



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Anu Rautelin

Lilinkotisäätiön itseohjautuvien johtotiimien toiminta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen

Opinnäytetyö

30.4.2019

Tekijä(t) Otsikko	Anu Rautelin Lilinkotisäätiön itseohjautuvien johtotiimien toiminta
Sivumäärä Aika	56 sivua + 5 liitettä 30.4.2019
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden johtaminen
Ohjaaja	Ly Kalam-Salminen, TtT, lehtori
<p>Organisaatioita uudistetaan ja johtamistapoja kehitetään luomalla organisaatorakenteita, jotka tukevat itseohjautuvan tiimityöskentelyn kehittymistä ja työntekijöiden osaamisen esiin-tuomista. Lilinkotisäätiön johtamisjärjestelmä uudistettiin perustamalla viisi itseohjautuvaa johtotiimiä. Johtamisjärjestelmän uudistamisella pyrittiin strategian ketterämpään jalkautta-miseen, henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen, vastuun jakamiseen laajemmin organi-saatioissa sekä itseohjautuvan toiminnan kasvattamiseen läpi organisaation.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lilinkotisäätiön itseohjautuvien johtotiimien toimintaa strategian jalkauttamisessa sekä miten johtotiimien toimintaa voidaan tulevaisuu-dessa kehittää. Näkökulmina itseohjautuvien johtotiimien toiminnan tarkastelulle oli: itseoh-jautuvan tiimitoiminnan lähtökodot, tiimien itseohjautuvuus, tiimien tehokkaat toimintatavat, tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä ja johtotiimin määritelmä. Johtotiimien toimin-nan kehittämisen näkökulmina oli tiedonkulun kehittäminen johtotiimien, johtotiimien ja hen-kilöstön välillä sekä muuta mahdolliset kehittämisehdotukset. Opinnäytetyö toteutettiin trian-gulaatio -menetelmällä. Aineisto hankittiin kyselylomakkeella, jossa oli kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen osio. Kysely lähetettiin johtotiimien varsinaisille jäsenille ja varajäsenille, yh-teensä 30 henkilölle. Vastauksia tuli yhteensä 28 ja vastausprosentiksi muodostui 93,3%. Kvantitatiivien aineisto analysoitiin tarkastelemalla kaikkia johtotiimien vastauksia yhteensä frekvensseinä ja prosenttisuuksina. Kvalitatiivisen aineiston analyysissä käytettiin indukti-i-vista sisällönanalyysiä.</p> <p>Tulosten perusteella johtotiimit toimivat tavoitteellisesti, hyvässä yhteistyössä ja toimin-taansa yhdessä kehittäen. Johtotiimien jäsenten yhteistyötä kuvaa luottamus. Johtotiimien toimintaa ohjaa strategia ja se näkyy konkreettina toimenpiteinä yksiköiden arjessa. Johto-päätöksenä voidaan todeta, että johtotiimien itseohjautuva tiimityöskentely on käynnistynyt. Johtotiimeissä tulee jatkossa arvioida tiimien valmentamisen hyödyllisyyttä ja tiimin johtami-seen liittyvien tehtävien hoitamista sekä kehittää koko säätiön viestintää koskeva yhteinen malli. Johtotiimit tarvitsevat toimintansa kehittämiseksi selkeyttä eri johtotiimien ja ohjaus-ryhmän tehtävien rajapinnoista ja rooleista.</p>	
Avainsanat	tiimi, itseohjautuva tiimi, jaettu johtajuus, johtotiimi, valmentava johtaminen

Author(s) Title	Anu Rautelin Function of self-directed executive teams of Lilinkoti Foundation
Number of Pages Date	56 pages + 5 appendices 30 th April 2019
Degree	Master of Social services and Health care
Degree Programme	Master's degree in Social services and Health care
Specialisation option	Management in Social services and Health care
Instructor	Ly Kalam-Salminen, (Ph.D)
<p>The organizations are restructured and the ways of leading are improved developing organizational models by supporting development of self-directed teamwork and by bringing up employee's capabilities. The structure of the management of Lilinkoti Foundation was reformed by establishing five executive teams working in a self-directed way. The purpose of changing the structure of management was to implement strategy in a more agile way, to utilize the skills of employee's, to share responsibility wider in the organization and to improve working in a self-directed way through the organization.</p> <p>The purpose of this thesis was to describe the function of self-directed executive teams implementing strategy and how to improve the function of the executive teams of Lilinkoti foundation in the future. The Perspectives for reviewing the functioning of the executive teams were the starting points of self-directed team-work, self-direction of the teams, effective ways of working for teams, team development towards self-directed team and the definition of the executive team. The perspectives of developing function of the executive teams were how to improve the flow of information between the executive teams, between the executive teams and staff and it was also a viewpoint how to improve the function in general. This thesis was carried out by the triangulation method. The data were collected by the questionnaire including both quantitative and qualitative parts. The questionnaire was sent to full members and deputies of the executive teams, for a total of 30 persons. Answers were received from 28 persons and the response rate was 93,3%. The quantitative data was analyzed as frequencies and percentages by looking at the total number of responses from all executive teams. The qualitative data was analyzed by inductive content analysis.</p> <p>According to the results, the executive teams are working purposefully, in good cooperation and developing their activities. Cooperation of the executive team members' is characterized by trust. The operations of the executive teams are guided by the strategy and it is reflected in concrete measures in the daily life of the units. As a conclusion it can be said that the self-directed teamwork of the executive teams has started. The executive teams should evaluate the utility of the team coaching and tasks related to leading of the team in the future. The executive teams should develop common communication model for the foundation. The executive teams should be aware of the interfaces between the roles and roles of the different management groups and steering group in order to develop their operations.</p>	
Keywords	team, self-directed team, shared leadership, executive team, coaching leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Itseohjautuvien tiimien toiminta	2
2.1	Itseohjautuva tiimi	2
2.2	Tiimien muodostumisen vaiheet	4
2.3	Johtotiimi	6
2.4	Jaettu johtajuus itseohjautuvissa tiimeissä	8
2.5	Valmentava johtaminen osana tiimityöskentelyä	9
3	Aikaisemmat tutkimukset itseohjautuvien tiimien toiminnasta ja jaetusta johtajuudesta	11
3.1	Tiimien itseohjautuva toiminta	11
3.2	Kriittisiä näkökulmia itseohjautuvan tiimin toimintaan	14
3.3	Jaettu johtajuus tiimissä	15
3.4	Valmentava johtaminen osana tiimityöskentelyä	16
4	Johtaminen Lilinkotisäätiössä	20
4.1	Tarve johtamisjärjestelmän uudistamiselle	20
4.2	Johtamisjärjestelmän uudistaminen	21
4.3	Johtotiimien toiminnan kehittäminen ja tiimien tehtävät	23
5	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	24
6	Opinnäytetyön menetelmä	25
6.1	Tutkittavat	25
6.2	Aineiston kerääminen	25
6.3	Kyselylomakkeen kuvaus	26
6.4	Aineiston analysointi	28
7	Tulokset	30
7.1	Itseohjautuvien johtotiimien toiminta	31
7.1.1	Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohdat	32
7.1.2	Tiimin itseohjautuvuus	33
7.1.3	Tiimin tehokkaat toimintatavat	34
7.1.4	Tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä	35
7.1.5	Johtotiimi	39
7.2	Johtotiimien toiminta strategian jalkauttamisessa	40

7.3	Johtotiimien toiminnan kehittäminen	42
7.3.1	Johtotiimien välinen tiedonkulku	42
7.3.2	Johtotiimien ja henkilöstön välinen tiedonkulku	44
7.3.3	Muut kehittämis ehdotukset	46
8	Pohdinta	50
8.1	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus	50
8.2	Opinnäytetyön tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	53
	Lähteet	57
	Liitteet	
	Liite 1. Tiedonhaku	
	Liite 2. Saatekirje	
	Liite 3. Kyselylomake	
	Liite 4. Muistutuskirje	
	Liite 5. Kvantitatiivisen aineiston analysointi	

1 Johdanto

Itseohjautuvuudesta on puhuttu paljon keskusteltaessa johtamisen muutoksesta ja jopa murroksesta yhteiskunnan kehittyessä. Nähdään, että organisaatioiden uudelleen organisoituminen kohti itseohjautuvia tiimejä on lähes elinehto niiden hengissä pysymiselle. (Martela & Jarenko 2017.) Yhteiskunnan muutos, nopeatempoinen kehittäminen edellyttää muutosta myös johtamisjärjestelmissä. Itseohjautuva johtajuus – evoluutio vai revoluutio – HR4 seminaarissa äänestettiin, onko organisaatioiden muutos kohti itseohjautuvaa johtajuutta ns. uusi reformi evoluutio vai revoluutio. Suurin osa yleisöstä äänesti evoluution puolesta. Tämä on luonnollisen kehittymisen seuraava muoto. (HR4 2018.) Jäykän hierarkisista organisaatioista siirrytään kohti luovia, itseohjautuvia organisaatioita, joissa työntekijöiden toimivalta ja vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyvät (Shonk J. 1998).

Itseohjautuvien tiimien yksi peruselementti on luottamus, jonka nähdään olevan oikein hyvällä tasolla suomalaisissa organisaatioissa. Yhdessä tekeminen ja yhteinen keskustelu hyvän luottamuksen ilmapiirissä saa ihmiset mukaan, osallistumaan muutokseen ja tekemään yhdessä uutta. Isompi joukko ihmisiä innovoi keskustelun myötä. Kehittäminen ei tapahdu enää kabineteissa pienen piirin kesken. Näin saadaan enemmän aikaiseksi samoilla resursseilla, ihmiset voimaantuvat ja valtaistuvat ja parhaimmillaan työhyvinvointi ja työyhteisön toimivuus paranee. Johtajuus muuttuu kohti itseohjautuvien tiimien johtamista. Ei ole enää ”pönöttäviä johtajia” vaan johtajuus nähdään palveluna ja toiminnan mahdollistajana. Itseohjautuvuutta rakennetaan antamalla työntekijöille enemmän tilaan. Valmentavalla johtajuudella saadaan ihmisten ideat liikkeelle ja motivaatio kehittää uutta kukoistamaan.

Organisaatioiden uudistamiseksi ja liikkeelle lähdön sysäykseksi tarvitaan rohkeita ja innovatiivisia tekoja. Jarenkoa (2018) lainaten: ”Nyhjäistään tyhjästä, luodaan uutta rohkeasti, kokeillaan ja opitaan.” Jotta uutta ja kehittymistä tapahtuu, tarvitaan rohkeita ja innovatiivisia tekoja. (Jarenko 2018.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lilinkotisäätiön itseohjautuvien johtotiimien toimintaa strategian jalkauttamisessa ja miten johtotiimien toimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää.

2 Itseohjautuvien tiimien toiminta

Tulevaisuudessa voidaan saada paljon aikaan uudistamalla organisaatiokäytäntöjä - valtuuttamalla ja vastuuttamalla työntekijöitä sekä näkemällä aidosti organisaatio sen ihmisten muodostamana summana. Nähdään, että tulevaisuudessa organisaatioiden toiminta perustuu entisestään luottamukseen. Muutoksessa keskeisenä tekijänä on uudella tavalla sosiaalisesti tietoinen ihminen, uudessa maailmassa ja uudella teknologialla varustettuna. (Wilenius & Kurki 2017: 200.)

Nathan, Prajogo ja Cooper (2017) toivat tutkimusartikkelissaan esiin näkökulman itseohjautuvuuden ja organisaation rakenteen, miten muodollinen tai epämuodollinen organisaatio on, välillä. Organisaatorakenne, jossa ei ole turhia esteitä kuten tarkat toimintaohjeet tai toimintasäännöt, tukevat itseohjautuvuutta ja sen myötä innovatiivista toimintaa. Sundholm (2000) on väitöstutkimuksessaan tuonut esiin, mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun tarkastellaan tekijöitä, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Lisäksi hän on maininnut myös ne erilaiset organisatoriset tekijät, jotka tukevat itseohjautuvuutta. Keskeisinä tekijöinä mainitaan työntekijöiden autonomian tuki, organisaation rakenne ja työntekijöiden sitoutuminen. (Nathan & Prajogo & Cooper 2017; Sundholm 2000: 103.)

Tuoreena käsitteenä on toimeenpanon taito eli volitio, mitä Ria Parppei (2008) on käsitellyt väitöstutkimuksessaan ”Business coaching itsesäästelyn kehityksinterventiona”. Parppein (2016) mukaan tarvitaan toimeenpanokykyä ja johtamista, mikä edelleen tukee työntekijöiden itseohjautuvuutta niin, että työn tavoitteisiin päästään tuloksellisesti. Tämä tukee samalla työntekijöiden motivaatiota työhön ja parhaillaan myös työhyvinvointia. (Parppei 2008; 2016.)

2.1 Itseohjautuva tiimi

Itse itseään johtava tiimi on tiimityypeistä itsenäisin. Tällä tavalla organisoituvasta tiimistä käytetään myös nimitystä itseohjattu, -johdettu tai itseohjautuva tiimi. Itseohjautuvan tiimin toimintaa kuvaa, että se on pitkälle itsenäinen toiminnassaan: jäsenet jakavat vastuut ja työtehtävät keskenään sekä tiimi suunnittelee, toteuttaa ja valvoo omaa toimintaansa. Itseohjautuvassa tiimissä sen jäsenet käyttävät omaa harkintakykyä tehtäviä

suorittaessaan ja heillä on enemmän johdollisia tehtäviä hoidettavanaan. (Lämsä & Hautala 2004: 133-136; Tang & Grafford 1995: 30.)

Tiimien yksi merkittävä tehtävä organisaatiossa on laadullinen: organisaation kehittäminen ja parantaminen. Tiimi voidaan määritellä seuraavien kriteerien mukaan: elinaika, toimintavaltuudet ja autonomia, osallistumisen vapaaehtoisuus, työskentelyn kunnianhimoisuus ja kiinteys sekä yhdessäolon määrä. (Lämsä & Hautala 2004: 128-130.)

"Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jotka ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Lisäksi tiimin jäsenet pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan." (Katzenbach & Smith 1998: 59)

Itseohjautuvan tiimin etuina yksilön kannalta voidaan nähdä työtyytyväisyyden paraneminen, itsetunnon paraneminen, itsensä toteuttamisen mahdollisuus, kehittyminen sekä tuottavuuden paraneminen. Jotta itseohjautuva tiimi voi muodostuessaan toimia motivoituneesti, tulee ulkopuolisen johdon kuvata tiimin toiminnan tavoite ja tarkoitus selkeästi, tarjota tiimille tarkoituksenmukaista valmennusta, selkeät toiminnan mittarit ja jatkuvaa palautetta. Tiimin yhteenkuuluvuuden tunne sekä yhteiset intressit ja kiinnostus yhteistyöstä edistää tiimiä työskentelemään kohti tavoitetta. Lisäksi tiimin jäsenten luottamus omiin kykyihinsä johtaa siihen, että tiimi toimii tuloksellisesti ja saavuttaa tavoitteensa. (Tang & Grofford 1995: 30-32.)

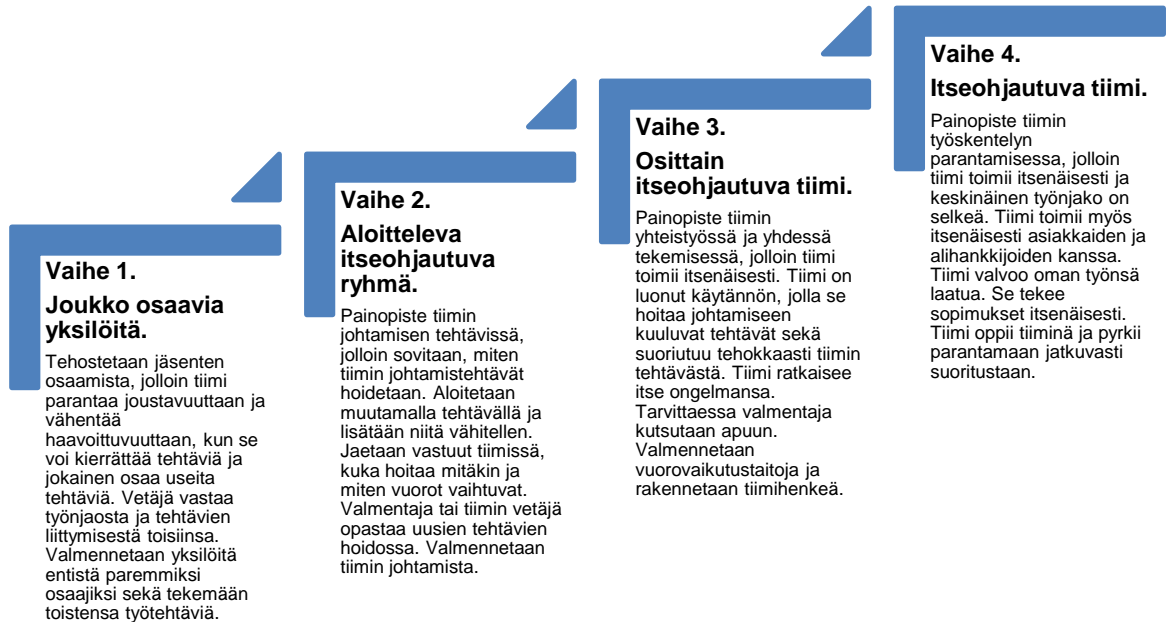
Itseohjautuva tiimi tekee päätöksensä itsenäisesti, arvioi omaa toimintaansa ja sillä on kyky oppia omasta toiminnastaan. Itseohjautuvan tiimin sisäisen johtajuuden taso voi vaihdella: tiimissä päätetään itsenäisesti, halutaanko sille vetäjä vai ei. Jaetusta johtajuudesta puhutaan silloin, kun vetäjää ei käytetä. Vuorovaikutus itseohjautuvassa tiimissä toteutuu niin tiimin sisällä ja omassa organisaatiossa kuin yhtä lailla tiimin ulkopuolella, suhteessa ulkopuolisiin sidosryhmiin. Tiimiksi kasvetaan asteittain. Sen kehitystä voidaan arvioida tarkastelemalla tiimin tehokkuuden suhdetta suorituksiin. Ryhmä ihmisiä voi kehittyä vaiheittain työryhmän, potentiaalisen ja todellisen tiimin kautta huipputiimiksi sitoutumalla mahdollisiin ristiriitoihin, yhteisiin työtuloksiin ja kollektiiviseen toimintaan yhteisen päämäärän, yhteisten tavoitteiden, yhteisen toimintamallin ja yhteisvastuun aikaansaamiseksi. Mikäli tiimi ei ota näitä kehityshaasteita ratkaistavakseen voidaan puhua vain valetimistä. Valetimissä ei ole aitoa sitoutumista tiimin monitasoiseen toimintaan. Huipputiimissä on sisäistetty ajatus, että kaikki jäsenet ovat todella ja aidosti sitoutuneet toisiinsa, yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin. Tiimin jäsenet tekevät aidosti työtä yhteisen hyvän eteen ja näin saavuttavat työllään jotain enemmän kuin alun perin

asetettu tavoite. Tiimin jäsenet kantavat huolta toistensa kasvusta ja kehittymisestä. Huipputiimissä on vahva sitoutuminen toistensa kehitykseen ja menestymiseen, syvä tunne päämäärästä, kunnianhimoiset suoritustavoitteet, viimeistellympi toimintamalli ja suurempi yhteisvastuu. Huipputiimin jäsenillä on toisiaan täydentäviä, vaihdettavia ja päällekkäisiä taitoja. (Katzenbach & Smith 1998: 82-102.)

Tiimityöskentelyn toimivuus tai toimimattomuus on yhteydessä sekä yksilöllisiin että kulttuurisiin tekijöihin. Tekijät, jotka heikentävät tiimityöskentelyä, ovat mm. sosiaalinen vellostuminen, työmäärän epätasainen jakautuminen tiimin jäsenten kesken ja palkitsemisen epätasapuolisuus. Organisaatiotasolla tiimityöskentelyn kannalta vahingollista on, mikäli tiimille delegoidaan tehtäviä ilman ohjausta tai valmennusta, että tiimi ei tiedä, mitä siltä odotetaan sekä tuen puute, jolloin tiimi ei kehity parhaaseen mahdolliseen potentiaaliinsa. Itseohjautuvaa tiimiä muodostettaessa organisaatiossa tulee määritellä tiimin päätöksentekovalta, mistä asioista tiimi saa itsenäisesti päättää. Tiimillä tulee olla ulkopuolinen johto ja/tai ohjaus, mikä tukee tiimin tavoitteellista toimintaa ja toimintasuunnitelmassa pysymistä. (Tang & Grofford 1995: 32-33.)

2.2 Tiimien muodostumisen vaiheet

Tiimit kehittyvät vähitellen, mutta kuitenkin jatkuvasti. Tiimin kehittyminen on prosessi ja itseohjautuvuutta voidaan harjoitella vaihe vaiheelta. Haasteena muutokselle on, että roolit, hierarkiat ja organisaatiokulttuuri elävät vahvasti kaikkien organisaation jäsenten tavassa tehdä työtä. Itseohjautuvaksi tiimiksi kehittyminen voi olla eritahtista organisaation eri tiimien välillä ja tiimit ovat itse parhaita määrittämään, mitä itseohjautuvan tiimin tehtäviä ne voivat ottaa hoitaakseen. Organisaatiossa voidaan myös päättää, että tiimeistä toimii vetäjälähtöisesti eikä täyteen itseohjautuvuuteen edes pyritä. (Ojala 2018: 143-144; van Amelsvoort P. & Benders J.1996: 163-164.) Seuraavassa kuviossa on esitetty tiimin siirtyminen kohti täysin itseohjautuvaa tiimiä vaiheittain (Kuvio 1.).



Kuvio 1. Tiimin oppiminen ja kehitysvaiheet kohti täysin itseohjautuvaa tiimiä (Ojala 2018: 146 mukailen)

Ensimmäinen elinehto tiimien muodostumiselle on taata sopivat työskentelyolosuhteet tiimien toiminnalle. Tiimin jäsenten, tiiminvetäjien, ympäröivän organisaation, muiden organisaatioiden sekä organisaation tukitoimien täytyy omaksua kokonaan uusi rooli ja tapa orientoitua työhön. Muutoksen aikaansaamiseksi tarvitaan näkemys siitä, mitä tavoitellaan ja mihin ollaan menossa. Vanhasta hierarkiaan perustuvasta organisaatiomallista ja -kulttuurista täytyy oppia pois:

- 1) Yksinkertaisesta kompleksiseen. Johdon tehtävien jakautuminen itseohjautuvien tiimien tehtäviksi vaihe vaiheelta. Tiimien vastuullisuus ja velvollisuus ts. mitattavuus lisääntyy. Olennaista on, että tiimin jäsenten itseluottamus ja -varmuus hoitaa tehtävät kasvavat.
- 2) Yksilöstä tiimitoimintaan. Aluksi tiimin jäsenillä ns. omia tehtäviä. Myöhemmin, tiimin kehittyessä tiimin jäsenet voivat ottaa yhteisesti johdollisia tehtäviä.
- 3) Tasapaino yksilön toiminnan ja organisaation intressien välillä. Itseohjautuvan tiimin työntekijä nauttii vapaudesta hoitaa tehtävät parhaalla mahdollisella tavalla.

Samalla hänen työtyytyväisyytensä paranee. Organisaatiotasolla päästään tehokkaasti tavoitteisiin. (van Amelsvoort P. & Benders J.1996: 164.)

Organisaatiossa kannattaa panostaa tiimitaitojen ja tiimivalmiuksien kouluttamiseen. Tällä tavoin organisaation johto myös osoittaa, miten merkityksellinen organisaatiomuutos onkaan. (van Amelsvoort P. & Benders J.1996: 167-169.)

Tiimin tehokkuutta ja ketteryttä kuvataan seuraavien sääntöjen perusteella:

- tiimillä on yhteinen tavoite ja tehtävä: kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat tiimin tavoitteisiin ja niihin liittyvään keskusteluun sekä tiimin tehtävän toteuttamiseen
- tiimin tavoitteilla on selkeät mittarit: tiimi saa jatkuvasti tietoa, miten se on suoriutunut tavoitteisiinsa nähden
- tiimin jäsenillä on riittävä osaaminen mittareiden hyödyntämiseksi: ymmärrys, mitä mittarit tarkoittavat sekä mikä on toimintaan vaikuttavien tekijöiden merkitys ja keskinäinen riippuvuus
- tiimillä on yhteiset pelisäännöt
- tiimillä on kokoukset: tiimin asioita käsitellään säännöllisesti kokouksissa
- tiimin esimiestehtävät: tiimin toimiessa itseohjautuvasti sen tulee sopia esimiestehtävistä, joita ovat mm. kokousten järjestäminen, puheenjohtajuus, viestintä, rekrytointi ja uuden osaamisen hankinta
- itseohjautuvalla tiimillä on aina budjetti
- tiimillä on valmentaja: valmentaja auttaa ratkaisemaan vaikeita ongelmia, auttaa osaamisen hankkimisessa ja toimivien toimintamallien luomisessa
- IT -infrastruktuuri: tiimillä on tarvittava IT -infrastruktuuri tiedon ja osaamisen hallintaan ja sekä tiimin sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Ojala 2018: 155-156.)

2.3 Johtotiimi

Johtotiimin vastuulla on organisaation strategian ja vision toimeenpano ja seuraaminen. Johtotiimiksi voidaan nimetä ryhmä, joka valvoo organisaation toiminnan kannalta merkittävää toimintokokonaisuutta. Organisaatiota johtavan pienryhmän, jota nimitetään johtotiimiksi, toiminnan päämäärän on oltava johdonmukainen koko organisaation päämäärän kanssa ja keskeinen osa sitä. Johtotason tiimisuorituksia kuvaavat seuraavat piirteet:

1. Yksityiskohtaisten tehtävien määrittäminen tiimiä varten. Organisaation strategiasta on otettu yksi näkökulma tai osa, jonka johtaminen on kyseisen tiimin vastuulla.

2. Tehtävien anto tiimin alaryhmille. Tiimit muodostavat ns. pienryhmiä, jolloin yksittäisen tiimin tehtävän suorittaminen on yhden tai kahden tiimin jäsenen vastuulla, mutta tehtävän suorittaminen hyödyttää koko tiimin yhteistä tavoitetta.
3. Tiimin jäsenyys määräytyy taitojen eikä aseman pohjalta. Tiimin jäsenen muodollinen asema ei määritä hänen taitojaan vaan tiimin jäsenten erilaisia taitoja arvostetaan sekä määritellään taitovaatimukset. Tiimin erilliset projektit ja tehtävät määräytyvät kunkin tiimin jäsenen taitojen mukaan.
4. Kaikilta jäseniltä edellytetään samanlainen määrä todellista työtä. Jokaisen tulee antaa sama työpanos tiimin tehtävien suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen.
5. Hierarkkisen vuorovaikutusmallin murtaminen. Tiimin jäsenen tulee antaa jatkuvasti muita kuin asemaansa liittyviä työpanoksia tiimille. Näin hän tekee todellista työtä tiimin hyväksi.
6. Samanlaisten käyttäytymisääntöjen asettaminen ja noudattaminen kuin muissakin tiimeissä. Tiimin toimintaa edistää sen jäsenten avoimuus, sitoutuminen ja luottamus. (Katzenbach & Smith 1998: 252-256.)

Lencioni (2002) määrittelee johtotiimien toimintaa tiimien toimintahäiriöiden kautta, joita ovat luottamuksen puute, konfliktien pelko, vastuun välttäminen ja tulosten huomiotta jättäminen. Johtotiimien tulee, toimiakseen hyvin, ratkaista edellä mainitut toimintahäiriöt: rakentaa luottamusta, ideoida välittämättä ristiriidoista, sitouta suunnitelmiin ja päätöksiin, toimia vastuullisesti kohti tavoitteita ja keskittyä yhteisten tulosten saavuttamiseen. (Lencioni 2002: 188-190.)

Johtotiimin tehokkuus voidaan määritellä kuuden eri tekijän kautta. Kuusi tekijää jaetaan välttämättömiin ja mahdollistaviin tekijöihin. Johtotiimin tehokkaan toiminnan kannalta välttämättömiä tekijöitä ovat: tiimin selkeä tarkoitus, todellinen tiimi, jossa jäsenet ovat toisistaan riippuvaisia sekä tiimin koostuminen sen tarkoituksen kannalta oikeista ihmisistä. Johtotiimin tehokkaan toiminnan mahdollistavia tekijöitä ovat: tiimin kiinteä muoto (enintään 10 tiimin jäsentä), tiimin toimintaa tukeva organisaatorakenne ja tiimin valmentaminen. (Wageman & Nunes & Burrus & Hackman 2008: 13-20.)

Johtotiimien tulee saada toimintansa tueksi ja edelleen niiden toimintansa kehittämiseksi koko organisaation johdon tuki. Johdon tulee asettaa tiimeille selkeitä ja haastavia suorisvaatimuksia. Johdon tulee seurata tiimin edistymistä sekä tiimin perusasioiden noudattamista että suoritustulosten saavuttamista. (Katzenbach & Smith 1998: 272.)

Johtotiimien (*“top management teams”*) toimintaa on tutkittu ylhäältä alaspäin tapahtuvan johtamisen l. vertikaalisen johtamisen ja jaetun johtajuuden näkökulmasta niin että selittävänä tekijänä on johtajuuden neljä eri elementtiä: uudistava johtaminen, asiajohtaminen, voimaannuttava johtaminen ja ohjaaja johtaminen. (Ensley & Hmieleski & Pearce 2006: 217-219.) Jaettu johtajuus johtotiimissä edistää tutkimuksen mukaan uuden organisaation, juuri perustetun yrityksen toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista niin, että kaikki neljä eri elementtiä (uudistava johtaminen, asiajohtaminen, voimaannuttaminen ja ohjaaminen) toteutuvat tiimityöskentelyssä. Ylhäältä alaspäin tapahtuva johtaminen voi tutkimuksen mukaan vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen ja kasvuun, kun selittävänä tekijänä on voimaannuttaminen ja uudelleenmuotoutuva johtaminen. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin ulkopuolelta tuleva inspirointi ja vahvistaminen voi olla manipulatiivista ja häiritsevää toimintaa kun taas tiimin kesken, jaetun johtajuuden toteutuksessa inspirointi ja voimaannuttaminen voi toimia tiimin tulosten saavuttamisen kannalta positiivisena tekijänä, kun tiimi työstää yhdessä strategisia kysymyksiä. (Ensley ym. 2006: 225-228.)

2.4 Jaettu johtajuus itseohjautuvissa tiimeissä

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan tavoitteelliseen, demokraattiseen ja osallistuvan johtamisen periaatteille rakentuvaa toimintaa. Jaettu johtajuus perustuu keskusteluun ja yhteisen päämäärän tavoitteluun. Jaetussa johtajuudessa ei ole olennaista yhteiseen tekemiseen osallistuvien roolit tai asema, vaan johtaminen on kaikkien yhteiseen tekemiseen osallistuvien työtä. Johtamiseen panostetut resurssit kasvavat, vaikka johtajien määrä ei kasvakaan. (Juuti 2013: 50.) Jaetun johtajuuden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ryhmän jäsenten yksilölliset ominaisuudet, johtajan johtamistaidolliset tekijät sekä samalla ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, yhteisöllisyyteen ja ryhmädynaamisiin prosesseihin liittyvät tekijät. Esimiehen johtamistyyli, ihmisten väliset vuorovaikutussuhteet ja ryhmän kypsyystaso voidaan nähdä olennaisina jaetun johtajuuden elementteinä. (Juuti 2013: 146.)

Jaetussa johtajuudessa johtamisen tehtävät ovat kaikkien vastuulla: tehtäviin ja tavoitteisiin sitoudutaan, toiminta on joustavaa, ihmiset ottavat vastuuta yli tehtävärajojensa ja jokaista arvostetaan sellaisena kuin hän on. Jaetun johtajuuden toteutumista kuvaa ryhmän päämäärähakuinen työskentely innostuneesti ja hyvässä hengessä sekä tiedon ja

näkökumien jakaminen. Tällöin johtajuus kiertää ryhmässä. (Juuti 2013: 51, 146.) Jaetun johtajuuden onnistuessa ihmiset ovat sitoutuneet ongelmanratkaisuprosesseihin, he innostuvat työryhmän työskentelystä, luottavat toisiinsa sekä ovat avoimia ja avuliaita. (Juuti 2013: 164, 203.)

2.5 Valmentava johtaminen osana tiimityöskentelyä

"Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille." (Ristikangas & Ristikangas 2013: 12.)

Valmentava johtajuus ei rajoitu pelkästään esimiestyöhön vaan se on kokonaisvaltainen ajattelu- ja toimintatapa, joka ei ole riippuvainen organisaation hierarkiasta (Ristikangas & Grünbaum 2014: 13).

Tiimin valmentaminen on tiimin jäsenten yksilöllisten onnistumisten sekä tiimin yhteisen suorituksen huomioimista kohti yhteistä tavoitetta. Tavoitteen kirkastaminen ja siitä keskustelu on oleellista. Tiimin valmentajalla voidaan nähdä olevan kolme eri positiota: suunnan näyttäjä, yhdessä toimija ja mahdollistaja. Näihin kaikkiin kolmeen eri positioon liittyy erilaisia toimintoja. Suunnan näyttäjänä valmentaja käy tiimin kanssa läpi yhteistä visiota, missiota, arvoja ja asiakaslupausten toteutumista sekä tiimin perustehtävää ja tavoitteita. Oleellista on huolehtia, että toiminnan rajat ja pelisäännöt ovat selkeät tiimin jäsenille. (Ristikangas & Grünbaum 2014: 66-126.)

Yhdessä toimijana valmentaja käy keskustelua tiimin jäsenten kanssa onnistumisista ja oppimisesta – arvioi yhdessä tiimin jäsenten kanssa tiimin toimintaa. Luo yhdessä tiimin kanssa pelisääntöjä tiimin toiminnalle ja arvioi niitä. Tiimin toimivuuden arvioinnin osat alueita ovat: yhteistyön toimivuus, päätöksenteon vastuullisuus, ajankäyttö sekä keskustelu- ja palautekulttuuri. (Ristikangas & Grünbaum 2014: 78-114.)

Kolmannessa positiossa tiimin valmentaja toimii taustalla mahdollistajana. Valmentajan rooliin kuuluu nähdä kokonaisuuksia. Tiimin toiminnan mahdollistava valmentaja havainnoi tiimin toimintaa ja keskittää huomionsa tiimin yhteistyöhön, tiimin jäsenten väliseen luottamukseen ja kykyyn saavuttaa tavoitteensa. Lisäksi valmentaja, mahdollistajan po-

sitiossa, havainnoi tiimin suhteita muuhun organisaation ja toimintaympäristöön. Mahdollistajan tulee tarjota tiimin jäsenille vaikuttamisen mahdollisuuksia sekä tilaisuuksia keskustella säännöllisesti tiimin toiminnasta tiiminä. (Ristikanga & Grünbaum 2014: 115-126.)

Hackman ja Wageman (2005) ovat mallintaneet tiimin valmentamista toimintojen, valmentamisen ajankohdan ja tiimin olosuhteiden näkökulmista. Tiimin toiminnot sisältävät:

- työskentelyn tason, jolla tiimin jäsenet kollektiivisesti suorittavat tehtävän
- toiminnan strategia, jolla tiimi hoitaa sen tehtävän
- tiedot ja taidot, jotka tiimin jäsenet tuovat esiin hoitaessaan tehtävää

Tiimin jäsenet voivat parhaillaan työskennellä vuorovaikutteisesti yhdessä niin, että yhteistyö parantaa yhteistä panosta, tiimi muotoilee yhteistyössä sopivia strategioita eri tehtävien hoitamiseksi sekä tiimi kehittää aktiivisesti jäsentensä tietoja ja taitoja. Tällöin tiimin valmentaminen toimintoina on motivoivaa, konsultatiivista tai koulutuksellista. (Hackman & Wageman 2005: 272-274.)

Tiimin valmentamisella, suhteessa tiimin toiminnan vaiheeseen, on ajallisesti merkitystä, onko valmentaminen tehokasta vai tehotonta. Useita, päällekkäisiä tai rinnakkain eteneviä tehtäviä suorittavilla tiimeillä on päällekkäin ja rinnan monia alkuja, keskivaiheita ja loppuja. Näin ollen tiimillä on tuolloin myös ajallisesti useita valmennuksen mahdollisuuksia. Tiimillä voidaan nähdä siis olevan kolme eri vaihetta tehtävää tai tehtäviä suorittaessaan: alku-, keski- tai loppuvaihe. Tiimin alkuvaiheessa on eniten hyötyä motivoivasta valmentamisesta, keskivaiheessa hyödyllisintä tiimityöskentelyn ja sen tiimin toiminnan strategioiden valmentaminen ja viimeisessä vaiheessa tiimin kehittymistä edistää koulutuksellinen valmentaminen, jolloin on mahdollista keskittyä toiminnan reflektointiin. (Hackman & Wageman 2005: 274-279.)

Onnistuneeseen tiimin valmentamiseen vaikuttavat myös olosuhteet, joissa tiimi toimii. Olosuhteiksi voidaan määritellä niin tiimin sisäinen järjestäytyneisyys kuin tiimin ulkopuolinen konteksti. Tiimin valmentamisesta on hyötyä vain silloin, kun se kohtaa tiimin prosessin kannalta keskeisen tehtävän. Valmentaminen on onnistuneempaa, mikäli tiimin toimintatavat ovat selkeät ja edistävät tehtävästä suoriutumista. (Hackman & Wageman 2005: 279-283.)

Tämän opinnäytetyö teoreettisen viitekehyksen muodostavat käsitteet: tiimi, itseohjautuvat tiimit, itseohjautuvan tiimin muodostumisen vaiheet, tiimityöskentely, jaettu johtajuus ja valmentava johtaminen.

3 Aikaisemmat tutkimukset itseohjautuvien tiimien toiminnasta ja jaetusta johtajuudesta

Tiedonhaku suoritettiin syys-lokakuussa 2018 ja tammikuussa 2019. Hakusanojen muodostamisen perustana oli kirjallisuuteen perehtyminen aiheesta ja vapaalla haulla aikaisempiin tutkimuksiin perehtyminen. Tiedonhakuun käytettiin ”ProQuest” ja ”Emerald Insight” – tietokantoja. Vapaan haun perusteella tietokannaksi valikoitui myös Finna, EBSCOhost ja Science Direct.

Emerald Insight -tietokannan asiasanoja olivat ”self-direct* team” or ”self managed team” and ”shared leadership” and ”team work”. ProQuest -tietokannan asiasanoja olivat ”self-direct* team” or ”self-managed team” and ”shared leadership” and ”team work”. Tiedonhaku suoritettiin uudestaan helmikuussa 2019. Tiedonhakuun käytettiin ProQuest Business -tietokantaa. Asiasanoja olivat ”coaching leadership” or ”team coaching” or ”executive coaching” and ”self-direct* team” or ”self-managed team” and ”shared leadership” and ”team work”. Tiedonhaku on kuvattu liitteessä 1 (Liite 1).

3.1 Tiimien itseohjautuva toiminta

Toimintaympäristöjen nopeat muutokset edellyttävät organisaatioilta kyvykkyyttä muutoksiin ja nopeaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. Organisaation kehittyminen kohti itsensä johtamiseen perustuvaa tiimityötä sekä ympäristön muutokset ovat yhdessä vaikuttaneet organisaatioiden hierarkiarakenteiden muutoksiin. Johto ja henkilöstö ovat lähempänä toisiaan, linja- ja keskijohtoa vähennetään ja henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen. Myös johtamisen tapa on muuttunut. Johtajalla voidaan nähdä olevan monia erilaisia, tilanteeseen sidoksissa olevia tapoja johtaa: valmentaminen, ohjaaminen, johtaminen, tukeminen ja delegointi. (Clifford & Sohal 1998: 77.)

Yang ja Guy (2011) tutkivat itseohjautuvien tiimien (”self-managed work teams”) tehokkuutta kolmesta eri näkökulmasta: tiimin jäsenten tyytyväisyys, tavoitteiden saavuttami-

nen ja resurssien hankkiminen eli rajapinta ympäristön ja organisaation välillä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeella amerikkalaisilta valtionhallinnon työntekijöiltä. Tutkimuksessa selvisi, että itseohjautuvuudella on ainoastaan suora yhteys resurssien hankkimiseen, kun taas tiimityöllä on suora vaikutus kaikkiin itseohjautuvan tiimityöskentelyn tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin: työtyytyväisyyteen, tavoitteiden saavuttamiseen ja resurssien hankkimiseen. Itseohjautuvuudella nähtiin tutkimuksen mukaan olevan epäsuora yhteys työtyytyväisyyteen niin, että lisääntynyt itseohjautuvuuden taso mahdollistaa parempien tiimitulosten saavuttamisen ja näin ollen vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen. Tutkimustulokset osoittavat, että tehokkaaseen tiimityöhön panostettaessa kannattaa huomio kiinnittää itse tiimityöhön. Itseohjautuvuus on ikään kuin fasilitoiva tekijä; se saa tiimin jäsenet työskentelemään yhdessä, harjoittamaan itsemääräämisoikeuttaan, määrittämään tavoitteensa ja sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. (Yang & Guy 2011: 531-535, 538-540.)

Wiesman (2000) tutki tavoitteiden asettamisen, palautteen ja keskinäisen kommunikoinnin vaikutusta itseohjautuvien tiimien toiminnan tehokkuuteen. Tutkimuksessa riippuvana muuttujana oli aika, miten nopeasti ja tietyin reunaehdoin tiimi saavuttaa tavoitteensa. Riippumattomina muuttujina olivat asiakastytyytyväisyys, johdon tyytyväisyys ja tiimin tehokkuus. Tiimit saivat itsenäisesti päättää keinot, joilla he pyrkivät saavuttamaan tavoitteensa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että säännöllinen keskustelu tiimin jäsenten kesken, mikä on toiminnan ensisijainen tavoite sekä, missä vaiheessa tiimi on tavoitteiden saavuttamisen suhteen, ovat olennaisia tekijöitä tiimin menestyksen kannalta. Lisäksi avoimella, keskinäisellä kommunikoinnilla nähtiin olevan myönteinen vaikutus tiimihenkeen ja asiakastytyytyväisyyteen. (Wiesman 2000: 59, 91, 106-111)

Elloy (2008) tutki itseohjautuvan käyttäytymisen ja organisaation eri muuttujien välistä suhdetta itseohjautuvan tiimityöskentelyn ympäristössä amerikkalaisessa tehtaassa, joka oli ollut toiminnassa vuoden ajan. Organisaation muuttujia olivat luottamus ohjaukseen, päätöksenteko, palaute ja tiimin tavoitteiden asettaminen. Tutkimuksessa selvitettiin kyselyn avulla seuraavien hypoteesien paikkansapitävyyttä: innovointi ja kouluttaminen ovat positiivisesti yhteydessä työsuoritukseen (H1.), tiimin jäsenen omien tavoitteiden asettaminen on positiivisesti yhteydessä tiimin luottamukseen ja tavoitteiden saavuttamiseen (H2.), itsearviointi on positiivisesti yhteydessä innovointiin, päätöksentekoon ja autonomiaan (H3.), luottamus ja palaute ovat positiivisesti yhteydessä itsensä

vahvistamiseen (H4.), itseensä kohdistuvat odotukset ovat positiivisesti yhteydessä luottamukseen ja tavoitteiden asettamiseen (H5.) ja kommunikointi, innovointi ja työn vaikutukset ovat positiivisesti yhteydessä itsensä havainnointiin (H6.). (Elloy 2008: 803-805)

Kaikki edellä esitetyt hypoteesit pitivät paikkansa. Etenkin kolmessa hypoteesissa: johtajan luottamus ennustaen itsenäistä tavoitteiden asettamista, itsearviointia ja itsensä vahvistamista oli erittäin tärkeä. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat tietoa prosesseista, tavoitteista ja laatumittareista, jotta he voivat tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toimia itsenäisesti, itseohjautuvasti. Tiimit tarvitsevat koulutusta ja esimiehen tuen oppiakseen itsensä johtamisen taitoja. (Elloy 2008: 807-808)

Williams, Parker ja Turner (2010) tutkivat proaktiivista toimintaa 43 tiimin keskuudessa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä ovat proaktiivisen tiimityöskentelyn kannalta ratkaisevia tekijöitä sekä millaisten prosessien kautta tiimi saavuttaa proaktiivisen työskentelyn tavan. Tutkimuksessa selvitettiin tiimin itseohjautuvuuden, johtajuuden, sääntöjen ja tiimin kokoonpanon vaikutusta proaktiiviseen tiimityöskentelyyn. Lisäksi selvitettiin toimivien vuorovaikutuksen sääntöjen ja normien välillistä vaikutusta proaktiivisen tiimityöskentelyyn. Tutkimuksessa näkökulma oli tiimi kokonaisuudessaan, ei yksilöt, kuten usein aiemmissa tiimityöskentelyn tuloksellisuuden tutkimuksissa oli ollut. Oletuksen mukaan tiimin autonomia, joka on yksi osa itseohjautuvaa tiimityöskentelyä, tulee proaktiivista tiimityöskentelyä. Tiimin jäsenten väliset vuorovaikutukseen liittyvät säännöt kuten toisten kunnioittaminen ja tukeminen, voivat parhaillaan tukea tiimin jäsentä esittämään uusia ideoita, saada muut tiimin jäsenet mukaan ideaan, keskusteluun ja idean edelleen kehittelyyn, mikä tukee proaktiivista tiimityöskentelyä. Tutkimuksessa testattiin oletusta, että uudistuva johtaminen, mikä tukee itseohjautuvaa tiimityöskentelyä sekä tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta, edistää parhaimmillaan myös proaktiivista tiimityöskentelyä. Se, että tiimissä on riittävä määrä proaktiivisesti toimivia jäseniä edesauttaa taas tiimin edistyksellistä ja eteenpäin suuntautuvaa, kehittävää toimintaa kun taas tiimin jäsenten erilaisuus ja erilainen proaktiivisuuden aste voi pahimmillaan estää proaktiivista toimintaa. Tuolloin tiimin jäsenet eivät lähde mukaan uusiin ideoihin, eivätkä etsi aktiivisesti ratkaisuja eteen tuleviin ongelmiin. (Williams & Parker & Turner 2010: 304-309.)

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että proaktiivisesti toimivista jäsenistä koostuvissa tiimeissä innovatiivisuus ja vastuunotto asioista on hyvällä tasolla. Tiimejä muodostettaessa tulee ottaa huomioon tiimin kokoonpano niin, että jäsenet ovat proaktiivisia, eteenpäin suuntautuneita vastuunottajia. Tiimin itseohjautuvuuden tukemisen lisäksi tiimin muodostamisen alkuvaiheessa on tärkeää, että tiimi kehittää hyvään ja kannustavaan vuorovaikutukseen perustuvat tiimin säännöt ja toimintatavan. (Williams & Parker & 316-319)

Kumari (2016) tutki ja analysoi työssään ”The Comprehensive Assessment and Enhancement of Team Effectiveness”, mitkä ovat tiimin toimivuuden kannalta olennaiset tekijät sekä miten tiimejä tulee arvioida ja kehittää. Tutkimuksessa päästiin seuraaviin lopputulemiin ja ohjeisiin tiimityön kehittämiseksi:

- tiimillä tulee olla selkeä käsitys, mikä on sen tavoite sekä miten tiimin toiminta liittyy koko organisaation ja tavoitteisiin: tiimin vetäjän tulee säännöllisesti keskustella tiimin kanssa sen toiminnan tavoitteista
- tiimissä tulee olla riittävä osaaminen
- tiimin jäsenten motivaatio ja toiminnan merkityksen ymmärtäminen koko organisaation toiminnan kannalta on oleellista
- organisaatiossa tulee olla palkitsemisjärjestelmä hyvin työnsä suorittaneille tiimin jäsenille
- tiimillä tulee olla riittävät resurssit
- tiimin vetäjän tulee ymmärtää, että tiimityöskentely on etenevä prosessi, joka vaatii yhteisiä keskusteluja tavoitteista, päämääristä, mielipiteistä sekä aikaa kehittyäkseen
- tiimin työskentelyä tulee arvioida säännöllisesti. (Kumari 2013: 24-26.)

3.2 Kriittisiä näkökulmia itseohjautuvan tiimin toimintaan

Itsensä johtamiseen perustuvan tiimitoiminnan myönteisiä ominaisuuksia ovat joustavuus ja kyky sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Langfred (2007) toi tutkimuksessaan esiin näkökulman, miten itsensä johtamiseen perustuvan tiimitoiminnan myönteiset ominaisuudet voivat kääntyä sen toimintaa vastaa. Etenkin ongelmat sosiaalisissa suhteissa, luottamuksessa ja yhteistoiminnallisessa tehtävien hoitamisessa voivat johtaa heikentyneeseen tiimin suoriutumiseen tavoitteiden saavuttamisessa. Näin ollen tiimi luokin sen toimintaa ja sen toiminnan luonnetta (joustavuus, mukautuvuus) estäviä rakenteita kuten uusia sääntöjä, jotka rajoittavat toimintaa, yksilön autonomiaa ja itseohjautuvuutta. (Langfred 2007: 885-886, 894-895)

Sandoff ja Nilsson (2016) toivat esiin tutkimuksessaan ”How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure” menestyksekkään tiimitoiminnan kannalta kriittisiä tekijöitä. Uuttaa organisaatiomallia suunniteltaessa ja tiimitoimintaa käynnistettäessä tulee ottaa huomioon, kuinka hierarkkinen organisaatio on – sopiiko tiimimalli kyseiseen organisaatioon. Tiimillä tulee olla esimies, joka suunnittelee ja kehittää yhdessä tiimin kanssa rakenteen tiimitoiminnalle, selkiyttää toiminnan tavoitteen ja suunnan. Työntekijöitä tulee valmentaa tiimitoimintaa, jotta heidän erilaiset taitonsa ja osaamisensa tulevat yhteistoiminnalliseen käyttöön. Tiimin jäsenet tarvitsevat niin yksilöinä kuin tiiminäkin valmennusta, tukea ja ohjausta kehittyäkseen tiimityöskentelytaidoissa. Mikäli tiimin jäsen tai tiimi ei saa tarvittavaa tukea, mahdollisuutta keskustella eteen tulevista haasteista, hakee tiimin jäsen tuen mahdollisesti jostain muualta, ei työorientoituneesta, epävirallisesta yhteisöstä. (Sandoff & Nilsson 2016:415, 419-425)

3.3 Jaettu johtajuus tiimissä

Chiun (2014) työn tarkoituksena oli tutkia jaetun johtajuuden syntymiseen vaikuttavia tekijöitä tiimissä, miten tiimin proaktiivisuus, tiimin sisäinen sosiaalinen konteksti ja johtajan nöyryys vaikuttavat jaetun johtajuuden rakenteen syntymiseen. Hän tutki välttämättömiä tekoja ja oleellisia tekijöitä tiimin jäsenten keskuudessa, jotka vaikuttavat jaetun johtajuuden syntymiseen tiimin jäsenten toimiessa sekä johtaen että ollen johdettavina. Lisäksi hän tutki tiimin ulkopuolisen johtajan ja/tai tiimin vetäjän toimintaa, joka tukee jaetun johtajuuden syntymistä tiimissä. (Chiu 2014: 4.)

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajan nöyryys, tiimin tuloksellisuus ja jaettu johtajuus korreloivat keskenään. Vaikka jaettu johtajuus ei tulosten mukaan korreloinut tiimin tehtävistä suoriutumisen suhteen, oli sen suhde tiimin toiminnan ja toimivuuden suhteen merkittävä. Tuloksista ei ilmennyt suhdetta johtajan nöyryyden ja pätevyyden välillä. Johtajan sukupuoli ja johtajan nöyryys olivat suhteessa toisiinsa niin, että johtajan nöyryyden, tiimin jäsenten yksilöllisten taitojen ymmärryksen ja tiimin jäsenten välisen luottamuksen suhde oli vahvempi miesjohtajien tiimeissä. (Chiu 2014: 92.)

Mielonen (2011) toi tutkimuksessaan esiin kaksi erilaista edellytystä jaetun johtajuuden syntymiselle tiimissä. Jotta jaettu johtajuus voi kehittyä, tulee tiimille sekä tarjota johtamisen palveluja että tiimin jäsenten tulee luottaa erilaisten tiimin jäsenten johtajuuteen. Jaettuun johtamiseen liittyy näin sekä yksilöllinen että sosiaalinen ja kollektiivinen ulottuvuus. Jaetun johtajuuden syntymiseen liittyy lisäksi sekä tiimin rakenteellinen näkökulma että jaetun johtajuuden kehittyminen prosessina, oppien. (Mielonen 2011: 3)

Tutkimuksessaan Mielonen (2011) tarkasteli jaettua johtajuutta sosiaalisena konstruktiona, sosiaalsiin suhteisiin ja prosessiin perustuvana toimintona (Mielonen 2011: 13-18). Tutkimuksen tulosten mukaan itsensä johtamiseen perustuva tiimityöskentely tukee jaetun johtajuuden syntymistä tiimissä, siinä kasvaneen luottamuksen, itsensä johtamisen ja autonomian myötä. Jaettua johtajuutta tarkasteltaessa tulee ottaa huomioon, miten tiimissä työskentelevät henkilöt toteuttavat jaettua johtajuutta, miten he työskentelevät yhdessä, millaisia rooleja heillä on ja miten asiayhteys sekä konteksti vaikuttavat jaetun johtajuuden syntymiseen. (Mielonen 2011: 180.) Mielonen löysi neljä eri ulottuvuutta tutkiessaan jaetun johtajuuden menestyksestä syntymistä: yksilöt ja heidän motivaationsa; tiimin sosiaalinen, suhteisiin perustuva näkökulma; organisaation prosessit ja käytännöt sekä yksilön, tiimin ja organisaation kehittymiseen liittyvät tekijät. (Mielonen 2011: 180)

Fausing ym. (2013) toivat tutkimuksessaan esiin, että tiimin työn luonne (tuottava- vs. tietotyö) ja tiimin autonomia ovat kaksi huomioonotettavaa ja kriittistä tekijää tarkasteltaessa jaetun johtajuuden ja tiimin tuloksen välistä suhdetta. Tutkimustulokset osoittivat, että tiimin työskentelyolosuhteilla: autonomialla ja työn luonteella on kriittinen merkitys jaetun johtajuuden menestyksen ja käyttöönoton kannalta. (Fausing & Jeppesen & Jønsen & Lewandowski & Bligh 2013: 246, 255-256)

3.4 Valmentava johtaminen osana tiimityöskentelyä

Buljac - Samardzic ja van Woerkom (2015) selvittivät terveydenhuolto-organisaation tiimien valmennuksen ja tiimin reflektiokyvyn välistä suhdetta tiimin toimintaan ja tuloksellisuuteen. Pitkittäistutkimuksessa tiimin jäseniltä kysyttiin valmentavan johtajuuden ja tiimin reflektion tasoa ja johtajia pyydettiin arvioimaan tiimin tuloksellisuutta. Tiimit, jotka

kykenevät refleктоimaan heikosti omaa toimintaansa hyötyvät eniten tiimin valmentamisesta, valmentavan johtajuuden käytännöistä. Tutkimuksessa testattiin kahta kilpailevaa hypoteesia:

- tiimin reflektointikyky toimii toisaalta valmentavan johtajuuden ja toisaalta taas tiimin tuloksellisuuden, tehokkuuden ja innovatiivisuuden positiivisen suhteen vaikuttavana tekijänä (H1)
- tiimin reflektointikyky vaikuttaa tiimin tehokkaaseen valmentavaan johtajuuteen niin, että heikosti omaa toimintaansa refleктоivat tiimit hyötyvät valmentamisesta, kun taas hyvän reflektointikyvyn omaavat tiimit eivät hyödy valmentavasta johtajuudesta (H2). (Buljac – Samardzic & Woerkom 2015: 280-283.)

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tiimin valmentaminen tiimin ulkopuolisen johtajan toimesta vaikuttaa tiimin tehokkuuteen, mutta ei välttämättä tiimin tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen. Tulosten mukaan hyvän reflektiokyvyn omaavien tiimien kohdalla ei ollut yhteyttä tiimin valmentamisen ja tuloksellisuuden suhteen. Tulosten analysoinnin perusteella voidaan olettaa, että tiimit, jotka kykenevät refleктоimaan toimintaansa hyvin, tuovat esimiehelle avoimesti esiin toiminnan eri tasoja ja näin tiimin toiminnan tuloksellisuus ei välttämättä tule esiin johtajalle. Lisäksi tutkimuksen kohdeorganisaatioiden esimiehet olivat etäällä tiimien päivittäisestä työskentelystä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että heikosti omaa toimintaansa refleктоivat tiimit, joilla on hankaluuksia selvittää tehtävistään, hyötyvät valmentamisesta, koska valmentamisella voidaan saada tiimi arvioimaan toimintaansa, miten se on aikataulussa tavoitteiden saavuttamisen suhteen, millaiset ovat tiimin jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet sekä arvioimaan tiimin toiminnan normeja. Hyvän reflektio- ja toimintakyvyn omaavien tiimien toimivuus voi jopa heiketä valmentamisen myötä: tiimi turhautuu, kun uudet ideat ja innovaatiot eivät kohtaa tiimin arkityötä. Jotta resursseja käytetään tarkoituksenmukaisesti, tulee valmentamisen ajankohtaa harkita tarkkaan sekä arvioida tiimin kykyä refleктоida omaa toimintaansa. Kun tiimin valmentaminen osuu oikeaan ajankohtaan ja valmentamisesta aidosti hyötyvän tiimin kohdalle, voidaan säästää niin ajallisia kuin taloudellisiakin resursseja. (Buljac – Samardzic & van Woerkom 2015: 285-292.)

Bondin ja Senequen (2016) tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, mitä valmentaminen on ja luoda valmentamisen malli suhteessa käytännön johtamiselle ja organisaation kehittämiselle. Tutkimus oli asetelmaltaan grounded -teoriaan perustuva; tutkimuksessa yhdistyi sekä aiheen teoreettinen tarkastelu, miten aiemmissa tutkimuksissa valmentaminen on määritelty, että käytännön tutkimus ja tämän kautta valmentamisen määritelmän

luominen. Tutkimuksen tulokset esittivät, että valmentamisella tulee olla kokonaisvaltainen osa johtamista ja organisaation kehittämistä. Valmentaminen nähtiin tulosten mukaan kasvun johtamisena ja prosessin ohjaamisena ja sillä nähtiin olevan selkeä yhteys organisaation strategiaan tavoitteisiin. Valmentaminen määriteltiin suhteessa ylhäältä alaspäin tapahtuvaan johtamiseen, konsultointiin, fasilitointiin ja mentorointiin ja joista valmentaminen eroaa tietyin erityispiirtein. Valmentamisella voitiin nähdä olevan seuraavia piirteitä:

- yksilö- ja tiimitason tavoiteorientoituminen
- reflektiolla ja tavoitteiden asettamisella on merkittävä painoarvo yksilöiden ja tiimien kehittämisessä
- suhteellisen (sosiaaliset suhteet, organisaatio) toimintakyvyn kehittäminen
- määritelty ajanjakso
- valmentajan ja valmennettavien väliseen suhteeseen liittyvän vallan ja vaikuttamisen tekijät on käsitelty ja niistä on neuvoteltu. (Bond & Senegue 2013: 57-63.)

Valmentaminen voi parhaillaan tukea ja ohjata yksilön, tiimin ja organisaation kehittymistä. Valmennusprosessissa valmentaja antaa yksilölle tai tiimille tavoitteen saavuttamisen kannalta tärkeät tiedot, mutta itse oivalluksen ja oppimisen tulee tapahtua yksilön tai tiimin oppimisprosessissa. Valmentamisessa on kyse jatkuvasta oppimisesta. Lisäksi, jotta valmentaminen on tehokasta ja vaikuttavaa, tulee sen ajankohta suunnitella hyvin. (Bond & Senegue 2013: 67-69.)

Borg ja Karlsen (2012) selvittivät työssään valmennusprosessin vaikutusta johtajien johtamistaitojen ja -kyvykkyyden kehittämiseen. Näkökulmana oli valmennus ja kehittyminen johtamisessa. Valmennus nähdään Borgin ja Karlsenin (2012) mukaan prosessina, jossa valmennettavaa yksilöä tai tiimiä haastetaan ja rohkaistaan kehittämään tapojaan ajatella, toimia ja oppia. Tutkimuksessa tuotiin esiin organisaation sisäisen valmentajan edut: hän tuntee organisaation kulttuurin ja strategian, on kustannustehokas ja hänellä voi olla paremmat edellytykset kehittyä valmentajana organisaatiotasolla. Valmennukseen osallistuneiden palautteista kävi ilmi, että kollegoiden välinen valmentaminen ("peer coaching") kehittyi valmennuksen myötä ja että se koettiin valmennuksen tärkeimmäksi osaksi. Tulokset osoittivat, että kollegoiden välinen valmentaminen vaatii kehitykseen aikaa ja että prosessissa korostuu luottamuksen ja itseluottamuksen merkitys. Valmennusprosessi tuli ilmi, että kollegoiden välinen luottamus, avoimuus, hyvä ilmapiiri

ja positiiviset tunteet kehittyivät erityisesti kollegoiden välisessä valmentamisessa. Kollegat voivat olla parhaita haastamaan, auttamaan ja antamaan rakentavaa palautetta toinen toisilleen. (Borg & Karlsen 2012: 177-178, 188-195.)

Australialaisessa julkisen terveydenhuollon organisaatiossa selvitettiin esimiesvalmennuksen vaikutuksen tehokkuutta työntekijöihin, kun he jalkauttivat strategista muutosta työyhteisössään (Grant & Studholme & Verma & Kirkwood & Paton & O'Connor 2017). Valmennus erosi selkeästi neuvonnasta, koulutuksesta ja konsultoinnista. Valmennuksen tavoitteena oli tukea valmennettavaa asettamaan ja saavuttamaan työhön liittyvät tavoitteet, saada käsitys itsestään, ympäristöstään ja tuoda valmennuksen tulokset esiin oppimisena, kehittymisenä ja tavoitteiden saavuttamisena. Valmennettavat saivat valita valmennukselleen yhden selkeä tavoitteen seuraavista aihepiireistä: tehokkaampi yhteistyö eri henkilöiden kanssa muutoksen jalkauttamiseksi, vahvemman yhteistyön kehittäminen rahoittajan kanssa, jotta toiminta on taloudellisempaa ja tehokkaampaa, tiimien tehokas valmentaminen muutoksen aikaansaamiseksi ja/tai ylläpitämiseksi, henkilön yhteistyökyvyn kehittäminen organisaatiossa ja kyky kohdata organisaatiomuutokseen liittyvät haasteet. Valmennusprosessi vaikutti tutkimustulosten mukaan positiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen ja tämän myötä organisaatiomuutoksen aikaansaamiseksi. (Grant ym. 2017: 237-248.)

Brennan ja Hellbom (2016) toivat tiimien valmentamista koskevassa artikkelissaan esiin positiivisen tiimin valmentamisen -näkökulman. Positiivinen valmentaminen on Brennanin ja Hellbomin (2016) mukaan huomion kiinnittämistä positiivisiin poikkeamiin ja positiivisiin uskomuksiin. Valmennuksen yhtenä tavoitteena nähdään tiiminä kehittyminen. Kiinnittämällä huomiota positiivisiin tekijöihin, mitkä saavat tiimin edistymään, menestymään ja oppimaan, saadaan aikaan myös tulosta. Positiivinen valmentaminen ei kuitenkaan tarkoita vain olemista positiivinen vaan vastuullisuutta toimia niin yksilönä kuin kollektiivisestikin tiiminä kohti yhteisiä tavoitteita kohtaamalla eteen tulevat toimintaa edistävät tekijät ja haasteet. Positiivinen valmentaminen tarkoittaa valmennusprosessissa mm. vanhojen ja perinteisten ajatus- ja toimintamallien haastamista sekä positiivisten tekijöiden ja asioiden etsimistä ja vahvistamista. Valmentaminen rohkaisee luovuuteen, luo yhteistä kunnioitusta ja arvoa, vahvistaa tiimiä ja nopeuttaa oppimista. (Brennan & Hellbom 2016: 333-336.)

4 Johtaminen Lilinkotisäätiössä

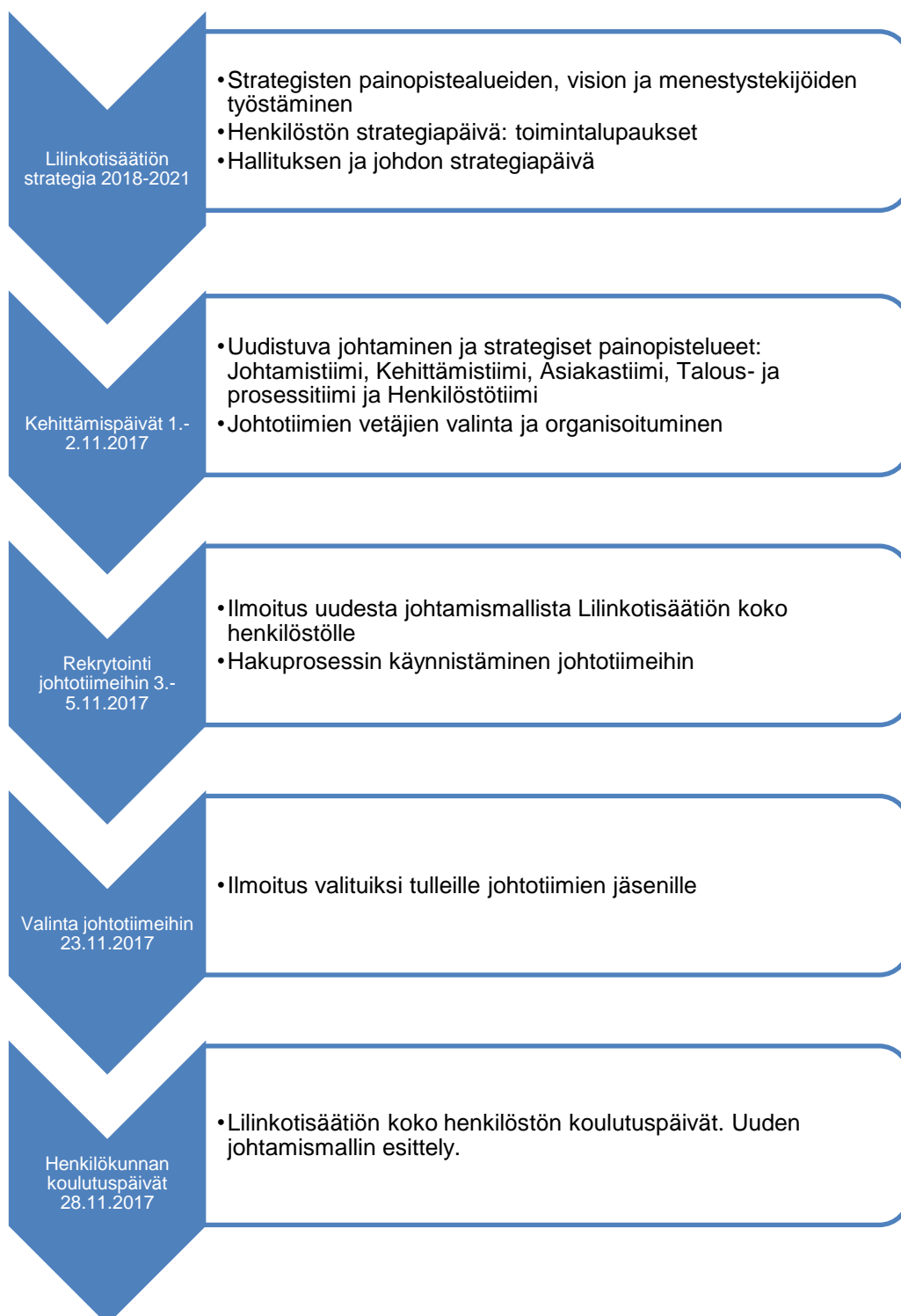
Lilinkotisäätiö tarjoaa mielenterveystoipujille asumispalveluja. Asumispalveluita ovat tehostetusti tuettu palveluasuminen, palveluasuminen ja tuettu asuminen. Kunkin palvelutalon toiminnasta vastaa palvelutalon johtaja. Asumispalvelujen lisäksi Lilinkotisäätiö tarjoaa pääkaupunkiseudun mielenterveys- ja päihdetoipujille avointa toimintaa. (Lilinkotisäätiö 2017.)

4.1 Tarve johtamisjärjestelmän uudistamiselle

Vanhassa organisaatiomallissa vastuu Lilinkotisäätiön toiminnan strategisesta suunnittelusta, koko säätiön vuotuisen toimintasuunnitelman laatimisesta ja toimeenpanosta oli johtoryhmällä. Johtoryhmän jäseniä olivat toiminnanjohtaja, kehittämispäällikkö, kuusi palvelutalon johtajaa, talouspäällikkö, ruokapalvelupäällikkö ja henkilöstön edustaja. Strategian jalkauttaminen oli organisaation henkilöstömäärään suhteutettuna pienen osan vastuulla. Käytännössä palvelutalojen johtajat ja eri työryhmät vastasivat strategian jalkauttamisesta. Vuotuisen toimintasuunnitelmaan asetettujen tavoitteiden käytönpanosta ja seurannasta vastasi kunkin palvelutalon johtaja oman yksikkönsä osalta. Tämä malli vaati kehittämistä, jotta toimintasuunnitelmaan laadittujen tavoitteiden ja toimeenpanoon saataisiin jämäkkyyttä ja ketteryyttä. Johtamisjärjestelmän uudistamisen tarpeina olivat organisaation strategisten päämäärien ja tavoitteiden jalkauttaminen palvelutaloihin nopeammin ja ketterämmin kuin aiemmin, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, vastuun jakaminen ja antaminen laajemmin organisaatiossa sekä itseohjautuvan toiminnan kasvattaminen läpi organisaation. Nyt tällä uudella johtamisen mallilla pyrittiin vastaamaan näihin tarpeisiin.

4.2 Johtamisjärjestelmän uudistaminen

Valmistautuminen johtamisjärjestelmän muutoksen eteni seuraavan kuvion esittämällä tavalla (Kuvio 2.).



Kuvio 2. Valmistautuminen johtamisjärjestelmän muutokseen.

Valmistautuminen johtamisjärjestelmän uudistamiseen eteni edellä kuvatun prosessin mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa Lilinkotisäätiön strategiaa vuosille 2018-2021 työstettiin ja laadittiin kolmessa osassa: johto työsti strategiaa vuoden 2017 aikana, strategiaa työstettiin henkilöstön yhteisessä strategiapäivässä, jolloin pääpaino oli toimintalupausten laatimisessa sekä Lilinkotisäätiön hallitus ja johto kävivät strategian läpi ja hi- oivat painopistealueet lopulliseen muotoonsa. Johtamisen kehittämisen tavoite käytiin läpi. Johtamisen kehittämisen tavoitteena strategiakautena on itseohjautuvan toiminnan lisääminen koko organisaatiotasolla sekä johtamisen kehittäminen niin, että työntekijöiden työtyytyväisyys, motivaatio ja osaaminen ovat hyvällä tasolla.

Toisessa vaiheessa, marraskuun alussa tehtiin iso, johtamisjärjestelmää koskeva organisaatiomuutos: Lilinkotisäätiön johtamisjärjestelmä ja organisoitumisen tapa uudistettiin täysin. Tuolloin pidettiin johtajien, hallinnon ja vastaavien ohjaajien kehittämispäivät, missä toiminnanjohtaja esitteli suunnitelman johtamisjärjestelmän uudistamisesta: perustetaan viisi itseohjautuvaa johtotiimiä niin, että kullakin tiimillä on vastuullaan yksi strateginen näkökulma johdettavanaan koko organisaatiotasolla. Johtotiimit ovat: kehittämissiimi, johtamissiimi, henkilöstösiimi, asiakassiimi ja talous- ja prosessi- siimi. Johtotiimit vastaavat strategian jalkauttamisesta: strategisten päämäärien, tulokorttiin vuosille 2018-2021 määriteltyjen painopistealueiden, kriittisten menestystekijöiden ja tavoitteiden saavuttamisesta vuosittain. Johtotiimien tavoitteena on ketterä, tuloksellinen, itseohjautuvuuteen perustuva toiminta. Tavoitteena on johtotiimien itseohjautuminen.

Seuraavassa vaiheessa käynnistettiin jäsenten rekrytointi johtotiimeihin. Jäsenten rekrytointi johtotiimeihin alkoi 3.11.2017 toiminnanjohtajan sähköpostilla säätiön koko henkilöstölle. Hakuaikaa johtotiimeihin oli 15.11.2017 asti ja valinnoista ilmoitettiin valituille jäsenille 23.11.2017 mennessä. Johtotiimit muodostettiin marraskuussa 2017 hakumennettelyllä niin, että kussakin tiimissä on palvelutalon johtaja ja vastaava ohjaaja. Johtotiimien jäsenten valinnan teki joko kaksi palvelutalon johtajaa, palvelutalon johtaja yksin tai palvelutalon johtaja ja vastaava ohjaaja. Kehittämistiimin yksi jäsen palvelutalon johtajan lisäksi oli Lilinkotisäätiön kehittämispäällikkö, joka osallistui tiimin muodostamiseen. Ensimmäisenä tehtävä tiimeillä oli kokoontua, järjestäytyä ja laatia strategiasta johdettu, oman vastualueen toimintasuunnitelma vuodelle 2018. Viimeisessä vaiheessa uudistuneesta johtamisen mallista tiedotettiin yhteisesti henkilöstölle Lilinkotisäätiön henkilökunnan koulutuspäivässä 28.11.2017.

Jokaisen johtotiimin tehtävänä on laatia seuraavan vuoden toimintasuunnitelma ja asettaa tavoitteet sekä laatia toimenpiteet ja mittarit tavoitteiden saavuttamiseksi. Kukin johtotiimi seuraa ja arvioi toimintasuunnitelmaan laadittujen tavoitteiden saavuttamista oman vastuualueensa osalta. Lisäksi jokainen johtotiimi laatii ja ylläpitää toimenpidelistaa. Toimenpidelistaan kirjataan konkreettiset tehtävät, toimenpiteet, vastuhenkilö tai henkilöt ja aikataulu tehtävän suorittamiselle. Toimenpidelista on toimintasuunnitelman käytännön työkalu, jolla varmistetaan toimenpiteiden seuranta ja toteutuminen. Vastuu toiminnan suunnittelusta, tavoitteiden asettamisesta, mittareiden suunnittelusta, käytäntöön panosta (operatiivinen johtaminen) sekä seurannasta ja arvioinnista on kaikilla tiimin jäsenillä.

Uuden organisaatiomallin, joka perustuu johtotiimien itseohjautuvaan toimintaan, tavoitteena on tarjota työntekijöille mahdollisuus osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen sekä lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia organisaation toimintaan. Nyt säätiön toimintaa suunnittelee, toimeenpanee ja seuraa määrällisesti useampi henkilö, yhteensä 31 henkilöä aiemman kymmenen henkilön sijaan. Strategian jalkauttaminen on useamman henkilön vastuulla kuin aiemmassa organisaatiomallissa. Johtotiimien toimintaa seuraa ja ohjaa ohjausryhmä, jonka jäsenet koostuvat eri tiimien edustajista. Ohjausryhmän puheenjohtajana ja koollekutsujana toimii Lilinkotisäätiön toiminnanjohtaja.

4.3 Johtotiimien toiminnan kehittäminen ja tiimien tehtävät

Johtotiimien kehittämispäivät pidettiin 15.5.2018. Kehittämispäivää ennen henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse kysely organisaatiomuutoksesta ja johtotiimien toiminnasta. Kyselyn tulokset käytiin kehittämispäivässä läpi ja niitä hyödynnettiin toiminnan suunnittelussa. Kehittämispäivässä sovittiin johtotiimien toimintatavoista ja käytännöistä. Johtamisjärjestelmän kehittämiseksi ja seuraamiseksi sovittiin seuraavia toimenpiteitä:

- kysely johtotiimien toiminnasta henkilöstölle 2 x vuosi
- johtotiimien kehittämispäivät 2 x vuosi
- toimenpidelistat tiimeittäin
- asukastytyväisyyskyselyt vaikuttavuuden arvioimiseksi
- ohjausryhmän toiminta
- opinnäytetyö: Lilinkotisäätiön itseohjautuvien johtotiimien toiminta

Toinen kysely johtamiskulttuurin muutoksesta, organisaatiomuutoksesta ja johtotiimien toiminnasta koko Lilinkotisäätiön henkilöstölle toteutettiin syys-lokakuussa 2018. Kyselystä nousi esiin seuraavia kehittämiskohteita johtotiimien toiminnalle. Tiimien tulee kehittää tiedottamista, viestintää ja tiedonkulkua. Tiimien tulee selkeyttää, mikä tai mitkä asiat kuuluvat, kunkin tiimin vastuulle ja päätettäväksi. Tiimien tulee kehittää tiimien välistä tiedottamista ja tiedonkulkua. Työyhteisöjä ja työntekijöitä tulee informoida selkeämmin, mille tiimille tai kenelle esittää kehitysehdotuksia ja kysymyksiä. Työntekijät kokevat, että tiimeissä ”pallotellaan” asioita ja että päätöksenteko kestää. Johtotiimien tulee selkeyttää toimintaansa vastuiden ja asioiden hoitamisen aikataulujen suhteen.

Tiimin jäsenten tehtävänä on antaa palautetta toinen toisilleen ja tiimin jäsenillä on oikeus saada palautetta tiimin ulkopuolelta toiminnastaan: ohjausryhmän edustajilta, toisten tiimien jäseniltä ja henkilökunnalta. Tiimit hoitavat niin sisäistä kuin ulkoistakin viestintää ja vastaavat näin osaltaan Lilinkotisäätiön tiedonkulusta. Viestintään kuuluu viestintä tiimin kesken, toisille tiimeille ja organisaation muille jäsenille. Tiimit jakavat aktiivisesti tietoa organisaatiossa.

Itseohjautuvat johtotiimit ovat toimineet marraskuun lopussa 2018 vuoden ajan. Tämä opinnäytetyö ajoittuu ajankohtaan, kun johtotiimit ovat toimineet vähän reilun vuoden ajan.

5 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Lilinkotisäätiön itseohjautuvien johtotiimien toimintaa strategian jalkauttamisessa. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata, miten johtotiimien toimintaa voidaan tulevaisuudessa kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että voimme jatkossa hyödyntää saatua tietoa itseohjautuvien johtotiimien toiminnasta niiden toiminnan kehittämiseksi. Tulevaisuuden tavoitteena on, että voimme säännöllisesti seurata itseohjautuvien johtotiimien toimintaa.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten itseohjautuvat johtotiimit toimivat?
2. Miten uusi toimintamalli on ollut yhteydessä strategian jalkauttamiseen?
3. Miten itseohjautuvien johtotiimien toimintaa tulee kehittää?

6 Opinnäytetyön menetelmä

Tämä opinnäytetyön toteutustapa oli empiirinen tutkimus triangulaatio -menetelmällä. Aineisto hankittiin kyselylomakkeen avulla. Empiirisen eli havainnoivan tutkimuksen yksi tyypillinen aineistonkeruumenetelmä on kyselylomake. Tavoitteena on löytää vastaus tutkimusongelmista johdettuihin kysymyksiin. (Heikkilä 2008: 13) Kyselylomakkeessa oli sekä määrällinen eli kvantitatiivinen ja laadullinen eli kvalitatiivinen kysymysosio. Menetelmällisessä triangulaatiossa voitiin yhdistää kaksi aineistonkeruumenetelmää yhden ilmiön tutkimisessa ja kuvaamisessa. Kvantitatiivinen tutkimusasetelma oli kuvailevaa (descriptive), jolloin todettiin nykyinen asiantila. Tässä opinnäytetyössä ei pyritty löytämään selitystä asialle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 57.) Kvalitatiivisella menetelmällä taas pyrittiin tutkimaan ihmisten käsityksiä asiasta, mielipiteitä ja kuvaamaan ihmisten näkemyksiä. (Tuomi & Sarajarvi 2018: 65-66.)

6.1 Tutkittavat

Opinnäytetyön perusjoukon muodostivat kaikki johtotiimien varsinaiset jäsenet ja varajäsenet. Perusjoukko muodostui Lilinkotisäätiön johtotiimien varsinaisista jäsenistä ja varajäsenistä. Viidessä eri johtotiimissä on yhteensä 30 jäsentä, joista kolme on asukasjäsentä ja varajäseniä on yhteensä 2. Kriteerinä tutkimukseen osallistumiselle oli, että on toiminut johtotiimin jäsenenä vuosien 2017 ja 2019 aikana ja että toimi johtotiimin jäsenenä ajankohtana, jolloin kysely toteutettiin. Johtotiimejä ovat johtamistiimi, kehittämissiimi, asiakastiimi, henkilöstösiimi ja talous- ja prosessi siimi. Opinnäytetyön tekijä toimii itse henkilöstösiimin jäsenenä.

6.2 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin kyselylomakkeella kokonaistutkimuksena. Kysely lähetettiin 30 henkilölle ja vastauksia saatiin 28 henkilöltä. Vastausprosentiksi tuli 93,3%. Kohdejoukolle, johtotiimien varsinaisille jäsenille ja varajäsenille, yhteensä 30 henkilölle lähetettiin helmikuussa 2019 (25.2.2019) sähköpostitse saatekirje (Liite 2), jossa oli linkki kyselylo-

makkeeseen (Liite 3). Tällä pyrittiin siihen, että kyselyyn vastaaminen on mahdollisimman vaivatonta ja helppoa. Sähköinen e -kyselylomake tehtiin yhteistyössä Lilinkotisaatiön it -vastaavan kanssa. Sähköinen e -kyselylomake laadittiin LimeSurvey -ohjelmalla.

Kyselyn oltua auki kaksi viikkoa, järjestelmä lähetti automaattisesti viestin henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Tuolloin vastauksia oli tullut 16. Opinnäytetyön tekijä päätti jatkaa kyselyn vastausaikaa vielä viikolla. Lisäksi opinnäytetyön tekijä pohti kriittisesti keinoja, joilla kannustaa johtotiimien jäseniä vastaamaan kyselyyn. Johtotiimien kehittämispäivässä 15.8.2018 oli sovittu, että opinnäytetyö Lilinkotisaatiön itseohjautuvista johtotiimeistä on yksi tapa, jolla arvioimme johtotiimien toimintaa. Opinnäytetyön tekijä kävi sähköpostitse keskustelua Lilinkotisaatiön toiminnanjohtajan kanssa seuraavan johtotiimien kehittämispäivän ajankohdasta, jossa opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn tuloksia voisi esitellä. Toiminnanjohtaja oli sitä mieltä, että kyselyn tulosten esittely olisi hyvä aihe kehittämispäivään. Kevään johtotiimien kehittämispäivä tulisi olemaan 9.5.2019, joten opinnäytetyön tekijä lähetti sähköpostitse viestin (Liite 4) kaikille johtotiimien jäsenille kyselyn tulosten esittelystä kehittämispäivässä ja kannusti henkilöitä, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn, vastaamaan siihen. Kannustimena kyselyyn vastaamiseksi oli toiminnan kehittäminen ja mahdollisuus aidosti vaikuttaa organisaatiomme toimintaan. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 189-195.)

17.3.2019 mennessä vastauksia tuli 28 henkilöltä. Lilinkotisaatiön It -vastaava toimitti vastaukset sähköisesti opinnäytetyön tekijälle. Kyselyn toteuttamisen jokaisessa vaiheessa huolehdittiin luotettavuudesta ja vastaajien anonymiteetin säilymisestä, jottei vastaajia voida tunnistaa vastauksista.

6.3 Kyselylomakkeen kuvaus

Tämän opinnäytetyön mittarina käytettiin kyselylomaketta (Liite 2). Kyselylomakkeen sisältöä ja vastaavuutta testattiin etukäteen yhdellä ulkopuolisella henkilöllä ja Lilinkotisaatiön henkilöstön edustajalla, joka kuuluu yhteen johtotiimiin. Kyselylomake tulee testata ennen kyselyn toteuttamista ainakin muutamalla henkilöllä. Hyviä testaajia ovat kohderyhmän edustajat. Kyselyn testaamisella etukäteen saadaan selville, onko kysymykset ymmärretty oikein ja onko lomakkeessa turhia kysymyksiä. (Vehkalahti 2008: 48.)

Kyselylomake sisälsi sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen osion. Kyselylomakkeessa oli osio strukturoituja väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Taustamuuttujana kysyttiin, mihin johtotiimiin vastaaja kuuluu. Kyselylomakkeen väittämät 1-52 laadittiin 5 -portaisella Likert-asteikolla. Väittämät muodostettiin seuraavasti: täysin eri mieltä, joihin eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, joihin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Likert-asteikko on järjestysasteikko, jossa luokat ovat erilaisia, mutta ne voidaan asettaa myös järjestykseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 130-131.) Kyselylomakkeen laadinnan perusteet, millä väittämillä ja kysymyksillä vastattiin eri tutkimuskysymyksiin sekä mikä oli niiden taustateoria tai -lähde, on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 1).

Taulukko 1. Kyselylomakkeen laatiminen. Väittämien ja avointen kysymysten perusta.

Tutkimuskysymys	Väittämä Nro	Lähde
1. Miten itseohjautuvat johtotiimit toimivat?	Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökodit 1-2, 13	van Amelswoort, Pierre – Benders, Jos 1996.
	Tiimin itseohjautuvuus 8, 36, 48-49, 52	Katzenbach, John R. – Smith, Douglas K. 1998.
	Tiimin tehokkaat toimintatavat 3-7, 9-10, 41-44	Otala, Leenamajja 2018.
	Tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä: <ul style="list-style-type: none"> - Vaihe 1: Joukko osavia yksilöitä 11-12, 14-17 - Vaihe 2: Aloitteleva itseohjautuva ryhmä 18-22 - Vaihe 3: Osittain itseohjautuva tiimi 23-29 - Vaihe 4: Itseohjautuva tiimi 31-35, 37-40 	Otala, Leenamajja 2018.
	Johtotiimi 30, 45-47, 50-51	Katzenbach, John R. – Smith, Douglas K. 1998.
	Avoimet kysymykset	

2. Miten uusi toimintamalli on ollut yhteydessä strategian jalkauttamiseen?	53. Miten johtotiiminne toiminta on ollut yhteydessä vastuualueenne strategian jalkauttamiseen?	Johtotiimien vastuualueet ja tehtävät voimassa olevan strategian jalkauttamisessa
3. Miten itseohjautuvien johtotiimien toimintaa tulee kehittää?	54. Miten johtotiimien toimintaa tulee mielestäsi kehittää: - johtotiimien välisen tiedonkulun suhteen - johtotiimien ja henkilöstön välisen tiedonkulun suhteen 55. Mitä muita kehittämisehdotuksia sinulle on johtotiimien toiminnan suhteen?	syys-lokakuussa 2018 toteutetun henkilöstökyselyn tuloksista nousseet kehittämiskohteet

6.4 Aineiston analysointi

Kvantitatiivisen aineiston, joka vastasi tutkimuskysymykseen 1. ”Miten itseohjautuvat johtotiimit toimivat?”, kuvailussa käytettiin frekvenssejä ja prosenttiosuuksia. Strukturoitujen väittämien vastaukset analysoitiin kaikkien johtotiimien osalta yhteensä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 130-131.) Tutkimuskysymyksen 1. strukturoidut väittämät oli jaettu viiteen strukturoituun osa-alueeseen (itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohdat, tiimin itseohjautuvuus, tiimin tehokkaat toimintatavat, tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä ja johtotiimi), joten aineiston analysointi eteni myös tämän jaottelun mukaisesti. Lisäksi tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä oli jaettu neljään eri osa-alueeseen tiimin kehittymisen vaiheiden mukaisesti: joukko osaavia yksilöitä, aloitteleva itseohjautuva ryhmä, osittain itseohjautuva tiimi ja itseohjautuva tiimi. Vastaukset analysoitiin jaotteleamalla eri osa-alueiden vastaukset väittämittäin omiksi ryhmiksi taulukoihin. Taulukoissa esitettiin vastausten frekvenssi ja prosenttiosuus (Liite 5.). Tuloksia havainnollistettiin pylvädiagrammeihin, jotta vastauksien kokonaiskuva hahmottui visuaalisesti mahdollisimman selkeästi.

Kvalitatiivisen aineiston, joka vastasi tutkimuskysymyksiin 2. ”Miten uusi toimintamalli on ollut yhteydessä strategian jalkauttamiseen?” ja 3. ”Miten johtotiimien toimintaa tulee kehittää?”, analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia. Kysymysten vastaukset jaettiin tutkimuskysymysten mukaisesti yhteensä neljäksi eri osa-alueeksi, koska tutkimuskysymykseen 3. vastattiin kolmen teeman avulla. Induktiivisessa sisällönanalyysissa kategoriat johdetaan aineistosta ja tutkimusongelmat ohjaavat analyysia. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2017: 167) Aineisto koostui sähköisistä, valmiiksi litteroiduista avointen kysymysten vastauksista. Vastaukset oli litteroitu valmiiksi kysymyksittäin niin, että kunkin kysymyksen alla oli kysymykseen liittyvät vastaukset. Litteroitua aineistoa tuli seitsemän (7) sivua fonttina Arial, fonttikokona 11 ja rivivälinä 1,5.

Aineiston analysoinnissa käytettiin lisäksi kvantifiointia. Sisällön erittelyssä aineistoa kuvataan kvantitatiivisesti eli numeerisesti (Kananen 2008: 94; Tuomi & Sarajärvi 2018: 123.) Vastauksia kysymykseen ”Miten johtotiiminne toiminta on ollut yhteydessä vastuualueenne strategian jalkauttamiseen? tuli yhteensä 20. Vastauksia kysymykseen: ”Miten johtotiimien toimintaa tulee kehittää johtotiimien välisen tiedonkulun suhteen?” tuli yhteensä 24. Vastauksia kysymykseen: ”Miten johtotiimien toimintaa tulee kehittää johtotiimien ja henkilöstön välisen tiedonkulun suhteen? tuli 23. Kysymykseen ”Mitä muita kehittämisehdotuksia sinulla on johtotiimien toiminnan suhteen?” tuli yhteensä 20 vastausta.

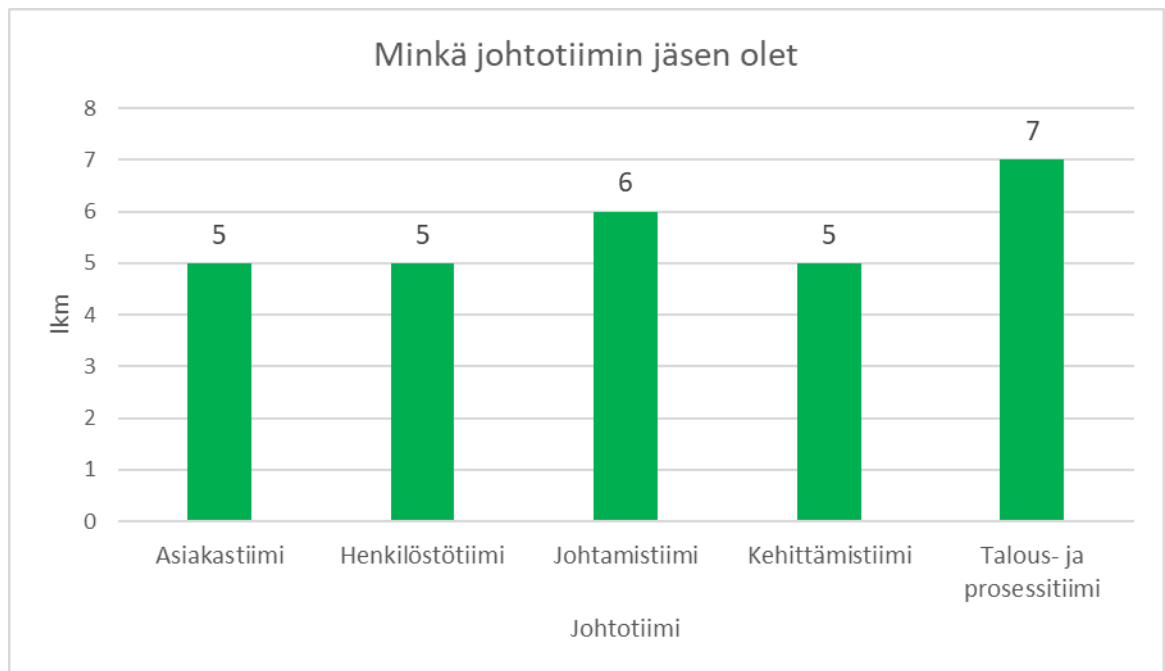
Aineiston analysointi aloitettiin lukemalla vastaukset useaan kertaan läpi. Vastauksista siirrettiin toisen kysymyksen alle ne, jotka eivät vastanneet kyseiseen kysymykseen. Aineistosta etsittiin tutkimuskysymykseen liittyviä alkuperäisilmauksia. Alkuperäisilmauksista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Tässä sisällönanalyysin vaiheessa aineistosta karsittiin tutkimusongelman kannalta kaikki epäolennainen pois. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123.) Pelkistetyt ilmaukset koodattiin alleviivaamalla vastauskokonaisuus, jossa oli yksi sana tai useita sanoja samalla värillä ja jotka ilmaisivat samaa aihetta tai liittyivät samaan asiaan. Näin pystyttiin erottelemaan eri asiakokonaisuuksia toisistaan erivärisillä alleviivauksilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 123.) Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia, minkä jälkeen pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin alaluokkia. Tässä abstrahointivaiheessa erotettiin epäoleellinen tieto oleellisesta tiedosta (Kananen 2008: 94). Tämän jälkeen eri alaluokille annettiin nimet. Alaluokista muodostettiin yhdistävien ja erottavien tekijöiden mukaisesti edelleen yläluokkia, jotka nimettiin ja yläluokista muodostettiin edelleen pääluokkia, jotka nimettiin. Seuraavassa taulukossa esitetään esimerkki alaluokan muodostamisesta (Taulukko 2.).

Taulukko 2. Esimerkki alaluokkien ”Strategia ohjaa tiimin tehtäviä” ja ”Strategian jalkauttaminen konkreettisina toimenpiteinä palvelutaloihin”.

Alkuperäisilmaus	Pelkistys	Alaluokka
”...siten strategiasta nousevat tehtävät ovatkin suuressa osassa tiimimme toimintaa..”	Strategiasta nousevat tehtävät ovat tiimin toimintaa	Strategia ohjaa tiimin toimintaa ja tehtäviä
”..tiimin tehtävät nousevat suoraan strategiasta..”	Tiimin tehtävät tulevat strategiasta	
”...joissa tarkoituksena juuri strategian jalkauttaminen taloihin.”	Strategian jalkauttaminen taloihin	Strategian jalkauttaminen konkreettisina toimenpiteinä palvelutaloihin: <ul style="list-style-type: none"> - toimenpiteiden organisointi - tiedon jakaminen - ohjeet taloihin - tiedotteet taloihin - kyselyt henkilökunnalle - palautteen kerääminen - esittely työyhteisökokouksissa
”..jalkautamme Asiakas-osa-alueen strategisia toimenpiteitä.”	Asiakas -osa-alueen strategisten toimenpiteiden jalkauttaminen	
”...ja asioiden edistyttyä sekä valmistuttua asiat viedään talojen arkeen.”	Asioiden edistymisen ja valmistumisen jälkeen asiat viedään talojen arkeen	
”Toimintana on esim. tiedotteet ja kyselyt henkilökunnalle, perehdytyspäivät uusille työntekijöille, näiden sisällössä näkyvät strategiset painopisteet.”	Strategiset painopisteet näkyvät: <ul style="list-style-type: none"> - tiedotteissa - henkilöstökyselyissä - perehdytyksessä 	

7 Tulokset

Kyselyyn vastasi 30 johtotiimin jäsenestä 28 ja vastausprosentti oli 93,3%. Kuviossa 3 esitetään, kuinka moni johtotiimin jäsen eri johtotiimeistä vastasi kyselyyn (Kuvio 3.).



Kuvio 3. Eri johtotiimien jäsenten lukumäärä.

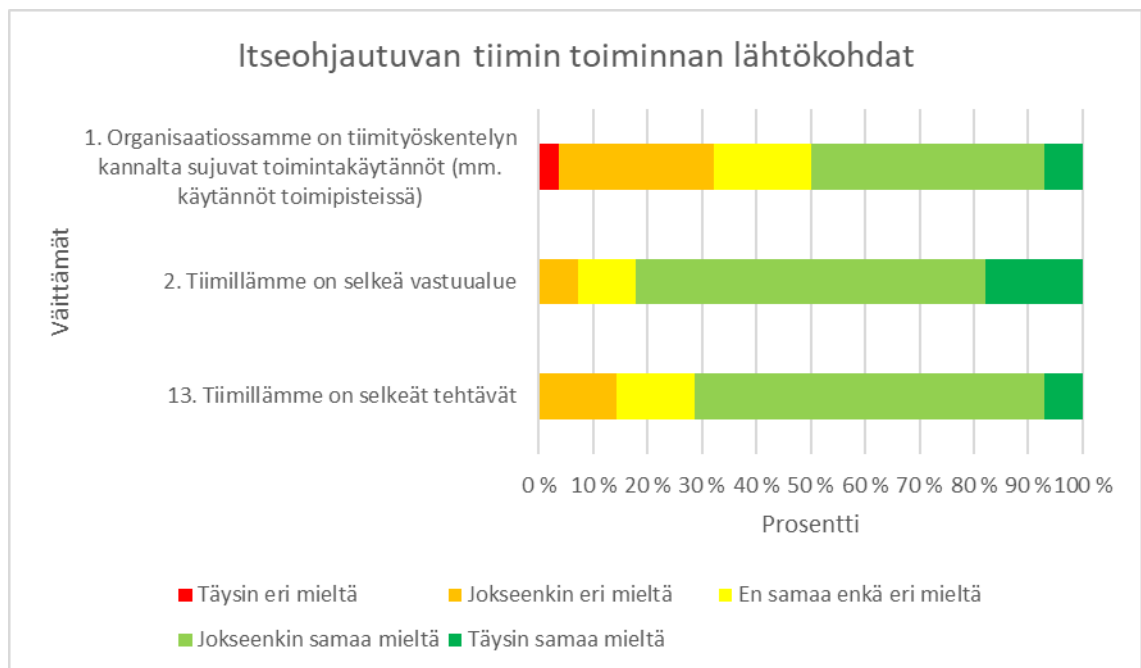
Seuraavaksi esitetään tämän opinnäytetyön tulokset. Kappaleessa 7.1. esitetään vastauksia tutkimuskysymykseen 1. "Miten itseohjautuvat johtotiimit toimivat?", kappaleessa 7.2. esitetään vastauksia tutkimuskysymykseen 2. "Miten uusi toimintamalli on ollut yhteydessä strategian jalkauttamiseen?" ja kappaleessa 7.3. esitetään vastauksia tutkimuskysymykseen 3. "Miten itseohjautuvien johtotiimien toimintaa tulee kehittää?" Opinnäytetyön tulokset esitetään tarkastelemalla kaikkien johtotiimien tuloksia yhteensä strukturoitujen osa-alueiden mukaisesti.

7.1 Itseohjautuvien johtotiimien toiminta

Itseohjautuvien johtotiimien toimintaa tarkastellaan tässä luvussa viidestä eri näkökulmasta väittämien jaottelun mukaisesti: itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohdat, tiimin itseohjautuvuus, tiimin tehokkaat toimintatavat, tiimin kehittyminen koti itseohjautuvaa tiimiä ja johtotiimi. Tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä -näkökulma on tarkasteltu neljän vaiheen kautta: joukko osaavia yksilöitä, aloitteleva itseohjautuva ryhmä, osittain itseohjautuva tiimi ja itseohjautuva tiimi.

7.1.1 Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohdat

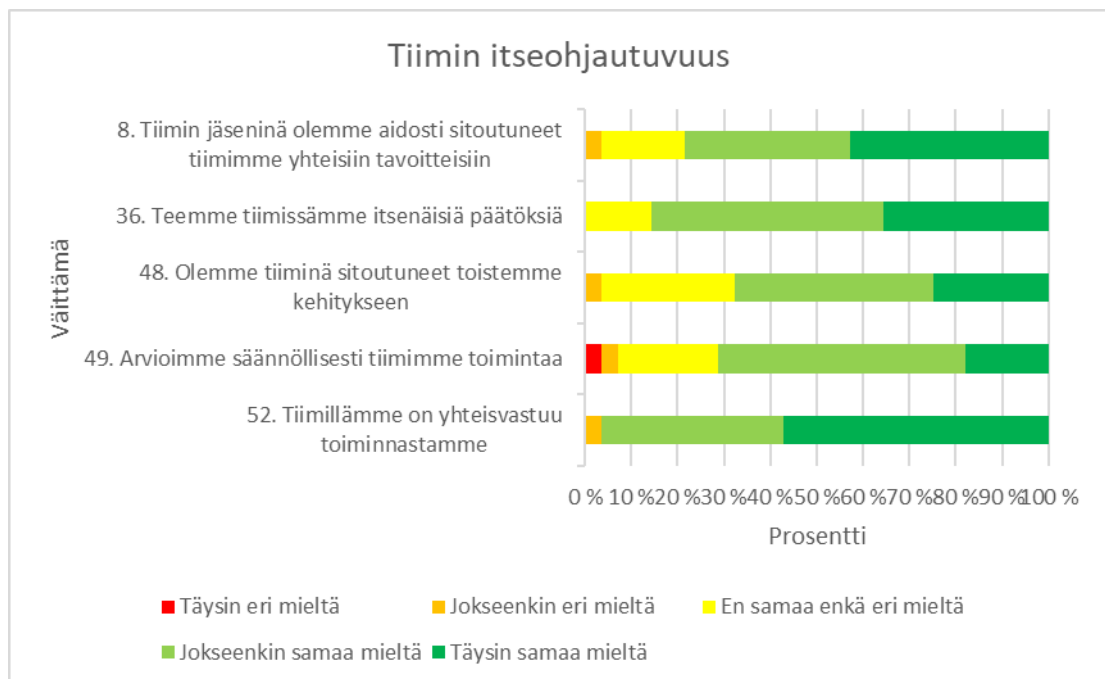
Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohtia kartoitettiin kolmella väittämällä. Vastausten perusteella väittämistä parhaiten toteutui, että tiimeillä on selkeä vastuualue ja heikoiten väittämistä toteutui, että organisaatiossamme on tiimityötä tukevat toimintakäytännöt yksiköissä. Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohtia koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 4 (Kuvio 4).



Kuvio 4. Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohdat

7.1.2 Tiimin itseohjautuvuus

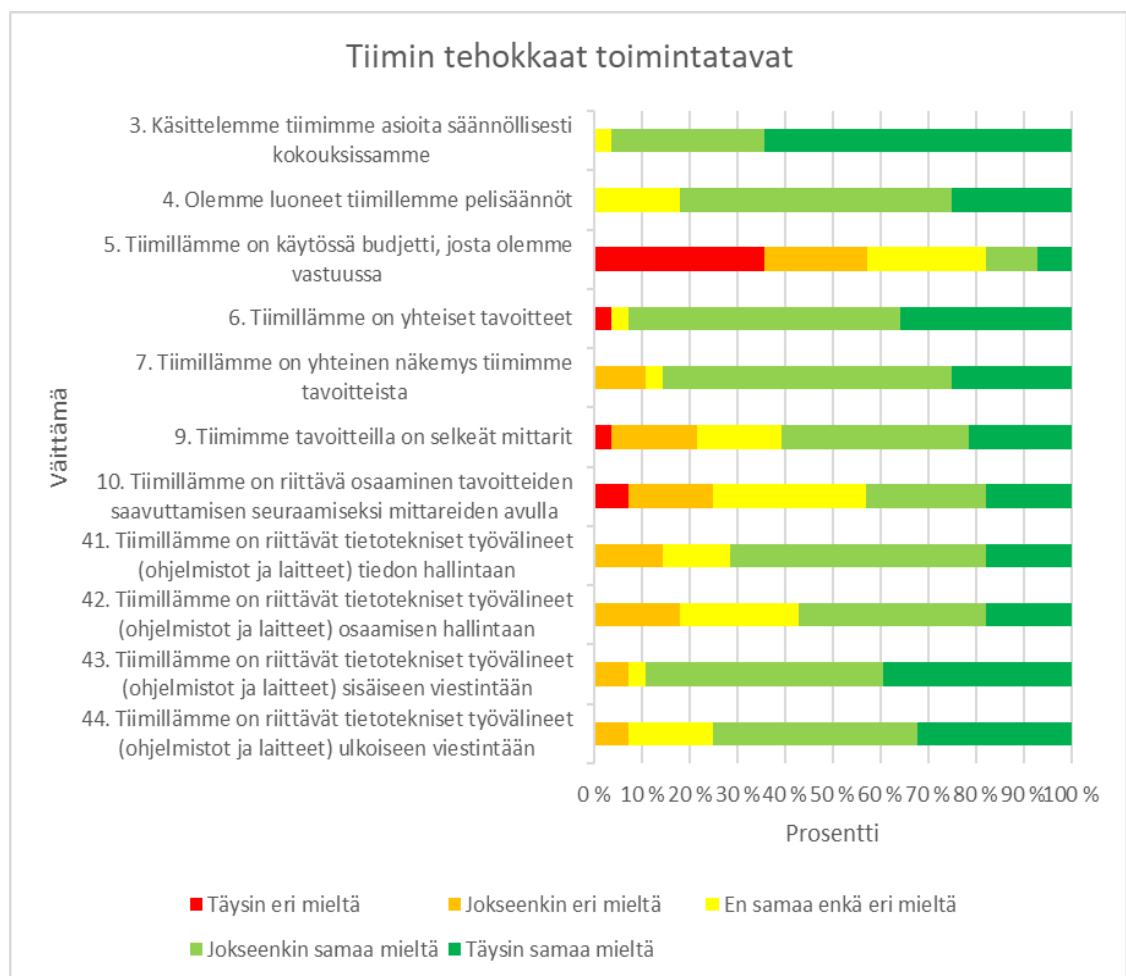
Tiimin itseohjautuvuutta kartoitettiin viidellä väittämällä. Väittämistä, jotka koskivat tiimin itseohjautuvuutta, parhaiten toteutui, että tiimeillä on yhteisvastuu toiminnasta ja heikointen vastausten perusteella toteutui, että tiimit arvioivat toimintaansa säännöllisesti. Tiimin itseohjautuvuutta koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 5 (Kuvio 5).



Kuvio 5. Tiimin itseohjautuvuus.

7.1.3 Tiimin tehokkaat toimintatavat

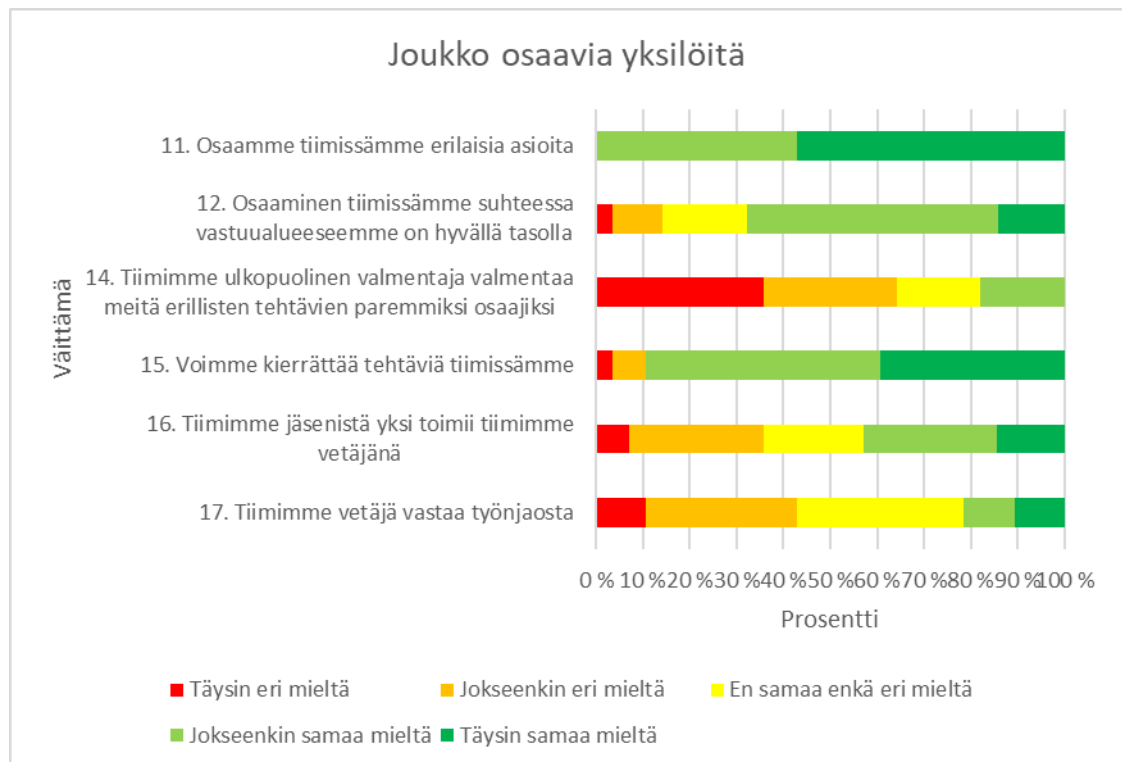
Tiimin tehokkaita toimintatapoja kartoitettiin yhdellätoista väittämällä. Tiimin tehokkaita toimintatapoja koskevista väittämistä parhaiten toteutui, että tiimien asioita käsitellään säännöllisesti kokouksissa. Heikoiten väittämistä vastausten perusteella toteutui, että tiimeillä on budjetti, josta ne ovat vastuussa. Tiimin tehokkaita toimintatapoja koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 6 (Kuvio 6).



Kuvio 6. Tiimin tehokkaat toimintatavat.

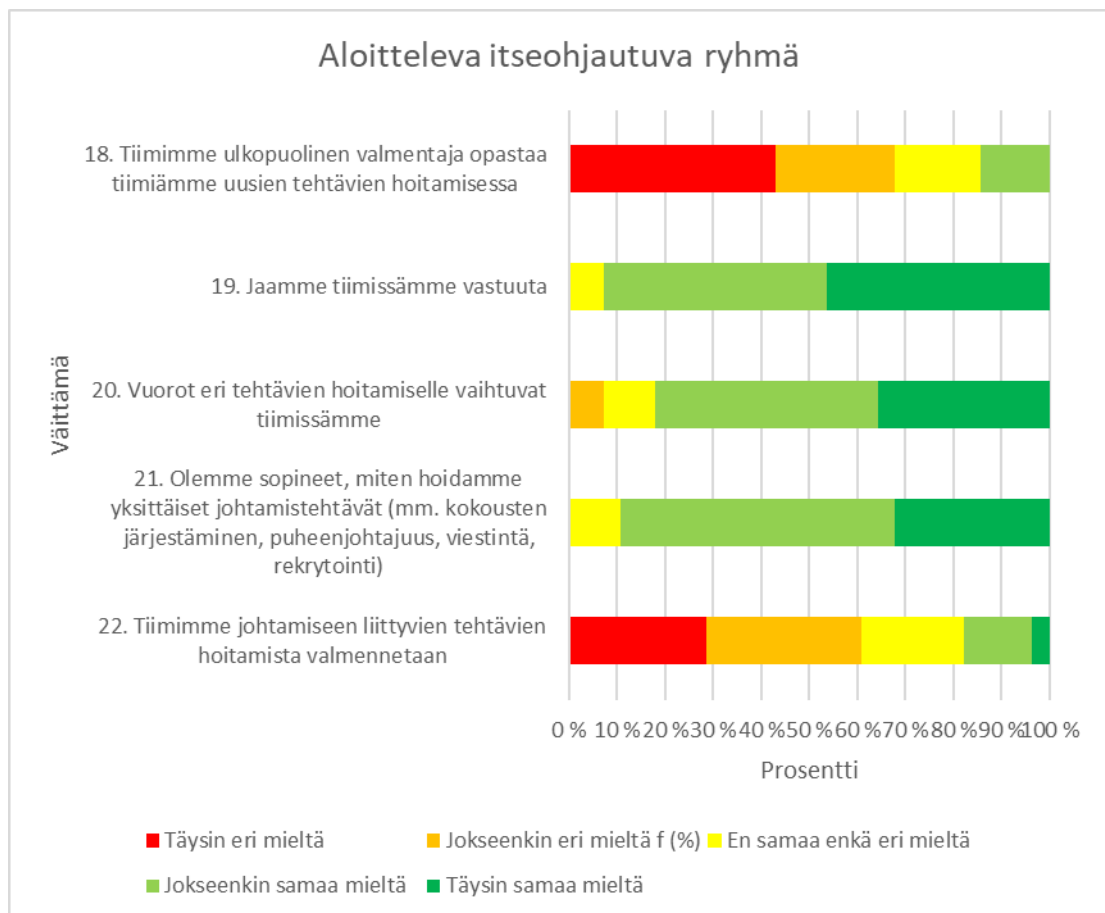
7.1.4 Tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä

Ensimmäisessä tiimin kehittymisen vaiheesta käytetään nimitystä ”Joukko osaavia yksilöitä”. Tätä tiimin kehittymisen vaihetta kartoitettiin kuudella väittämällä. Vastausten perusteella väittämistä parhaiten tiimien toiminnassa toteutui, että tiimeissä osataan erilaisia asioita. Heikoiten vastausten perusteella toteutui, että tiimin ulkopuolinen valmentaja valmentaa tiimin jäseniä paremmiksi osaajiksi. Joukko osaavia yksilöitä tiimin kehittymisen vaihetta koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 7 (Kuvio 7).



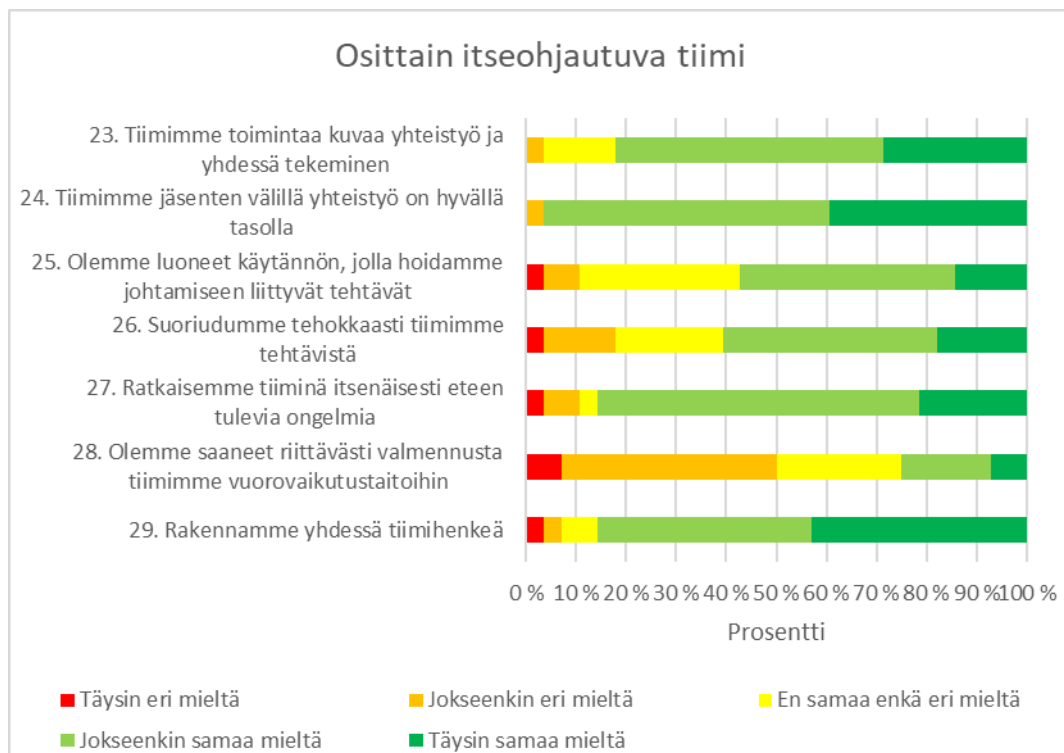
Kuvio 7. Joukko osaavia yksilöitä

Toisesta tiimin kehittymisen vaiheesta käytetään nimitystä ”Aloitteleva itseohjautuva ryhmä”. Tätä tiimin kehitysvaihetta kartoitettiin viidellä väittämällä. Väittämistä, jotka koskivat aloittelevaa itseohjautuvaa ryhmää, parhaiten toteutui, että tiimeissä jaetaan vastuuta ja heikoiten toteutui, että tiimien ulkopuolinen valmentaja opastaa tiimejä uusien tehtävien hoitamisessa. Aloittelevaa itseohjautuvaa ryhmää koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 8 (Kuvio 8).



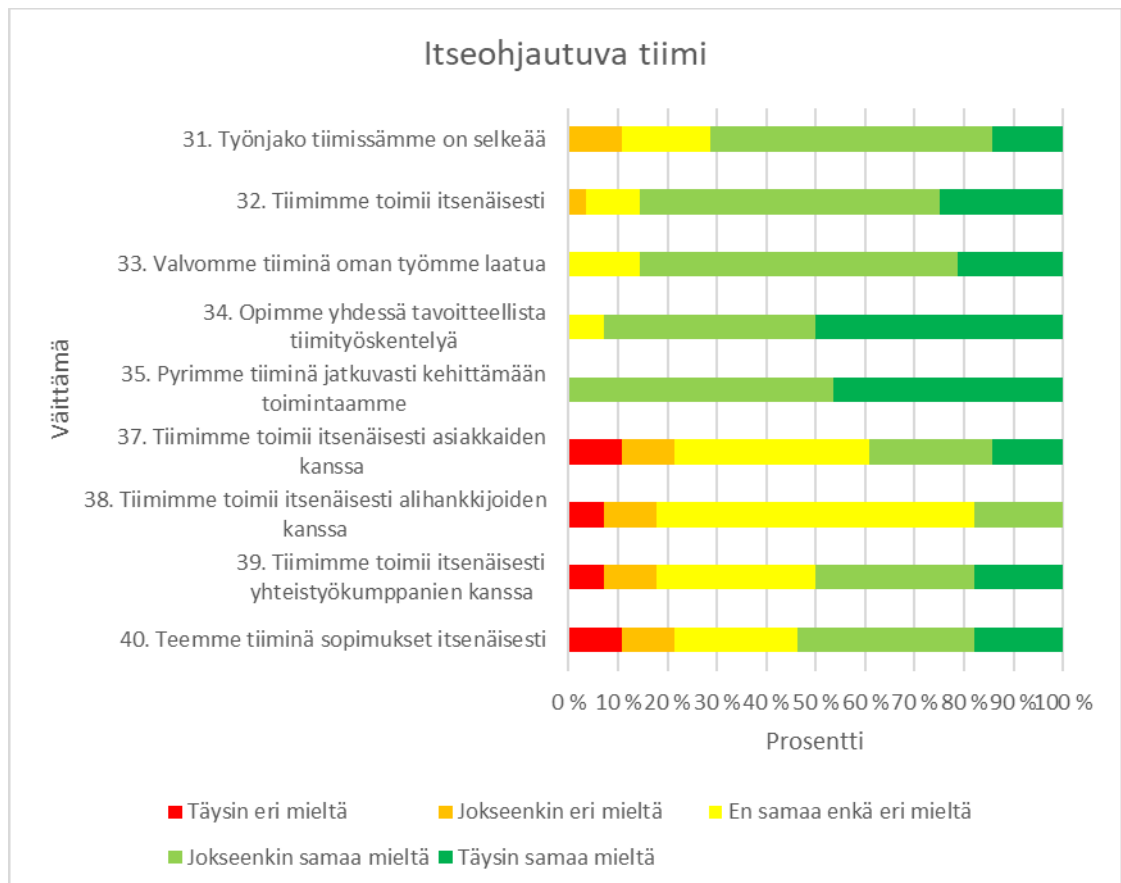
Kuvio 8. Aloitteleva itseohjautuva ryhmä.

Kolmas tiimin kehittymisen vaihe on nimeltään ”Osittain itseohjautuva tiimi”. Tätä tiimin kehittymisen vaihetta kartoitettiin viidellä väittämällä. Väittämistä, jotka koskivat osittain itseohjautuvaa tiimiä, parhaiten toteutui, että tiimien jäsenten välillä yhteistyö on hyvällä tasolla ja heikoiten väittämistä toteutui, että tiimin vuorovaikutustaitoihin on saatu riittävästi valmennusta. Osittain itseohjautuvaa tiimiä koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 9 (Kuvio 9).



Kuvio 9. Osittain itseohjautuva tiimi.

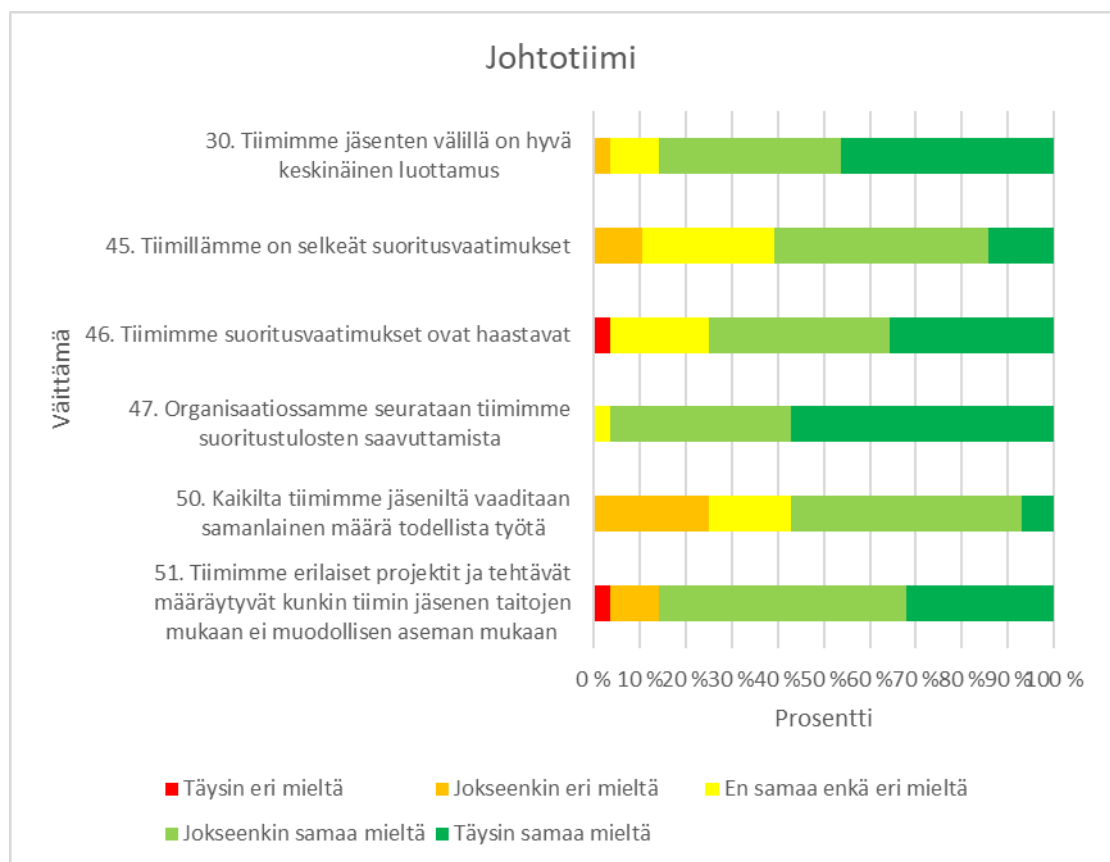
Neljäs tiimin kehittymisen vaihe on ”Itseohjautuva tiimi”. Tätä tiimin kehittymisen vaihetta kartoitettiin yhdeksällä väittämällä. Väittämistä, jotka koskivat itseohjautuvaa tiimiä, parhaiten toteutui, että tiimit pyrkivät jatkuvasti kehittämään tiiminä toimintaansa. Heikoiten väittämistä toteutui, että tiimi toimii itsenäisesti asiakkaiden kanssa. Itseohjautuvaa tiimiä koskevien väittäminen vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 10 (Kuvio 10).



Kuvio 10. Itseohjautuva tiimi.

7.1.5 Johtotiimi

Johtotiimin toimintaa kartoitettiin kuudella väittämällä. Johtotiimiä koskevista väittämistä parhaiten vastausten perusteella toteutui, että organisaatiossa seurataan tiimien suoritustulosten saavuttamista ja heikoiten väittämistä toteutui, että kaikilta tiimin jäseniltä vaaditaan sama määrä työtä. Lisäksi johtotiimin toimintaa koskevien väittämien perusteella johtotiimien jäsenten välillä on hyvä keskinäinen luottamus. Johtotiimiä koskevien väittämien vastausten prosenttiosuudet on esitetty kuviossa 11 (Kuvio 11).



Kuvio 11. Johtotiimi.

7.2 Johtotiimien toiminta strategian jalkauttamisessa

Seuraavaksi kuvataan vastauksia kaikkien johtotiimien osalta kysymykseen 2. "Miten johtotiiminne toiminta on ollut yhteydessä vastualueenne strategian jalkauttamiseen?". Kysymyksen vastauksista muodostu kaksi pääluokkaa, yläluokkia muodostui viisi ja alaluokkia muodostui 11 (Taulukko 3.). Johtotiimien toiminnan yhteys oman vastualueen strategian jalkauttamiseen ilmeni vastausten perusteella monin eri tavoin ja monitasoisesti.

Taulukko 3. Johtotiimien toiminnan yhteys johtotiimien oman vastualueen strategian jalkauttamiseen.

Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Tiimi toteuttaa voimassaolevaa strategiaa	Tiimin toimintaa ohjaa voimassa oleva strategia	Voimassa oleva strategia ohjaa tiimin toimintaa
Strategia ohjaa tiimin toimintaa ja tehtäviä		
Johtotiimeillä on selkeät vastualueet strategian jalkauttamisessa	Johtotiimien vastuualueet strategian jalkauttamisessa	
Tiimeissä jaetaan vastuuta strategian jalkauttamiseen koskevilla tehtävissä		
Strategiasta johdettujen toimintasuunnitelmien käsittely johtotiimeissä	Strategiasta johdetun toimintasuunnitelman tavoitteiden, mittareiden ja toimenpiteiden määrittely johtotiimissä	
Toimintasuunnitelmasta johdettujen tavoitteiden, mittareiden ja toimenpiteiden selkeä määrittely		
Strategian jalkauttaminen konkreettisina toimenpiteinä palvelutaloihin: <ul style="list-style-type: none">- toimenpiteiden organisointi- tiedon jakaminen- ohjeet taloihin- tiedotteet taloihin- kyselyt henkilökunnalle- palautteen kerääminen- esittely työyhteisökouksissa	Strategiasta johdettujen konkreettisten toimenpiteiden organisointi	

Uuden palvelun kehittäminen		
Yhteistyö yhteistyökumppanien kanssa		
Strategisista tavoitteista johdettujen toimenpiteiden toteutumisen seuraaminen	Strategiasta johdettujen toimenpiteiden toteutumisen seuraaminen ja arviointi	Strategian jalkauttamisen arviointi
Perinteen luominen strategiasta johdetusta toimenpiteestä		

Johtotiimien toimintaa ohjaa vastausten perusteella voimassa oleva strategia ja tiimin tehtävät tulevat strategiasta (n=6).

"Oma johtotiimini toteuttaa voimassaolevaa strategiaa"

"tiimin tehtävät nousevat suoraan strategiasta"

Johtotiimin oman vastualueen strategian jalkauttamisessa johtotiimien selkeä vastualue ja vastualueista keskustelu mainittiin kahdessa vastauksessa (n=2). Johtotiimien kokouksissa käsitellään strategiasta johdetun toimintasuunnitelman tavoitteita, toimenpiteitä ja mittareita (n=3).

"Asiakastiimillä ollut mielestäni aika selkeät vastuut joihin on pureuduttu"

"Johtotiimillämme on selkeät vastuut ja huolehdimme tiiminä, että strategiset tavoitteet toteutuvat yksiköissä"

"Käsitlemme strategiaan liittyviä asioita johtotiimissä toimintasuunnitelman mukaisesti."

"Tavoitteet, mittarit ja toimenpiteet on selkeästi määritelty.."

Johtotiimien toiminta on ollut yhteydessä vastualueen strategian jalkauttamiseen konkreettisten toimenpiteiden organisointina (n=16) ja toimenpiteiden toteutumisen seuramisena sekä jalkauttamisessa tuotetun palautteen keräämisenä (n=9).

"Olemme ohjeistaneet säätiömme yksiköitä ottamaan käyttöön trigenda -työkalun kehityskeskusteluissa, organisoimme arvoviikot, ja ne järjestettiin taloissa keväällä -18 (uudet tulossa 4/19), joissa tarkoituksena juuri strategian jalkauttaminen taloihin"

"Seuraamme aktiivisesti ohjaajien kouluttautumista"

”.. ja niiden toteutumista seurataan systemaattisesti”

”Tiimimme on kerännyt myös jalkauttamisessa tuotettua palautetta/ajatuksia taloitain.”

7.3 Johtotiimien toiminnan kehittäminen

Seuraavaksi kuvataan vastauksia kaikkien johtotiimien osalta tutkimuskysymykseen 3. ”Miten itseohjautuvien johtotiimien toimintaa tulee kehittää? Luvussa 7.3.1. kuvataan vastauksia kysymykseen, miten johtotiimien välistä tiedonkulkua tulee kehittää. Luvussa 7.3.2 kuvataan vastauksia kysymykseen, miten johtotiimien ja henkilöstön välistä tiedonkulkua tulee kehittää. Luvussa 7.3.3 kuvataan vastauksia kysymykseen, mitä muita kehittämisehdotuksia johtotiimien toiminnan suhteen on.

7.3.1 Johtotiimien välinen tiedonkulku

Vastauksista kysymykseen, miten johtotiimien välistä tiedonkulkua tulee kehittää, muodostui kaksi pääluokkaa, viisi yläluokkaa ja 12 alaluokkaa (Taulukko 4.). Haasteina vastauksissa mainittiin tiedonkulku yleisesti sekä sähköpostiviestinnän haasteet tiedonkullussa. Kehittämisehdotuksin tuotiin esiin vastuualueiden määrittely ja yhteisten toimintakäytäntöjen luominen.

Taulukko 4. Johtotiimien välisen tiedonkulun kehittäminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Tiimien tehtävien ja rajapintojen epäselvyys	Tiimien tehtävien ja rajapintojen määrittely	Johtotiimien ja ohjausryhmän vastuualueiden ja roolien määrittely
Tiimien päällekkäiset asiat ja päällekkäinen toiminta		
Tiimin päättäväisyyden selkiyttäminen		
Ohjausryhmän roolin määrittely	Ohjausryhmän tehtävän ja roolin määrittely	
Ohjausryhmä on linkki tiedonkulussa tiimien välillä		
Tiedonkulun kehittäminen yksinkertaiseksi tiimien sisällä ja johtotiimien välillä	Tiimin sisäiseen ja tiimien väliseen tiedonkulkuun liittyvistä käytännöistä sopiminen	Tiedonkulun käytäntöjen kehittäminen
Yhteiset tiedonkulkuun liittyvät käytännöt		
Sähköpostitse tapahtuvaan viestintään sovittu käytäntö		
Tiedonkulun sujumista edistää eri tiimien jäsenten välinen yhteinen keskustelu, oma aktiivisuus ja kehittämispäivät	Tiedonkulkua edistää tiimien kehittämispäivät, oma aktiivisuus, keskustelu, tiedottajien ja vastuuhenkilöiden aktiivinen toiminta	
Tiimien välinen tiedottaja edistää tiedonkulkua		
Toisten tiimien toiminnan seuraamisen vastuuhenkilö		
Henkilöstöportaali selkeyttää tiedonkulkua ja edistää tiedon saatavuutta	Henkilöstöportaali edistää tiedonkulkua	

Vastauksissa tuotiin kehittämis ehdotuksina esiin johtotiimien ja ohjausryhmän tehtävien, tiimien rajapintojen ja ohjausryhmän roolin määrittely (n=9).

"Edelleen tiimien välinen tieto ei kovin hyvin liiku, eikä yhteisien tehtävien rajapinnat/vastuut ole selkeästi tiedossa. "

"Johtotiimien välinen tiedonkulku tapahtuu nyt lähinnä ohjausryhmässä,..."

"Ohjausryhmän roolin selkiyttämistä..."

"Tiedonkulku nopeammaksi ja selkeämmäksi. Yhteyshenkilö tiimien välillä."

Tiimien sisäisen ja tiimien välisen tiedonkulun käytännöistä tulee jatkossa sopia (n=10). Johtotiimien välisten tiedottajien aktiivisuus, vastuuhenkilöiden aktiivinen toiminta, työntekijöiden oma aktiivisuus, yhteinen keskustelu ja kehittämispäivät edistävät tiedonkulkua (n=10). Henkilöstöportaalin koettiin vastausten perusteella edistävän tiedonkulkua (n=7).

"Samat käytännöt kaikille tiimeille tiedottamisen, pöytäkirjojen laadinnan ja tietojen esillesaattamisen suhteen!"

"Tiedottajien käytön hyödyntäminen."

"Omassa tiimissä on jokaisella henkilöllä lisäksi toinen tiimi vastuualueena, jonka työskentelyä seurataan."

"Henkilöstöportaalin avulla tiedonkulku paranee huomattavasti, mutta tietenkin jokainen tiimi täytyy seurata myös muiden tiimien toimintaa."

7.3.2 Johtotiimien ja henkilöstön välinen tiedonkulku

Vastauksista kysymykseen, miten johtotiimien ja henkilöstön välistä tiedonkulkua tulee kehittää, muodostui kolme pääluokkaa, seitsemän yläluokkaa ja 14 alaluokkaa (Taulukko 5.). Vastauksissa tuotiin esiin, että johtotiimien ja henkilöstön välisessä tiedonkuluksa on haasteita. Henkilöstön aktiivisuutta tiedonkulun hoitamiseen kaivataan ja lisäksi kehittämisehdotuksina tuotiin esiin yhteisten mallien ja käytänteiden luominen.

Taulukko 5. Johtotiimien ja henkilöstön välisen tiedonkulun kehittäminen.

Alaluokka	Yläluokka	Pääloukka
Info asukkaiden yhteisökokouksissa	Tiedottamisen tapoja: <ul style="list-style-type: none">- tiedottaminen palvelutaloissa pidettävissä kokouksissa- muistiot- tiedotteet	Organisaation kaikkien työntekijöiden vastuu ja aktiivisuus tiedonkulun hoitamisessa
Asioiden esittely ja käsittely työyhteisökokouksissa		
Muistiot ja tiedotteet toimivia tiedottamisen tapoja		
Tiimien jäsenten aktiivisuus tiedonkulun hoitamisessa	Organisaation eri henkilöiden vastuu tiedonkulun sujumisesta ja aktiivisuus tiedonkulun toteuttamisessa: palvelutalojen johtajat, tiimien jäsenet, tiedottajat ja tiedon vastaanottajat	
Palvelutalon johtajan vastuu tiedonkulusta palvelutalossa		
Tiedottajien toiminta edistää tiedonkulkua		
Vastuu tiedonkulusta tiedon vastaanottajalla		
Henkilökunnan kannustaminen aktiivisuuteen johtotiimien toiminnan suhteen: kysymysten tai ehdotusten esittäminen, tiimien toiminnan seuraaminen sekä tiedon hakeminen henkilöstöportaaliassa	Henkilökunnan aktiivisuuteen kannustaminen <ul style="list-style-type: none">- kysymykset tai ehdotukset henkilökunnalta- tiimien toiminnan seuraaminen ja tiedon hakeminen henkilöstöportaalista- uusia jäseniä johtotiimeihin	Henkilöstöportaalien käyttäminen tiedonkulun kanavana
Uusia jäseniä johtotiimeihin		
Henkilöstöportaaliiin tiimien ajankohtainen info sekä osio henkilöstön kysymyksille ja ideoille	Henkilöstöportaaliiin <ul style="list-style-type: none">- tiimien ajankohtainen info- osio henkilöstön kysymyksille ja ideoille	
Henkilöt, jotka ovat kiinnostuneita johtotiimeissä käsitellyistä asioista, löytävät tiedon henkilöstöportaalista		
Tiimeille yhteinen henkilöstöviestinnän malli	Tiimeille yhteinen henkilöstöviestinnän malli	Henkilöstöviestinnän mallin kehittäminen
Jatkuva asioiden selkiyttäminen, kehittäminen ja näkyväksi tekeminen	Jatkuva toiminnan arviointi ja kehittäminen	

Toimivana tiedonkulun käytäntönä tuotiin esiin palvelutaloissa pidettävät kokoukset (n=6) sekä tiedotteet ja muistiot (n=3).

"Säännölliset infot työyhteisökokouksiin ja asukkaisen yhteisökokouksiin."

"Muistiot on olemassa..."

Tiedottajien toiminta edistää vastausten mukaan johtotiimien ja henkilöstön välistä tiedonkulkua (n=5).

"...ja tiimien jäsenet sekä tiedottajat hoitavat tiedon jakamisen."

"Mielestäni tiimien jäsenten sekä tiedottajien aktiivinen toimiminen työyhteisössä lisää tiedonkulkua yksiköissä."

Kehittämisehdotuksina tiedonkulun parantamiseksi tuotiin esiin henkilökunnan aktiivisuuteen kannustaminen, henkilöstöportaalin käyttäminen ja sen edelleen kehittäminen sekä yhteisen henkilöstöviestinnän mallin luominen (n=10).

"Kannustaa myös taloissa henkilöstöä oma-aloitteisesti hakemaan ja seuraamaan henkilöstöportaalista tiimien toimintaa."

"Kenties henkilöstöportaaliin saa joskus "palauteboksin", jonka kautta voisi myös osoittaa kysymyksiä ja ideoita eri tiimeille."

"Olisi hyvä olla kaikille tiimeille yhteinen malli siihen miten asiat viestitään henkilöstölle."

"Ylipäättään toivon tiedottamiseen selkeyttä, mitä, miten ja milloin tiedotetaan, sekä selkeät toimintatavat tähän."

7.3.3 Muut kehittämisehdotukset

Vastauksista kysymykseen, mitä muita kehittämisehdotuksia sinulla on johtotiimien toiminnan suhteen, muodostui kolme pääluokkaa, joista yksi oli yhdistävä luokka yläluokan kanssa. Yläluokkia muodostui viisi ja alaluokkia 19 (Taulukko 6.). Kehittämiskohteina nähtiin tiimien vastuualueiden määrittely, koulutus ja osaamisen kehittäminen sekä toiminnan strateginen kehittäminen.

Taulukko 6. Muut kehittämis ehdotukset johtotiimien toiminnalle.

Alaluokka	Yläluokka	Päälouokka
Tiimien vastualueiden selkiyttäminen ja työnjaosta sopiminen	Tiimien vastualueiden määrittely	
Koulutus digitaalisten työvälineiden käyttöön	Tiimien kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen	Johtotiimien osaamisen vahvistaminen
Tietoa tiimien budjetoinnista		
Tiimityötaitojen tavoitteellinen kehittäminen ulkopuolisen valmentajan toimesta		
Tietoa toiminnan ja tavoitteiden johtamisesta, kun työskentelyn tekee joku muu		
Myönteinen asenne uusien asioiden ko-keilemiseen		
Tiimien säännöllisistä kokousajoista so-piminen		
Tiimin rakenteen ja käytäntöjen kehittä-minen		
Johtotiimien ja talojen asukastoimikun-tien välisen yhteistyön käynnistäminen		
Ajankäytön tehostaminen		
Lilinkotisäätiön strategian uudistaminen ja jatkuva kehittäminen	Strategian arviointi ja toimin-nan laadullinen kehittäminen	Toiminnan strateginen kehit-täminen
Strategisten päämäärien ja strategian jalkauttamisen yhteyden pitäminen toi-minnan perustana		
Strategian jalkauttamisen lisääminen		
Laadullisesta kehitymisestä huolehtimi-nen		
Realistisuus toimenpiteiden toteuttami-sen aikatauluissa		
Johtotiimityöskentelyn arvovirtakuvauk-sen laatiminen		
Huolehdittava, ettei byrokratia kasva ja toiminta muutu jäykäksi asiakkaiden kustannuksella		
Lisää itsenäisen päätöksenteon mah-dollisuuksia		
Päätöksenteko lähemmäksi arkea	Päätöksenteko	

Johtotiimien vastualueiden selkiyttäminen nähtiin vastausten perusteella tärkeäksi (n=8).

"Toivoisin, että ohjausryhmässä jossa on kaikkien tiimien jäsenet käytäisiin enemmän läpi eri tiimien jaettuja vastuuta ja siellä sovittaisiin työnjakoa."

"Jotenkin pitää saada selkeytettyä tiimien vastualueita. Välillä tulee tilanteita, joissa huomataan, että samaa asiaa käsitellään useammassa tiimissä, eikä oikein tiedetä mille tiimille asia oikeasti kuuluu."

Koulutusta kaivattiin vastausten perusteella digitaalisten työvälineiden käyttöön, budjetointiin, tiimityötaitojen tavoitteelliseen kehittämiseen (n=4). Lisäksi tuotiin esiin tarve tiedolle toiminnan johtamisesta (n=1).

"Digitaalisten välineiden treeniä tarvitaan, jotta kokouksia voidaan pitää kustannustehokkaasti ja tarkoituksen mukaisesti."

"Tiimien budjetoinnin suhteen selkeää tietoa."

"Tiimien sisällä tiimityötaitojen tavoitteellinen kehittäminen voisi olla hyödyllistä (ulkopuolinen valmentaja webinaari?)"

Johtotiimien työskentelyn kehittämisen suhteen vastauksissa tuotiin esiin asenne uusien asioiden kokeilemiseen, tiimin käytännöistä ja rakenteesta sopiminen, ajankäytön tehostaminen sekä johtotiimien ja talon asukastoimikunnan välinen yhteistyö (n=8).

"Jokaisen rohkeus kokeilla uusia asioita nousee tässä kuitenkin mielestäni koulutusta keskeisempään rooliin."

"Kehittämisajatukset liittyvät lähinnä oman tiimin struktuuriin ja selkeyteen työnjakoa koskien."

"Ajankäytön tehostaminen, enemmän skype -kokouksia."

"yhteistyö talojen asukastoimikuntien kanssa olisi mielestäni suotava."

Toiminnan laadun arviointi sekä toiminnan strateginen kehittäminen tuotiin vastauksissa esiin seuraavista näkökulmista: Lilinkotisäätiön strategiaa tulee uudistaa ja kehittää, strategian ja strategian jalkauttamisen yhteys tulee pitää toiminnan perustana, laadullisesta kehittämisestä tulee huolehtia niin ettei byrokratia kasva ja toiminta muutu jäykäksi, päätöksenteon mahdollisuuksia tulee arvioida ja kehittää ja aikataulujen suhteen tulee olla realistinen (n=13). Lisäksi kolmessa vastauksessa tuotiin esiin, että strategian jalkauttamista tulee lisätä (n=3).

"Lilinkotisäätiön strategia vaatii a) uusimista b) jatkuvaa kehittämistä"

"Strategiset päämäärät ja strategian jalkauttamisen yhteys ei työskentelyssä ole varmaan koko ajan mielessä toimiessamme. Onko riittävästi? Vaikea arvioida. Asiaa täytyisi varmasti jatkossa pitää enemmän puheissakin esillä tai se olisi tavoittelemisen arvoista, niin pysyisi johtotiimin työskentelyn perusta mielessä."

"Hyvä pitää huoli siitä, ettei toiminta muutu liian suorituskeskeiseksi, vaan että myös laadullista kehittymistä tapahtuu."

"Lisää mahdollisuuksia itsenäiseen päätöksentekoon."

"Realististen aikataulujen muistaminen."

"Jos tässä tarkoitetaan strategian jalkauttamista yleisesti, tulisi sitä varmasti vielä lisätä."

8 Pohdinta

Seuraavaksi arvioidaan luvussa 8.1 opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa 8.2 tarkastellaan opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä sekä esitetään kehittämiskehdotuksia tulevaisuuteen. Linkottamalla itseohjautuvien johtotiimien toiminnan kehittämiseksi ja itseohjautuvuuteen perustuvan toimintatavan laajentamiseksi koko organisaatioon.

8.1 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön tekijä toimi itse organisaatiossa, jossa opinnäytetyö toteutettiin. Opinnäytetyön tekijä toimii itse yhden johtotiimin jäsenenä, mutta ei itse vastannut opinnäytetyössä aineistokeruumenetelmänä käytettyyn kyselyyn. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata Linkottamalla kaikkien johtotiimien toimintaa. Opinnäytetyötä tehdessään opinnäytetyön tekijä sitoutui aiheeseen ja pysyi tavoitteessaan tuottaa organisaatiolle tietoa johtotiimien toiminnasta sekä tietoa tiimien toiminnan edelleen kehittämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä noudattaen niin, että se suunniteltiin, toteutettiin ja arviointiin tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Valittu tutkimusasetelma oli huolellisesti valittu ja se oli opinnäytetyön tavoitteen ja tarkoituksen kannalta sopiva. (TENK 2012: 6; Kuula 2013: 35; Tuomi & Sarajärvi 2018: 149).

Opinnäytetyötä tehtäessä huolehdittiin lähteiden monipuolisuudesta sekä lähdemerkintöjen ja -viitteiden huolellisesta merkitsemisestä. Valittua aihetta tarkasteltiin monesta eri näkökulmasta ja monipuolisesti eri tutkimuksia hyödyntäen. Kyselylomakkeen teoreettinen viitekehys rakennettiin huolellisesti, useaa eri teoreettista lähdettä käyttäen. Opinnäytetyön tekijä huolehti, että hän tuottaa omaa tekstiä ja pohdintaa. (TENK 2012: 6.)

Opinnäytetyön kohdejoukkoa, johtotiimien jäseniä informoitiin asianmukaisesti opinnäytetyön tavoitteesta, tarkoituksesta ja tiedonkeräämisen tavasta sekä tietojen säilyttämisestä ja raportoinnista. Kohdejoukkoa informoitiin, että heidän anonymiteettinsa säilymisestä huolehditaan opinnäytetyön tekemisen jokaisessa vaiheessa. (TENK 2012: 6) Opinnäytetyön tekijä joutui lähettämään kohdejoukolle muistutuskirjeen (Liite 4) kyselyyn vastaamisesta, jossa mainittiin opinnäytetyön tulosten esittämisestä yhteisessä kehittä-

mispäivässä. Tästä ei ollut mainittu ensimmäisessä kyselyyn osallistumisen saatekirjeessä (Liite 2). Eettisesti arvioituna muistutus saattoi toimia aidosti muistuttajana ja innostavana tekijänä, mutta sillä saattoi olla myös painostava vaikutus, koska arjen työ vaatii aikaa ja kysely saattoi olla harmillinen lisä lukuisten työtehtävien päälle. Tulosten esittämisestä oli toki sovittu edellisessä johtotiimien kehittämisspäivässä.

Tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmän valinnassa huolehdittiin luotettavuudesta ja tulosten raportoinnissa avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä. Opinnäytetyön tekijä tiedosti omat ennakkokäsitykset ja -oletukset aiheesta. Opinnäytetyön tekijän oma mielenkiinto ryhmiin, tiimeihin, niiden toimivuuteen sekä toiminnan haasteisiin innosti aiheen pariin.

Tulosten luotettavuutta kuvaa vastausprosentti, joka oli 93,3%. Tulokset kuvasivat kattavasti Lilinkotisäätiön johtotiimien toimintaa. Aineiston määrä oli pieni, joten opinnäytetyön tekijä otti sen huomioon tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä, että vastaajat eivät erottuneet missään vaiheessa prosessia ja näin heidän anonymiteettinsä säilyi. Tulokset kuvattiin tarkastelemalla kaikkien johtotiimien vastaukset yhteensä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy.

Opinnäytetyö toteutettiin metodologisena triangulaationa, metodin sisäisesti niin, että asiaa kysyttiin sekä strukturoiduin väittämin että avoimin kysymyksin. Aineiston keräämisessä käytettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tiedonhankinnan tekniikkaa. Tällä valinnalla pyrittiin laajentamaan käsitystä aiheesta ja rikastuttamaan aineistoa sekä lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 166-168; Metsämuuronen 2005: 245) Opinnäytetyön mittarina käytettiin kyselylomaketta, jonka opinnäytetyön tekijä laati itse. Mittarin laatimiseen käytettiin kohtuullisesti aikaa. Hyvän mittarin kehittäminen vie yleensä pitkän aikaa ja mittari on hyvä testata etukäteen pilottitutkimuksella ulkopuolisilla henkilöillä, jotta mittarista voidaan poistaa huonoja osioita ja/tai muokata väittämiä ja osioita paremmin aihetta kuvaaviksi (Metsämuuronen 2005: 59). Opinnäytetyössä käytetyn mittarin vastaavuutta ja luotettavuutta testattiin yhdellä ulkopuolisella ja yhdellä Lilinkotisäätiön johtotiimin jäsenellä. Mittarin laatimisessa käytettiin laajasti itseohjautuvan tiimin ja tiimitoiminnan määritelmiä, joten voidaan arvioida mittarin olevan sisällöltään validi. Teoreettisena viitekehyksen muodostivat seuraavat määritelmät: itseohjautuvan tiimin toiminnan edellytykset, tiimin itseohjautuvuus, tiimin tehokkaat toimintatavat, tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä ja johtotiimi. Teoreettisen viitekehyksen muodostamisessa otettiin huomioon, että kyseessä oli vasta vähän aikaa itseohjautuvasti toimineet johtotiimit, joten viitekehykseen otettiin tiimien toiminnan perusteita

ja tiimien kehittymisen vaiheita ryhmästä kohti itseohjautuvaa tiimiä kuvaavia määritelmiä. Mittarissa käytetyt käsitteet olivat teorian mukaisia ja kattoivat riittävän laajasti kyseisen ilmiön. Mittarissa käytettyjen käsitteiden operationalisoinnissa onnistuttiin melko hyvin. (Metsämuuronen 2005: 44, 110.) Mittari oli pitkä: se sisälsi 52 strukturoitua väittämää ja kolme avointa kysymystä. Luotettavuuden tarkastelun kannalta pitkä mittari on yleensä luotettava (Metsämuuronen 2005: 59).

Mittari koostui sekä strukturoiduista väittämistä että avoimista kysymyksistä. Strukturoidut väittämät oli laadittu 5 -portaisella Likert -asteikolla, jonka väittämät olivat ”täysin eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”en samaa enkä eri mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Tällä tavalla muotoillut vastausvaihtoehdot olivat vastaajalle helpot, mutta opinnäytetyön tekijälle vaikeat. Väittämien, joihin iso osa vastaajista oli valinnut vaihtoehdon ”en samaa enkä eri mieltä”, kohdalla vastaajalla ei joko ollut ollut mielipidettä asiasta tai väittämä oli huonosti muotoiltu. Nämä väittämät eivät olleet sisällöltään täysin valideja. (Metsämuuronen 2005: 62.) Mittarin reliabiliteettia arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että nyt kysyttiin johtotiimien toiminnasta tällä hetkellä. Mikäli kysely toistettaisiin, tulisi reliabiliteettia arvioitaessa ottaa huomioon mahdollinen tiimien toiminnan kehittyminen ja henkilömuutokset eri tiimeissä. Kysely olisi toistettavissa niin, että osaa sen väittämiä muokattaisiin vielä paremmin sisältöä vastaaviksi. Opinnäytetyön kohteena oli Lilinkotisäätiön johtotiimit toimittuaan reilun vuoden ajan, joten tuloksia ei voida täysin yleistää johtotiimeihin yleensä, joten opinnäytetyön tulokset eivät ole täysin ulkoisesti valideja. (Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2017: 196)

Vastaajat kuvasivat eri tavoin kokemustaan johtotiimien toiminnasta, mikä rikastutti tuloksia kokonaisuudessaan. Mittarin voidaan katsoa olevan sisällöltään melko hyvin validi, koska tulosten analysoinnin perusteella, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Lisäksi saatiin, mikä oli myös opinnäytetyön tavoitteena, kehittämistehtäviä Lilinkotisäätiön johtotiimeille.

8.2 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tulosten perusteella johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtotiimien ja ohjausryhmän vastuualueista ja tehtävistä tulee jatkossa keskustella ja niiden määrittämiseen panostaa yhteistä aikaa. Tulevaisuudessa tulee kirkastaa, mikä on johtotiimien vastuualue ja toiminnan rajat. Tulosten perusteella vastuualueet ja tehtävät ovat toisaalta melko selkeät ja toisaalta taas johtotiimien ja ohjausryhmän tehtävien rajapintoihin ja vastuualueisiin kaivataan selkeyttä. Tiimien selkeä vastuualue ja selkeät tehtävät ovat van Amelsvoortin ja Bendersin (1996) sekä Ojalan (2018) mukaan itseohjautuvan tiimityöskentelyn toiminnan perusta. Lisäksi tulosten perusteella organisaatiossa tulee jatkossa yhteisesti kehittää ja sopia tiimityöskentelyä tukevista toimintakäytännöistä (van Amelsvoort P. & Benders J.1996) yksiköissä. Tästä asiasta tulee organisaatiossa keskustella yhteisesti, määrittellä toimintakäytännöt ja sopia käytännöistä, jotka tukevat tiimityöskentelyä. Käytäntöjen kehittämis ehdotuksena tuotiin esiin esimerkiksi yhteiset kokousajat johtotiimille, mikä olisi niin johtotiimien kuin palvelutalojenkin toimintakäytäntö ja tukisi näin molempien toimintaa.

Johtotiimien toimintaa kuvaa tulosten perusteella itseohjautuvuus, kuten Katzenbach ja Smith (1998) tiimien itseohjautuvan tiimin toiminnan ja sen edellytykset määrittävät: tiimit ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin ja toistensa kehitykseen, tiimeillä on yhteisvastuu toiminnasta ja tiimeissä tehdään itsenäisiä päätöksiä sekä arvioidaan säännöllisesti tiimin toimintaa.

Johtotiimien voidaan katsoa olevan tulosten perusteella toimintatavoiltaan tehokkaita Ojalan (2018) määritelmän mukaisesti: tiimit käsittelevät asioitaan säännöllisesti kokouksissa, tiimit ovat luoneet pelisäännöt, tiimeillä on yhteiset tavoitteet ja pääsääntöisesti yhteinen näkemys tavoitteista. Tulosten perusteella tiimien tavoitteiden mittareiden selkeydestä tulee jatkossa keskustella ja sopia yhteisesti sekä ohjausryhmässä että tiimitasolla, millaiset mittarit ovat toimintasuunnitelmaan asetetuille tavoitteille kaikkein tarkoituksenmukaisimmat. Lisäksi tiimeille tulee tarjota koulutusta ja osaamisen vahvistamista mittareista saatavan tiedon hyödyntämiseksi. Itseohjautuvan tiimin toimintaa kuvaa, että tiimillä on käytössä budjetti, josta se on vastuussa (Ojala 2018; Tang & Grofford; 1995.). Tulosten perusteella voidaan sanoa, ettei yli puolella johtotiimeistä ole käytössään budjettia. Kehittämis ehdotuksissa johtotiimien toiminnalle kaivattiin tietoa budjetoinnista. Ohjausryhmässä ja johtotiimeissä tulee sopia, mistä hankinnoista johtotiimit voivat päättää itsenäisesti ja vielä tarkentaa, mikä on kunkin johtotiimin vastuualue. Päättävällän ja

vastuualueen määrittäminen ovat perustavia tekijöitä itseohjautuvalle tiimitoiminnalle (Tang & Grofford 1995: 32-33).

Tiimin kehittymistä itseohjautuvaksi tiimiksi voidaan kuvata neljän vaiheen kautta: joukko osaavia yksilöitä, aloitteleva itseohjautuva ryhmä, osittain itseohjautuva tiimi ja itseohjautuva tiimi (Ojala 2018). Tiimin kehittymisen ensimmäisessä vaiheessa ryhmästä ihmisiä voidaan käyttää nimitystä ”joukko osaavia yksilöitä”. Johtotiimeissä osataan tulosten perusteella erilaisia asioita ja tiimeillä on melko selkeät tehtävät. Kun taas tulosten perusteella johtotiimejä ei valmenneta, eikä tiimeillä ole vetäjää tai vetäjää, joka vastaa työnjaosta. Itseohjautuvaa tiimiä tulee valmentaa, jotta se motivoituu muotoutuessaan yhdessä tekemiseen sekä on toimintatavoiltaan tehokas (Tang & Grofford; Wageman ym. 2008.) Johtotiimeissä tulee ratkaista, tarvitaanko niille joko tiimin ulkopuolinen tai tiimin sisäinen vetäjä. Mikäli vetäjää ei tarvita, tulee tiimien keskustella johtamiseen liittyvistä kysymyksistä ja ratkaista tiimin vetämiseen liittyvät asiat. Parhaillaan voidaan puhua jaetun johtajuuden syntyisestä tiimissä luottamuksen ilmapiirissä, yhdessä oppien ja johtajuuden roolien vaihtuen tiimin jäseneltä toiselle. (Katzenbach & Smith 1998; Mielonen 2011: 180.) Johtotiimien valmentamiseen liittyvistä kysymyksistä tulee keskustella niin Linkkiosuuden ohjausryhmässä kuin johtotiimeissäkin. Johtotiimien toiminnan kehittämisehdotuksina tuotiin esiin tiimien vuorovaikutustaitojen valmentaminen ulkopuolisen valmentajan toimesta. Valmentamisen ajankohta tulee suunnitella huolellisesti, koska sillä on valmentamisen onnistumisen kannalta oleellinen merkitys (Hackman & Wageman 2005).

Tiimin kehittymisen toisesta vaiheesta käytetään nimitystä ”aloitteleva itseohjautuva ryhmä” (Ojala 2018). Tulosten perusteella johtotiimien jäsenet jakavat vastuuta tiimeissä, vuorot eri tehtävien hoitamiseksi vaihtuvat tiimissä ja yksittäisten johtamistehtävien hoitamisesta on sovittu. Myös tässä tiimin kehittymisen vaiheessa tiimin valmentamiseen liittyvien tulosten perusteella, tiimejä ei valmenneta, mikä vahvistaa johtopäätöstä siitä, että tiimien valmentamisesta tulee ainakin keskustella organisaatiossa.

Kolmannesta tiimin kehittymisen vaiheesta käytetään nimitystä ”osittain itseohjautuva tiimi” (Ojala 2018). Johtotiimien toimintaa kuvaa tulosten perusteella yhteistyö, hyvä yhdessä tekeminen sekä se, että tiimit rakentavat yhdessä tiimihenkeä. Lisäksi tulosten perusteella johtotiimit ratkaisevat itsenäisesti eteen tulevia ongelmia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtotiimien tulee luoda käytäntöjä, miten ne hoitavat tiimin johtamiseen liittyviä tehtäviä. Tiimien valmentamisella voidaan nähdä olevan hyötyä: yhteistyö

tiimin jäsenten välillä paranee, tiimit kehittyvät organisaatiotason yhteistyötaitoissaan ja lisäksi tiimit oppivat arvioimaan omaa toimintaansa (Bond & Senegue 2013: 67-69; Bong & Karlsen 2012: 177-178; Grant ym. 2017. 237-248.)

Neljäs tiimin kehittymisen vaihe on ”itseohjautuva tiimi” (Ojala 2018). Johtotiimien itseohjautuvaa toimintaa kuvaa tulosten perusteella tiimien itsenäinen toiminta, oman työn laadun valvominen ja yhteinen tavoitteellisen tiimitoiminnan opettelu. Työnjako tiimeissä on melko selkeää. Itseohjautuvaa tiimityöskentelyä tarkasteltaessa sopimusten tekemisen suhteen niin asiakkaiden, yhteistyökumppanien kuin alihankkijoidenkin kanssa, tulosten perusteella voidaan arvioida, että johtotiimit eivät toimi vielä itsenäisesti. Tähän voi vaikuttaa suhteellisen lyhyt aika, jonka itseohjautuvat johtotiimit ovat toimineet sekä organisaatorakenne. Johtopäätöksen voidaan todeta, että johtotiimejä tulee valmentaa niin sopimusten tekemisen kuin budjettivastuunkin suhteen.

Johtotiimin menestyksekkään toimimisen yksi edellytys on luottamus tiimin jäsenten kesken (Lencioni 2002: 188-190). Johtotiimien jäsenten välillä on tulosten perusteella hyvä keskinäinen luottamus. Organisaatiossa seurataan tulosten perusteella johtotiimien tulosten saavuttamista. Johtopäätöksenä tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimien sisällä tulee jatkossa kiinnittää huomiota siihen, että työmäärä eri tiimin jäsenten kesken jakautuu tasaisesti ja että kaikilta tiimin jäseniltä vaaditaan sama määrä työtä.

Johtotiimien toiminnan yhteyttä kunkin johtotiimin vastualueen strategian jalkauttamiseen kuvaa tulosten perusteella se, että voimassa oleva strategia ohjaa toimintasuunnitelmien laatimista, johtotiimien tehtäviä ja konkreettisten toimenpiteiden organisointia yksiköiden arkeen. Johtotiimit seuraavat erilaisin mittarein toimenpiteiden toteutumista ja arvioivat toimintaansa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että itseohjautuvien johtotiimien toiminta on lisännyt strategian jalkauttamista konkreettisina toimenpiteinä Lilinkotisaatiön eri yksiköihin ja palvelutalojen arkeen sekä toiminnan tuloksena on syntynyt kokonaan uusi palvelu, Avoin toiminta.

Johtopäätöksenä tiedonkulun parantamiseksi niin johtotiimien välillä kuin johtotiimien ja henkilöstön välillä voidaan todeta, että organisaatiossa tulee luoda yhteinen malli ja käytäntö, miten viestintää hoidetaan. Tätä tukee johtotiimien ja ohjausryhmän vastualueiden määrittely. Tulosten perusteella henkilöstöportaali on osin jo nyt sähköisenä alustana viestintää ja tiedonkulkua helpottava ratkaisu. Lisänä henkilöstöportaaliin tarvitaan osio, jossa eri johtotiimit ja henkilökunta voi tiedottaa ja kysyä ajankohtaisista asioista.

Tämäkin tiedonkulun ratkaisu edellyttää jokaisen työntekijän omaa aktiivisuutta tiedon hakemisessa ja jakamisessa.

Johtopäätöksenä muista kehittämis ehdotuksista voidaan todeta, että Lilinkotisäätiön strategiaa tulee arvioida ja kehittää kuluvana strategiakautena, strategian jalkauttamista tulee lisätä ja tulee huolehtia, ettei toiminta muutu liian byrokraattiseksi. Lisäksi tulee huolehtia aikataulujen realistisuudesta toimenpiteiden suunnittelussa sekä ottaa huomioon, että uusi organisaatiomalli on ollut toiminnassa vasta suhteellisen vähän aikaa. Päätöksenteon mahdollisuuksia läpi organisaation tulee lisätä.

Edellä on esitetty johtopäätöksiä yleisesti kaikkien johtotiimien toiminnasta. Tulosten perusteella eri johtotiimien toiminnan välillä oli eroja, joten kunkin johtotiimin tulee toimintansa arvioidessaan ja sitä kehittääkseen tarkastella tuloksia oman tiimin kohdalta. Kunkin tiimin tulee itse määrittää, missä erityisessä osa-alueessa sen tulee kehittyä; koskeeko osaamisen vahvistamisen tarve tiimityöskentelyn käytäntöjä, budjettia, vuorovaiikutustaitojen kehittämistä vai tiimin organisoitumista yleisesti. Erot eri johtotiimien välillä kuvaavat myös sitä, että joissain tiimitoiminnan osa-alueissa on kehitettävää ja toisessa taas yhteistoiminta niin johtotiimin sisällä kuin johtotiimien välilläkin on sujuvaa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että joidenkin osa-alueiden mukaan johtotiimit toimivat joukkona osaavia yksilöitä ja toisten osa-alueiden mukaan toimintaa tarkasteltaessa johtotiimien toiminta on itseohjautuvaa ja toiminnalla hyvä perusta – luottamus tiimin jäsenten kesken.

Organisaatiossa on hyvä arvioida, mihin itseohjautuvien johtotiimien toiminnan kehittämisessä paneudutaan ja mihin kukin tiimi toimintansa kehittämisessä painottaa sekä millä tasolla itseohjautuvuuden tulee organisaatiossa toteutua. Tiimien tehtävien rajapinnat, vastuualueet ja itsenäisen päätöksenteon mahdollisuudet vaativat keskustelua ja selkeää sopimista. Itseohjautuvuuteen perustuvan toiminnan laajentaminen koko organisaation on käynnistynyt. Palvelutalojen autonomiset pienyhteisöt kehittävät itsenäistä päätöksentekoa ja toimintasuunnitelmat laaditaan pienyhteisöissä. Itseohjautuvien toimintakäytäntöjen laajentaminen koko organisaatioon vaatii johdonmukaista toiminnan suunnittelua, vastuualeista ja tehtävistä keskustelua. Jotta itseohjautuvuus voi kehittyä yksilöiden voimavaroja ja osaamista hyödyntäen, vaati se rinnalle vankkaa nykyaikaista johtamista: valmentamista, ohjaamista, johtamista, tukemista ja delegointia - tukea ja valmennusta erilaisille tiimeille ja autonomisille pienyhteisöille.

Lähteet

Berg, Morten E. & Karlsen, Jan T. 2012. An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning* 24 (3). 177-199.

Bond, Christopher & Senegue, Megan 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. *Journal of Management Development*. 32 (1). 52-72.

Brennan, Diane & Hellbom, Kaj 2016. Positive team coaching. *Industrial and commercial training*. 48 (7). 333-337.

Buljac – Samardzic, Martina & van Woerkom, Marianne 2015. Can managers coach their teams too much? *Journal of Managerial Psychology*. 30 (3). 280-296.

Chiu, Chia -Yen 2014. Investigating the Emergence of Shared Leadership in teams: The roles of Team Proactivity, Internal Social Context, and Leader Humility. State University of New York: UMI.

Clifford, Gavin P. & Sohal, Amrik S. 1998. Developing self-directed work teams. *Management Decision*. 36 (2). 77-84.

Elloy, David F. 2008. The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self managed work team environment. *Management Research News*. 31 (11) 801-810.

Ensley, Michael D. & Hmieleski, Keith M. & Pearce, Graig L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*. 17. 217-231.

Fausing, Maj S. & Jeppesen, Hans Jeppe & Jønsson, Thomas S. & Lewandowski, Joshua & Bligh, Michelle C. 2013. "Moderators of shared leadership: work function and team autonomy". *Team Performance Management*. 19 (5/6). 244-262.

Grant, Anthony M. & Studholme, Ingrid & Verma, Raj & Kirkwood, Lea & Paton, Bronwyn & O'Connor, Sean 2017. The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. *Journal of Health Organizations and Management*. 31 (2). 237-252.

Hackman, Richard J. & Wageman, Ruth 2005. A theory of team coaching. *Academy of Management Review*. 30 (2). 269-287.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima.

HR4 -seminaari 12.6.2018. Itseohjautuva johtajuus: Evoluutio vai revoluutio? Helsinki.

Jarenko, Karoliina 2018. YLE:n Aamu tv, Tänään otsikoissa 22.5.2018.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.

Kananen, Jorma 2008. KVALI. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kankkunen & Vehviläinen – Julkunen 2017. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Katzenbach, John R. & Smith, Douglas K. 1998. Tiimit ja tuloksekas yritys. Porvoo: WSOY.

Kumari, Sanita 2016. The Comprehensive Assesment and Enhancement of Team Effectiveness. *A Management Journal*. 8 (1). 1-29.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vantaa: Hansaprint.

Langfred, Clauss W. 2007. The Downside of Self-Management: A Longitudal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. *The Academy of Management Journal* 50 (4). 885-900.

Lencioni, Patrick 2002. The five dysfunctions of a team. A leadership fable. United States of America: HB Printing.

Lilinkotisäätiö. Lilinkotisäätiön www -sivut. Saatavana osoitteessa:< <https://www.lilinkoti.fi/>>. Luettu 23.4.2019.

Lämsä, Anna-Maija & Hautala, Taru. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, Jari 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mielonen, Jari 2011. Making sense of sheared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. Lappeenrannan Teknillinen Yliopisto: Digipaino.

Nathan, Eva & Prajogo, Daniel & Cooper, Brian 2017. The relationship between personal values, organizational formalization and employee work outcomes of compliance and innovation. International Journal of Manpower 38 (2).

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Meedia Zone OÜ.

Parppei, Ria 2008. Business Coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona. Helsinki: Yliopistopaino.

Parppei, Ria 2016. Mikä volitio? LinkedIn. 17.11.2016. Saatavana osoitteessa: <<https://www.linkedin.com/pulse/mik%C3%A4-volitio-ria-parppei-phd>>. Luettu 2.2.2018.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Print Best.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sandoff, Mette & Nilsson, Kerstin 2016. "How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure". Team Performance Management. 22 (7/8). 415-427.

Sundholm, Lars 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja ER-Paino Ky.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsittely Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Verkkodokumentti. Saatavana osoitteessa:<https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf> Luettu 20.4.2019.

van Amelswoort, Pierre & Benders, Jos 1996. Team time: a model for developing self-directed work teams. International Journal of Operations & Production management 16 (2). 159-170.

Wageman, Ruth & Nunes, Debra A. & Burruss, James A. & Hackman, J. Richard 2008. Senior leadership teams. What it takes to make them great. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Wiesman, Daryl W. 2000. The effects of team goals, Feedback and the communication on the performance of self-directed work teams in an applied setting. The Florida State University: Bell & Howell and Learning Company.

Wilenius, Markku & Kurki, Sofia 2017. Sitä niittää mitä kylvää: luottamuskeskeisten organisaatioiden menestystarinoita. Teoksessa Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.). Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Liettua: Baltoprint. 171-197.

Williams, Helen M. & Parker, Sharon K. & Turner, Nick 2010. Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. Journal of Occupational and Organizational Psychology. 83. 301-324.

Yang, Seung-Bum & Guy, Mary E. 2011. The Effectiveness of Self-Managed Work Teams in Government Organizations. Journal of Business and Psychology 26 (4). 531-541. New York.

Aineistonhaku

Pvm.	Tietokanta	Hakusanat	Kieli	Aikaväli	Osumat
16.10.2018	Emerald Insight	"self-direct* team" or "self-managed team" and "shared leadership" and "team work"	suomi, englanti	1.1.2008-31.10.2018	Otsikon perusteella hyväksytty 30 Abstraktin perusteella hylätty 28 Työhön valittu 2 <ol style="list-style-type: none"> Sandoff, Mette & Nilsson, Kerstin 2016. "How staff experience teamwork challenges in a new organizational structure". Team Performance Management. 22 (7/8). 415-427. Fausing, Maj S. & Jeppesen, Hans Jeppe & Jønsson, Thomas S. & Lewandowski, Joshua & Bligh, Michelle C. 2013. "Moderators of shared leadership: work function and team autonomy". Team Performance Management. 19 (5/6). 244-262.
15.10.2018	Finna, Väitöskirjat	self-managed team" or "self-directed team" or "composite team" or "team work" or "shared leadership"	suomi, englanti	2008-2018	Otsikon perusteella hyväksytty 8, Abstraktin perusteella hylätty 7 Työhön valittu 1 <ol style="list-style-type: none"> Mielonen, Jari 2011. Making sense of shared leadership. A case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. University of Lappeenranta.
24.1.2019	ProQuest Business	"self-direct* team" or "self-managed team" and "shared leadership" and "team work"	suomi, englanti	1.1.2008-31.10.2018	Otsikon perusteella hyväksytty 35 Abstraktin perusteella hylätty 32 Työhön valittu 3 <ol style="list-style-type: none"> Yang, Seung -Bum & Guy, Mary E. 2011. The Effectiveness of Self-Managed work teams in Government Organizations. J. Bus Psychol. 26. 531-541. Kumari, Sanita 2016. The Comprehensive Assessment and Enhancement of Team Effectiveness. A Management Journal. 8 (1). 1-29. Chiu, Chia-Yen 2014. Investigating the Emergence of Shared Leadership in teams: The roles of Team Proactivity, Internal

					Social Context, and Leader Humility. State University of New York: UMI.
	Manuaalinen haku				<ol style="list-style-type: none"> 1. Clifford, Gavin P. & Sohal, Amrik S. 1998. Developing self-directed work teams. Management Decision. 36(2). 77-84. 2. Elloy, David F. 2008. The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self managed work team environment. Management Research News. 31 (11) 801-810. 3. Langfred, Clauss W. 2007. The Downside of Self-Management: A Longitudal Study of the Effects of Conflict on Trust, Autonomy, and Task Interdependence in Self-Managing Teams. The Academy of Management Journal 50 (4). 885-900. 4. Wiesman, Daryl W. 2000. The effects of team goals, Feedback and the communication on the performance of self-directed work teams in an applied setting. The Florida State University: Bell & Howell and Learning Company. 5. Williams, Helen M. & Parker, Sharon K. & Turner, Nick 2010. Proactively performing teams: The role of work design, transformational leadership, and team composition. Journal of Occupational and Organizational Psychology 83. 301-324. 6. Buljac – Samardzic, Martina & van Woerkom, Marianne 2015. Can managers coach their teams too much? Journal of Managerial Psychology 30 (3). 280-296.
13.3.2019	ProQuest Business	"coaching leadership" or "team coaching" or "executive coaching" and "self-direct* team" or "self-managed team" and "shared leadership" and "team work"	suomi, englanti	1.1.2008-31.10.2018	<p>Otsikon perusteella valittu 257 Abstraktin perusteella hylätty 253 Työhön valittu 4</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bond, Christopher & Senegue, Megan 2013. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development. Journal of Management Development. 32 (1). 57-72. 2. Berg, Morten E. & Karlsen, Jan T. 2012. An evaluation of management training and coaching. Journal of Workplace Learning. 24 (3). 177-199.

					<p>3. Grant, Anthony M. & Studholme, Ingrid & Verma, Raj & Kirkwood, Lea & Paton, Browbyn & O'Connor, Sean 2017. The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. Journal of Health Organization and Management 31 (2). 237-252.</p> <p>4. Brennan, Diane & Hellbom Kaj 2016. Positive team coaching. Industrial and commercial training. 48 (7). 333-337.</p>
--	--	--	--	--	--

Saatekirje

Hyvä johtotiimin jäsen

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kerätä tietoa johtotiimien toiminnasta sekä niiden kehittämishaasteista. Tätä tarkoitusta varten olen laatinut sähköisen kyselylomakkeen. Osallistumisesi tutkimukseen on todella tärkeää, jotta voimme säätiössämme edelleen kehittää uudistettua johtamismallia ja itseohjautuvien johtotiimien toimintaa.

Osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista ja luottamuksellista. Antamasi vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveysalan palvelujen johtaminen -koulutusohjelmassa. Opinnäytetyön tulokset julkaistaan Metropolia Ammattikorkeakoulun Theseus -tietokannassa.

Vastausaikaa kyselyyn on kaksi viikkoa. Vastaamaan pääset painamalla alla olevaa ”jatka kyselyyn” -painiketta. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi n. 10-15 min.

Mikäli sinulla on opinnäytetyöhön liittyen kysyttävää, vastaamme mielellämme kysymyksiisi. Lisätietoja saat sähköpostitse tai puhelimitse.

Yhteistyöterveisin,

YAMK opinnäytetyön tekijä

Ohjaava opettaja

Anu Rautelin

anu.rautelin@metropolia.fi

p. 050-313 4657

TtT, Ly Kalam-Salminen

ly.kalam-salminen@metropolia.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Helsinki

Kyselylomake

Merkitse, minkä johtotiimin jäsen olet:

- Kehittämistiimi
- Johtamistiimi
- Henkilöstötiimi
- Asiakastiimi
- Talous- ja prosessitiimi

Ole hyvä ja vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Tiimistä kohti itseohjautuvaa tiimiä

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Organisaatiossamme on tiimityöskentelyn kannalta sujuvat toimintakäytännöt (mm. käytännöt toimipisteissä)					
2. Tiimillämme on selkeä vastuualue					
3. Käsitlemme tiimimme asioita säännöllisesti kokouksissamme					
4. Olemme luoneet tiimillemme pelisäännöt					
5. Tiimillämme on käytössä budjetti, josta olemme vastuussa					
6. Tiimillämme on yhteiset tavoitteet					
7. Tiimillämme on yhteinen näkemys tiimimme tavoitteista					
8. Tiimin jäsenenä olemme aidosti sitoutuneet tiimimme yhteisiin tavoitteisiin					
9. Tiimimme tavoitteilla on selkeät mittarit					
10. Tiimillämme on riittävä osaaminen tavoitteiden					

saavuttamisen seuraamiseksi mittareiden avulla					
11. Osaamme tiimissämme erilaisia asioita					
12. Osaaminen tiimissämme suhteessa vastualueeseemme on hyvällä tasolla					
13. Tiimillämme on selkeät tehtävät					
14. Tiimimme ulkopuolinen valmentaja valmentaa meitä erillisten tehtävien paremmiksi osaajiksi					
15. Voimme kierrättää tehtäviä tiimissämme					
16. Tiimimme jäsenistä yksi toimii tiimimme vetäjänä					
17. Tiimimme vetäjä vastaa työnjaosta					
18. Tiimimme ulkopuolinen valmentaja opastaa tiimiämme uusien tehtävien hoitamisessa					
19. Jaamme tiimissämme vastuuta					
20. Vuorot eri tehtävien hoitamiselle vaihtuvat tiimissämme					
21. Olemme sopineet, miten hoidamme yksittäiset johtamistehtävät (mm. kokousten järjestäminen, puheenjohtajuus, viestintä, rekrytointi)					
22. Tiimimme johtamiseen liittyvien tehtävien hoitamista valmennetaan					
23. Tiimimme toimintaa kuvaa yhteistyö ja yhdessä tekeminen					
24. Tiimimme jäsenten välinen yhteistyö on hyvällä tasolla					
25. Olemme luoneet käytännön, jolla hoidamme johtamiseen liittyvät tehtävät					
26. Suoriudumme tehokkaasti tiimimme tehtävistä					

27. Ratkaisemme tiiminä itsenäisesti eteen tulevia ongelmia					
28. Olemme saaneet riittävästi valmennusta tiimimme vuorovaikutustaitoihin					
29. Rakennamme yhdessä tiimihenkeä					
30. Tiimimme jäsenten välillä on hyvä keskinäinen luottamus					
31. Työnjako tiimissämme on selkeää					
32. Tiimimme toimii itsenäisesti					
33. Valvomme tiiminä oman työmme laatua					
34. Opimme yhdessä tavoitteellista tiimityöskentelyä					
35. Pyrimme tiiminä jatkuvasti kehittämään toimintaamme					
36. Teemme tiimissämme itsenäisiä päätöksiä					
37. Tiimimme toimii itsenäisesti asiakkaiden kanssa					
38. Tiimimme toimii itsenäisesti alihankkijoiden kanssa					
39. Tiimimme toimii itsenäisesti yhteistyökumppanien kanssa					
40. Teemme tiiminä sopimukset itsenäisesti					
41. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) tiedon hallintaan					
42. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) osaamisen hallintaan					
43. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) sisäiseen viestintään					
44. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) ulkoiseen viestintään					

	Täysin eri mieltä	Jokseen- kin eri mieltä	En sa- maa enkä eri mieltä	Jokseen- kin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
45. Tiimillämme on sel- keät suoritusvaati- mukset					
46. Tiimimme suoritus- vaatimukset ovat haastavat					
47. Organisaatios- samme seurataan tiimimme suoritustu- lostensa saavutta- mista					
48. Olemme tiiminä si- toutuneet tois- temme kehitykseen					
49. Arvioimme säännöl- lisesti tiimimme toi- mintaa					
50. Kaikilta tiimimme jä- seniltä vaaditaan samanlainen määrä todellista työtä					
51. Tiimimme erilaiset projektit ja tehtävät määräytyvät kunkin tiimin jäsenen taito- jen mukaan ei muo- dollisen aseman mukaan					
52. Tiimillämme on yh- teisvastuu toimin- nastamme					

53. Miten johtotiiminne toiminta on ollut yhteydessä vastualueenne strategian jal-
kauttamiseen?

54. Miten johtotiimien toimintaa tulee mielestäsi kehittää:

a. johtotiimien välisen tiedonkulun suhteen

b. johtotiimien ja henkilöstön välisen tiedonkulun suhteen

55. Mitä muita kehittämis ehdotuksia sinulla on johtotiimien toiminnan suhteen?

Muistutuskirje

Hei!

Esittelen kyselyn tulokset johtotiimien kehittämispäivässä, joka pidetään 9.5.2019 klo 12-16. Käyn tulokset läpi yleisesti ja lisäksi jokainen johtotiimi saa omaa tiimiä koskevan raportin ja yhteenvedon tuloksista.

Mikäli et ole vielä vastannut johtotiimien toimintaa koskevaan kyselyyn, vastausaikaa on 17.3.2019 asti. Olet saanut sähköpostiisi uuden linkin kyselyyn.

Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, kiitos ajastasi ja vaivannäöstäsi 😊.

Ystävällisin terveisin,

Anu Rautelin

Kvantitatiivisen aineiston analysointi

Itseohjautuvan tiimin toiminnan lähtökohdat

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
1. Organisaatiossamme on tiimityöskentelyn kannalta sujuvat toimintakäytännöt (mm. käytännöt toimipisteissä)	1 (3,6 %)	8 (28,6 %)	5 (17,9 %)	12 (42,9 %)	2 (7,1 %)
2. Tiimillämme on selkeä vastualue	0 (0 %)	2 (7,1 %)	3 (10,7 %)	18 (64,3 %)	5 (17,9 %)
13. Tiimillämme on selkeät tehtävät	0 (0 %)	4 (14,3 %)	4 (14,3 %)	18 (64,3 %)	2 (7,1 %)

Tiimin itseohjautuvuus

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
8. Tiimin jäsenenä olemme aidosti sitoutuneet tiimimme yhteisiin tavoitteisiin	0 (0%)	1 (3,6 %)	5 (17,9 %)	10 (35,7%)	12 (42,9%)
36. Teemme tiimissämme itenäisiä päätöksiä	0 (0%)	0 (0 %)	4 (14,3 %)	14 (50 %)	10 (35,7%)
48. Olemme tiiminä sitoutuneet toistemme kehitykseen	0 (0 %)	1 (3,6 %)	8 (28,6 %)	12 (42,9 %)	7 (25 %)
49. Arvioimme säännöllisesti tiimimme toimintaa	1 (3,6 %)	1 (3,6 %)	6 (21,4 %)	15 (53,6 %)	5 (17,9 %)
52. Tiimillämme on yhteisvastuu toiminnastamme	0 (0 %)	1 (3,6 %)	0 (0 %)	11 (39,3 %)	16 (57,1 %)

Tiimin tehokkaat toimintatavat

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
3. Käsittelemme tiimimme asioita säännöllisesti kokouksissamme	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3,6 %)	9 (32,1 %)	18 (64,3 %)
4. Olemme luoneet tiimillemme pelisäännöt	0 (0 %)	0 (0 %)	5 (17,9 %)	16 (57,1 %)	7 (25 %)
5. Tiimillämme on käytössä budjetti, josta olemme vastuussa	10 (35,7 %)	6 (21,4 %)	7 (25 %)	3 (10,7 %)	2 (7,1 %)

6. Tiimillämme on yhteiset tavoitteet	1 (3,6 %)	0 (0 %)	1 (3,6 %)	16 (57,1 %)	10 (35,7 %)
7. Tiimillämme on yhteinen näkemys tiimimme tavoitteista	0 (0 %)	3 (10,7 %)	1 (3,6 %)	17 (60,7 %)	7 (25 %)
9. Tiimimme tavoitteilla on selkeät mittarit	1 (3,6 %)	5 (17,9 %)	5 (17,9 %)	11 (39,3 %)	6 (21,4 %)
10. Tiimillämme on riittävä osaaminen tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseksi mittareiden avulla	2 (7,1 %)	5 (17,9 %)	9 (32,1 %)	7 (25 %)	5 (17,9 %)
41. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) tiedon hallintaan	0 (0 %)	4 (14,3 %)	4 (14,3 %)	15 (53,6 %)	5 (17,9 %)
42. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) osaamisen hallintaan	0 (0 %)	5 (17,9 %)	7 (25 %)	11 (39,3 %)	5 (17,9 %)
43. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) sisäiseen viestintään	0 (0 %)	2 (7,1 %)	1 (3,6 %)	14 (50 %)	11 (39,3 %)
44. Tiimillämme on riittävät tietotekniset työvälineet (ohjelmistot ja laitteet) ulkoiseen viestintään	0 (0 %)	2 (7,1 %)	5 (17,9 %)	12 (42,9 %)	9 (32,1 %)

Tiimin kehittyminen kohti itseohjautuvaa tiimiä

Vaihe 1. Joukko osaavia yksilöitä

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
11. Osaamme tiimissämme erilaisia asioita	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	12 (42,9 %)	16 (57,1 %)
12. Osaaminen tiimissämme suhteessa vastuualueeseemme on hyvällä tasolla	1 (3,6 %)	3 (10,7 %)	5 (17,9 %)	15 (53,6 %)	4 (14,3 %)
13. Tiimillämme on selkeät tehtävät	0 (0 %)	4 (14,3 %)	4 (14,3 %)	18 (64,3 %)	2 (7,1 %)
14. Tiimimme ulkopuolinen valmentaja valmentaa meitä erillisten tehtävien paremmiksi osaajiksi	10 (35,7 %)	8 (28,6 %)	5 (17,9 %)	5 (17,9 %)	0 (0 %)

15. Voimme kierrättää tehtäviä tiimissämme	1 (3,6 %)	2 (7,1 %)	0 (0 %)	14 (50 %)	11 (39,3 %)
16. Tiimimme jäsenistä yksi toimii tiimimme vetäjänä	2 (7,1 %)	8 (28,6 %)	6 (21,4 %)	8 (28,6 %)	4 (14,3 %)
17. Tiimimme vetäjä vastaa työnjaosta	3 (10,7 %)	9 (32,1 %)	10 (35,7 %)	3 (10,7 %)	3 (10,7 %)

Vaihe 2. Aloitteleva itseohjautuva ryhmä

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
18. Tiimimme ulkopuolinen valmentaja opastaa tiimiämme uusien tehtävien hoitamisessa	12 (42,9 %)	7 (25 %)	5 (17,9 %)	4 (14,3 %)	0 (0 %)
19. Jaamme tiimissämme vastuuta	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (7,1 %)	13 (46,4 %)	13 (46,4 %)
20. Vuorot eri tehtävien hoitamiseksi vaihtuvat tiimissämme	0 (0 %)	2 (7,1 %)	3 (10,7 %)	13 (46,4 %)	10 (35,7 %)
21. Olemme sopineet, miten hoidamme yksittäiset johtamistehtävät (mm. kokousten järjestäminen, puheenjohtajuus, viestintä, rekrytointi)	0 (0 %)	0 (0 %)	3 (10,7 %)	16 (57,1 %)	9 (32,1 %)
22. Tiimimme johtamiseen liittyvien tehtävien hoitamista valmennetaan	8 (28,6 %)	9 (32,1 %)	6 (21,4 %)	4 (14,3 %)	1 (3,6 %)

Vaihe 3. Osittain itseohjautuva tiimi

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
23. Tiimimme toimintaa kuvaa yhteistyö ja yhdessä tekeminen	0 (0 %)	1 (3,6 %)	4 (14,3 %)	15 (53,6 %)	8 (28,6 %)
24. Tiimimme jäsenten välinen yhteistyö on hyvällä tasolla	0 (0 %)	1 (3,6 %)	0 (0 %)	16 (57,1 %)	11 (39,3 %)
25. Olemme luoneet käytännön, jolla hoidamme johtamiseen liittyvät tehtävät	1 (3,6 %)	2 (7,1 %)	9 (32,1 %)	12 (42,9 %)	4 (14,3 %)
26. Suoriudumme tehokkaasti tiimimme tehtävistä	1 (3,6 %)	4 (14,3 %)	6 (21,4 %)	12 (42,9 %)	5 (17,9 %)
27. Ratkaisemme tiiminä itsestään eteen tulevia ongelmia	1 (3,6 %)	2 (7,1 %)	1 (3,6 %)	18 (64,3 %)	6 (21,4 %)

28. Olemme saaneet riittävästi valmennusta tiimimme vuorovaikutustaitoihin	2 (7,1 %)	12 (42,9 %)	7 (25 %)	5 (17,9 %)	2 (7,1 %)
29. Rakennamme yhdessä tiimihenkeä	1 (3,6 %)	1 (3,6 %)	2 (7,1 %)	12 (42,9 %)	12 (42,9 %)

5. Itseohjautuva tiimi

Väittämä	Täysin eri mieltä f (%)	Jokseenkin eri mieltä f (%)	En samaa enkä eri mieltä f (%)	Jokseenkin samaa mieltä f (%)	Täysin samaa mieltä f (%)
31. Työnjako tiimissämme on selkeää	0 (0 %)	3 (10,7 %)	5 (17,9 %)	16 (57,1 %)	4 (14,3 %)
32. Tiimimme toimii itsenäisesti	0 (0 %)	1 (3,6 %)	3 (10,7 %)	17 (60,7 %)	7 (25 %)
33. Valvomme tiiminä oman työomme laatua	0 (0 %)	0 (0 %)	4 (14,3 %)	18 (64,3 %)	6 (21,4 %)
34. Opimme yhdessä tavoitteellista tiimityöskentelyä	0 (0 %)	0 (0 %)	2 (7,1 %)	12 (42,9 %)	14 (50 %)
35. Pyrimme tiiminä jatkuvasti kehittämään toimintaamme	0 (0 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	15 (53,6 %)	13 (46,4 %)
37. Tiimimme toimii itsenäisesti asiakkaiden kanssa	3 (10,7 %)	3 (10,7 %)	11 (39,3 %)	7 (25 %)	4 (14,3 %)
38. Tiimimme toimii itsenäisesti alihankkijoiden kanssa	2 (7,1 %)	3 (10,7 %)	18 (64,3 %)	5 (17,9 %)	0 (0 %)
39. Tiimimme toimii itsenäisesti yhteistyökumppanien kanssa	2 (7,1 %)	3 (10,7 %)	9 (32,1 %)	9 (32,1 %)	5 (17,9 %)
40. Teemme tiiminä sopimukset itsenäisesti	3 (10,7 %)	3 (10,7 %)	7 (25 %)	10 (35,7 %)	5 (17,9 %)

Johtotiimi

Väittämä	Täysin eri mieltä f, f(%)	Jokseenkin eri mieltä f, f (%)	En samaa enkä eri mieltä f, f(%)	Jokseenkin samaa mieltä f, f(%)	Täysin samaa mieltä f, f(%)
30. Tiimimme jäsenten välillä on hyvä keskinäinen luottamus	0 (0 %)	1 (3,6 %)	3 (10,7 %)	11 (39,3 %)	13 (46,4 %)
45. Tiimillämme on selkeät suoritusvaatimukset	0 (0 %)	3 (10,7 %)	8 (28,6 %)	13 (46,4 %)	4 (14,3 %)
46. Tiimimme suoritusvaatimukset ovat haastavat	1 (3,6 %)	0 (0 %)	6 (21,4 %)	11 (39,3 %)	10 (35,7 %)

47. Organisaatiossamme seurataan tiimimme suoritustulosten saavuttamista	0 (0 %)	0 (0 %)	1 (3,6 %)	11 (39,3 %)	16 (57,1 %)
50. Kaikilta tiimimme jäseniltä vaaditaan samanlainen määrä todellista työtä	0 (0 %)	7 (25 %)	5 (17,9 %)	14 (50 %)	2 (7,1 %)
51. Tiimimme erilaiset projektit ja tehtävät määräytyvät kunkin tiimin jäsenen taitojen mukaan ei muodollisen aseman mukaan	1 (3,6 %)	3 (10,7 %)	0 (0 %)	15 (53,6 %)	9 (32,1 %)