyä sekä auttaa tekemään vastuullisia ratkaisuja (Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning CASEL n.d.).

Sosioemotionaaliossa oppimisen mallissa on viisi osa-alueita (kuvio 4), jotka ovat itsensä johtaminen, minätietoisuus, sosiaalinen tietoisuus, ihmissuhdetaidot ja vastuullinen päätöksenteko. Mallin ydinajatuksensa on, että omataksaan hyvät vuorovaikutustaidot, tulee jokaisen ensin tuntea itsensä ja omat ajattelutapansa, jotka koostuvat esimerkiksi tunteista, arvoista ja tarpeista. (Talvio & Klemola 2017, 20.)



KUVIO 4. Sosioemotionaalisen oppimisen viisi osa-alueita (Talvio & Klemola 2017; CASEL n.d., muokattu)

Minätietoisuus tarkoittaa sitä, että ihminen tunnistaa omat tunteensa ja arvonsa. Olennaisessa osassa on myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Kun tiedostamme itsemme ja sen mitä haluamme, saavutamme tavoitteet monesti helpommin ja mahdollisesti huomaamattamme. Minätietoisuuden saavuttaminen on kuitenkin haastavaa. Saatamme tuntea ristiriitaisia tunteita ja ajatuksia, ja saatamme suhtautua asioihin kylmän loogisesti. (Talvio & Klemola 2017, 24, 27–28; CASEL n.d.) Onkin tärkeä pysähtyä omien tunteidensa äärellä

ja miettiä mitä ne haluavat kertoa. Tunteita ei tule kieltää vaan ottaa ne vastaan tutkiskellen. (Talvio & Klemola 2017, 29; Tuominen 2019.) Hyvin itsensä tuntevan ihmisen kanssa yhteistyö on monesti mutkattomampaa kuin ihmisen, jolla on vielä vaikeuksia ymmärtää omia ajatuksiaan ja tunteitaan. Epävarma ihminen kysyy helpommin neuvoa ja pyytää ratkaisuja muilta. (Talvio & Klemola 2017, 31, 33.) Itseohjautuvassa tiimissä tiimi on toki tukena, mutta yksilöllä on paljon vastuuta.

Itseohjautuvuutta on jo aikaisemmin käsitelty tässä opinnäytetyössä. Sosioemotionaalisisessa oppimisessa käytetään termiä itsensä johtaminen, jolla tarkoitetaan hieman eri asiaa. Itsensä johtamisessa on oleellista omien tunteiden ja käyttäytymisen hallinta tavoitteisiin pääsemiseksi (Talvio & Klemola 2017, 38; CASEL n.d). Minätietoisuudessa nämä on opittu tunnistamaan ja hyväksymään, jonka jälkeen ihmisen tulee oppia sääntelemään ja hallitsemaan näitä. Sosioemotionaalisisessa oppimisessa itsensä johtamiseen kuuluu myös omien toiveiden ja ajatusten sanoittaminen. Mahdollisuutena on kertoa näistä ääneen tai kirjallisesti. Jos ihminen ei johda itseään, on vaarana työelämässä uupumus. Tällöin on tärkeää, että asiasta pystyy puhumaan jonkun kanssa. Jäsentelyn avulla on mahdollista taas saada ohjat omiin käsiin. (Talvio & Klemola 2017, 40–42.)

Sosiaalinen tietoisuus on hyvin moniulotteinen ilmiö. Talvio ja Klemola (2017) käsittelevät sosiaalista tietoisuutta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Sosiaalisesti tietoinen ihminen osaa toimia ryhmässä ja ymmärtää ryhmän jäsenten vaikutuksen toisiinsa. Häntä myös kiinnostaa muiden ajatukset, koska hän kokee merkitykselliseksi ihmissuhteiden rakentamisen. (Talvio & Klemola 2017, 47.) Sosiaalisessa tietoisuudessa olennaista on myös toisten kuuntelu ja ymmärtäminen, joista on aikaisemmin kirjoitettu enemmän tässä opinnäytetyössä.

Ihmissuhdetaitoihin kuuluu monia asioita: toimivien ihmissuhteiden rakentaminen ja kehittäminen, ryhmässä työskentely sekä ristiriitojen rakentava käsitteleminen (Talvio & Klemola 2017, 61; CASEL n.d). Ihmissuhdetaidot pääsevät testiin ryhmätyöskentelyssä. Itseohjautuvassa tiimissä ryhmän vastuulla on tehdä päätöksiä yhdessä, joten ihmissuhdetaidot ovat välttämättömyys, jotta yhteistyö voisi

olla toimivaa. Ryhmässä työskennellessä tarvitaan systemaattista työtä, jotta ihmissuhdetaidot kehittyvät. Ryhmän sisäisen toimintakyvyn varmistaminen on tärkeää, jotta ryhmä tekee työtä oikeasti ryhmänä. (Talvio & Klemola 2017, 67.)

Vastuullisella päätöksenteolla tarkoitetaan eettisesti kestävien ja rakentavien valintojen tekemistä. Aremme koostuu useista erikokoisista päätöksistä, joissa joudumme valintojen eteen. Myös toisten tekemät päätökset vaikuttavat elämäämme. Ryhmässä päätöksistä monesti äänestetään. Vastuullisuutta onkin ottaa huomioon kaikkien näkökulmat ja tehdä ratkaisu niiden pohjalta. Haastavaa tässä on se, että kaikki eivät välttämättä ole kannattaneet enemmistön ääntä ja tämä saattaa aiheuttaa ristiriitoja. Ristiriitoja vältetään sillä, että kaikkien mielipiteet otetaan aidosti huomioon ennen päätöksen tekemistä. (Talvio & Klemola 2017, 81–83, 90.)

5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

5.1 Tapaustutkimus

Tähän tutkimukseen on valittu tutkimustavaksi tapaustutkimus, koska tarkoitus on ymmärtää tutkimusaihetta syvällisesti ja tehdä havaintoja, joiden pohjalta on mahdollista antaa kehitysehdotuksia tiimien päätöksentekoon dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa voidaan kerätä erilaisilla menetelmillä ja pyrkiä näin selittämään ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135). Tämä tutkimus toteutetaan kollektiivisena tapaustutkimuksena, jolle on tyypillistä, että tutkitaan useampia tapauksia ja rinnastetaan näitä (Stake 1995, 3–4). Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimusaihetta kahden tapauksen, kahden tiimin, avulla. Kollektiivinen tapaustutkimus on välineellisen tapaustutkimuksen laajentamista useamman tapauksen tutkimukseksi. Välineelliselle tapaustutkimukselle on tyypillistä ymmärtää tutkimusaihetta laajemmassa kontekstissa, ei pelkästään tutkittua tapausta itsessään. (Stake 1995, 3–4.)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä lähestyä aihetta laadullisesta näkökulmasta, mutta on hyvin yleistä käyttää lisäksi myös määrällisiä tutkimusmenetelmiä (Eriksson & Koistinen 2014, 4–5). Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämisellä on mahdollista ymmärtää paremmin tutkimusongelmaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78). Tämän vuoksi tähän opinnäytetyöhön hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusta. Tutkimusmenetelminä käytetään sähköpostikyselyä ja teemahaastatteluja.

5.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää itseohjautuvan tiimin päätöksenteon prosessia vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa kehitysehdotuksia itseohjautuvien tiimien päätöksentekoon vertailemalla kahden Pohjola Vakuutuksen Korvauspalvelun itseohjautuvan tiimin eroja päätöksenteossa pohjautuen tiimien dynamiikkaan ja vuorovaikutustaitoihin.

Koska tutkimuksella on tarkoitus ymmärtää aihetta syvällisemmin laadullisesta näkökulmasta, ei tutkimuksessa ole selvää hypoteesia vaan aihetta lähestytään oppimisenäkökulmasta (Eskola & Suoranta 1998, 19–20; Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Välineelliselle ja kollektiiviselle tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimukselle asetetaan valmiiksi tutkimuskysymykset ennen tutkimuksen aloittamista ja tapaus valitaan tutkimuskysymysten perusteella. Tapaustutkimuksessa on myös tyypillistä myös, että tutkimuskysymykset elävät ja tarkentuvat tutkimuksen kuluessa. (Eriksson & Koistinen 2014, 26–27.) Tälle tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset ovat:

- Tuleeko jokaisen tiimiläisen ääni kuuluviin päätöstä tehdessä?
- Kuinka tiimin jäsenten välinen dynamiikka vaikuttaa päätösten tekemiseen?
- Miten vuorovaikutustaitoja tulisi kehittää päätöksenteon kannalta?
- Onko päätöksenteon oltava selkeä prosessi?

5.3 Kohdejoukko

Kohdejoukoksi valikoitui kaksi korvausneuvojista koostuvaa itseohjautuvaa tiimiä, joista tiimi A on toiminut itseohjautuvana tiiminä vuoden ja tiimi B puolen vuoden ajan. Tiimit valittiin tutkimukseen sattumanvaraisesti ilman ennakkotietoja tämänhetkisestä tiimidynamiikasta tai vuorovaikutustaidoista. Kummatkin tiimit saivat päättää itse lähtevätkö he mukaan tutkimukseen. Tiimi A:ssa on jäseniä 17 henkilöä ja tiimi B:ssä 12 henkilöä. Tiimi A toimii yhdessä kaupungissa, joten tiimin yhteiset tapaamiset ovat olleet pääosin kasvotusten. Viimeisen puolen vuoden aikana osa tiimistä on kuitenkin tehnyt töitä etänä, joten yhteiset tapaamiset ovat siirtyneet etäyhteyden päähän. Tiimi B on alusta asti toiminut useammassa kaupungissa, joten tiimin yhteiset tapaamiset ovat olleet alun Kickoff-tilaisuutta lukuun ottamatta etäyhteyden välityksellä.

Tiimien valitsemisen jälkeen ei sähköpostikyselyyn ole tehty otantaa, koska kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena ja kyselylomake toimitettiin kaikille tiimien

jäsenille. Kokonaistutkimus valittiin, koska otoskooksi olisi valikoitunut joka tapauksessa yli puolet perusjoukosta ja kaikkien tiimiläisten mielipide haluttiin osaksi tutkimusta (Heikkilä 2014, 42). Tutkimuksen toiseen vaiheeseen eli teemahaastatteluihin tiimit saivat vapaavalintaisella tavalla päättää kaksi henkilöä.

5.4 Kyselylomaketutkimus

Tutkimuksen ensimmäinen vaihe toteutettiin sähköpostikyselynä koko kohdejoukolle, koska tutkimusaiheen ymmärryksen kannalta koko perusjoukon mielipiteellä oli vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Tähän tutkimukseen valittiin kysely, koska se on vakioitu, jolloin kaikilta saadaan vastaukset samoihin kysymyksiin, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilka 2007, 27). Tutkimusaiheesta johtuvien arkaluontoistenkin kysymysten vuoksi kyselyllä on mahdollisuus saada vastauksia anonyymisti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206.) Näin tässä tutkimuksessa oli mahdollisuus saada aitoja vastauksia ja tutkimuksen kannalta oleellista tietoa.

Kummallekin tiimille kerrottiin tulevasta kyselystä noin kaksi kuukautta ennen kyselyn ajankohtaa. Kyselystä kerrottiin heille tutkimuksen tekijän toimesta tiimin yhteisessä palaverissa. Palaverissa esiteltiin tutkimuksen tekijä, aihe, tavoite, tarkoitus ja aikataulu.

Kyselyn laadinnan pohjana käytettiin teoreettista viitekehystä. Teorian käsitteet jaettiin aihealueisiin ja määriteltiin ymmärrettäviksi ja mitattaviksi. On tärkeä, että käsitteet on määritelty selkokieleksiksi ja helposti ymmärrettäviksi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 145–147). Kysely laadittiin Microsoft Forms -ohjelmalla. Kyselyssä oli sekä erilaisia väittämiä että avoimia kysymyksiä, joilla oli tarkoitus saada syvällisempää ymmärrystä aiheesta (liite1). Kyselyssä käytettiin pääosin Likertin asteikkoa erilaisille väittämille. Likertin asteikko on toimiva mielipideväittämissä, jolloin vastaajan tulee arvioida, onko hän väittämän kanssa samaa vai eri mieltä. Asteikon keskikohdasta toiseen suuntaan samanmielisyys väittämään kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee. (Vilka 2007, 46; Heikkilä 2014, 51–52.) Avoimilla kysymyksillä oli tarkoitus saada lisäymmärrystä joidenkin väittämien

vastauksille. Kysely testattiin ennen lähettämistä kahdella kohderyhmän ulkopuolisella henkilöllä, joiden työtehtävät ovat kuitenkin samanlaisia kuin kohderyhmällä. Testaamisella haluttiin saada varmuus, onko kysely ymmärrettävä. Testaamisen perusteella kyselyyn tehtiin muutama pieni tarkennus. Kysely olisi hyvä testata aina ennen lähettämistä, jotta saadaan varmuus sen toimivuudesta (Heikkilä 2014, 58).

Kyselyssä kysyttiin sekä yksilön että tiimin itseohjautuvuudesta, jotta pystytään ymmärtämään yksilön mahdollisuuksia toimia itseohjautuvassa tiimissä sekä tiimin mahdollisuuksia työyhteisössä. Olennaisessa osassa kyselyä olivat tiimin dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen liittyvät kysymykset. Lopuksi kyselyssä selvitettiin tiimin päätöksen teon tapoja ja toimivuutta. Kysely toimitettiin jokaiselle kohdejoukon edustajalle sähköpostilla. Sähköpostissa oli saate, jossa kerrottiin, miksi kysely tehdään sekä kerrottiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus (liite 2). Saatteessa painotettiin myös tutkimuksen luottamuksellisuutta. Saate on olennainen osa tutkimusta, koska saatteen perusteella vastaaja tekee päätökseen, vastaako hän kyselyyn vai ei. Saatteessa on tärkeä perustella tutkimuksen tärkeyttä ja motivoida tutkimuskohde vastaamaan. (Vilkkä 2007, 81; Vilkkä 2015, 189.) Aikaa kyselyyn vastaamiselle oli 8 päivää.

Määrällisessä tutkimuksessa on kolme vaihetta aineiston käsittelyssä: lomakkeiden tarkistus, aineiston muuttaminen numeraaliseen muotoon ja tallennetun aineiston tarkistus (Vilkkä 2007, 105). Aineiston käsittely aloitettiin tarkastamalla kaikkien lomakkeiden tiedot, jotta pystyttiin varmistumaan, että kaikki olivat tutkimuksen kannalta oikein täytettyjä. Kyselyn vastausprosentti oli tiimi A:lla 59% ja tiimi B:llä 67%. Kummankin tiimin vastausprosenttiin vaikutti osan tiimiläisten kesälomat, jotka olivat jo etukäteen tiedossa tutkimusta suunniteltaessa. Tiimi A:ssa katoon vaikutti lisäksi osa-aikaiset työntekijät, jotka eivät olleet tutkimuksen ajan kohtana työvuoroissa.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms -ohjelmalla, joka tuo vastaukset valmiiksi numeraaliseen muotoon Microsoft Excel -tiedostoon avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta. Excel-tiedostoa tuli kuitenkin muokata, jotta se toimi havaintomatriisina muuttujien analysoimisessa. Avoimet vastaukset eroteltiin Excel-tiedostosta ja jäsenneltiin vastauksien perusteella.

Aineiston analysointi toteutettiin pääsääntöisesti Microsoft Excel -ohjelmalla. Pienen aineiston vuoksi päädyttiin suoriin jakaumiin, joissa tarkastellaan yksittäisen kysymyksen vastauksen jakautumista kummankin tiimin osalta eri vaihtoehtojen välillä. Suora jakauma eli yksiulotteinen frekvenssijakauma kertoo muuttujien yleisyyden tutkimusaineistosta. Suorassa jakaumassa prosenttiluvut soveltuvat hyvin ryhmien väliseen vertailuun. (Heikkilä 2014, 144.)

5.5 Teemahaastattelut

Tutkimuksen toisena vaiheena oli teemahaastattelut kummankin tiimin kahdelle jäsenelle. Teemahaastatteluissa syvennyttiin tarkemmin sähköpostikyselyssä esiin nousseihin asioihin. Haastattelun etuna on mahdollisuus kerätä mahdollisimman paljon tietoa aiheesta. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa etuna on myös haastattelijan mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana toisin kuin täysin strukturoidussa lomakehaastattelussa. Syvähaastattelu eli avoin haastattelu on taas täysin strukturoimaton ja siinä on määritelty vain ilmiö, josta keskustellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–88.) Teemahaastattelu valikoitui tutkimukseen sen tarjoamasta mahdollisuudesta saada lisää ymmärrystä tarkkaan valikoiduista teemoista ja tarvittaessa tarkentaa joitakin teemoja haastateltavan vastauksien perusteella.

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluin. Yksilöhaastattelulle vaihtoehtona on myös ryhmä- tai parihaastattelu, joissa voidaan helposti selvittää muun muassa yhteistä kantaa tutkimusongelmaan (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61–62). Tähän tutkimukseen valittiin yksilöhaastattelut, koska haastattelulla haluttiin saavuttaa aidot mielipiteet tiimin toiminnasta ilman muiden tiimiläisten vaikutusta vastauksiin. Kumpikin tiimi sai itse päättää kaksi osallistujaa haastatteluihin.

Kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia. Kutsut haastateltaville lähetettiin viikkoa ennen haastattelua (liite 3). Kutsussa kerrattiin tutkimuksen tavoite ja tarkoitus. Kutsussa kerrottiin myös teemahaastattelun etenemisestä, luottamuksellisuudesta ja tallentamisesta. Sähköpostikutsussa ilmeni myös haastattelun tarkka ajankohta ja sille varattu 45 minuutin aika. Haastattelujen kestolle ei ole ohjeel-

lista kesto- ja suosituksista (Hirsjärvi & Hurme 2008, 74). Tässä tutkimuksessa haastattelun kesto määriteltiin teemojen määrän mukaan sekä sen mukaan, kuinka kauan haastateltavat voisivat keskittyä haastatteluun työpäivänsä aikana.

Haastattelut pidettiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta etäyhteydellä. Kaikki haastateltavat käyttävät Microsoft Teams -sovellusta päivittäin työssään, joten sovelluksen käyttäminen oli heille luontevaa. Haastattelun aluksi kerrattiin kutsussa esitetyt asiat, jotta haastateltavat varmasti ymmärsivät haastattelun toimitatavat. Ennen haastattelua haastateltavat olivat saaneet sähköpostilla haastattelun teemat ja olivat näin voineet tutustua niihin etukäteen (liite 4). Haastattelukysymysten lähettäminen etukäteen antaa haastateltaville mahdollisuuden valmistautua ennen haastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Teemat pohjautuivat niihin asioihin, joihin haluttiin saada lisää ymmärrystä kyselylomaketutkimuksen vastauksien perusteella. Teemahaastattelussa ei laadita yksityiskohtaista kysymyslistaa vaan keskitytään tutkimuksen kannalta tärkeisiin teemoihin, jolloin myös haastateltava voi tehdä tarkennuksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 66). Kaikki haastateltavat olivat pohtineet teemoja etukäteen, joten haastattelut etenivät sujuvasti. Haastattelut tallennettiin, jotta haastattelu eteni ilman haastattelijan kirjoituskatkoja. Näin päästään helpommin myös luontevaan ja vapautuneeseenkin keskusteluun (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92).

Aineiston analysointi tehtiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jossa tutkimusaineistosta etsitään merkityksiä. Analyysi tehtiin tutkimusaineiston pohjalta ja siitä pyrittiin löytämään vastauksia tutkimuskysymyksiin ilman tukeutumista teoriaan. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on vastakohta teorialähtöiselle sisällönanalyysille, jossa analyysiä tehdessä tukeudutaan vahvasti aikaisempaan teoriaan aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110, 117.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissäkin analyysin lopputulosta voidaan tarkastella teoreettisen viitekehysten avulla, vaikka teoria ei ole olennaisessa osassa itse analyysiä tehdessä (Vilkka 2015, 170).

Aineiston analyysi alkoi haastattelujen litteroinnilla. Aineistoa ei litteroitu täysin sanatarkasti kaikilta osin vaan litteroinnissa keskityttiin teemoihin. Haastateltavan teemaan liittyvät vastaukset litteroitiin sanatarkasti. Haastattelujen litteroinnin tarkkuutta ei ole yleisesti etukäteen määrätty tutkimuksille vaan siihen vaikuttaa

tutkimustehtävä ja tutkimusote. Haastattelussa, jossa haastateltavan kielen käytöllä ja rakenteella ei ole olennainen asema, vaan mielenkiinto kohdistuu haastateltavan puheen sisältöön, ei ole tarpeen litteroida koko haastattelua täysin sanatarkasti. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139–40, 150, Vilkka 2015, 137–138.)

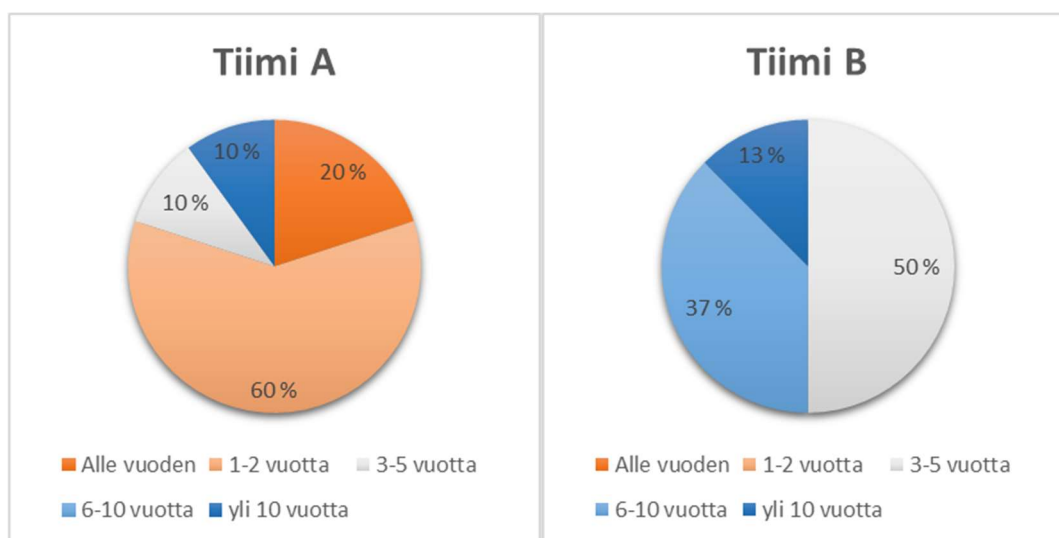
Litteroinnin jälkeen aineistoon tutustuminen aloitettiin pelkistämällä aineistoa rajaamalla tutkimusaiheen kannalta epäolennaiset asiat pois. Pelkistämisen ajatuksena on keskittyä tutkimustehtävälle olennaisiin ilmaisuihin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Pelkistämisen jälkeen tutkimustehtävälle olennaiset ilmaisut ryhmiteltiin ja luokiteltiin teemoittain. Aineiston luokittelu on välttämätöntä, jotta eri haastatteluja voi verrata toisiinsa ja löytää yhteyksiä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147). Sisällön analyysissä analyysi perustuu kokonaisuudessaan tulkintaan ja päättelyyn empiirisen aineiston perusteella, minkä lopputuloksena on tarkoitus saada valmiiksi teoreettisempi ja käsitteellisempi näkemys tutkimusaiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

6 TULOKSET

6.1 Kyselylomaketutkimus

Kyselylomakkeeseen vastasi tiimi A:sta 10 henkilöä ja tiimi B:stä 8 henkilöä. Kyselyn vastausprosentti oli tiimi A:lla 59% ja tiimi B:llä 67%. Kyselyn taustamuuttujina kysyttiin vastaajien työkokemusta nykyisestä työstään, sitä onko vastaaja ollut nykyisessä tiimissä sen perustamisesta lähtien sekä sitä onko vastaaja ollut aikaisemmin mukana itseohjautuvassa tiimissä. Tiimi A:n vastaajista 11% ja tiimi B:n vastaajista 25% oli ollut ennen nykyistä tiimiään osana itseohjautuvaa tiimiä. Nykyisessä tiimissä oli tiimi A:ssa ollut alusta asti 75% kun taas tiimi B:ssä määrä oli 100%.

Iso ero tiimien välillä oli työkokemuksessa, mutta itse tiimien sisällä työkokemus oli hyvinkin samanpituista. Tiimi A:ssa työkokemuksen pituus painottui 0-2 vuoteen (80%), kun taas tiimi B:ssä kaikkien työkokemus oli yli 3 vuotta (100%) (kuvio 5).



KUVIO 5. Kuinka kauan olet tehnyt töitä korvausneuvojana? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Työnantajan kannustamisessa ja luottamuksen antamisessa itseohjautuville tiimeille oli selvä ero tiimien välillä (kuvio 6). Tiimi B:n vastaajista 100% kokee, että heitä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä ja 75% kokee, että heihin

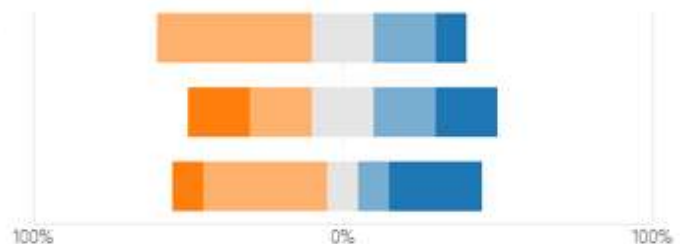
luotetaan. Tiimi A:ssa nämä koetaan selkeästi heikommiksi. Vain 40% vastaajista kokee työnantajan kannustavan päätösten tekemiseen ja luottavan tiimin päätöksiin. Tiimi A:n vastaajista vain 30% prosenttien mielestä heille on annettu selkeät ohjeet siitä, mistä asioista tiimillä on valta päättää. Tiimi B:n vastaajista puolestaan 75 % mielestä ohjeet ovat olleet selkeät.

Tiimi A

Tiimille on annettu selkeät ohjeet siitä, mistä asioista tiimi saa itse päättää

Tiimiä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä

Työnantaja luottaa tiimin tekemiin päätöksiin



Tiimi B

Tiimille on annettu selkeät ohjeet siitä, mistä asioista tiimi saa itse päättää

Tiimiä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä

Työnantaja luottaa tiimin tekemiin päätöksiin



(1) olen täysin eri mieltä – (5) olen täysin samaa mieltä

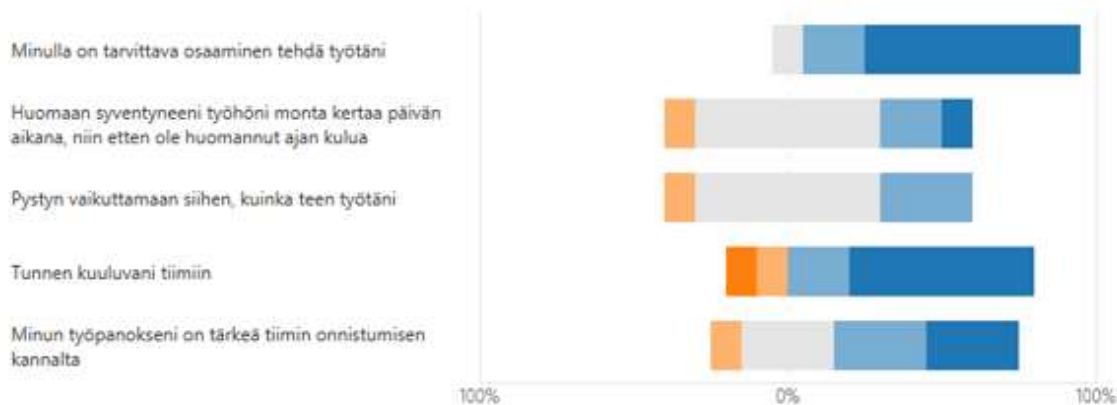
K<UVIO 6. Tiimin itseohjautuvuuteen saama tuki (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Kysymykset koskien yksilön osaamista tehdä työtään ovat kummassakin tiimissä positiivisia (kuvio 7). Tiimi A:n vastaajista 100% ja tiimi B:n vastaajista 87,5% kokee omaavansa tarvittavan osaamisen työhönsä. Työn imuun pääseminen on yleisempää tiimi B:ssä, jossa vastaajista 75% kokee syventävänsä työn tekemiseen monta kertaa päivän aikana. Tiimi A:ssa vastaava määrä on vain 30%. Tiimi B:ssä koetaan myös, että vaikuttamismahdollisuudet oman työn tekemiseen ovat suuremmat kuin tiimi A:ssa. Tiimi B:n vastaajista 100% kokee näin, kun tiimi A:n vastaajista vain 30%.

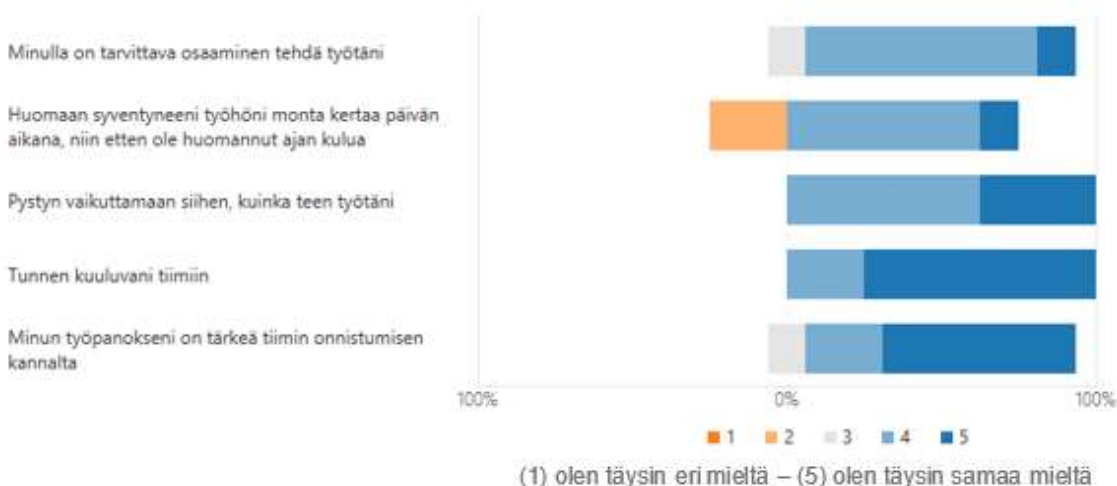
Tiimin kuuluvuuden tunne on hyvä molemmissa tiimeissä. Tiimi A:n vastaajista 80% ja tiimi B:n vastaajista 100% mielestä he kokevat kuuluvansa tiimiin. Tiimi A:ssa on kuitenkin myös vastaajia, jotka eivät tunne lainkaan kuuluvansa tiimiin

(kuvio 7). Se kookeko vastaajat oman työpanoksensa tärkeäksi tiimin onnistumisen kannalta, eroaa myös tiimien välillä. Tiimi A:n vastaajista 60% ja tiimi B:n 87,5% vastaajista kokee oman työpanoksensa tärkeäksi.

Tiimi A



Tiimi B



KUVIO 7. Tiimiläisen sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen on kummassakin tiimissä hyvin samalla tasolla (kuvio 8). Kummankin tiimin jäsenet tunnistavat omat vahvuutensa, mutta kummankin tiimin vastaajista kaikki eivät ole kertoneet näitä muille tiimin jäsenille. Tiimi A:n vastaajista 100% tietää omat vahvuutensa ja 80% vastaajista on sitä mieltä, että myös muut tiimin jäsenet tietävät heidän vahvuutensa. Tiimi B:n vastaajista 87,5% tunnistaa omat vahvuutensa, mutta muut tiimin jäsenistä tietävät vastaajan vahvuudet vain 50% mielestä.

Omat kehitettävät osa-alueet tiimi A:n vastaajista tunnistaa 80% ja tiimi B:n vastaajista 87,5%. Omista heikkouksista eivät kaikki kuitenkaan ole kertoneet ääneen muille tiimin jäsenille. Tiimi A:n vastaajista 70% on kertonut heikkouksistaan ääneen muille tiimin jäsenille, mutta tiimi B:n vastaajista vain 50% (kuvio 8).

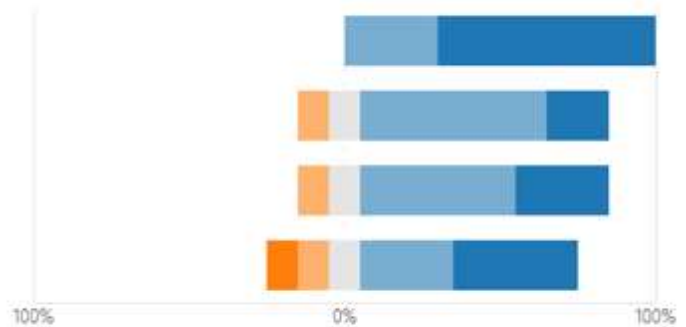
Tiimi A

Tiedän, mitkä ovat vahvuuksiani työssäni

Muut tiimin jäsenet tietävät vahvuuteni

Tiedän, mitä osa-alueita minun tulisi kehittää, jotta olisin parempi työssäni

Olen kertonut muille tiimin jäsenille, missä en ole mielestäni vahvimmillani



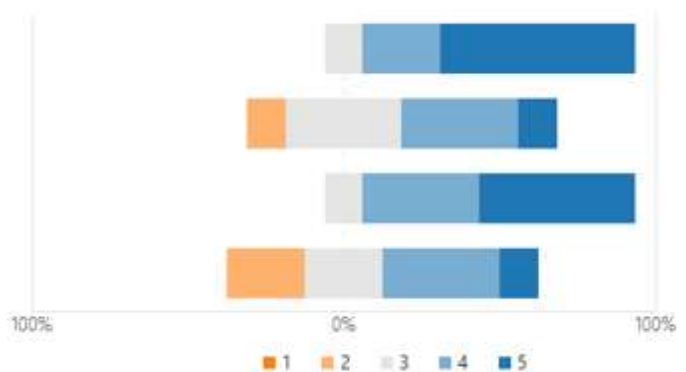
Tiimi B

Tiedän, mitkä ovat vahvuuksiani työssäni

Muut tiimin jäsenet tietävät vahvuuteni

Tiedän, mitä osa-alueita minun tulisi kehittää, jotta olisin parempi työssäni

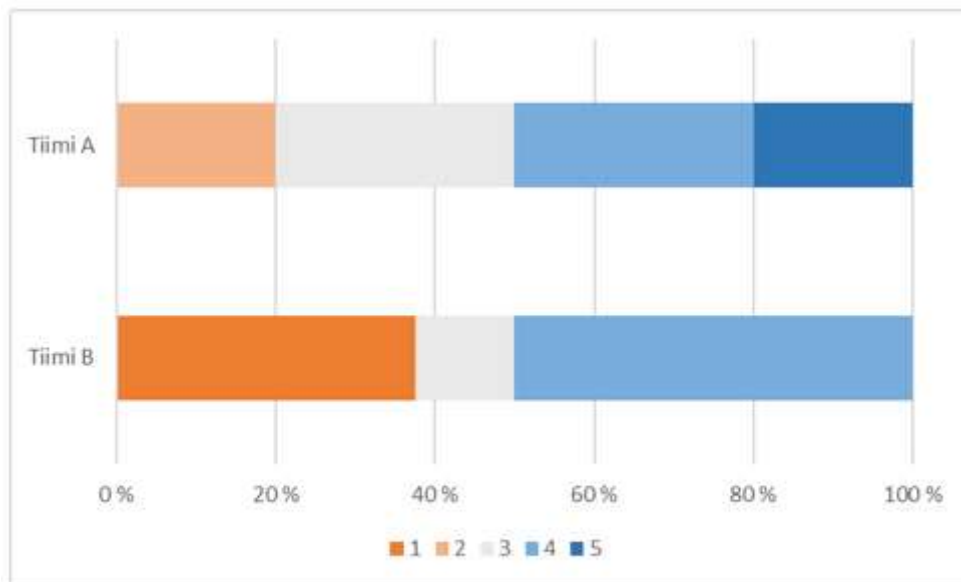
Olen kertonut muille tiimin jäsenille, missä en ole mielestäni vahvimmillani



(1) olen täysin eri mieltä – (5) olen täysin samaa mieltä

KUVIO 8. Omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

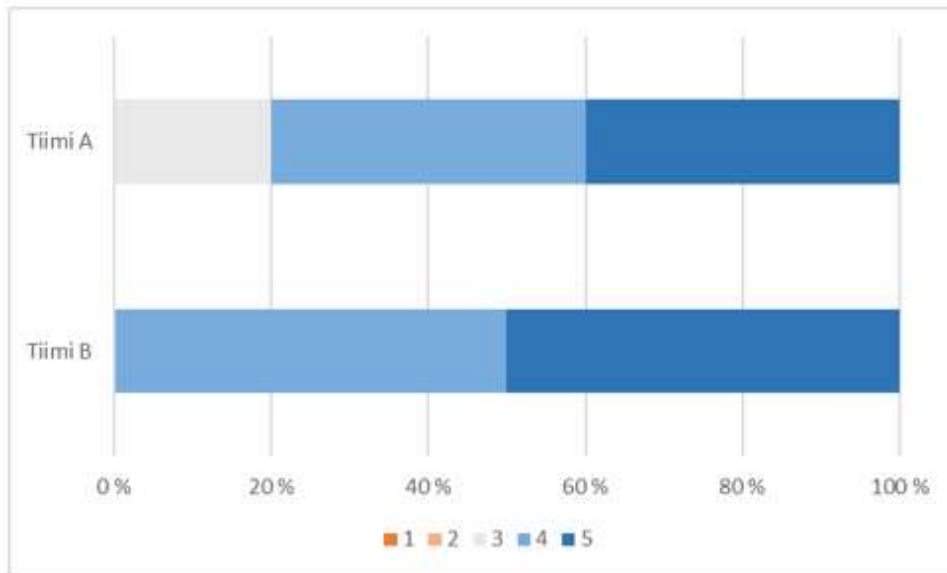
Kummassakaan tiimissä kaikki eivät tunnistanee, että itsellä olisi jokin tietty rooli tiimissä (kuvio 9). Molemmissa tiimeissä 50% tunnisti itsellään jonkun roolin. Tiimi A:ssa vastaajat, jotka kokivat omaavansa jonkun roolin, vastasivat avoimeen kysymykseen seuraavia: johtaja, tiimin auttaja, toimeenpanija, aktiivinen vaikuttaja, äitihahmo, organisoija. Tiimi A:ssa vastaajat, jotka tunnistivat roolinsa, saattoivat tunnistaa useampiakin roolejaan. Tiimi B:ssä omiksi rooleiksi tunnistettiin keskustelun avaaja, suorittaja ja vetovastuullinen tiimin päivittäisten työtehtävien hoitamisesta.



(1) ei ole selkeää roolia – (5) minulla on täysin selkeä rooli

KUVIO 9. Oletko huomannut, että sinulla on tietty rooli tiimissäsi? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

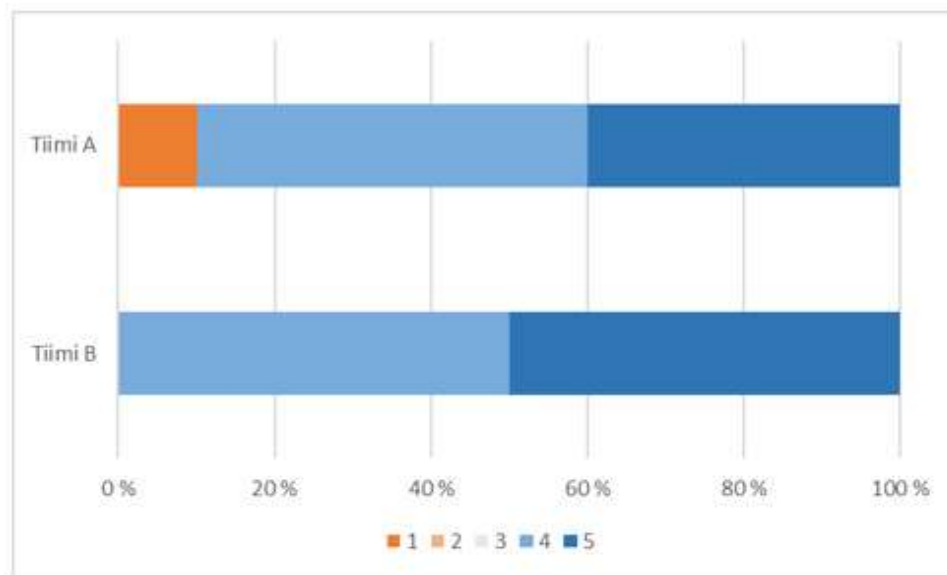
Kummassakin tiimissä koettiin, että he uskaltavat kertoa oman, myös yleisestä mielipiteestä eroavan, mielipiteensä ääneen muulle tiimille (kuvio 10). Tiimi A:n vastaajista 80% ja tiimi B:n vastaajista 100% uskalsi kertoa mielipiteensä ääneen. Kummassakaan tiimissä kukaan ei kokenut, ettei lainkaan pystyisi kertomaan omaa mielipidettään. Avoimella kysymyksellä pyydettiin tarkentavaa vastausta, mikäli oli vastannut, ettei pysty aina kertomaan mielipidettään. Tiimi A:ssa vastattiin, että esteenä mielipiteen kertomiselle saattaa olla se, etteivät kaikki osaa ottaa vastaan kritiikkiä. Koettiin myös, että joistakin asioista kertominen kuuluisi esimiehen vastuulle, ei tiimille. Tiimi B:ssä vastaaja kertoi, että jos hänen antama palaute koskee yksittäistä tiimiläistä, yleistää hän asian, jottei kukaan joudu silmätikuksi.



(1) en uskalla – (5) uskallan

KUVIO 10. Uskallatko kertoa oman, myös yleisestä mielipiteestä eroavan, näkemysesä ääneen muulle tiimille? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

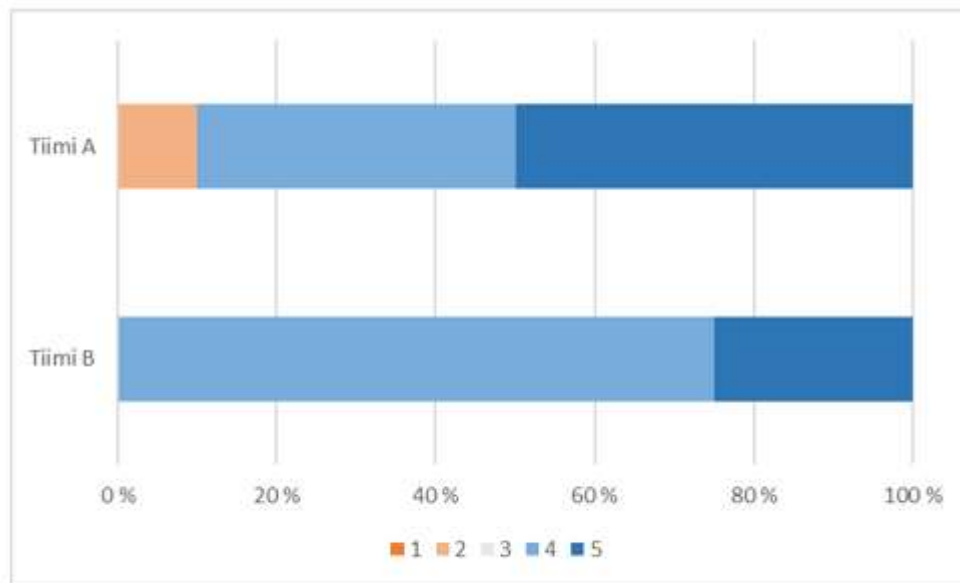
Kummankin tiimin jäsenet olivat lähes yksimielisiä siitä, että oma mielipide huomioidaan muiden tiimiläisten toimesta reagoimalla siihen (kuvio 11). Tiimi A:n vastaajista 90% ja tiimi B:n vastaajista 100% oli tätä mieltä. Tiimi A:ssa tuli myös täysin vastakkainen mielipide ja avoimen kysymyksen perusteella vastausta perusteltiin sillä, että muu tiimi ei reagoi mielipiteeseen vaan on hiljaa.



(1) minut sivuutetaan helposti – (5) mielipiteeni huomioidaan aina

KUVIO 11. Kun kerrot mielipiteesi ääneen, tuntuuko sinusta, että mielipiteesi huomioidaan reagoimalla siihen? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Kummassakin tiimissä keskitytään hyvin kuuntelemaan kollegaa (kuvio 12). Tiimi A:n vastaajista 90% ja tiimi B:n vastaajista 100% oli tätä mieltä. Avoimella kysymyksellä pyydettiin kertomaan tarkemmin, mikä on syynä, jos ei keskity kuuntelemaan. Tiimi A:ssa perusteluna kerrottiin se, että keskittymistä haittaa se, kun itse miettii, mitä aikoo seuraavaksi sanoa.



(1) huonosti – (5) syvennyn täysin toisen kertomaan asiaan

KUVIO 12. Kuinka hyvin keskityt mielestäsi kuuntelemaan, kun tiimisi jäsen puhuu sinulle? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Kummassakin tiimissä koettiin, että puheliimmat tiimin jäsenet antavat suhteellisen hyvin puheenvuoroja hiljaisemmille (kuvio 13). Tiimi A:n vastaajista 80% ja tiimi B:n vastaajista 87,5% mielestä puheenvuoroja annetaan. Kummassakin tiimissä kuitenkin koettiin myös, että puheenvuoroja ei anneta.

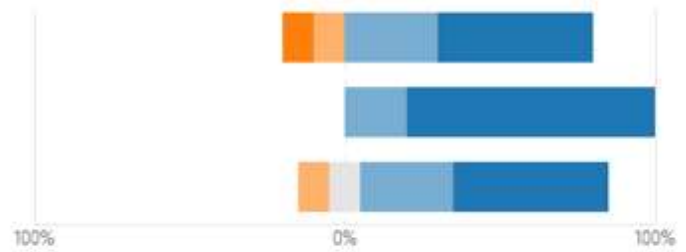
Kummankin tiimin kaikki vastaajat (100%) kokivat, että he auttavat mielellään muita tiiminsä jäseniä. Tiimi B:n vastaajista kaikki (100%) kokivat, että myös muut tiimin jäsenet auttavat mielellään. Tiimi A:n vastaajista 80% koki, että muut tiimin jäsenet auttavat mielellään (kuvio 13).

Tiimi A

Puheliainmat tiimin jäsenet antavat puheenvuoroja myös hiljaisemmille

Autan tiimini jäseniä mielelläni

Muut tiimini jäsenet auttavat minua mielellään

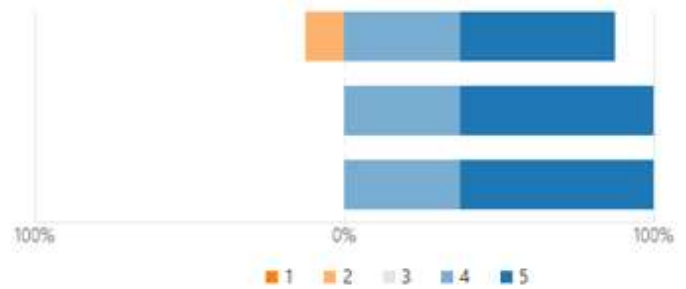


Tiimi B

Puheliainmat tiimin jäsenet antavat puheenvuoroja myös hiljaisemmille

Autan tiimini jäseniä mielelläni

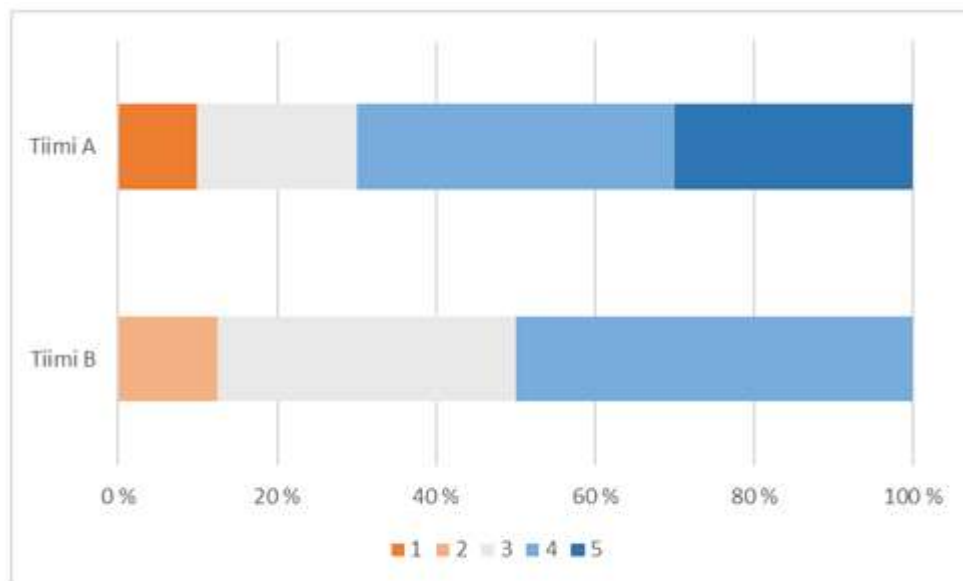
Muut tiimini jäsenet auttavat minua mielellään



(1) olen täysin eri mieltä – (5) olen täysin samaa mieltä

KUVIO 13. Muiden tiimin jäsenten huomioiminen ja auttaminen (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

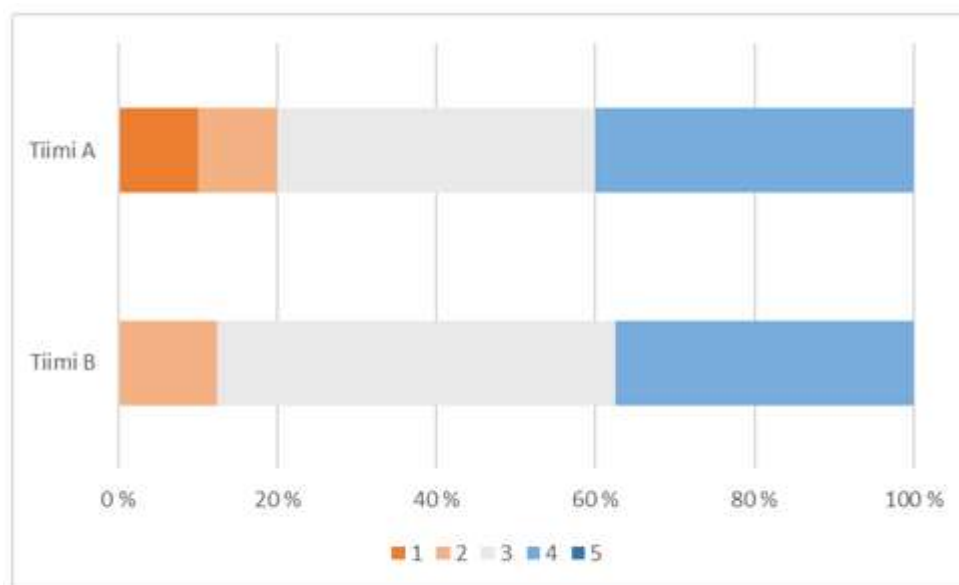
Kysymykseen koskien tiimikavereiden tuntemista tiimi A:n vastaajista 70% ja tiimi B:n vastaajista 50% vastasi, että tuntee mielestään muut tiimin jäsenet hyvin (kuvio 14).



(1) erittäin heikosti, en tunne suurinta osaa tiimiläisistäni –
(5) erinomaisesti, koen, että olemme jopa kavereita

KUVIO 14. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet tiimisi kaikki jäsenet? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

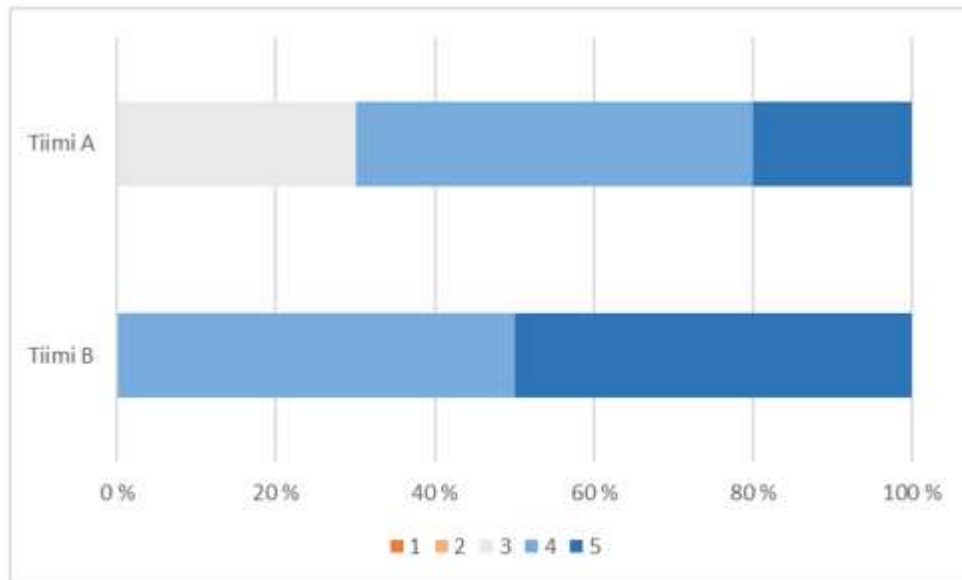
Päätöksen tavasta, prosessista, kysyttäessä kummassakin tiimissä oltiin sekä sitä mieltä, että tiimillä on selkeä tapa tehdä päätöksiä kuin että tiimillä ei ole selkeää tapaa (kuvio 15). Tiimi A:n vastaajista 40% koki, että heillä on selkeä tapa tehdä päätöksiä ja tiimi B:n vastaajista näin koki 37,5%. Avoimella kysymyksellä selvitettiin tarkemmin, millainen prosessi tällä hetkellä on. Tiimi A:n vastaajista 50% mukaan päätökset tehdään yhdessä keskustelemalla palaverissa. Muutama vastaaja nosti esille, että keskustelun jälkeen päätöksestä äänestetään. Tiimi A:n vastaajista 30% nosti esille myös, että päätökset saatetaan tehdä ilman laajempaa keskustelua, jos yhdeltä henkilöltä on tullut jo ehdotus. Jos muut hyväksyvät ratkaisun, otetaan se käytäntöön. Tiimi B:n vastaajista, jopa 75% mukaan päätöksen tehdään yhdessä keskustelemalla. Vastaajista 50% nosti erikseen esille, että ennen päätöksen tekemistä kuullaan jokaisen tiimiläisen mieltä, jonka jälkeen äänestetään.



(1) ei ole selkeää tapaa – (5) teemme päätökset aina samalla tavalla

KUVIO 15. Onko tiimillä jokin selkeä tapa, prosessi, tehdä päätöksiä? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

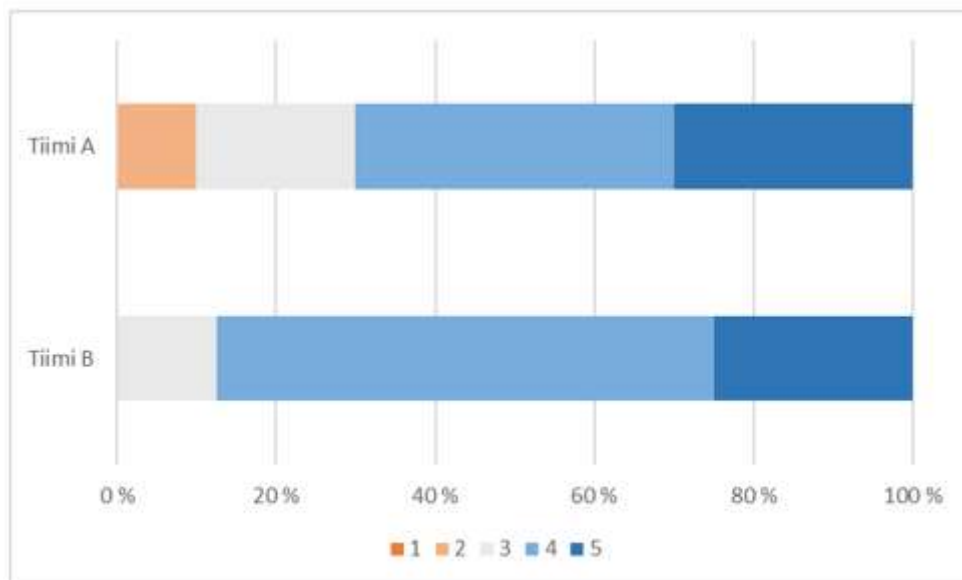
Kumpikin tiimi kokee pääsääntöisesti, että päätöksiin vaikuttaa koko tiimi, mitä tukee myös aikaisemmat avoimet vastaukset (kuvio 16). Tiimi A:n vastaajista 70% ja tiimi B:n vastaajista 100% kokee, että päätökset tehdään tiiminä.



(1) emme tee – (5) koko tiimi vaikuttaa päätökseen

KUVIO 16. Teettekö mielestäsi päätökset tiiminä? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

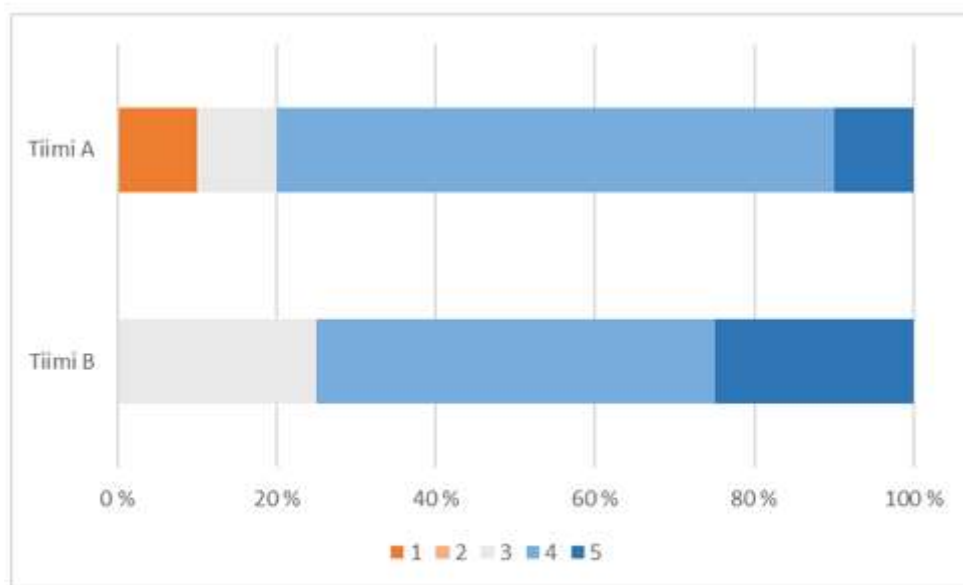
Kumpikin tiimi kokee, että he pystyvät selviytymään suhteellisen hyvin ristiriitatilanteista (kuvio 17). Tiimi A:n vastaajista 70% ja tiimi B:n vastaajista 90% vastaajista kokee, että ristiriitatilanteet ratkaistamaan hyvin tai erinomaisesti.



(1) emme pysty – (5) pystymme ratkaisemaan erinomaisesti

KUVIO 17. Kuinka hyvin pystytte ratkaisemaan tiimissä tilanteet, joissa tulee kaksi vastakkaista mielipidettä? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Pääsääntöisesti tiimit kokivat, ettei mielipiteen esittäjän persoona, työkokemus tai muu vastaava ominaisuus vaikuta asian vastaanottamiseen (kuvio 18). Tiimi A:n vastaajista 80% ja tiimi B:n vastaajista 75% koki, että mielipiteet otetaan huomioon joka tapauksessa. Tiimi A:n vastaajista 10% koki että persoona, työkokemus tai muu vastaava ominaisuus vaikuttaa asian vastaanottamiseen. Tarkentavan avoimen kysymyksen mukaan tiimi A:n vastauksessa selventyi, että toisten pidempi työkokemus vaikuttaa, koska heillä on kokemusta siitä, kuinka muutoksia on aikaisemmin tehty ja kuinka ne ovat toimineet. Tiimi B:ssä ei tullut esiin selkeitä tarkennuksia.



(1) persoona, työkokemus tai muu ominaisuus vaikuttaa –
 (5) persoonalla, työkokemuksella tai muulla ominaisuudella ei ole vaikutusta

KUVIO 18. Koetko, että tiimissä mielipiteen esittäjän persoona, työkokemus tai muu vastaava ominaisuus vaikuttaa asian vastaanottamiseen? (tiimi A n=10, tiimi B n=8)

Kyselyn lopuksi haluttiin ymmärtää, mikä tiimissä on parasta ja kummankin tiimin vastaajilta tuli paljon positiivista palautetta tiimille. Tiimi A:n vastaajat nostivat esiin seuraavia asioita: yhteishenki, työkaverit, yhteisöllisyys, tiimihenki, iloisuus ja halu kehittyä tiiminä. Tiimi B:n vastaajat nostivat esiin seuraavia asioita: hyvä yhteishenki ja avoimuus, avuliaisuus, keskinäinen luottamus, parhaat työkaverit sekä keskusteleva ilmapiiri, jossa uskalletaan sanoa mielipiteensä.

6.2 Teemahaastattelut

Tuloksissa esitellään tiimin A ja B yhtäläisyyksiä ja eroja haastattelujen perusteella. Tulosten kannalta ei ole merkityksellistä erotella jokaisen haastateltavan vastauksia erikseen, koska tarkoitus on tutkia kahden tiimin eroja ja saada sitä kautta kehitysehdotuksia itseohjautuviin tiimeihin. Jos saman tiimin kummankin haastateltavan mielipiteet poikkeavat toisistaan, tuodaan tämä kuitenkin esiin tuloksissa.

6.2.1 Tiimin itseohjautuvuuden toteutuminen

Tiimien A ja B kokemus itseohjautuvuudesta poikkeaa hieman toisistaan. Tiimi A:ssa koetaan, että työnantaja ohjaa tekemistä ja tiimin valta tehdä päätöksiä ei ole kaikissa tilanteissa todellista. Joissakin tilanteissa on epäselvää, mistä tiimi saa päättää ja mistä ei ja sallitut päätökset koskevat lähinnä päivittäisen työn jakamista tiimin sisällä. On myös tunne, että tiimi saa tehdä päätöksiä, kunhan ne ovat työnantajan mielestä oikeita päätöksiä. Tiimi kokee, että vastuuta suoriutumisesta on enemmän kuin valtaa vaikuttaa siihen. Tiimi B:ssä koetaan taas, että tiimi on itseohjautuva ja työnantaja kuuntelee heidän mielipiteitään esimerkiksi tavoitteiden asetannassa. Työnantaja siis kannustaa ja tukee tiimiä olemaan itseohjautuva. Kuitenkin myös tiimi B:ssä olisi halua päättää laajemmin itseään koskevista asioista kuin mitä heille tällä hetkellä annetaan. Kummallekin tiimille on siis yhteistä se, että päätösten tekemisen mahdollisuuden toivotaan olevan laajempi.

Työntekijöille ja OPO:lle (Operation Production Owner) tullut enemmän vastuuta, mutta se ei tarkoita, että olisi hyvää vastuuta (tiimi A).

Päätökset, joista tiimi saa päättää on aika pieniä. Työtä ei voi kovin monella tavalla tehdä töitä, joka varmasti vaikuttaa (tiimi A).

On sellainen olo, että olemme itseohjautuvia työhön nähden, mutta haluaisimme päättää paljon enemmän asioista (tiimi B).

Tiimin itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttaa myös yksilöiden oma itseohjautuvuus. Tiimi A:ssa toisen haastateltavan mukaan yksilöiden itseohjautuvuus vaihtelee tiimin sisällä. Toiset ovat oma-aloitteisempia, mutta osa odottaa edelleen käskyjä. Ennen itseohjautuvaa tiimiä, työtä säädeltiin esimiesten osalta ja nykyinen vapaampi tapa tehdä töitä ei ole kaikille ainakaan vielä luontaista. Tiimi B perustettiin vapaaehtoisuuteen perustuen ja kaikki nykyiset jäsenet hakivat vapaaehtoisesti mukaan pilottiin toisin kuin tiimi A:ssa. Tiimi B:ssä koetaankin, että kaikki ovat hieman uteliaita ja kaikilla on halua kokeilla ja oppia uutta.

6.2.2 Tiimin dynamiikka ja keskinäiset suhteet

Tiimi A on toiminut tiiminä jo ennen itseohjautuvaksi tiimiksi siirtymistä. Päällimmäisenä nousee esiin, että tiimihenki on hyvä ja tiimi on yhtenäinen. Matkan varrella tiimihenki on rakoillut hieman pienten ristiriitojen vuoksi, mutta tällä hetkellä tiimi toimii hyvin yhteen. Tiimi A:n toisen haastateltavan mukaan yhteen hitsautunut tiimi on sekä siunaus että kirous. Vaikeista asioista puhuminen tai kriittisen palautteen antaminen on vaikeampaa, kun tiimiläiset ovat hyviä kavereita.

Tiimi B on perustettu puoli vuotta sitten, ja he eivät olleet aikaisemmin tehneet töitä yhdessä. Tiimissä koetaan kuitenkin jo nyt puolen vuoden jälkeen vahvaa sitoutumista. Tiimiläiset tekevät töitä neljässä eri kaupungissa ja ovat tavanneet kasvatusten vain muutaman kerran aivan alussa. Siitäkin huolimatta yhteinen sävel on löydetty nopeasti ja tiimiläiset kokevat tuntevansa toisensa. Tiimissä ollaan kuitenkin sitä mieltä, että kasvatusten tapaamiset tiimin alkuvaiheessa olivat välttämättömiä, jotta he ovat pystyneet kehittämään suhdetta etäyhteyksien välityksellä. Tiimi B:n toisen haastateltavan mukaan kasvatusten tapaamisessa illan epävirallinen osuus oli tärkeä vapaamman keskustelun ja tutustumisen kannalta.

Kummassakaan tiimissä ei ole selkeästi puhuttu eri rooleista. Ketterän, itseohjautuvan toimintatavan myötä kumpaankin tiimin on tullut annettu rooli Operation Production Owner (OPO). Tämä on kiertävä rooli, joten jokainen tiimiläinen on päässyt tai tulee pääsemään kokeilemaan OPO:na olemista. OPO fasilitoi tiimin palavereja ja on vastuussa tavoitteiden ja työnantajalta tulleiden ohjeiden viesti-

misessä muulle tiimille. OPO ei ole kuitenkaan esimies vaan hänen tulisi olla roolissaankin tasavertainen tiimin jäsen. OPO:n roolissa tiimiläinen saa laajemman ymmärryksen tavoitteista ja saavutetuista suoritteista. Tiimi A:ssa kaikki ovat olleet jo kerran OPO:n roolissa, joten tällä hetkellä roolissa jatkavat vapaaehtoiset. Tiimi A:n toisen vastaajaan mukaan OPO:n rooli väkisin määrittää hieman asemaa tiimissä, koska roolissa ei voi olla passiivinen. Tämä saattaa kuitenkin passivoida muita tiimiläisiä, koska silloin ei itse tarvitse huolehtia vetovastuusta. Tiimi B:ssä samaa tiimiläisten passivoitumista ei noussut esille.

Kyselylomaketutkimuksen perusteella OPO:n roolin lisäksi tiimiläiset ovat tunnistanee jonkun verran omaa rooliaan tiimissä. Haastatteluissa ei selkeitä rooleja tunnistettu kummankaan tiimin osalta, mutta kummassakin tiimissä nostettiin esiin työn tekemisen kannalta tunnistetut vahvuudet. Kummassakin tiimissä on työtehtävinä vahinkoja, jotka vaativat erityisosaamista ja näihin vaadittava osaamisen on hyvin tunnistettu. Tiimeissä pyritään hyödyntämään tiimiläisten vahvuuksia. Tiimi B:ssä on käytössä tiimin yhteinen chat, johon kuka tahansa tiimiläinen voi päivän aikana kirjoittaa mistä tahansa asiasta. Chatin kautta on laajentunut myös ymmärrys siitä, mitä kukin osaa.

Chatissa keskustellaan koko tiiminä. Kun tulee kysymys vahingosta ja se kuka sen huomaa ja osaa auttaa vastaa siihen (tiimi B).

Heikkoudet eivät ole yhtä selvillä kuin vahvuudet. Tiimi A:n toisen vastaajan mukaan heikkoudet kyllä huomioidaan esimerkiksi töitä jakaessa, jos niistä on ker-tonut ääneen. Tiimi B:ssä ei selkeästi otettu tähän kantaa.

6.2.3 Vuorovaikutus tiimissä eri ihmisten kesken

Kummassakin tiimissä koetaan pääsääntöisesti, että keskustelu sujuu hyvin kaikkien tiimiläisten kanssa. Tiimi A:n toisen haastateltavan mukaan pientä jakautumista ryhmiin tiimin sisällä kuitenkin on. Jakautuminen on tapahtunut luonnostaan esimerkiksi iän tai luontaisten taipumusten perusteella kuten sillä, että toiset ovat hiljaisempia ja viihtyvät omissa oloissaan. Jakautumiseen on vaikuttanut

myös etätyöt. Tiimi A:n kummankin vastaajan mukaan kahdenkeskisen keskustelun etenemiseen ja sävyyn vaikuttaa se, kuinka läheisiä kavereita kollegan kanssa ollaan. Läheisen kaverin kanssa keskustelu on rennompaa, mutta kaikkien kanssa keskustelu kuitenkin toimii. Tiimi B:ssä ollaan hyvin paljon samaa mieltä siitä, että keskustelun sävy vaihtelee sen mukaan, kuinka hyvin tuntee kollegansa. Kaikilla on kuitenkin lähestyttävä persoona, jonka vuoksi kaikkia on helppo lähestyä.

Kaikki on aitoja eikä kukaan esitä mitään. Halutaan kehittää ja auttaa. Se vaatii myös itseltä, että antaa ja ottaa vastaan (tiimi B).

Tiimi A on joutunut käsittelemään yhden konfliktitilanteen tiimin kesken. Konfliktin aihe oli kytenyt kauemmin osan tiimiläisten mielessä, kunnes nimettömässä kyselyssä joku uskalsi siitä kertoa. Tämän jälkeen aiheesta keskusteltiin tiimin kesken yhteisessä tilaisuudessa, jossa kaikki olivat paikan päällä. Keskustelu puhdisti ilmapiiriä, mutta konfliktin aiheuttama syy ei ole silti täysin poistunut. Toinen tiimi A:n haastateltavista kokee, että tietyissä tilanteissa esimiehen eli Operation Leadin (OPS Lead) tulisi ottaa vastuulleen haastavimmat tilanteet.

OPS Leadin tehtävä on katsoa, että työntekijä tekee hommansa. Ei tulisi olla työntekijöiden harteilla lähteä purkamaan asiaa (tiimi A).

Jos tulee pientä konfliktia niin koen, että nykyään kun ollaan jo koettu konflikti, niin ihmiset uskaltavat tuoda asioita selkeämmin esiin (tiimi A).

Tiimi B:ssä ei ole tullut vielä tiimin sisäisiä isompia konflikteja, mutta haastavista asioista on jouduttu puhumaan. Näissä monesti muistutetaan tiimin yhteisistä pelisäännöistä ja keskustellaan avoimesti.

Puhumme myös vaikeista asioista, koska olemme yhdessä sopineet yhteiset pelisäännöt aluksi. Jengi ymmärtää, että jos joku sanoo joskus jotain vähän napakammin ihmiset osaa ottaa kommentin oikein vastaan loukkaantumatta. Kun tunnistamme itsessämme tiettyjä ma-

neereja niin pystymme myös sanomaan, että älkää kukaan loukkaantuko. Keskustelemme avoimesti myös tunnetiloistamme (tiimi B).

6.2.4 Päätösten tekeminen tiiminä

Päätösten tekemisen tapa on hyvin samankaltainen kummassakin tiimissä. Selkeää prosessia ei kumpikaan tiimi kuitenkaan tunnistanut tekemisessään. Päätökset tehdään yleensä aamupalavereissa keskustellen. Tiimi A:ssa päätöksistä pyritään keskustelemaan koko tiimin voimin, jolloin kaikilla tiimin jäsenillä on vaikutusmahdollisuus. Kuitenkin tiimi A:n toisen haastateltavan mukaan vastuu kallistuu hyvin paljon OPO:n harteille. Työnantajalta tulevat päätettävät asiat tulevat OPO:n kautta, jolloin OPO on tietoinen haasteesta tai ratkaistavasta asiasta jo ennen muita ja tämä vaikuttaa siihen, että OPO jo luontaisesti miettii ratkaisua haasteeseen etukäteen. Jos kukaan tiimiläinen ei ehdota palaverissa ratkaisua, nostaa OPO esille yleensä oman ehdotuksensa ja lähes aina kaikki hyväksyvät tämän. Tiimi A:ssa koetaan, että kaikille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua, mutta osa on silti hyvin passiivisia. Koetaan, että kasvotusten kommenttien saaminen on helpompaa.

Aina on joku ihminen Teamsissä (etäyhteyden päässä), joka ei halua/uskalla sanoa mielipidettään. Livenä tulee helpommin saatua kommentteja ja näkee eleet ja ilmeet (tiimi A).

Pari vahvempaa persoona tulee ilmi ja he alkavat käydä keskustelua ja silloin hiljaisemmat jäävät taka-alalle. Olemme tiedostaneet ketkä ovat hiljaisempia, joten kysymme heiltä suoraan. (tiimi A).

Tiimi B:ssä nousee esille, että päätettäviä asioita nousee paljon myös tiimiltä itseltään. Se kenelle jokin päätettävä asia nousee mieleen, ottaa sen esille tiimin kanssa. Useimmiten aamupalaverissa tai muussa yhteisessä palaverissa asiasta keskustellaan koko tiimin kesken ja siitä äänestetään. Tiimi B:ssä palaverit ovat olleet aina etäyhteyden välityksellä, joten he ovat ottaneet käytäntöön tavan, että ennen äänestämistä jokainen osallistuja kommentoi ääneen ehdotusta tai kertoo

oman ehdotuksensa. Kun kaikki ovat sanoneet ääneen kommentin, äänestetään päätöksestä esimerkiksi chatissa. OPO:n rooli ei nouse merkittävään asemaan missään vaiheessa päätöksentekoa.

Aluksi dailyt (aamupalaverit) oli hiljaisia, mutta pikkuhiljaa porukka lämpeni koko Teams-systeemille (etäyhteydelle) (tiimi B).

Kaikki uskaltaa sanoa mielipiteensä, joka on ollut rikkaus tiimissä. Psykologinen turvallisuus on muodostunut tiimille äkkiä (tiimi B).

Tiimi B:n toisen haastateltavan mukaan virtuaalitiimissä etäyhteyden välityksellä hiljaisempien ääni saattaa tulla jopa paremmin kuulluksi kuin kasvotusten, koska kasvotusten oletetaan helpommin, että ihmiset sanovat, jos ovat eri mieltä tai heillä on ehdotus, mutta näin ei välttämättä olekaan hiljaisempien kohdalla.

7 POHDINTA

7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tämän tutkimuksen aikana ilmeni, että moni asia liittyen tiimien päätöksenteoon ja dynamiikkaan alkaa vahvasti työnantajan toiminnasta ja antamasta tuesta. Toki tiimien jäsenten välisellä vuorovaikutuksellakin on olennainen osa päätöksenteossa, mutta ensin tiimillä tulee olla vahva tuki työantajalta luoda toimivia suhteita ja kehittää vuorovaikutustaitoja.

Korvausten käsittely työnä ei ole muuttunut itseohjautuvaan tiimiin siirtymisen myötä. Työssä tehdään edelleen itsenäisesti korvauspäätöksiä. Työn luonne itsessään ei ole siis muuttunut ryhmätyöskentelyksi, vaikka korvauspäätösten ulkopuolisista tiimiä koskevista asioista tiimin päätösvalta onkin kasvanut. Isoin muutos työn tekemiseen liittyen on ollut tavoitteiden muutos yksilötavoitteista tiimitavoitteiksi. Tiimin sisällä tehtävä työ on tullut läpinäkyvämmäksi kaikille tiimin jäsenille ja tiimiläiset ovat paremmin selvillä siitä, mitä kukin tekee työpäivän aikana. Tiimi A:n vastaajista osa ei kokenut omaa työpanostaan tärkeäksi tiimin onnistumisen kannalta, vaikka sitä se juuri on, kun tiimillä on yhteiset tavoitteet. Tämä vaikuttaa varmasti sekä työntekijän omaan motivaatioon että koko tiimiin, koska tiimin toiminnalle on tärkeää sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin (Kohli-rieser 2006, 15–16).

Yhteistä vastuuta koko tiimin tavoitteista tulisi pyrkiä tuomaan enemmän esille. Kaikkien tiimin jäsenten mukaan ottaminen ja ymmärtäminen tiiminä tekemiseen tulisi korostua jo itseohjautuvan tiimin perustamisvaiheessa ja tähän tarvitaan tukea työnantajalta, koska muutos on radikaali entiseen. Muutoksessa olisi tärkeä korostaa yksilön lisääntyntä vastuuta ja oman työn johtamisen taitoja sekä valmentaa ihmisiä muutokseen. Jotta yksilö saa tyydytystä työstään myös itseohjautuvassa tiimissä on tärkeää varmistaa autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden täytyminen (Deci & Ryan 2000, 233).

Itseohjautuvan tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että tiimi kokee saavansa olla itseohjautuva työnantajan silmissä. Korvauspalvelussa tiimeille tulee paljon

säädetyjä asioita johdolta kuten tavoitteet, joten tiimien saamat valtuudet tehdä päätöksiä ovat väkisinkin rajattuja. Vertailtavat tiimit kokivat kuitenkin selkeästi eri tavalla mahdollisuutensa päätösten tekemiseen. Tiimi B:ssä koetaan työnantajan tukevan ja kannustavan tiimiä itseohjautuvuuteen ja antavan mahdollisuuden päätösten tekemiseen. Tiimi A:ssa koetaan vaikutusmahdollisuuksien olevan heikommat, mikä on saattanut johtaa osan tiimiläisten passiivisuuteen ja tunteeseen, että itseohjautuvuus on vain näennäistä. Kun yksilöllä on tunne, että hänellä ei ole itsemääräämisoikeutta, vaikuttaa tämä myös sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta työn tekemiseen, joka käy ilmi myös kyselystä. Ihmisellä on perustarpeena autonomia omasta työstään (Deci & Ryan 2000, 234). Työnantajan tulisiikin varmistaa, että tiimillä on selkeä ymmärrys asioista, joista se voi päättää ja joista ei (Martela & Jarenko 2017, 13–14; Weerheim, Van Rossum & Ten Have 2019). Näissä tulisi pysyä, jotta työntekijät eivät hämmenny omista valtuuksistaan. Jos työnantajan on pakko muuttaa etukäteen sovittuja rajoja, tulisi näistä kommunikoida heti ja perustella muutokset niin, että koko tiimi tulee niistä tietoisiksi, ei vain tiimin Operation Production Owner (OPO). Tutkimuksen mukaan tiimit kaipaavat vapautta päättää ja sitä varten heillä tarvitsee myös olla selkeä tieto rajoistaan.

Tiimi A:n yhteinen historia tiiminä on pidempi kuin tiimi B:llä. Haastattelujen perusteella ilmeni myös, että tiimi A on tehnyt töitä tiiminä jo ennen itseohjautumiseen siirtymistä toisin kuin tiimi B, johon haettiin vapaaehtoisia eri tiimeistä. Lähtökohdat tiimien toimintaan eroavat siis toisistaan ja tiimi B:ssä haastattelujen mukaan kaikki ovat olleet innokkaita kehittämään ja ideoimaan itseohjautuvan tiimin toimintaa. Erilaiset tavat tiimin perustamiseen eivät vaikuta tutkimuksen perusteella yhteishengen muodostumiseen, mutta tiimi B:llä oli suurempi tarve saada yhteispeli toimimaan, koska heillä ei ollut historiaa keskenään aikaisemmin. Tutkimuksen mukaan yhteishenki lähti hyvin nopeasti toimimaan ja kahdenkeskisetkin keskustelut toimivat uusien ihmisten kanssa hyvin nopeasti. Aito tutustuminen vaatiikin paljon vuorovaikutusta eri henkilöiden välillä. (Kopakkala 2011, 56). Onkin hyvin mahdollista, että osittain toisille tuntemattomien ihmisten yhdistäminen itseohjautuvia tiimejä perustettaessa on etuna tiimiytymisessä. Tiimi voi näin aloittaa yhteistyön täysin puhtaalta pöydältä. Tämä vaatii kuitenkin alussa tiivistä yhteistyötä kasvotusten, jotta uudet työkaverit on mahdollista oppia

tuntemaan. Työnantajalla on tärkeä rooli tiimin kokoontumisen mahdollistamisessa. Tutustumista tulee jatkaa säännöllisesti, jotta tiimikaverit tulevat oikeasti tutuiksi. Eri tiimit kehittyvät eri tahtiin, mutta kaikissa tiimeissä tulisi pyrkiä kehittymään hyvin toimivaksi tiimiksi, jossa ihmiset tuntevat aidosti toisensa (Kopakkala 2011, 49; Chapman 2020).

Jos tiimi on tottunut tekemään työtä vain etäyhteyden välityksellä kuten tiimi B, on se luonut selkeät raamit yhteistyölle ja etäyhteys koetaan heti alussa toimivaksi kommunikaatiovälineeksi eikä se luo esteitä tiimiytymiselle. Tiimi A:ssa on aluksi tehty paljon töitä yhteisessä tilassa, ja osan siirtyminen etäyhteyden päähän on tehnyt tiiminä työskentelemisestä haastavampaa. Suositeltavaa olisikin, että uuden itseohjautuvan tiimin kanssa, tai vanhan tiimin mikäli tilanne muuttuu, käytäisiin aluksi selkeästi läpi yhteiset uudet toimintatavat ja varmistettaisiin, että etäyhteyden käyttö saadaan kaikille luonnolliseksi tavaksi kommunikoida. Päätöksenteko ei ole tasavertaista, jos joillekin etäyhteyden kautta toiminen ei ole luonnollista.

Kummassakin tiimissä tunnistettiin hyvin toisten vahvuuksia, mutta nämä painottuivat lähes yksinomaan korvauskäsittelyn vahvuuksiin. Ihmisten luontaiset vahvuudet ja roolit eivät olleet niin selvillä kummassakaan tiimissä. Tiimiläisten tutustuessa ajan kanssa entistä paremmin toisiinsa, roolitkin tulevat selkeämmiksi (Kopakkala 2011, 108). Tiimikavereiden tunteminen myös vähentää jännitteitä tiimiläisten kesken ja mahdollistaa tiimin kehittymisen nopeammin toimivaksi tiimiksi. On myös tärkeä osata sanoittaa omat toiveet ja ajatukset (Talvio & Klemola 2017, 40-42). Tiimin jäsenten tuntemista ja tiimiytymistä voisi auttaa tunnistamalla paremmin ihmisten vahvuuksia ja heikkouksia. Tiimin alkutaipaleella ihmisten erilaisuuteen voisi syventyä paremmin kuin tällä hetkellä ja tiimillä voisi teettää persoonallisuustestin, joka loisi ymmärrystä tiimikavereista. Hyvä testi tiimiytymisen kannalta olisi esimerkiksi Belbinin tiimiroolitesti, jonka voisi toteuttaa kaikissa itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimissä ilmenevä erilaisuus on testin jälkeen tärkeä käydä läpi avoimessa hengessä ja painottamalla erilaisuuden tuomaa vahvuutta. Erilaisuus tiimissä on tiimin vahvuus (Belbin 2010b, 22). Työnantajan tulisi tuoda esille erilaisuuden tukeminen ja sen tuomat hyödyt. Ihmisten tulisi kokea oma roolinsa tärkeäksi ja ymmärtää sen hyöty tiimille.

Tiimin toiminnan kannalta on myös tärkeää, että ihmiset tunnistavat omat tunteensa ja tuovat siitä huolimatta asioita esille (Talvio & Klemola 2017, 29; Tuominen 2019). Tutkimuksessa esiin tullut tiimi A:n ristiriitatilanteen tapaiset konfliktit olisi tärkeä tuoda esille heti. Tiimin toiminnan kannalta kytevä ristiriita ei yhdistä tiimiä, vaan päinvastoin luo jännitteitä tiimiläisten välille. Korvauspalvelussa ei ole kuitenkaan totuttu antamaan rakentavaa palautetta vierustoverille, vaan tätä on pidetty esimiehen vastuulla kuten tuloksista ilmenee. Organisaatiokulttuuria tulisikin muuttaa asteittain arkista palautteenantoa tukevaksi myös työntekijältä työntekijälle. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin haastavaa (Schein 2010, 16–18). Yhtä vaikeaa kuin palautteen antaminen on, on vastaanottaa rakentavaa palautetta loukkaantumatta. Palautteenantoa tulisi harjoitella, opettaa ja kannustaa työnantajan toimesta systemaattisesti. Ihmisiin sisään kasvanut tapa olla antamatta rakentavaa palautetta ei muutu pelkästään sillä, että se on teoriassa itseohjautuvan tiimin toimintatapa. Ihmisillä on tapana vältellä konflikteja, joten työnantajan on osallistuttava ajattelutavan muutokseen (Kopakkala 2011, 193, 203). Ei voida olettaa, että työntekijät osaavat muuttaa toimintaansa hetkessä ilman ulkoista ohjausta ja tukemista. Palautteen antamista on tärkeä syventyä miettimään myös konkreettisella tasolla ja hyvänä mallina pohtia omaa toimintaansa on William Isaacsonin (2001) malli dialogiin (kuvio 3), jossa tulee miettiä omaa kantaansa dialogissa ja omia tunnetiloja. Otaako tilanteessa puolustavan kannan vai antaako mahdollisuuden keskustelulle ja oman osaamisen kehittymiselle?

Kummallakaan vertailtavista tiimeistä ei ollut selkeää prosessia päätöksenteoon, mutta kummallekin tiimille muodostunut tapa oli hyvinkin yhtenäinen, minkä molemmat tiimit kokivat pääosin toimivaksi: päätökset tehdään yleensä aamupalavereissa keskustellen. Tämän perusteella päätöksenteon ei tarvitse olla selkeä prosessi, kunhan siinä huomioidaan muutamat yksityiskohdat. Olenaista on saada tiimi toimimaan yhtenä tiiminä, josta jo aikaisemmin näissä johdtopäätöksissä on kerrottu. Kumpikin tiimi koki, että pääsääntöisesti hiljaisempia tiimiläisiä kuunnellaan, mutta tutkimuksen mukaan vaarana on silti, että äänekäät tiimiläiset vievät suurimman osan keskusteluajasta. Tämänkin vuoksi on tärkeä tuntea aidosti tiimin jäsenet kuten aikaisemmin on mainittu. Keskustelua fasilitoivan OPO:n tulisikin varmistaa, että jokainen on saanut sanoa mielipiteensä. Tämä on helpompaa toteuttaa pienessä tiimissä, jonka puolesta myös

haastateltavat puhuivat. Jokaisen mielipiteen varmistamisen keinona on oikeasti kysyä jokaiselta mielipide suoraan ja myös reagoida mielipiteeseen. Jos mielipiteeseen jätetään toistuvasti reagoimatta, ei henkilö kohta välttämättä uskalla enää sanoa mielipidettään. Vastuullista päätöksentekoa on ottaa huomioon kaikkien näkökulmat ja tehdä ratkaisu vasta niiden pohjalta (Talvio & Klemola 2017, 81-83, 90). Päätöksenteon toimivuuden kannalta on tärkeää myös osata kuunnella työkavereita. Kyselyn mukaan kummassakin tiimissä pysähdytään kuuntelemaan kollegaa. Tämä on hyvä tulos, koska muiden ajatuksista kiinnostuminen lisää merkityksellisten ihmissuhteiden rakentumista (Talvio & Klemola 2017, 47).

Olellaisin kehitysehdotus on avoimuuden ja palautteenantokulttuurin juurruttaminen Korvauspalveluun ja sitä kautta jokaiseen tiimiin. Jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi tutkia, kuinka ihmiset kokevat palautteen antamisen ja sen haasteet. Tutkimuksen tavoitteena voisi olla konkreettiset askeleet palautteenantamisen juurruttamiselle. Olisi myös tärkeä seurata kuinka muutos onnistuu ja kuinka se vaikuttaa päätöksenteon avoimuuteen ja konfliktien estämiseen.

7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa on monia erilaisia käsityksiä tutkimuksen luotettavuuteen liittyvissä kysymyksissä. Useimmiten luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Näitä on kritisoitu niiden vastaavan paremmin määrällisen tutkimuksen kuin laadullisen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160.) Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Tämä koskee tutkimuksen menetelmän, mittariston ja kyselylomakkeen toimivuutta. Validius onkin olellaisessa osassa jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232; Vilka 2015, 193.) Tämän tapaustutkimuksen yhtenä vaiheena oli kyselylomaketutkimus, jossa tarkoitus oli käyttää mittaristoa niin, että saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Kysymysten ja mittariston luominen oli haastavaa ja niistä

olisi voinut varmasti saada toimivammatkin kuin mitä ne nyt olivat. Johtopäätöksiä kirjoittaessa kyselyssä saadut tulokset vastasivat kuitenkin hyvin tutkimuskysymyksiin, ja johtopäätösten tekeminen oli loogista niiden pohjalta.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten tarkkuutta ja sitä kautta toistettavuutta. Tutkimuksella tulisi saada luotettavaa tietoa, joka on toistettavissa tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231; Vilka 2015, 194.) Kyselylomakkeessa toistettavuus on tässä tutkimuksessa hyvä ja mittaustulokset ovat ei-sattumanvaraisia, kuten reliabiliteetin osalta vaaditaan. Reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Heikkilä 2014, 185; Vilka 2015, 194). Kyselylomakkeen kokonaisluotettavuus on mahdollista heikentyä, jos vastaajat ovat ymmärtäneet joitakin kysymyksiä eri tavalla. Tämän tutkimuksen kyselyssä isoin kysymysmerkki oli tiimin rooleja koskevassa kysymyksessä, joka jälkikäteen ajateltuna on saattanut hämmentää osaa vastaajista. Vastauksissa oli huomattavan suuri hajonta molemmissa tiimeissä verrattuna kaikkiin muihin kysymyksiin. Käsitteenä rooli ei välttämättä ole selkeä kaikille tiimiläisille ja tämän osalta tutkimus ei ole välttämättä täysin luotettava.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on monisyisempi kuin pelkästään validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttäessä, kuten tässä tutkimuksessa teemahaastatteluja, on luotettavuuden kannalta olennaista, että tutkijan tulkinnat vastaavat tutkimuskohteen käsityksiä. Tutkijan onkin arvioitava omaa toimintaansa ja tulkintaansa koko tutkimusprosessin ajan. Tutkijan vastuulla on tuoda tutkimusraportissa ilmi selkeästi kaikki työn vaiheet, ja sen kuinka niihin on päädytty. On silti aina mahdollista, että eri tutkija olisi päätenyt erilaiseen lopputulokseen. (Vilka 2015, 196–197; Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan selkeästi esiin tutkimuksen eri vaiheet, joiden avulla johtopäätöksiin päätyminen olisi helposti lukijan ymmärrettävissä. Tutkimukseen osallistujien vastaukset on tuotu niin kuin ne on kerrottu, mutta on mahdollista, että eri tutkija olisi voinut löytää vastauksista erilaisia päätelmiä ja kehitysehdotuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyyys arvioidaan aina tulkinnasta ei tutkimusaineistosta. Tulkintaan on vaikuttanut tutkimuksen kaikki vaiheet: tutkijan tulkinta, tutkimusaineisto ja teoria. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan yleistettävä,

kun se vastaa tutkimukselle asetettuja tavoitteita. (Vilkka 2015, 195.) Tässä tutkimuksessa vastattiin tutkimuskysymyksiin, joiden kautta tavoitteeseen. Siinä mielessä tutkimus on yleistettävä, mutta pakostikin analysointivaiheessa on mukana tutkijan omaa käsitystä, jolloin tutkimuksen lopputulos olisi saattanut olla hieman erilainen eri tutkijan toimesta.

Tutkimuksen luotettavuus linkittyy myös tutkimuksen eettisiin näkökulmiin. Tutkimuksen on oltava kokonaisuudessaan laadukasta lähtien tutkimussuunnitelmasta raportointiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160.) Tutkijan tulee noudattaa eettisesti ja vastuullisesti oikeita toimintatapoja kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta läpi koko tutkimusprosessin. Tärkeää on soveltaa kaikissa tutkimuksen vaiheissa tieteellisen kriteerien mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Tässä tutkimuksessa on pyritty jokaisessa vaiheessa käyttämään yleisesti hyväksytyjä menetelmiä ja esittämään niiden toteutus huolellisesti. Työelämälähtöisessä tutkimuksessa on erityisen tärkeää huolellinen ja oikeaoppinen lähdeviitteiden merkitseminen, jotta tutkimus noudattaisi hyvää tieteellistä käytäntöä (Vilkka 2015, 45). Tässä työssä on pyritty tuomaan lähteet esille oikeaoppisesti ja selkeästi, jotta lähteisiin on tarvittaessa helppo tutustua.

Laadullisen tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa on tärkeä ottaa huomioon myös tutkimukseen osallistuvien yksityisyys ja tutkimusaineiston luottamuksellisuus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164). Tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia eikä heidän henkilöllisyytensä tule ilmi tutkimuksesta. Tutkimusaineistoon oli pääsy ainoastaan tutkijalla ja tutkimuksen valmistuttua tallenteet ja muu aineisto on hävitetty asianmukaisesti.

7.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön tekeminen ja raportin kirjoittaminen eteni suunnitelman mukaisesti ja aikataulussaan. Teorian etsiminen aiheeseen liittyen oli mielenkiintoista ja kirjallisuutta olisi löytynyt hyvinkin paljon. Tässä vaiheessa korostui hyvinkin vahvasti tutkimusaiheen rajaamisen tärkeys. Tiimin dynamiikka ja vuorovai-

kutustaitoja on tutkimuskirjallisuudessa lähestytty useasta eri näkökulmasta, joten tässä opinnäytetyössä oli käytettävä harkintaa rajanvedolle ja tiedon määrälle, jota tutkimukseen aiottiin käyttää. Rajanveto toi haasteita tutustuessa syvällisemmin aiheeseen, mutta tutkimuskysymykset kuitenkin ohjasivat teorian etsintää. Aiheeseen liittyvää teoriaa lukiessa palautteen antaminen korostui, mutta se oli pakollista jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle laajan kokonaisuutensa vuoksi.

Tutkimuksen tekeminen kaksivaiheisena vaati ennako-odotuksia enemmän tutustumista tutkimus- ja analysointimenetelmiin. Näihin olisi voinut tutustua enemmän jo teoriavaiheessa, jolloin haaste ymmärtää ja käyttää oikeita tapoja ja keinoja olisi ollut selkeämpi jo aikaisemmassa vaiheessa. Itse tutkimuksen tekeminen meni sujuvasti sekä kyselylomakkeen että teemahaastattelujen osalta ja oli antoisin vaihe koko opinnäytetyötä. Kyselylomakkeen tekeminen tuntui aluksi haastavalta, mutta jäsenyi asteittain. Tärkein oppi oli pitää tutkimuskysymykset esillä koko kyselyn suunnittelemisen ajan, koska aiheesta olisi ollut mielenkiintoista kysyä paljon laajemminkin.

Teemahaastattelut etenivät ennako-odotusten mukaisesti luontevasti ja jokainen haastateltava tuntui haluavankin kertoa kaiken mahdollisen tiimin toiminnasta. Haastatteluissa esille tulleet asiat vahvistivat hyvin paljon kyselylomakkeetutkimuksen tuloksia, muita joitakin selkeitä selvennyksiä tuli esiin. Näiden avulla pystyi ymmärtämään paremmin joitakin kyselylomakkeen tuloksia. Tutkimusaineisto kokonaisuudessaan ei sisältänyt suuria yllätyksiä, mutta sitä vastoin aineistosta ilmeni monia pienempiä asioita, jotka voivat olla hyödyksi muillekin itseohjautuville tiimeille. Erityisesti korostui tiimiläisten vuorovaikutustaitoja enemmän työnantajan vastuu muutoksessa.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Sydänmaanlakka, P. 2020. Miten meidän tulee valmistautua tulevaisuuden tekoäly-yhteiskuntaan? Webinaari. Julkaistu 16.4.2020. Viitattu 27.8.2020. <https://halsa.fi/webinaarit/valmistautuminen-tekoaly-yhteiskuntaan/>
- Beck K., Beedle M., van Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas D. 2001. Agile Manifesto. Luettu 29.8.2020. <http://agilemanifesto.org/>
- Belbin, R.M. 2010a. Management teams why they succeed or fail. 3.painos. Amsterdam: Elsevier.
- Belbin, R.M. 2010b. Team Roles at Work. 2.painos. Amsterdam: Elsevier.
- Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning (CASEL). N.d. What is SEL? Luettu 29.7.2020. <https://casel.org/what-is-sel/>
- Chapman, A. 2020. Tuckman: Forming, Storming, Norming, Performing model. Artikkel. Julkaistu. 12.6.2017. Päivitetty 21.7.2020. Luettu 28.7.2020. <https://www.businessballs.com/team-management/tuckman-forming-storming-norming-performing-model/>
- Deci, E. & Ryan, R. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. New York: Plenum Press.
- Deci, E. & Ryan, R. 2000. The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11 (4), 227-268.
- Deci, E. & Ryan, R. 2017. Self-determination theory. Basic psychological needs in motivation, development and wellness. New York: The Guilford Press.
- Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Helsinki: Kauppakamari.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/153032/Tutkimuksia%20ja%20selvityksi%C3%A4%2011%202014%20Monenlainen%20tapaustutkimus%20Eriksson%20Koistinen.pdf>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Tillman, M (suom.) Helsinki: Kauppakaari/ Talentum Media Oy. Alkuperäinen teos 1999.

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Katzenbach, J. & Smith, D. 1993. The Wisdom of Teams. Creating the High-performance Organization. Brighton: Harvard Business School Press.

Kohlrieser, George. 2006. Hostage at the table. How leaders can overcome conflict, influence others and raise performance. San Francisco: Jossey-Bass.

Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laloux, F. 2015. The Future of Management is Teal. Artikkel. Julkaistu 6.7.2015. Luettu 29.7.2020. <https://www.strategy-business.com/article/00344?gko=30876>

Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent Oy. Vaatii käyttöoikeuden. <https://verkkokirjalyly.almatalent.fi/>

OP Ryhmä. 2020. Ketterä toimintatapa. Luettu 29.8.2020. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

OP. 2020. Yritysesittely. PowerPoint -esitysmateriaali.

Puustinen, P. 2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. OP Media blogi. Julkaistu 30.1.2019. Luettu 29.8.2020. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>

Schein, E. 2010. Organizational culture and leadership. 4.painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Stake, R.E. 1995. The Art of Case Study Research. Thousand Oaks: Sage Publications.

Talvio, M. & Klemola, U. 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tuckman, B. & Jensen, M. 2010. Stages of Small-group Development Revisited. Group Facilitation (10), 43-48.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Ensipainos 2002. Helsinki: Tammi

Tuominen, C. 2019. Johda tunteita – menesty työelämässä! Webinaari. Julkaistu 19.6.2019. Viitattu 17.7.2020. <https://halsa.fi/webinaarit/tunnetaidot-miten-johtaa-tunteita/>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Weerheim, W., Van Rossum, L. & Ten Have, W. D. 2019. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services* 32 (1), 113-128.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (6)

Kiitos, että vastaat tähän kyselyyn! Tarkoitus on saada nykyistä parempi ymmärrys itseohjautuvan tiimin dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen vaikutuksesta päätöksenteossa. Vastaa kyselyyn täysin anonyymisti, joten vastaa kysymyksiin juuri niin kuin sinusta aidosti tuntuu.

Kyselyssä on kuusi sivua, joiden vastaamiseen sinulta menee aikaa noin 15 minuuttia.

1. Oletko ollut jäsenenä itseohjautuvassa tiimissä ennen nykyistä tiimiäsi? *

Kyllä

En

2. Oletko ollut jäsenenä nykyisessä itseohjautuvassa tiimissäsi tiimin perustamisesta saakka? *

Kyllä

En

3. Kuinka kauan olet tehnyt työtä korvausneuvojana? Valitse sopivin vaihtoehto *

Alle vuoden

1-2 vuotta

3-5 vuotta

6-10 vuotta

yli 10 vuotta

2 (6)

4. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1 - 5 *

(1) olen täysin eri mieltä - (5) olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tiimille on annettu selkeät ohjeet siitä, mistä asioista tiimi saa itse päättää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimiä kannustetaan ottamaan vastuuta päätöksistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja luottaa tiimin tekemiin päätöksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1 - 5 *

(1) olen täysin eri mieltä - (5) olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Minulla on tarvittava osaaminen tehdä työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomaan syventyneeni työhöni monta kertaa päivän aikana, niin etten ole huomannut ajan kulu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan siihen, kuinka teen työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen kuuluvani tiimiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun työpanokseni on tärkeä tiimin onnistumisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 (6)

6. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1 - 5 *

(1) olen täysin eri mieltä - (5) olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tiedän, mitkä ovat vahvuksiani työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut tiimin jäsenet tietävät vahvuuteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mitä osa-alueita minun tulisi kehittää, jotta olisin parempi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen kertonut muille tiimin jäsenille, missä en ole mielestäni vahvimmillani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tiimeissä on erilaisia tiimirooleja. Oletko huomannut, että sinulla on tietty rooli tiimissäsi (huom. ei ketterä-roolit)? Esim. ideoiden synnyttäjä, toimeenpanija. Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) ei tunnu - (5) minulla on täysin selkeä rooli

1 2 3 4 5

8. Kerro tarkemmin mikä on roolisi ja miten koet sen? *

Kirjoita vastaus

4 (6)

9. Uskallatko kertoa oman, myös yleisestä mielipiteestä eroavan, näkemyksesi ääneen muulle tiimille? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) en uskalla - (5) uskallan



10. Jos vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, kerro omin sanoin, miksi et uskalla kertoa aina mielipidettäsi ääneen muulle tiimille?

Kirjoita vastaus

11. Kun kerrot mielipiteesi ääneen, tuntuuko sinusta, että mielipiteesi huomioidaan reagoimalla siihen? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) minut sivuutetaan helposti - (5) mielipiteeni huomioidaan aina



12. Jos vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, kerro omin sanoin, miksi sinusta tuntuu ettei mielipidettäsi huomioida?

Kirjoita vastaus

13. Kuinka hyvin keskityt mielestäsi kuuntelemaan kun tiimisi jäsen puhuu sinulle? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) huonosti - (5) syvennyn täysin toisen kertomaan asiaan



14. Jos vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, kerro omin sanoin, minkä luulet olevan syynä ettet keskity kuuntelemaan

Kirjoita vastaus

5 (6)

15. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1 - 5 *

(1) olen täysin eri mieltä - (5) olen täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Puheliaimmat tiimin jäsenet antavat puheenvuoroja myös hiljaisemmille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autan tiimini jäseniä mielelläni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut tiimini jäsenet auttavat minua mielellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuinka hyvin mielestäsi tunnet tiimisi kaikki jäsenet? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) erittäin heikosti, en tunne suurinta osaa tiimiläisistäni - (5) erinomaisesti, koen, että olemme jopa kavereita

1 2 3 4 5

6 (6)

17. Onko tiimillä jokin selkeä tapa, prosessi, tehdä päätöksiä? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) ei ole - (5) teemme päätökset aina samalla tavalla



18. Kuvaile, millainen prosessi teillä on tehdä päätöksiä? Kuinka teette päätökset? *

Kirjoita vastaus

19. Teettekö mielestäsi päätökset tiiminä? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) emme tee - (5) koko tiimi vaikuttaa päätöksiin



20. Kuinka hyvin pystytte ratkaisemaan tiimissä tilanteet, joissa tulee kaksi vastakkaista mielipidettä? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) emme pysty - (5) pystymme ratkaisemaan erinomaisesti



21. Koetko, että tiimissä mielipiteen esittäjän persoona, työkokemus tai muu vastaava ominaisuus vaikuttaa asian vastaanottamiseen? Vastaa asteikolla 1-5 *

(1) persoona, työkokemus tai muu ominaisuus vaikuttaa - (5) persoonalla, työkokemuksella tai muulla ominaisuudella ei ole vaikutusta



22. Jos vastasit edelliseen kysymykseen 1-3, kerro omin sanoin, miten tämä ilmenee

Kirjoita vastaus

23. Mikä on mielestäsi tiimissäsi parasta? *

Kirjoita vastaus

Liite 2. Kyselylomakkeen sähköpostisaate

Hei!

Olen Heli Heinonen ja toimin Pohjola Vakuutuksen Korvauspalvelussa kouluttajana. Työni ohella opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä Korvauspalvelulle aiheesta itseohjautuvan tiimin dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen vaikutus päätöksenteossa. Kiitos kun tiiminne lähti mukaan tutkimukseen!

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää itseohjautuvan tiimin päätöksenteon prosessia vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa kehitysehdotuksia itseohjautuvien tiimien päätöksentekoon vertailemalla kahden Korvauspalvelun itseohjautuvan tiimin eroja päätöksenteossa pohjautuen tiimien jäsenten dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen.

Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti. Tämän kyselyn vastauksia käytetään ainoastaan tähän opinnäytetyöhön eikä vastauksia pääse näkemään kuin opinnäytetyön tekijä. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia.

Kyselyn vastausten perusteella tutkimusaiheeseen syvennyttään vielä kahden tiimin jäsenen kanssa haastatteluissa, joissa pyritään ymmärtämään lisää tiiminne dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen vaikutusta päätöksenteossa.

Opinnäytetyö valmistuu syksyn 2020 aikana, jonka jälkeen pääsette halutessanne tutustumaan tutkimuksen tuloksiin.

Kyselyyn pääsee vastaamaan tästä linkistä

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=Avmi4XlhT0eoihiexPCD_brklt-hpyBLuEo9gXbr1y9UNk82Rjc3SlcxRVZKU0pRRDFIM0JYSkVOUC4u

Vastausaikaa on 12.8. klo 17.00 asti.

Ystävällisin terveisin,
Heli Heinonen

Liite 3. Teemahaastattelun sähköpostikutsu

Tervetuloa haastatteluun!

Tutkimuksen aiheena on itseohjautuvan tiimin dynamiikan ja vuorovaikutustaitojen vaikutus päätöksenteossa.

Tutkimuksen tavoitteena on kehittää itseohjautuvan tiimin päätöksenteon prosessia vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus on tuottaa kehitysehdotuksia itseohjautuvien tiimien päätöksentekoon vertailemalla kahden Korvauspalvelun itseohjautuvan tiimin eroja päätöksenteossa pohjautuen tiimien jäsenten dynamiikkaan ja vuorovaikutukseen.

Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna, jossa edetään ennakkoon määriteltyjen teemojen mukaan. Teemat perustuvat tutkimusaiheeseen ja kyselylomaketutkimuksen vastauksiin. Saat teemat ja tarkentavat kysymykset luettavaksesi ennen haastattelua. Haastattelun aikana sinulla on myös mahdollisuus kysyä ja kertoa teemaan liittyvistä asioista, joita ei ole ennakkokysymyksissä mainittu.

Haastattelu on luottamuksellinen. Se tallennetaan ja litteroidaan jälkikäteen kirjalliseen muotoon haastattelijan toimesta. Kun aineiston käsittely on valmis, sekä tallenne että litterointi hävitetään. Tallennetta tai litterointia pääsee käsittelemään vain haastattelija. Henkilöllisyytesi ei käy ilmi aineistosta eikä myöhemmin julkaistavasta opinnäytetyöstä.

Varaathan itsellesi rauhallisen paikan haastattelun ajaksi. Jos sinulla on kysyttävää, voit olla yhteydessä minuun ennen haastattelua. Kiitos kun osallistut haastatteluun!

Ystävällisin terveisin,
Heli Heinonen

Liite 4. Teemahaastattelun teemat

Teema 1 Tiimin itseohjautuvuuden toteutuminen

- Kuvaile miten tiimin itseohjautuvuus näkyy jos näkyy?
- Miten työnantaja tukee tiimin itseohjautuvuutta?
- Millaiset mahdollisuudet tiimeillä on olla itseohjautuvia?

Teema 2 Tiimin dynamiikka ja keskinäiset suhteet

- Tuntuuko tiimi yhtenäiseltä?
- Miten tiimin yhteishenki on muodostunut?
- Millaisia tehtäviä/ rooleja tiimissä on?
- Kuinka hyödynnätte toistenne vahvuuksia ja heikkouksia?

Teema 3 Vuorovaikutus eri tilanteissa tiimissä ja eri ihmisten kesken

- Kuinka tiimissä keskustellaan eri henkilöiden kanssa?
- Millainen ilmapiiri keskusteluissa on?
- Tuleeko teille ristiriitoja tiimin sisällä? Ratkaistaanko näitä?

Teema 4 Päätösten tekeminen tiiminä

- Millainen päätösten tekemisen prosessi tiimissä on?
- Ketkä osallistuvat päätöksen tekemiseen?
- Kuvaile päätöksenteon toimivuutta ja tehokkuutta?