

Itseohjautuvat tiimit

Else Meier

Opinnäytetyö

Helmikuu 2021

Liiketalous

Tradenomi (ylempi AMK), Verkostojohtaminen

Tekijä(t) Meier Else	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä helmikuu 2021
	Sivumäärä 82+3	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Itseohjautuvat tiimit		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (Ylempi AMK), Verkostojohtaminen		
Työn ohjaaja(t) Riikka Ahlgren		
Toimeksiantaja(t) Kansaneläkelaitos		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyötutkimuksessa haluttiin selvittää, millaisia itseohjautuvia tiimejä Kelassa on ja millaista johtajuutta tiimeissä hyödynnetään. Kelaan on muodostettu joitain itseohjautuvia tiimejä, mutta ne eivät ole vielä laajasti käytössä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastatteluihin osallistui viisi tiimiläistä ja kolme esimiestä neljästä eri tiimistä Kelan Itäisestä vakuutuspiiristä ja Perintäkeskuksesta. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2020. Tulosten analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä.</p> <p>Tuloksista nousi esiin, että itseohjautuvat tiimit toimivat Kelassa ilman työvuoroja sovittujen toimintatapojen mukaisesti ja tehokkaasti. Tiimeissä on keskinäistä luottamusta ja jaettava johtajuutta. Esimiehet huomioivat yksilölliset tarpeet ja auttavat sopeutumaan itseohjautuvuuteen. Tiimiläiset raportoivat itseohjautuvassa tiimissä työskentelyn tukevan työhyvinvointia, antavan mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, lisäävän hallinnan tunnetta työstä ja mahdollistavan itsensä johtamisen.</p> <p>Tulosten perusteella itseohjautuvat tiimit voivat olla osa hierarkkista julkisoikeudellista organisaatiota. Esimiehen tuen avulla kaikki pärjäävät osana itseohjautuvaa tiimiä. Tiimeissä on piirteitä jaetusta johtajuudesta, mutta sitä olisi mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa vielä enemmän. Mikäli organisaatiossa halutaan hyödyntää laajemmin itseohjautuvia tiimejä, tulisi organisaation määrittellä, mitä itseohjautuva tiimi tarkoittaa ja mitä tiimeiltä halutaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Itseohjautuvat tiimit, itseohjautuvuus, jaettu johtajuus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) -		

Author(s) Meier Else	Type of publication Master's thesis	Date February 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 82+3	Permission for web publication: x
Title of publication Self-managing teams		
Degree programme Master's degree program in Network Management		
Supervisor(s) Ahlgren Riikka		
Assigned by Kansaneläkelaitos		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this theses is to study self-managing teams in Kela and what kind of leadership they use. There are some self-managing teams in Kela, but they are not widespread in the organization.</p> <p>This research was made as a qualitative interview survey. There were three team leaders and five team members from four different teams completing this survey. They are working at Kela's Eastern Insurance District and Overpayment Recovery Centre. The interviews were made in September 2020. Content analysis was used to analyze the results.</p> <p>Based on the survey, self-managing teams are working without rota planning, based on advanced made rules and effectively. Self-managing teams have high trust between all members, and they use shared leadership. Team leaders are taking into account the team members individual needs and helping them adapt their behavior to fit a self-managing team. Team members reported that working in self-managing work teams supported their well-being at work, gave them opportunity to have impact on and a feeling of control of their work and allowed them to use self-management.</p> <p>In conclusion, self-managing teams can be part of a hierarchic public organization. Team leaders support team members, and everyone can be part of a self-managing work team. Teams have characteristic of shared leadership, but it could be used more. In case an organization wishes to use self-managing teams in a wider range, it should define what self-managing team mean to organization and what impacts are expected from them.</p>		
self-managing team, self-managed work teams, self-management, shared leadership		
Miscellaneous (Confidential information) -		

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Kela	6
2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	10
3	Itseohjautuva tiimi	12
3.1	Tiimin kehittyminen	15
3.2	Itseohjautuvassa tiimissä työskentely.....	17
3.3	Tiimin tehokkuus	20
3.4	Haasteet	21
3.5	Yksilön itseohjautuvuus.....	23
3.5.1	Itsensä johtaminen	24
3.6	Itseohjautuva organisaatio.....	25
4	Johtajuus itseohjautuvassa tiimissä	27
4.1	Jaettu johtajuus	28
4.1.1	Jaetun johtajuuden hyödyntäminen itseohjautuvassa tiimissä.....	30
4.2	Esimiehenä itseohjautuvassa tiimissä	32
4.2.1	Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa tiimissä.....	34
5	Tutkimusasetelma ja sen toteutus	38
5.1	Teemahaastattelu.....	40
5.2	Sisällönanalyysi.....	43
6	Tulokset	45
6.1	Itseohjautuvat tiimit Kelassa	47
6.2	Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa tiimissä	53
6.3	Jaettu johtajuus itseohjautuvissa tiimeissä.....	56
6.4	Tiimin toiminnan haasteet ja kehitystoiveet.....	59
7	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	61
7.1	Itseohjautuvan tiimin määritelmä.....	62
7.2	Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa tiimissä	66
7.3	Jaettu johtajuus itseohjautuvassa tiimissä.....	68

	2
8 Pohdinta.....	70
8.1 Luotettavuus.....	71
8.2 Eettisyys.....	75
Lähteet	77
Liitteet	83
Liite 1. Haastattelurunko.....	83
Liite 2. Analyysirunko	84
Liite 3. Esimerkki pelkistyksestä ja teemoittelusta itseohjautuvan tiimin työn organisoinnista	85
 Kuviot	
 Kuvio 1 Kelan organisaatio (Kela tulosityksiköt 2020.)	8
Kuvio 2 Työelämäosaaminen Kelassa (Kelan intra 2020a.)	9
Kuvio 3 Itseohjautuvuuden tyypit (Langfred 2000, 565. muokattu)	14
Kuvio 4 Itsensä johtamisen strategiat (Neck & Houghton 2006, 271-272.)	25
Kuvio 5 Esimiehen tehtävät (Druskat, Wheeler 2004, muokattu)	35
Kuvio 6 Luottamusdynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34. muokattu)	36
Kuvio 7 Tulosten yhteenveto, itseohjautuvat tiimit Kelassa	62
Kuvio 8 Tulosten yhteenveto, jaettu johtajuus Kelassa	68

1 Johdanto

Itseohjautuvuudella voidaan viitata yksilöön, ryhmään tai organisaatioon. Yksilön itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön tapaa toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Ryhmän itseohjautuvuudella viitataan ryhmän jäsenten kykyyn organisoida itsenäisesti ja tarpeen mukaan. Myös koko organisaatio voi muotoutua itseohjautuvasti, jolloin minimoidaan hierarkkiset rakenteet ja kiinteät tiukkarajaiset roolitukset. (Martela, Jarenko 2017, 12.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa itseohjautuvuuteen viitataan useilla eri termeillä. Englannin kielessä käytetään termejä *self-determination*, *self-leadership*, *self-management*, kun viitataan yksilön itseohjautuvuuteen. Tiimin ja organisaation itseohjautuvuuteen viitataan sanoilla *self-organization*, *self-governance*, *self-managing team*, *autonomous teams*. (Salovaara 2019, 93-94.) Kun halutaan viitata nimenomaan työtiimiin, käytetään englanniksi termejä *Self-managed work teams* ja *semi-autonomous work groups* (Yukl 2013, 256).

Tässä opinnäytetyössä pureudutaan itseohjautuvuuteen tiimitasolla. On tärkeä huomata, että itseohjautuvuudella voidaan viitata eri kokonaisuuksiin, eikä itseohjautuvan tiimin tarvitse olla osa itseohjautuvaa organisaatiota.

Cummingin (1978) määritelmän mukaan itseohjautuvalla tiimillä on yhteinen tehtävä, tiimiläisillä on laaja osaamis pohja ja mahdollisuus vaikuttaa työn tekemiseen. Työstä saadut palkkiot ja palaute kohdistetaan yksilön sijaan tiimille. Tarkoituksena on antaa tiimin itse vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen liittyviin muuttujiin, sen sijaan että ne annettaisiin ulkoapäin. (Cumming 1978, 625.)

Valtioneuvoston tulevaisuusselonteossa (2017) arvioidaan asiantuntija- ja tietotyön muuttuvan tulevaisuudessa aikaan ja paikkaan tai työnantajaan sitoutumattomaksi. Organisoituminen uskotaan muuttuvan verkostomaiseksi ja hierarkkiset rakenteet madaltuvat. Työ nähdään muuttuvan kohti monimuotoisuutta ja itseohjautuvuutta, jolloin työntekijät sopivat keskenään rooleista ja toimivat yhdessä. (Oksanen 2017, 23-24.)

Itseohjautuvuus on noussut ajankohtaiseksi, koska se vastaa työelämän muutoksiin toimintaympäristöissä, työn muutokseen ja teknologian kehitykseen. Toimintaympäristö on muuttunut kompleksiseksi ja nopeasti muuttuvaksi. Tähän on vaikuttanut globalisaatio, tiedonkulun nopeutuminen ja automaation hyödyntämisen lisääntyminen. Työ itsessään on muuttunut rutiininomaisen työn vähentyessä ja toisaalta itsenäisen asiantuntijatyön kasvaessa. Teknologian kehitys mahdollistaa uusia organisaattiorakenteita, joita ei olisi voitu ylläpitää vielä aiemmin. Kaikkineen muutokset haastavat perinteisen johtamisen ja organisoitumisen. (Martela, Jarenko 2017, 11.)

Osaltaan työn muutokseen vaikuttaa myös nuorten sukupolvien muuttuneet odotukset työelämästä. Suomessa toteutetussa väitöskirjatutkimuksessa tutkittiin Y-sukupolvea (1978-1995 syntyneitä) työelämässä. Y-sukupolvea motivoi työssä joustavuus, sosiaaliset suhteet, kehittymismahdollisuudet, vaihtelevat työtehtävät, sopiva työ määrä sekä vapaa-ajan ja työelämän balanssi. Esimieheltä toivotaan arvostusta, työntekijään tutustumista, kuuntelun taitoa ja tukea kehittymiseen. Esimiehen rooli nähdään valmentajana. Ylipäätään Y-sukupolven edustajat haluavat tulla kohdatuksi työelämässä yksilöinä. (Kultalahti 2015, 9,71,77-78.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia itseohjautuvia tiimejä on Kelan Itäisessä vakuutuspiirissä ja perintäkeskuksessa, esimiehen tehtäviä itseohjautuvissa tiimissä ja jaetun johtajuuden hyödyntämistä. Myös Kelassa on lähdetty kokeilemaan uusia toimintamalleja tukemaan monimuotoisuutta ja itseohjautuvuutta. Itseohjautuvalla tiimejä on jo muodostunut eri puolilla organisaatiota.

Kela on eduskunnan valvonnan alainen organisaatio, joka vastaa suomalaisten sosiaaliturvasta (Kela lyhyesti 2018). Kela on perinteisesti nähty hierarkkisena organisaationa, joka uudistuu hitaasti. Vuosi 2020 on osoittanut, että organisaatio kykenee muuttumaan ja kehittymään lyhyessä ajassa, kun kaikilla on ollut yhteinen päämäärä selvittää koronapandemian tuomista haasteista. Organisaatiossa on jo koettu suuria muutoksia, ehkä nämä viitoittavat tietä myös itseohjautuvien tiimien laajenemiselle.

Itseohjautuvat tiimit eivät ole mikään uusi asia. Esimerkiksi Cumming (1978) on tutkinut itseohjautuvuutta 70-luvulla ja Manz sekä Sims (1987) ovat tutkineet itseohjautuvuutta organisaatioissa jo 80-luvulla. Myöskään jaettu johtajuus ei ole mikään uusi ajatus, vaan sitä on tutkittu jo 1960-luvulla. Tieteelliset tutkimukset kuitenkin lisääntyivät merkittävästi 1990-luvulla. (Seers, Keller, Wilkerson 2003,80.)

Seers ja muut (2003) kuvaavat itseohjautuvia tiimejä ehkä merkittävimmäksi teollisuuden jälkeisen ajan ilmiöksi. Johtajuuden tärkeäksi kysymykseksi nousee heidän mielestään se, miten jaettu johtajuus saadaan toteutettua itseohjautuvissa tiimeissä. (Seers ym. 2003, 96-97.)

Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että esimies ei ole koko ajan tiimin ohjaksissa, vaan antaa johtajuutta sille, jolla on tilanteeseen paras asiantuntijuus. Esimies ei kuitenkaan luovu vallastaan tai yritä siirtää vastuitaan muille. Jaetussa johtajuudessa pyrkimys on toimia muiden tiimiläisten kanssa, hyödyntäen valtaa ja asiantuntijuutta mahdollisimman tehokkaasti. (Juuti 2016, 16-17.)

Tiimi hyötyy jaetusta johtajuudesta, vaikka sillä on lisäksi tukenaan esimies. On tärkeää, että tiimin esimies ei haali itselleen liikaa valtaa, muiden tiimiläisten autonomian kustannuksella. Organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutoksia ja kompleksisia ongelmia, joihin voidaan vastata jaetun johtajuuden avulla nopeasti. Jaetussa johtajuudessa kaikilla tiimiläisillä on mahdollisuus ottaa johtajuutta ja korjata ongelma itse, heti sen havaittuaan. (Northouse 2018, 373; Laloux 2014 91-93.)

Tämä opinnäytetyötutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelut toteutettiin Kelan Perintäkeskuksen ja Itäisen vakuutuspiirin itseohjautuvissa tiimeissä. Haastatteluihin osallistui kolme esimestä ja viisi tiimiläistä. Kaikki haastatellut työskentelevät tiimeissä, jotka ovat määritelleet itsensä itseohjautuviksi.

Kelassa toteutettiin itseohjautuva tiimi kokeilu 2018. Kokeiluun osallistuneisiin tiimeihin liittyen on tehty gradu liittyen tiimiläisten kokemuksiin muutoksesta ja AMK opinnäytetyö esimiesten työn muuttumisesta. Tässä tutkimuksessa tutkittavat tiimit eivät ole osallistuneet aikaisempaan kokeiluun.

Kela kouluttaa esimiehet hyödyntämään valmentavaa johtajuutta. Valmentavan johtamisen (*coachin leadership*) tavoitteena on tukea työntekijöiden oppimista, kehittymistä, työtehtävistä suoriutumista ja autonomiaa. Kyseessä on kokonaisvaltainen johtamistapa, joka asettaa esimiehen päätehtäväksi työntekijöiden auttamisen ja tukemisen. Valmentavan johtamisen avulla on mahdollista tukea tiimin itseohjautuvuutta, kun esimies tietoisesti keskittyy sen kehittämiseen. (Viitala 2019 159-160, 165.) Valmentava johtajuus rajattiin kuitenkin pois tästä tutkimuksesta, koska sitä on tutkittu laajalti Kelassa eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä itseohjautuvuuteen ja jaetun johtajuuden hyödyntämiseen.

Itseohjautuvassa tiimissä työskentelyllä on vaikutuksia myös työhyvinvoinnin kokemiin. Työhyvinvointi rajattiin tästä tutkimuksesta pois, koska se vaatisi isona kokonaisuutena ihan oman tutkimuksensa.

1.1 Kela

Kansaneläkelaitos (Kela) on eduskunnan valvonnan alainen organisaatio, jossa huolehditaan sosiaaliturvasta. Sosiaaliturvan piiriin kuuluvat Suomessa asuvat ja joissain tapauksissa myös ulkomailla asuvat suomalaiset. Kelan toiminta-ajatuksena on turvata kansalaisten toimeentulo, edistää terveyttä ja tukea itsenäistä selviytymistä. (Kela lyhyesti 2018.)

Suomen sosiaaliturva sisältää palveluita ja taloudellista tukea eri elämänvaiheisiin. Sosiaaliturvasta vastaa Kelan lisäksi kunnat, työttömyyskassat, työeläkelaitokset ja muut vakuutuslaitokset. Sosiaaliturva tukee vanhuuden, työkyvyttömyyden, sairauksien, työttömyyden, lapsen saamisen, huoltajan menetyksen, kuntoutuksen tai opiskelun myötä muuttuneessa elämäntilanteessa. (Kela Suomen sosiaaliturva 2019.)

Kela on perustettu 1937 eläkelaitokseksi. Vuosien myötä Kelan vastuulle on siirtynyt eläkkeiden maksamisen rinnalle paljon muitakin etuuksia. Esimerkiksi 1960-luvulla sairausvakuutus siirtyi Kelan hoidettavaksi, 1980-luvulla työttömyyspäiväraha ja 1990-luvulla opintotuki sekä yleinen asumistuki. Näiden lisäksi Kelan hoidettavaksi

on siirtynyt lukuisia muita etuuksia. Viimeisimpänä suurena etuuskokonaisuutena perustoimeentulotuen maksaminen siirtyi 2017 Kelan vastuulle kunnilta. (Kela Historia 2018.)

Kelan toimintaa ohjaa, sen strategian kolme tavoitetta: luottamuksen ja yhteistyön vahvistaminen, asiakaskokemuksen kehittäminen sekä tiedon liikkuvuus ja sen hyödyntäminen. Luottamuksen ja yhteistyön vahvistamisella pyritään purkamaan päällekkäisiä toimintoja niin Kelan sisällä, kun eri viranomaisten välillä. Tavoitteena on vahvistaa osaamista arvostavana palveluorganisaationa, jossa henkilöstö on aktiivisesti mukana kehittämässä työtään ja työyhteisöään. Asiakaskokemuksen kehittäminen on strategian kantava ajatus. Tavoitteena on selkeyttää palvelukokemusta. Kelassa olevaa tietoa halutaan jatkossa hyödyntää entistä enemmän asiakkaiden, kumppaneiden ja yhteiskunnan tasolla. Tiedon läpinäkyvyyteen ja muotoiluun kiinnitetään huomioita, jotta tiedon käytettävyys paranee. (Kela strategia 2020.)

Kelan organisaatio on linjaorganisaatio, joka koostuu viidestä tulosityksiköstä ja kahdesta toiminnallisesta yksiköstä. Organisaatio on kuvattuna kuviossa 1. Tulosityksiköt ovat asiakkuuspalvelujen tulosityksikkö, etuuspalvelujen tulosityksikkö, IT-palvelujen tulosityksikkö, tietopalvelujen tulosityksikkö, yhteisten palvelujen tulosityksikkö. Toiminnalliset yksiköt ovat johdon tukiyksikkö ja viestintäyksikkö. (Kela tulosityksiköt 2020.) Työntekijöitä Kelassa on reilu 7500 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä vastaa etuusratkaisusta ja asiakaspalvelusta. (Kela hae meille töihin 2020.)

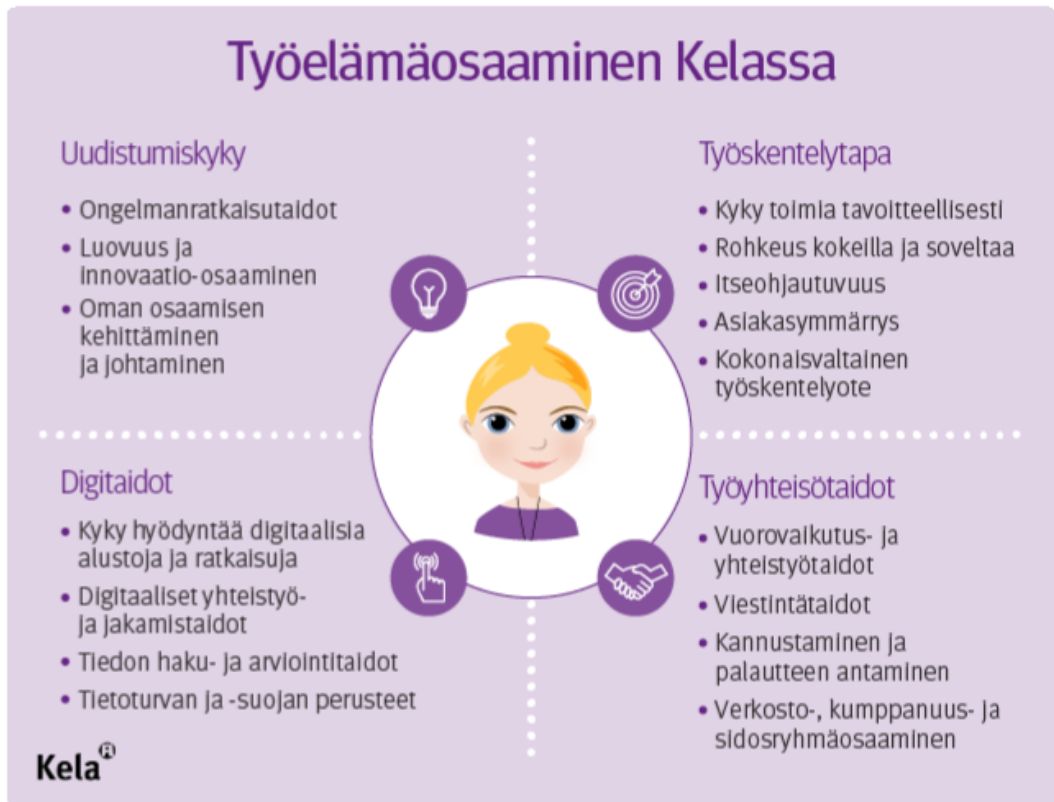


Kuvio 1 Kelan organisaatio (Kela tulosityksiköt 2020.)

Tutkimukseen osallistui haastateltavia neljästä eri tiimistä. Tiimit ovat osa itäistä vakuutuspiiriä ja perintäkeskusta. Perintäkeskus on osa yhteisiä palveluita. Itäinen vakuutuspiiri on yksi viidestä etuuspalvelujen tulosityksiköstä. (Kela tulosityksiköt 2020.)

Kaikki haastateltavat tiimit ovat monipaikkaisia tiimejä. Kela määrittelee monipaikkaiseksi tiimiksi tiimin, jossa kaikki tiimiläiset eivät työskentele samassa paikassa. Oma tiimi ja esimies voivat työskennellä eri puolilla Suomea. (Kelan intra 2020c.)
Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet jo vuosia Kelassa.

Kelassa on määritelty kaikille yhteiset työelämäosaamisen taidot, jotka on lueteltu kuviossa 2. Työelämäosaamistaitoja määritellessä on pohdittu mitä taitoja tarvitaan nykyään ja tulevaisuudessa työelämässä. Taidot on jaettu neljään osaamisalueeseen: uudistumiskyky, digitaidot, työskentelytapa ja työyhteisötaidot. Työskentelytaidoissa on korostettu itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta. (Kelan intra 2020a.)



Kuvio 2 Työelämäosaaminen Kelassa (Kelan intra 2020a.)

2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Demos Helsingin vuonna 2017 julkaisemassa tulevaisuustutkimuksessa ennustetaan työelämänmuutoksia vuodelle 2040. Raportissa nostetaan esiin työn kehittyminen niin, että työntekijän vastuu, itsenäisyys ja kokemukset saavutuksista lisääntyvät. Itsensä johtamisen, autonomian ja yksilöllisyyden ennustetaan lisääntyvän työelämässä. Työelämän muutoksen vuoksi, myös johtajuuden tulee muuttua. Johtamisessa korostuu itsensä johtamisen tärkeys ja lisäksi pienten verkostojen ja tiimien johtaminen. Esimies nähdään tulevaisuudessa osaamisen kehittäjänä ja koordinoijana. Tulevaisuuden esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi nostetaan hyvät vuorovaikutustaidot. (Jousilahti, Koponen, Koskinen, Leppänen, Lätti, Mokka, Neuvonen, Nuutinen & Suikkanen 2017, 91-92.)

Suuri osa tulevaisuuden työtehtävistä liittyy luovaan asiantuntijatyöhön ja toisaalta työhön, joka vaatii inhimillistä ihmisten kohtaamista. Luovuus, ongelmanratkaisu ja haastava asiakaspalvelu vaativat työntekijöiltä innostusta omaan työhön. Jotta työntekijän innostus työhön pysyy yllä, tulee työnantajan kiinnittää huomioita työntekijöiden motivoimiseen ja innostamiseen. Työn omaehtoisuus ja päätösvalta lisäävät motivaatiota työhön. Itseohjautuvuus mahdollistaa työntekijöiden omaehtoisuuden tunnetta ja päätösvaltaa ja näin ruokkii työntekijöiden motivaatiota työhön. (Martela & Jarenko 2017, 23-24.)

Työelämän muutos näkyy selkeästi myös Kelassa. Kelassa järjestettiin kokeilu itseohjautuviin tiimeihin liittyen (2018), koska organisaatiossa oli havaittu tarvetta sille. Itseohjautuvien tiimien toivotaan vastaavan muuttuvan työelämän tarpeisiin, edistävän työn merkityksellisyyttä, lisäävän vastuunottoa ja vaikutusmahdollisuuksia sekä työntekijöiden taitoja itseohjautua. (Kela, itseohjautuviimi -kokeilu, 2018.)

Aiheen rajaus ja tutkimuskysymyksen laatiminen ovat tärkeä osa tutkimuksen tekemistä. Hyvä tutkimuskysymys on yksinkertainen, yksiselitteinen ja tuottaa tietoa. Tutkimuskysymykseen laadintaan vaikuttaa se, kuinka paljon aihetta on jo aikaisemmin tutkittu. Jos aiheesta on vain vähän aikaisempaa tutkimustietoa, kannattaa tutkimuskysymyksen vastauksen olla kuvaileva. Mikäli aikaisempaa tutkimustietoa on jonkin

verran jo olemassa, voi tutkimuskysymyksen asettaa vertailemaan ilmiöiden keskinäisiä yhteyksiä. Mikäli aihe on jo laajalti tutkittu, voidaan tutkia ilmiön taustalla olevia syitä, miksi jokin yhteys on syntynyt. (Metsämuuronen 2011, 39-40.)

Tutkimuksen alussa tutkittava aihe tulee rajata hyvin, jotta käsiteltävät asiat eivät laajene liian laajalti. Aiheen rajaaminen liittyy aihealueen rajaamisen lisäksi myös tutkijan tulkinnalliseen rajaukseen siitä mikä on tärkeintä. Tutkijan omat mielenkiinnonkohteet vaikuttavat kerätyn aineiston näkökulmaan. Osaltaan rajaaminen on tutkijan näkökulman rajaamista. (Kiviniemi 2015, 77.)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvata itseohjautuvia tiimejä ja niiden johtajuutta Kelassa. Tutkimusongelmana on selvittää, millaisia itseohjautuvia tiimejä Kelassa on. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1. Miten itseohjautuva tiimi määritellään Kelassa?**
- 2. Millainen rooli esimiehellä nähdään itseohjautuvassa tiimissä?**
- 3. Miten jaettua johtajuutta hyödynnetään itseohjautuvissa tiimeissä?**

Vaikka itseohjautuvia tiimejä on tutkittu aiemminkin Kelassa, ei niille ole vielä vakiintunut selkeää määritelmää. Tutkimuksessa halutaan kuvailla millaisena itseohjautuvat tiimit näyttäytyvät Kelassa ja millaista johtajuutta näissä tiimeissä hyödynnetään. Lisäksi tutkimuksessa vertaillaan näkevätkö tiimiesimiehet ja tiimiläiset itseohjautuvat tiimit samoin.

Itseohjautuvia tiimejä ja niiden johtamista on tutkittu jonkin verran. Ilmiö on kuitenkin suhteellisen uusi tutkittavassa organisaatiossa. Näkökulmaksi valikoitui tämän vuoksi kuvaileva tutkimusote. Tutkimuksessa halutaan saada esiin, miten itseohjautuvatiimi on määritelty Kelassa ja millaista johtajuutta näissä tiimeissä on. Tutkimus on rajattu koskemaan itseohjautuvia tiimejä ja niiden johtamista. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan tarkoituksella valmentava johtajuus, koska sitä on tutkittu organisaa-

tiossa jo paljon. Johtamisen näkökulmaan liittyen haluttiin liittää mukaan jaetun johtajuuden käsite, koska itseohjautuviin tiimeihin liitetään usein teoriassa jaettu johtajuus.

Tutkimuksen aiheen valinta oli helppo. Itseohjautuvuus on ajankohtaista Kelassa, mutta myös laajemmin yhteiskunnassa. Aiheen ajankohtaisuus lisäsi motivaatiota tutkia asia. Myös työ Kelassa muuttuu automaation lisääntymisen ja työtehtävien muutoksen myötä.

Itseohjautuvia tiimejä on tutkittu organisaatiossa vuona 2018 tehtyyn itseohjautuva tiimi -kokeiluun liittyen. Tähän tutkimukseen osallistuneet tiimit eivät osallistuneet kokeiluun vaan ovat syntyneet siitä irrallisesti, eikä näitä tiimejä ole aiemmin tutkittu.

Kelassa on hyvin koulutautunutta työvoimaa, joiden kokonaisosaaminen kannattaa hyödyntää. Kelassa toteutettiin itseohjautuva tiimi -kokeilu 2018, jonka tavoitteena oli löytää toimintamalleja vastaamaan muuttuviin työelämän tarpeisiin. Kokeilu onnistui hyvin ja sen oppeja halutaan jalkauttaa myös muihin tiimeihin. Tuloksissa kuitenkin nostettiin esiin se, että toimihenkilöiden osaaminen ja lähtötilanne itseohjautuvuuteen vaihtelevat. (Kela, itseohjautuvatiimi -kokeilu 2018.)

Itseohjautuva tiimi -kokeiluun (2018) osallistui kaksi tiimiä opintotukiryhmästä. Tuloksien mukaan tiimeissä lisääntyi kyky hahmottaa kokonaisuuksia, löytyi uusia toimintatapoja, töihin ohjautuminen sujui järkevästi, pysyttiin tavoitteissa ja vastuullisuus, osaaminen, aktiivisuus sekä vuorovaikutus kasvoivat. Näiden lisäksi tiimiläiset raportoivat työhyvinvoinnin ja motivaation kasvusta, stressin kokeminen vähentyi ja työn imu lisääntyi. (Kela, itseohjautuvatiimi -kokeilu 2018.)

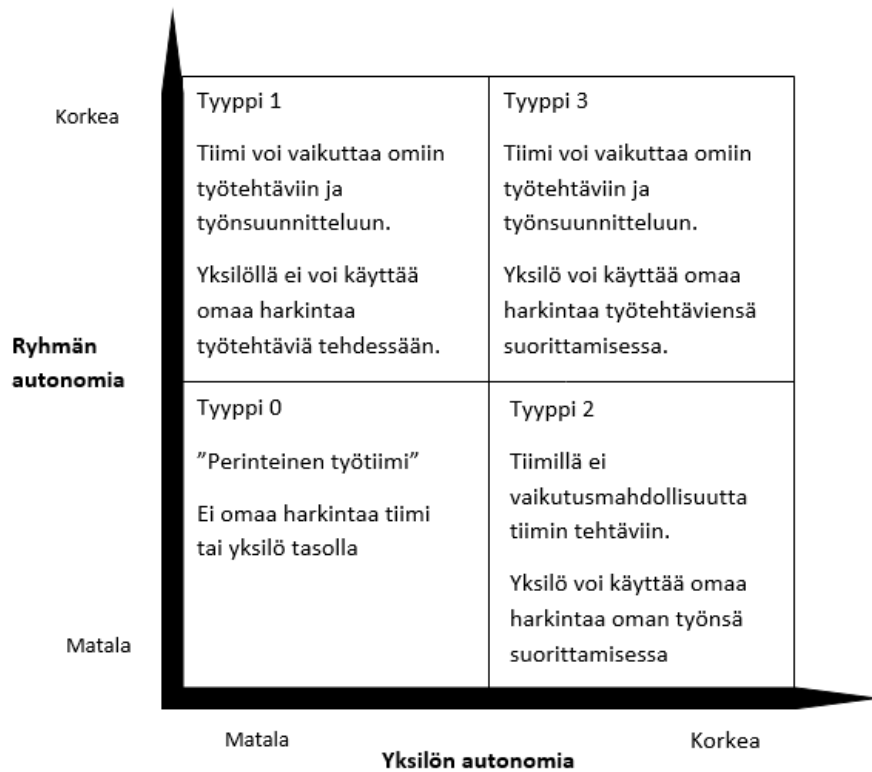
3 Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuva tiimi toimii omalla vastuualueellaan itseohjautuvasti organisaation antamien reunaehtojen mukaan ja johtaa itse omaa toimintaansa. Organisaatio luo

yleensä itseohjautuville tiimille puitteet, antaa käyttöön tarvittavat resurssit ja määrittää toiminnan reunaehdot. Tiimit toimivat annettujen valtuutusten ja vastuiden mukaisesti, mutta saavat itse määritellä, miten työn suorittavat. Tiimeille sallitut valtuudet riippuvat organisaatiosta, mutta tiimillä voi olla esimerkiksi oikeus tehdä itsenäisesti hankintoja tai henkilöstöpäätöksiä. (Yukl 2013, 256-257.)

Yukl (2013) listaa eri tutkimusten pohjalta itseohjautuville tiimeille tunnusomaisia ja hyödyllisiä piirteitä. Itseohjautuvan tiimin vastuulla oleva tehtävä on usein monimutkainen ja merkityksellinen. Työtehtävät ovat usein selkeästi määriteltyjä ja kaikilla tiimiläisillä on yhteinen jaettu päämäärä. Tiimiläisillä on käytössään tarvittavat tiedot ja taidot työn toteuttamiseksi itsenäisesti. Tiimiläisillä on lisäksi mahdollisuus vaikuttaa työn prosesseihin. Tiimien toiminnan kannalta on myös hyödyksi sen pieni jäsenmäärä ja jäsenten vaihtuvuuden vähäisyys. Organisaatio tarjoaa tiimin käyttöön osaavan ulkoisen johtajan ja antaa vahvan tuen sen toiminnalle. (Yukl 2013, 257-258.)

Itseohjautuvuus ei ole vakio, vaan se voi näyttäytyä erilaisena eri organisaatioissa ja toisaalta organisaation sisällä eri tiimeissä. Itseohjautuvuuden tasoon vaikuttaa monet asiat, kuten työtehtäviin liittyvät teknologiat ja erityispiirteet, työn itsenäisyys sekä organisaatiokulttuuri. Kuviossa 3 on kuvattu itseohjautuvuuden erilaiset tyypit. (Langfred 2000, 564-565.)



Kuvio 3 Itseohjautuvuuden tyypit (Langfred 2000, 565. muokattu)

Tyyppi 0 kuvaa perinteistä ylhäältäpäin johdettua työyhteisöä, jossa yksilöllä tai ryhmällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tehtävien sisältöön yksilö- tai tiimitasolla. Kaikki muut tiimityypit voidaan määritellä itseohjautuviksi, vaikka ne ovatkin keskenään erilaisia. Kirjallisuudessa itseohjautuvuuteen viitataan usein tyyppin 1. mukaan. Tässä tiimi toimii melko autonomisesti, mutta yksilön autonomia on pientä. Tyyppissä 2. yksilöt toimivat autonomisesti, mutta tiiminä autonomiaa ei juurikaan ole. Tyyppin kaksi tiimejä voi olla esimerkiksi teollisuudessa. Kolmantena tyyppinä on tiimi, jossa yksilö ja tiimi voivat toimivat autonomisesti. Tämä ei ole kovinkaan yleinen tiimimuoto, mutta soveltuu esimerkiksi suunnittelu tai kehitystiimeille. (Langfred 2000, 564-565.)

Itseohjautuvuuden taso vaikuttaa siihen, millaisia hyötyjä se saa organisaatiossa aikaan. Itseohjautuvan tiimimallin on katsottu vahvistavan työntekijöiden sitoutumista työhön, tehostavan työhön liittyvien ongelmien ratkaisua ja lisäävän työtyytyväi-

syöttä. Samalla myös työntekijöiden vaihtuvuus vähenee ja poissaolot vähenevät. Taloudellista hyötyä syntyy myös niissä tilanteissa, kun itseohjautuvat tiimit toimivat niin hyvin itsenäisesti, että organisaatio voi vähentää esimiehiä ja muuta henkilökuntaa. (Yukl 2013, 257.)

Cohen ja Ledford osoittivat tutkimuksessaan (1994), että itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevät raportoivat verrokki tiimeihin verrattuna korkeampaa tyytyväisyyttä työtä, tiimiä ja sosiaalisia suhteita kohtaan sekä suhtautuivat muutoksiin positiivisemmin. Tutkimuksessa raportointiin myös itseohjautuvien tiimien tehokkuudesta, mutta nämä perustuivat tiimien omiin arvioihin, ei numeraaliseen näyttöön. Tutkimuksessa nousi myös esiin, että työssä käytetyt teknologiat ja toimintatavat on syytä tarkistaa, jotta ne tukevat itseohjautuvia tiimejä toimimaan itsenäisesti. (Cohen & Ledford, 1994.)

3.1 Tiimin kehittyminen

Itseohjautuvaan tiimiin siirtymiselle ja johtajuuden jakautumisen onnistumiselle on hahmotettavissa joitain tärkeitä osa-alueita. Mikäli tiimillä on huonoja kokemuksia aiemmista organisaatiomuutoksista, tulee vanhat asiat käsitellä ensin, jotta uusi muutos pääsee etenemään puhtaalta pöydältä. Siirtymävaiheen onnistumiselle, toinen oleellinen osa-alue on työtehtävien selkeä jakaminen sekä niiden määrittely. Tiimi voi jakaa tehtäviä keskenään vahvuksiensa ja mieltymystensä mukaan ja jo sen avulla opetella toimimaan itseohjautuvasti. Tiimiin itseohjautuvuuteen siirtymisen kannalta tärkeä kolmas osa-alue on tiimiläisten keskinäiset hyvät sosiaaliset suhteet. Tiimin itseohjautumisen onnistumisen edellytys on tiimiläisten sujuva keskinäinen yhteistyö päivittäisissä tehtävissä. (Weerheim, Van Rossum & Ten Have 2018, 125.)

Sanoja tiimi ja ryhmä käytetään usein puhekielessä synonyymeinä, vaikka ne eivät tarkoita aivan samaa asiaa. Ryhmä koostuu vähintään kahdesta henkilöstä, joiden välillä vuorovaikutusta. Ryhmän jäsenet ovat tietoisia ryhmään kuulumisestaan ja toisistaan. Ryhmäläisillä on omat tavoitteensa, mutta ryhmään kuuluminen voi edistää tavoitteiden saavuttamista. Tiimi taas asettaa itse omat tavoitteensa ja pyrkii saavuttamaan ne yhteistyöllä. Tiimiläiset luottavat toisiinsa ja sen toimintakyky paranee sitä

mukaa, kun tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa. Tiimissä johtajuus on jaettava ja tiimi arvioi itse omaa suoritustaan. (Buchanan & Huczynski 2017, 318-319, 340.)

Ryhmän kehityksessä voidaan nähdä viisi vaihetta, joiden kautta voidaan saavuttaa toimiva tiimi. Ryhmä voi liikkua edestakaisin eri kehitysvaiheissa olemassaolonsa aikana. Alussa ryhmän jäsenet käyvät yhdessä läpi ryhmän tarkoitusta ja yhteisiä sääntöjä. Alkuvaiheessa ryhmä tarvitsee johtajaa, joka antaa sille säännöt ja tavoitteen. Toisessa vaiheessa ryhmäläiset etsivät omaa paikkaansa ja tämä voi aiheuttaa yhteentörmäyksiä. Tässä vaiheessa on tärkeä löytää työkaluja ongelmien ratkaisemiseksi ja keskittyä ratkaisemaan se, miten ryhmä voi saavuttaa tavoitteensa. Kolmannessa vaiheessa ryhmä luo toimintaansa määrittävät normit ja ryhmäläiset löytävät omat roolinsa. Tässä vaiheessa on tapahtunut ryhmäytymistä ja ryhmäläiset voivat luottaa toisiinsa. Neljännessä vaiheessa ryhmä muuntautuu tiimiksi. Tiimiläiset työskentelevät yhteistyössä keskenään. Tiimi ottaa itse vastuuta tehtävistään ja suorittaa ne tehokkaasti. Viidentenä ryhmän vaiheena voidaan pitää sen hajoamista. (Buchanan & Huczynski 2017, 338-339.)

Toisaalta Kuipers ja Stoker (2009) kritisoivat omissa tutkimuksissaan perinteistä esitystapaa ryhmän kehitysvaiheista ja esittävät tiimin kehityksen prosessina, jossa se nähdään apukeinona tuottavuuden kasvulle ja työtyytyväisyyden lisääntymiselle. Prosessi ei ole kiinni tiimin vaiheesta vaan tilanteesta. Perinteisessä esitystavassa, voidaan tiimin kehitystä itsessään pitää tavoitteena, eikä keskityä tiimin kehityksen tuomaan tehokkuuteen. Tutkimus osoittaa, että on olennaista kehittää tiimiläisten sisäisiä suhteita (tavoitteellisuutta, suunnitelmallisuutta, palauteantoa ja konfliktien selvittämistä), tehtävänhallintaa (työntekijöistä moniosaajia, työn johtamista, tiedonjakoa, päätösten tekoa), ulkoisia suhteita ja toiminnan kehitystä (kehitysehdotusten tekoa oma-aloitteisesti, asiakas- ja toimittajasuhteiden ylläpitoa, kehittynyttä johtajuutta ja tarvittavien tukitoimien hankintaa), jotka saavat aikaan tiimin kehityksen. Tiimi kehittyy avoimella keskustelulla tavoitteista tiimiläisten ja johdon välillä. (Kuipers & Stoker 2009, 413,415.)

Organisaation tulee luoda työntekijöitä vahvistavat olosuhteet, jotta itseohjautuvuus voi syntyä ja kehittyä. Itseohjautuva tiimi tarvitsee työntekijöistä huolehtivan ja vahvistavan ilmapiirin. Itseohjautuva tiimi tarvitsee organisaatiolta tiedot prosesseista, laatuvaatimuksista ja asiakkaiden toiveista, voidakseen toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tiimin jäsenillä tulee lisäksi olla oikeus tehdä työhön liittyviä päätöksiä. Esimieheltä vaaditaan taitoa toimia fasilitaattorina ja valmentajana perinteisen johtamismallin sijaan. (Elloy 2008, 807.)

3.2 Itseohjautuvassa tiimissä työskentely

Tiimimuotoinen organisoituminen mahdollistaa matalan organisaatorakenteen, joka osaltaan nopeuttaa päätöksentekoa. Tiimityöstä on hyötyä erityisesti monimutkaisten ongelmien ratkaisussa, jossa vaaditaan osaamista eri aloilta. Tutkimusten mukaan tiimimallinen työskentely tuottaa monia hyötyjä, kuten parempia tuotteita, tehokkaampaa resurssien hyödyntämistä, parempia päätöksiä, parempaa ongelmanratkaisukykyä, laadukkaampaa palvelua, innovaatioita ja luovuutta. Teknologia mahdollistaa sen, että nykyään tiimin ei tarvitse edes olla fyysisesti samassa tilassa. (Nort-house 2018, 371-372.)

Tiimiläiset eivät tarvitse tiukkoja työrooleja, vaan tiimiläiset voivat joustavasti vaihtaa rooleja sen mukaan mikä on työntekijälle mielenkiintoista ja vastaa hänen osaamistaan sekä toisaalta mikä on organisaation kannalta tarpeen. Teknologia mahdollistaa sen, että jokainen voi päivittää omat vastualueensa ja osaamisensa organisaation intraan, jolloin nämä ovat helposti kaikkien nähtävissä. Vaikka tarkkoja rooleja ei ole määritetty ja hierarkiaa pyritään vähentämään, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikilla tarvitsisi olla samanlaiset tehtäväkuvat ja kaikki olisivat täysin yhdenvertaisia. Jonkun rooli voi olla hyvin suppea, kun taas toinen pystyy ottamaan kantaakseen laajemman ja vastuullisemman roolin. (Laloux 2014, 90-92.)

Langfred (2000) toteutti tutkimuksen itseohjautuvuudesta kahdessa julkisessa organisaatiossa. Kumpikin tutkimusorganisaatio on hierarkkinen ja byrokraattinen. Tutkimuksen mukaan kummatkin, niin yksilön itseohjautuvuus kun tiimin itseohjautuvuus

vaikuttivat tiimin tehokkuuteen. Yksilön autonomian lisääminen kuitenkin voi vaikuttaa kielteisesti ryhmän tiiviyteen, ja sitä kautta koko tiimin tehokkuuteen. Tutkimuksen mukaan ryhmän tiiviyteen ja sitä kautta tehokkuuteen on mahdollista vaikuttaa perehdyttämällä ja suuntaamalla tiimin toimintaa oikeaan suuntaan. Organisaation tehtävät vaikuttavat siihen kannattaako autonomiaa lisätä yksilö- vai tiimitasolla. Tärkeää on löytää tasapaino yksilön ja tiimin autonomian välillä. (Langfred 2000, 580-582.)

Autonomian lisääntymisen on usein viitattu olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen. Suomessa tehdyssä tutkimuksessa selvisi, että autonomian lisääminen ei tarkoita automaattisesti työhön sitoutumisen lisääntymistä, vaan voi jopa vaikuttaa päinvastoin. Autonomian lisääntymisen vaikutukset työhön sitoutumiseen voi vaihdella ajan ja yksilön mukaan. Tutkijat arvioivat, että hyvin työhön sitoutuneilla on paljon voimavaroja ottaa vastaan itsenäisyyttä ja sitä kautta kasvattaa ennestään sitoutumista. Toisaalta henkilön, jolla on matala työhön sitoutuminen, voimavarat eivät välttämättä riitä itsenäiseen työskentelyyn ja työhön sitoutumista voi lähteä rakentamaan uudelleen tuella ja ohjauksella. (Seppälä, Mäkikangas, Hakanen, Tolvanenc & Feldtc 2020; 16, 23-24.)

Tiimiläiset tarvitsevat tietoa ymmärtääkseen organisaation päätösten syitä ja vaikutuksia. Toisaalta myös organisaation tulee huomioida työntekijöiltä saamaansa tieto päätöksenteossa. Työntekijöille voi antaa joissain tilanteissa vapaat kädet työhön liittyvän ongelman ratkaisemiseksi, sen sijaan että ratkaisu annetaan ulkoapäin. Autonomia tehtävän suorittamiseen auttaa tiimiä ottamaan vastuun omasta työstään ja sitä kautta vähentää työnvalvonnan tarvetta. Itseohjautuvuus antaa työntekijöille mahdollisuuden olla mukana päätöksenteossa ja on osaltaan työntekijöitä voimaannuttavaa (*empowering*). Asenteiden muokkaaminen on vaikeaa ja voi tuntua päälleliimatulta. Toiminnan (roolien, työn organisoinnin yms.) muokkaaminen vaikuttaa kuitenkin myös asenteisiin ja sitä kautta työntekijöiden mielentiloihin. (Wilkinson 1998, 47-48.)

Englanninkielinen termi *empowerment* suomennetaan eri lähteissä ja tilanteissa hieinan eritavoin. Termin suomennoksena käytetään muun muassa voimaantumista,

vahvistamista, valtuuttamista ja valtaistumista. Siitonen tutki väitöskirjassaan (1999) empowerment- termiä ja määritteli sen ydinajatuksiksi sisäisen voimantunteen. Siitonen määritteli termin parhaaksi suomennokseksi voimaantumisen. Voimaantumisen viitataan henkilön kehittymiseen ja vastuunottoon omasta kehityksestään sekä työn suunnittelusta. Tätä voidaan tukea muun muassa rohkaisemalla, aktivoimalla, osallistamalla ja tukemalla koko osaamiskapasiteetin käyttöönottoa. (Siitonen 1999, 83-84). Tässä tutkimuksessa käytetään termiä voimaantuminen.

Empowerment-termillä voidaan toisaalta viitata yksinkertaisimmillaan vallan uudelleen jakautumiseen. Termiä käytetään kuitenkin eri tavoin eri asiayhteyksissä. Työelämän yhteydessä voimaantumisen viitataan työntekijöiden osallistamiseen. Tässä yhteydessä voimaantumista pidetään johdon työkaluna henkilökunnan sitoutumisen ja työpanoksen parantamiseksi. Voimaantumisen toteutumiseen liittyy eri tilanteissa viisi eri ulottuvuutta; tiedon jakaminen, työntekijöiden ongelmanratkaisukyky, autonomia tehtävän suorittamisessa, asenteiden muokkaaminen, itseohjautuvuus. (Wilkinson 1998, 45-47.)

Itseohjautuva tiimi tarvitsee toimiakseen tavoitteita ja palautetta. Tavoitteenasetannassa luovutaan yksilötavoitteista ja tavoitteet asetetaan tiimitasolla. Tiimi työskentelee yhdessä tavoitteidensa saavuttamiseksi. Tiimin tulosten avoimen esityksen kautta tiimiläiset voivat tarkastella omaa tuottavuuttaan muihin nähden. Huonosti menestyvä tiimi pyrkii luonnostaan selvittämään huonon tuloksen syitä ja parantaman tulostaan ilman ulkopuolisen käskyä. Työpaikan ilmapiiriin tulee olla luottamuksellinen, jotta tiimit tietävät, että huonon tuloksen sattuessa ketään ei tuomita, vaan yhteistyössä haetaan ratkaisuja tilanteeseen. (Laloux 2014, 123-125.)

Vaikka tavoitteet ovat tiimitasolla, on yksilöillä kuitenkin tarve saada palautetta omasta työstään, jotta he osaavat hahmottaa oman onnistumisensa. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa luomaan palautekulttuurin, jossa tiimiläiset antavat toisilleen palautetta osana päivittäistä työskentelyä. Jatkuva palaute mahdollistaa myös jatkuvan oppimisen. Tiimiläisiltä saatu palaute koetaan tärkeämpänä, kuin tiimiesimieheltä saatu. Tiimiesimiehen antama palaute voi tuntua teennäiseltä, jos hänellä ei ole selkeää kuvaa työntekijän tehtävistä. (Laloux 2014, 125-126.)

Onnistumisen kannalta on tärkeää, että tiimin on mahdollista suoriutua tehtävistään ja että sen suoriutumiseen myös luotetaan. Johdon vaikeus luovuttaa tiimille itsenäisyyttä voi aiheuttaa hämmennystä tiimissä. Varsinkin itseohjautuvuuden siirtymävaiheessa myös johto vasta opettelee luopumaan kontrollista. (Weerheim ym. 2018.)

3.3 Tiimin tehokkuus

Tiimin tehokkuuden perustana on, että tiimiläiset jakavat vastuuta ja työtä keskenään. Tiimin tiiviys kärsii, mikäli työ jakautuu epätasaisesti tai jos ryhmässä on vapaamatkustajia. Vapaamatkustajien estämiseksi ryhmällä tulisi olla selkeät pelisäännöt ja valvontaa niiden toteutumisesta. Tiimi ei tarvitse autoritaarista johtamista, mutta tarvitaan kuitenkin aina joku, joka varmistaa, että pelisäännöistä ja vastuista keskustellaan ja niitä koskien tehdään yhteisiä linjauksia. (Viitala & Jylhä 2019, 252.) Myös suomalaisissa organisaatioissa tehdyssä tutkimuksessa nostettiin esiin tiimin keskinäisen vuorovaikutuksen tarve. Tiimiläisten välinen yhteistyö on tutkimuksen mukaan yhteydessä nimenomaan tiimin tuottavuuteen. (Palvalin, van der Voordt & Jylhä 2017, 433.)

Itseohjautuva tiimi voi toimia hyvin vain, jos tiimiläiset ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimiläiset viestivät toisilleen aikatauluista, mahdollisista muutoksista ja ongelmista. Ilman vuorovaikutusta tiimin on vaikea saavuttaa tiimitavoitteet. Tiimiläiset tarvitsevat selkeät roolit, jotta jokainen tietää mitä tehdä itse ja toisaalta kenellä on mikäkin vastuualue. Selkeiden roolien ei tarvitse kuitenkaan tarkoittaa hierarkiaa. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 184.)

Parhailta tiimeillä on usein osaava ja sitoutunut henkilökunta sekä tiimiläisten välillä vallitsee vahva koheesio. Ryhmän koheesiolla tarkoitetaan ryhmän kiinteyttä, eli ryhmäläisten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jäsenten välisten suhteiden tasapainoa. Kiinteästi toimivassa ryhmässä on ryhmäläisten välillä paljon vuorovaikutusta, ja ryhmäläiset kokevat ryhmään kuulumisen mielekkääksi. Vahva koheesio saa aikaan ryhmässä tehokkuutta. Koheesio on mahdollista saavuttaa, kun ryhmä on tarpeeksi pieni

ja kaikilla ryhmäläisillä on halu ja kyky toimia toistensa kanssa. Ryhmän kiinteyttä lisää myös selkeät yhteiset tavoitteet, hyvä työnorganisointi ja kyky keskustella ryhmänä. (Viitala & Jylhä 2019, 251.)

Avaintekijänä tiimin menestykselle voidaan pitää tiimin synergiaa, jolloin tiimiläiset saavat aikaan tiiminä enemmän, mihin he pääsisivät yksilöinä. Jotta tiimi voisi saavuttaa synergian, tulee tiimiläisten kyetä johtamaan itseään ja sitä kautta auttamaan tiimiä johtamaan toimintaansa täyteen potentiaaliinsa. Tiimiläisten tulee oppia yhdistämään osaamisensa tiimin hyväksi. (Neck, Manz & Houghton 2020, 126.)

Tiimin jäsenenä tulisi pyrkiä työskentelemään tiimin hyväksi. Yksilöiden keskittyessä omaan pärjäämiseen, kärsii tiimin kokonaistulos. Tiimiin sitoutuneet tiimiläiset keskittyvät tiimin tavoitteiden saavuttamiseen epäitsekkäästi ja näin toimimalla saavuttavat tiimin tavoitteiden lisäksi myös omat tavoitteensa. Oman parhaansa saavuttaminen vaatii usein myös muiden tukemista, joka auttaa pääsemään parhaimpiin tuloksiinsa. (Neck ym. 2020, 133-134.)

Spreitzer, Cohen ja Ledford (1999) tutkivat itseohjautuvien tiimien tehokkuutta palveluyrityksissä. Tutkimuksessa käy ilmi, että työntekijöiden osallistaminen ennakoii tiimin tehokkuutta. Osallistamisella viitataan tässä tutkimuksessa työntekijöiden oikeuteen ja valtaan tehdä päätöksiä liittyen työhön; työntekijöille jaettua tietoa työn prosesseista, suorituskyvystä, kilpailijoista ja organisaation muutoksista; palkitsemisen sitominen tulokseen ja kehityskykyyn; työntekijöiden osaamistason kehittymisen mahdollistaminen sekä tarvittavien resurssien tarjoaminen tiimille. (Spreitzer, Cohen & Ledford 1999, 345, 359-360.)

3.4 Haasteet

Itseohjautuva tiimi on vaikea toteuttaa ja ilman oikeita tukitoimia, se voi päättyä myös epäonnistumiseen. Tiimin toiminta joutuu vaikeuksiin, mikäli se ei saa tarvittavaa tukea ja toimivaltaista johtajuutta. Toisaalta tulee myöntää myös se, että itseohjautuvat tiimit eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin. Onnistumisen kannalta on tärkeää,

että tiimi pystyy ratkaisemaan sisäiset erimielisyydet, muuten tiimi ei voi toimia kunnolla. (Yukl 2013, 257.)

Työntekijän, joka on tottunut työskentelemään aiemmin hyvin säännellyssä organisaatiossa, voi olla vaikea tottua itseohjautuvaan ympäristöön. Itseohjautuvaan toimintaympäristöön sisään pääseminen ja perehtyminen vie aikaa. Vaikka rekrytointiin kiinnitetään paljon huomiota, tulee kuitenkin varautua siihen, että osa työntekijöistä ei sopeudu malliin. (Hamel 2011, 57-58.)

Itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii työntekijältä paljon enemmän kuin perinteinen organisaatiomalli. Perinteisesti työntekijä on saanut annettuna tavoitteet ja tehtävien priorisoinnin, mutta itseohjautuvassa tiimissä nämä jäävät työntekijälle itselleen. Tämä vaatii työntekijältä enemmän vastuuta, aktiivisuutta ja aloitteellisuutta omassa työssään, kuin perinteisessä organisaatiossa työskentely. Ylipäätään työntekijöiltä vaaditaan organisaation kokonaisuuden ymmärtämistä, jotta he voivat tehdä itsenäisesti organisaation kannalta viisaita päätöksiä. (Martela 2019, 19-20.) Lisäksi työntekijöiltä vaaditaan rohkeutta ja taitoa tarttua myös epäkohtiin ja kollegoiden epätoivottuun käytökseen. Mikäli työntekijät eivät tartu epäkohtiin, vaikuttaa se laajemmin koko tiimin ja organisaation toiminnan tehokkuuteen. (Hamel 2011, 58.)

Itseohjautuvassa tiimissä esimiehenä toimiminen tuo mukanaan myös omat haasteensa. Esimiehen voi olla alussa vaikea hyväksyä uutta rooliaan. Esimiehen tehtävänä on auttaa tiimiä kehittymään, jotta se pärjää mahdollisimman itsenäisesti. Pitkälle kehittynyt tiimi ei kaipaa esimieheltä yhtä paljon tukea, kun aikaisemmin. Esimiehen tulee löytää ja ylläpitää motivaatiota työssä, jossa työtehtävänä on pyrkiä tekemään itsestään tarpeeton. (Appelbaum, Abdallah, Shapiro 1995.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa tai tiimissä tavoitellaan vallan ja vastuun lisääntymistä yksilölle ja tiimille. Vallasta luopuminen ei ole kuitenkaan helppoa, joten usein vastuuta siirretään eteenpäin, mutta valta ei välttämättä lisäännä samassa suhteessa. Työntekijän kannalta tilanne on hyvin kuormittavaa, jos valta ja vastuu eivät ole tasapainossa. Liiallinen vastuu ilman todellista valtaa aiheuttaa ahdistusta ja vähentää

autonomian tunnetta, joka taas puolestaan heikentää työn imua ja motivaatiota. (Savaspuro 2019a, 32.)

3.5 Yksilön itseohjautuvuus

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilötasolla kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Voidakseen toimia itseohjautuvasti tarvitaan sisäistä motivaatiota, toiminnalle päämäärä ja osaamista. Sisäinen motivaatio ohjaa toimimaan ilman ulkopuolista käskytystä. Päämäärällä tarkoitetaan tavoitetta, johon toiminta tähtää ja siihen pyrkimistä itsenäisesti. Jotta työskentely onnistuu, tarvitaan myös osaamista työn suorittamiseksi, mukaan lukien itsensä johtamisen taitoja. (Martela, Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuuden tarkastelussa voidaan hyödyntää itseohjautuvuusteoriaa, *Self-determination theory (SDT)*. Teoriassa tarkastellaan motivoitumista sisäisen- ja ulkoisen motivaation perusteella. Teorian taustalla on ihmisen kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluminen. Teoria toimii linkkinä motivaation, organisaation tehokkuuden ja hyvinvoinnin välillä. Sisäinen motivaatio syntyy, kun työntekijä ymmärtää tehtäviensä perustan, kokee omistajuutta tehtävistään ja saa suorittaa ne itsenäisesti. Lisäksi työntekijä saa tarvittavan tuen ja palautteen työstään. (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19-20.)

Itseohjautuvuusteoriaa tarkastellessa työyhteisössä, voidaan organisaation toimintatapojen ajatella kuvastavan sitä, kuinka organisaatio tukee yksilön psykologisia perustarpeita. Organisaation toimintatapoja voidaan arvottaa sen mukaan tukevatko ne työntekijöiden kyvykkyyttä, omaehtoisuutta ja yhteenkuuluvuutta. Kyvykkyyttä on mahdollista tukea, tukemalla työntekijän osaamista ja itseluottamusta omaan osaamiseensa. Omaehtoisuus syntyy vapaudesta kokeilla ja toimia omalla tavallaan ilman pakottamisen tunnetta. Yhteenkuuluvuuteen liittyy tunne johdon ja työkavereiden hyväksynnästä. Organisaatiot, jotka tukevat näitä yksilön perustarpeita, luovat sisäistä motivaatiota, hyvinvointia ja tehokkuutta. (Deci ym. 2017 38-39.)

3.5.1 Itsensä johtaminen

Itsensä johtamisen teorit liittyvät läheisesti sosiaalisen kognition teoriaan (*social cognitive theory*) ja jo aiemmin mainittuun itseohjautuvuusteoriaan. Sosiaalisen kognition teoriassa huomioidaan ihmisen käyttäytymisen olevan kompleksinen prosessi, jossa me vaikutamme maailmaan, mutta myös ympäröivä maailma vaikuttaa meihin. Itseohjautuvuus on osa itsensä johtamista. (Neck ym. 2020, 9.)

Itsensä johtamisella tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan omaan itseensä vaikuttamista. Omaan toimintaansa voi vaikuttaa käyttäytymisellä ja kognitiivisilla toimintavoilla. Itsensä johtamisessa etsitään vastauksia siihen mitä meidän tulisi tehdä? Ja miksi? Ja miten? (Neck ym. 2020, 7-8.)

Itsensä johtamisen taitojen tärkeys korostuu nykyään usein työelämässä. Ihmisillä on luonnostaan erilaisia tasoja hyödyntää itsensä johtamista. Itsensä johtamisen taitoja voi kuitenkin opetella ja kaikkien on mahdollista niitä oppia. Tutkimusten mukaan henkilöt, jotka luonnostaan käyttävät vain vähän itsensä johtamisen taitoja, hyötyvät eniten itsensä johtamisen taitojen opettelusta. (Neck ym. 2020, 170.)

Itsensä johtamisen strategiat jaetaan yleensä kolmeen kategoriaan: käyttäytymistä ohjaavat strategiat, luonnolliseen palkitsemiseen liittyvät strategiat ja rakentavien ajatusmallien strategiat. Kuviossa 4 on listattuna eri strategioihin liittyviä toimintoja. (Neck & Houghton 2006, 271-272.)

	Itsensä johtamisen strategiat	
Käyttäytymistä ohjaavat strategiat	Luonnolliset palkitsemisstrategiat	Rakentavien ajatusmallien strategiat
<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä tarkkailu (ymmärrys milloin ja miksi käyttäytyy tietyllä tavalla) • Tavoitteiden asettaminen itselle • Itsensä palkitseminen (myös itsensä onnitteleminen onnistumisesta) • Itsensä rankaiseminen/rakentavan palautteen antaminen itselle • Itsensä ohjaaminen (Listat, muistiinpanot, motivaatiotaulut, yms.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Luontaisiin palkintoihin keskittyminen <ol style="list-style-type: none"> 1. Tehtävän muokkaaminen mielekkäämmäksi, jolloin tehtävän suorittaminen muuttuu palkitsevammaksi. 2. Keskittymällä tehtävän hyviin ja palkitseviin puoliin, ikävien puolien sijaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheellisten uskomusten tunnistaminen ja muuttaminen • Suoritusten positiivinen visualisointi ennen tehtävän suorittamista. • Sisäinen puhe (negatiivisen sisäisen puheen kääntäminen positiiviseksi).

Kuvio 4 Itsensä johtamisen strategiat (Neck & Houghton 2006, 271-272.)

Työntekijöillä on yksilöllinen tarve työn autonomialle, osa kaipaa enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhön ja toiset viihtyvät luonnostaan paremmin vahvasti strukturoidussa työssä. Autonomian tarpeella ja itsensä johtamisen taitojen välillä on löydetty tutkimuksissa yhteys. Usein henkilöt, jotka ovat taitavia johtamaan itseään kaipaavat myös autonomiaa työhönsä ja kokevat autonomisen työympäristön miellyttäväksi. (Neck ym. 2020, 168-170.)

3.6 Itseohjautuva organisaatio

Perinteinen organisoituminen ja johtaminen eivät välttämättä aina riitä nykyisessä kompleksisessa ja muuttuvassa maailmassa. Henkilöstössä on paljon potentiaalia, jota ei saada käyttöön perinteisesti organisoitumalla ja johtamisella. Työntekijöiden moninaisuus ja potentiaali pääsee paremmin esiin itseohjautuvassa organisaatiossa. Ihmisillä on luontainen ominaisuus verkostoistua ja toimia itseohjautuvasti Tätä ominaisuutta tulisi opetella tukemaan. (Stevenson 2012, 83.)

Itseohjautuvalle organisaatiolle tunnusomaista on pyrkiä luomaan mahdollisimman matala organisaatorakenne, jossa yksilöille annetaan mahdollisimman paljon vastuuta ja itsenäisyyttä. Työntekijöiden työroolien ei tarvitse olla tiukat, vaan tehtäviä on mahdollista vaihtaa tarpeen ja osaamisen mukaan. Päättäntävalta ei ole vain ylimällä johdolla, vaan sitä jaetaan yksilöille ja tiimeille. Työntekijöiden päättäntävalta ei rajoitu koskemaan ainoastaan omaa työtä, vaan koko henkilöstö otetaan mukaan yrityksen strategisten linjausten laatimiseen. Työntekijöille annetaan mahdollisuus kommentoida ja antaa palautetta koko organisaatiota koskevissa päätöksissä. Jotta tiimit ja yksilöt voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti ja olla mukana yhteisessä päätöksenteossa, tulee heillä olla käytössä tarvittavat tiedot. Tämä on mahdollista vain, jos organisaatio on avoin ja tietoa jaetaan koko organisaatiolle. Työntekijät tarvitsevat myös selkeän suunnitelman ja linjan siitä, mihin organisaatio tähtää, jotta he osaavat toimia oikeasuuntaisesti tehdessään itsenäisiä päätöksiä. (Martela, Kostamo 2018, 58-59.)

Yksi usein viitattu itseohjautuvuuteen nojaava organisaatiomalli on Teal-organisaatio. Mallissa ei ole hierarkkisia rakenteita, vaan toiminta perustuu henkilöstön välisiin suhteisiin. Työskentely perustuu itseohjautuvuuteen valmiiden rakenteiden sijaan. Organisaatiomallia kuvataan usein eläväksi organismiksi, sen muuttuvan ja kehittyvän luonteen vuoksi. Työntekijöitä kannustetaan käyttämään koko potentiaaliaan ja tuomaan osaksi työtä koko persoonansa. Organisaation tarkoitusta ei sanella ylhäältä käsin, vaan se kehittyy työntekijöiden ajatusten summana. Kaikki saavat osallistua kehitykseen, eikä tulevaa pyritä liikaa ennustamaan ja kontrolloimaan. (Laloux 2014 56-57.)

Teal-organisaation toimintakulttuuri perustuu itseohjautuvuuteen, henkilöstön huomioimiseen yksilöinä ja organisaation toiminnan merkityksellisyyteen. Itseohjautuvuutta tuetaan luottamuksen ilmapiirillä, avoimella tiedonvälityksellä, toimimalla vastuullisesti ja kantamalla vastuu omista toimista. Henkilöstön huomioimisista yksilöinä tuetaan tasa-arvoisuudella, luomalla turvallinen ja välittävä työympäristö, jossa sallitaan epäonnistumiset ja mahdollistetaan oppiminen virheistä sekä tuetaan palautteenantokulttuuria. Henkilöstön välillä voi syntyä kitkaa, mutta organisaatio kan-

nustaa muuttamaan omaa toimintaansa niin, ettei konflikteihin sotketa muita. Merkitseväisyyttä tuetaan ryhmässä, mutta myös yksilön työn kannalta. Yrityksen suunta haetaan organisaation tahdon mukaisesti. Ajatuksena on, että mikäli organisaatio seuraa omaa tarkoitustaan, syntyy myös voittoa. (Laloux 2014, 56,230-232.)

Toinen usein itseohjautuvuuden yhteydessä mainittu organisaatiomalli on Holokratia. Holokratiamalli korvaa perinteisen johtamismallin prosessilla. Kaikkea toimintaa ohjaavat prosessit, jotka toimivat organisaation sääntöinä ja ohjaajina. Säännöt ja prosessit juurrutetaan jokapäiväiseen toimintaan niin tiiviisti, että niiden noudattaminen muuttuu autonomiseksi ja tapahtuu asiaa tarkemmin miettimättä. (Robertson 2015, 63-65.)

Täysin itseohjautuva organisaatiomalli on harvinainen. Useimmiten organisaatioissa hyödynnetään itseohjautuvuuden periaatteita, mutta olemassa olevaa hierarkiaraakennetta ei kuitenkaan pureta kokonaan. Näin pyritään saamaan käyttöön itseohjautuvuuden hyviä puolia, ilman että organisaatorakenne täysin muuttuu. (Salovaara 2019, 111.)

4 Johtajuus itseohjautuvassa tiimissä

Tiimimuotoinen organisoituminen haastaa perinteistä johtajuutta. Perinteinen johtajuus säilyttää päätöksenteon johtajilla, eikä kannusta johtajuuden jakautumista tiimille. Jotta tiimimuotoinen työskentely on tehokasta, organisaatiokulttuurin tulee tukea tiimin osallisuutta, yhteistyötä ja itsenäistä päätöksentekoa. (Northouse 2018, 372.)

Itseohjautuvalla tiimillä voi olla tiimin sisäinen johtaja, joka usein on valittu tiimistä. Johtajan rooli voi vaihdella tiimiläisten kesken säännöllisesti esimerkiksi vuosittain. Sisäisen johtajan tehtävä on mahdollistaa ryhmän tekemien päätösten toteutus. Työtehtävinä voi olla paperityöt, työn aikataulutus ja neuvottelujen järjestäminen. Vaikka tiimillä on sisäinen johtaja, on itseohjautuvissa tiimeissä silti usein hyödynnetty myös jaettua johtajuutta. (Yukl 2013, 258.)

Itseohjautuvalla tiimillä voi olla toisaalta myös ulkoinen johtaja, jonka vastuulla on esimiestehtävät, joita ei ole siirretty tiimin omalle vastuulle. Usein tiimin ulkoisilla johtajilla on useampi tiimi johdettavana. Esimies toimii tiimin valmentajana, mahdollistajana ja konsulttina. (Yukl 2013, 258.)

Eseryel, Crowston ja Heckman esittävät teorian, jonka mukaan virtuaalisesti toimivissa itseohjautuvissa tiimeissä tulisi olla kahta johtamisen osa-aluetta, toiminnallista ja visionääristä, jotta se voisi toimia tehokkaasti. Toiminnallisella johtajuudella viitataan päivittäiseen työhön liittyvään johtajuuteen, jolla ylläpidetään toimintatapoja. Toiminnallinen johtajuus toimii parhaimmillaan laajalti tiimille jaettuna, jolloin se tulee esiin normeissa ja jaetussa ymmärryksestä siitä, miten työtä tulisi tehdä ja mikä on sallittua. Kun taas visionaarisen johtajan toimet voivat olla keskitettynä valitulle henkilölle. Visionäärinen johtajuus keskittyy kehittämään normeja ja toimintatapoja vastaamaan muuttuneisiin tilanteisiin. (Eseryel, Crowston & Heckman 2020; 14,17,26.)

4.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus (*Shared leadership*) on suosittu johtajuuden muoto itseohjautuvissa tiimeissä. Itseohjautuviin tiimeihin ja jaettuun johtajuuteen liittyy vahvasti tiimiläisten itsensä johtamisen taidot. Tutkimuksissa on huomattu, että hyvät itsensä johtamisen taidot luovat pohjan ottaa vastaan jaetun johtajuuden vastuita. (Houghton, Neck & Manz 2003, 124.)

Pearce ja Conger (2003) määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamiseksi vaikutusprosessiksi tiimin jäsenten välillä, jonka päämääränä on saavuttaa organisaation ja tai tiimin tavoitteet. Perinteisesti johtajuus on nähty esimiehen tehtävänä ja roolina. Jaetussa johtajuudessa myös tiimiläiset vaikuttavat toisiinsa, eikä johtajuus ole vain esimiehen vastuulla. (Pearce & Conger 2003, 1.)

Jaetun johtajuuden ymmärtämiseksi tulee huomata, että johtajuus ei näyttäytyä vain johtajan toimena, vaan siihen liittyy myös muita tasoja. Suurin osa johtamisesta tapahtuu taustalla eri organisaatiokerroksissa ja liittyen toisiinsa. Johtajuus tulisi nähdä

toimintoina, joihin kaikki voivat osallistua roolistaan riippumatta. Näitä ovat toimet, jotka mahdollistavat, tukevat, fasilitoivat ja luovat olosuhteet tiimin toiminnalle. Johtaminen on yhteistä ja sen myötä yksilöiden sijaan tulisi keskittyä tarkastelemaan yhteisiä saavutuksia, jaettua vastuuta ja tiimityön tärkeyttä. (Fletcher & Käufer 2003, 22-24.)

Jaettu johtajuus perustuu ajatukselle, että asioista tehdään yhteisiä. Johtajuudelle tunnusomaista on tiedon ja kokemusten jakaminen. Yhtä tärkeää on tuoda näkyväksi myös tietämättömyys. Keskeistä on luoda keskinäistä luottamusta ja arvostusta. Tehtäviä ja vastuita ei jaeta, vaan ne nähdään yhteisenä. Hyvä johtaja ei toimi yksin, vaan päätöksiä tehdessään huomioi tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa kertyneet tiedot. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Koivunen 2005, 14-15, 100.)

Jaetulle johtajuudelle tunnusomaista on sen sosiaalinen prosessi, joka näyttäytyy sosiaalisissa suhteissa. Jaettu johtajuus näyttäytyy tasa-arvoisuutena, yhteistyönä ja hierarkkisten valtasuhteiden madaltumisena. Johtajuus näyttäytyy jaetussa johtajuudessa myös yhdessä oppimisena, jaettuna ymmärryksenä ja lopulta positiivisen toimena. Yhdessä oppiminen syntyy vuorovaikutuksessa, kun tiimi liikkuu eri keskustelutasoilla. Keskustelun tasoihin vaikuttaa se, miten tiimiläiset puhuvat keskenään ja miten he huomioivat toistensa näkemykset ja tiimin yhteisen tavoitteen. (Fletcher & Käufer 2003, 22-24.)

Jaettu johtajuus on vaikea saavuttaa ja ylläpitää, koska se vaatii tiimiläisiltä ja esimieheltä paljon. Onnistumisen edellytyksenä on, että kaikki ovat sitoutuneita työhönsä. Tiimin jäsenet työskentelevät joustavasti, ovat avuliaita ja asennoituminen työhön on hyvä. Jokainen hyödyntää omaa asiantuntijuuttaan ja ottaa vastuuta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 2016, 16-17.) Lisäksi tiimiläisten pitää osata ja haluta ottaa kantaakseen jaetun johtajuuden tehtäviä sekä luottaa omaan osaamiseensa (Houghton ym. 2003, 126).

Tiimimuotoinen organisoituminen on lisännyt tarvetta jaetulle johtajuudelle useiden muutosvoimien summana. Johtajan ei välttämättä ole mahdollista ylläpitää tarvittavaa tietopohjaa, jotta hän voisi yksin tehdä tehokkaita päätöksiä nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa toimintaympäristössä. Jaettu johtajuus mahdollistaa nopeamman reagoinnin, kuin toimintaluvan pyytäminen aina ylemmältä johdolta. Myös ylemmän johdon tehtävät ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi alati muuttuvan globaalien toimintaympäristön vuoksi. Tähän on haettu helpotusta jakamalla vastuita myös ylemmän johdon osalta. (Pearce & Conger 2003, 2.)

Jaettu johtajuus liittyy usein matalaan organisaatorakenteeseen, tiimityöhön, asiantuntijatyöhön ja verkostomaisiin organisaatorakenteisiin. Organisaation ongelmat voivat olla niin laaja-alaisia ja monimutkaisia, että niiden ratkaisemiseksi tarvitaan osaamista eripuolilta organisaatiota. Laajojen ongelmakokonaisuuksien ratkaisemiseksi voidaan luoda organisaation sisällä väliaikaisia tiimejä, jotka koostuvat eri yksiköiden työntekijöistä. (Buchanan & Huczynski 2017, 621.)

Vaikka itseohjautuvien tiimien toiminta vaikuttaa täydelliseltä alustalta jaetulle johtajuudelle, ei se kuitenkaan ole täysin ongelmatonta. Tiimi koostuu yksilöistä ja yksilölliset erot vaikuttavat siihen, miten jaettu johtajuus pääsee toteutumaan. Jollain tiimiläisillä voi esimerkiksi olla suurempi halu saavuttaa tietty status, kuin toisilla. Toisella tiimiläisellä voi olla enemmän tehtävän kannalta oleellista osaamista, kuin toisella. Tulee huomioida myös se, että toisilla on luontaisesti enemmän taipumusta johtajuuteen, kuin toisilla. Ylipäättään jaettua johtajuutta on haastavaa toteuttaa niin kauan, kun hierarkkista organisoitumista pidetään ihmisille luonnollisena tapana organisoi-
tua. (Seers ym. 2003, 92.)

4.1.1 Jaetun johtajuuden hyödyntäminen itseohjautuvassa tiimissä

Jaetussa johtajuudessa tiimiläisillä tulee olla hyvät itsensä johtamisen taidot. Voidakseen ottaa tarvittaessa johtajuutta tulee tiimiläisten kyetä tunnistamaan omat vahvuutensa ja luottamaan itseensä, mutta toisaalta hahmottamaan myös omat rajoit-

teensa. Lisäksi tiimiläisten tulee pystyä luottamaan toistensa taitoihin, jotta johtajuutta voidaan jakaa. Tiimiläiset tarvitsevat taitoa johtaa itseään, johtaa muita ja tulla johdetuksi. (Neck ym. 2020, 135-136.)

Tiimiläisten eri osaamisten huomioiminen ja tuominen tiimin yhteiseen käyttöön luo jaetun johtajuuden synnylle hyvän alustan. Jaettu johtajuus pääsee kehittymään tiimeissä, joissa tiimiläisillä on erilaisia toisiaan tukevia rooleja. Monimutkaisten tehtävien on huomattu olevan yhteydessä jaetun johtajuuden syntyyn. Monimutkaiset tehtävät voivat lisätä tiimiläisten välisten vuorovaikutussuhteiden määrää. Tiimin koko vaikuttaa myös jaetun johtajuuden muodostumiseen. Jaetun johtajuuden ilmentyminen on haastavaa kovin pienissä tiimeissä. Toisaalta haasteita syntyy myös tiimin koon kasvaessa niin paljon, että tiimiin alkaa muodostua sisäistä hierarkiaa. (Seers ym. 2003, 92-94.)

Jaetussa johtajuudessa esiintyy säännöllisesti kahdenlaisia johtajuuden tyyppejä. Tehtävääorientoitunut johtajuus näyttäytyy ehdotuksina, tiedottamisena, mielipiteiden jakamisena ja ylipäättään toimintoina, jotka tähtäävät tehtävien saavuttamiseen. Toinen johtajuuden tyyppi on sosioemotionaalinen, joka taas näyttäytyy tiimin suhteiden ylläpitona ja kaikkien mielipiteiden ja ideoiden huomioimisena. Tämä auttaa pitämään tiimin toimivana ja poistaa mahdollisia jännitteitä. Nämä kaksi johtajuuden tyyppiä toimivat usein hyvin keskenään. Mikäli tiimille on määritelty esimies, tulisi myös häneltä löytyä nämä molemmat johtajuuden tyypit, joiden välillä hän liikkuu tarvittaessa. (Buchanan & Huczynski 2017, 366-367.)

Vaikka tiimille siirtyy jaetussa johtajuudessa tehtäviä, jotka ovat perinteisesti kuuluneet esimiehelle, ei esimieheltä kuitenkaan katoa kaikki tehtävät. Esimiehen roolina on kannustaa ja mahdollistaa tiimiläisiä ottamaan jaetun johtajuuden rooleja ja tehtäviä. Esimiehen tehtävinä on tiimin jäsenten valinta, johtajuuden taitojen opettaminen, vastuunkanto tehtävistä, joihin tiimillä ei ole vielä valmiuksia, paikka tiimin ja organisaation välissä sekä voimaannuttaminen. Voimaannuttamiseen liittyen esimiehen tehtävänä on mahdollistaa oikeus tehdä päätöksiä, ratkaista ongelmia, asettaa tavoitteita ja kehittää sekä pyrkiä tarkoituksenmukaisiin toimiin. (Houghton ym. 2003, 125.)

Esimiehen havaitessa ongelmia, on hyvä ensin pysähtyä seuraamaan saako tiimi itse selvitettyä ongelman. Tiimiläisten on hyvä antaa ensin selvittää ongelmia itsenäisesti ja esimiehen tulee puuttua tilanteeseen vain, jos tiimi ei saa sitä itse hoidettua. Kun johtajuutta on laajasti tiimiläisillä, tiimiläiset voivat yhdessä selvittää ongelmien syitä ja löytää yhdessä ratkaisuja. Jaettu johtajuus johtaa tiimin tehokkuuden paranemiseen. (Northouse 2018, 375.)

Jaetun johtajuuden tiimeissä on todettu olevan vähemmän konflikteja, kuin muissa tiimimalleissa. Lisäksi tiimeillä on parempi yhteisymmärrys, luottamus ja yhteenkuuluvuus keskenään, kuin muissa tiimimalleissa. Jaetun johtajuuden hyödyt korostuvat virtuaalitiimeissä, jolloin se selvästi lisää tiimin tehokkuutta ja yhteistyötä. (Northouse 2018, 373.)

4.2 Esimiehenä itseohjautuvassa tiimissä

Itseohjautuvan tiimin voisi ajatella pärjäävän ilman esimiestä kuten Hamel kirjoittaa provosoivasti Harvard business review:n artikkelissa (2011) ”*First, Let’s Fire All the Managers*” (vapaasti suomennettuna: ensin annetaan kaikille johtajille potkut). Hamel kuvaa artikkelissa organisaatiota, joka organisoituu täysin itseohjautuvasti ilman johtoa. Täysin itseorganisoituvaa organisaatiota ja itseohjautuva tiimi eivät kuitenkaan ole sama asia. Todellisuudessa itseohjautuva tiimi voi olla osa hierarkkista organisaatiota, jolloin esimiehelle löytyy paikka osana itseohjautuvaa tiimiä.

Esimies toimii linkkinä, joka yhdistää tiimin muuhun organisaatioon. Vaikka itseohjautuva tiimi tekee itsenäisiä päätöksiä ja hoitaa tehtävänsä itseohjautuvasti, voi se kuitenkin olla osa isompaa organisaatiota, josta se saa määräyksiä ja joku on aina vastuussa tiimin tuloksesta. (Druskat & Wheeler 2004.)

Itseohjautuvuuden lisääntyessä myös johtamismalli muuttuu. Tiimin autonomian, vallan ja vastuun lisääntyessä, ei perinteinen johtaminen riitä. Johtamisen tulisi keskittyä liiallisen ohjaamisen sijaan mahdollistamaan työntekoa ja valmentamaan sekä haastamaan johdettavia. Johtajuus ei ole kiinni roolissa, vaan se muotoutuu itseor-

ganisoitumisen aikana. Rooleista ja tittleistä ei tarvitse luopua kokonaan, mutta niiden ei tulisi sisältää korostuneita rajoja. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 92-93, 96.)

Esimiehen ei tulisi olla keskiössä, vaan johtajuus ilmentyy sosiaalisissa suhteissa ja tietyissä tilanteissa. Jokaisen työntekijän voidaan katsoa toimivan johtajana toisilleen. Yksilön sijaan huomio vaihtuu yksilöistä ryhmädynamiikkaan. Esimies on tiimissä muita varten mahdollistajana ja esteidenpoistajana. Esimies pyrkii mahdollistamaan työntekijöiden itsenäisyyttä ja tiimiläisten johtajuutta. (Martela & Kostamo 2018, 66.)

Varsinkin itseohjautuvan tiimin alkuvaiheessa korostuu esimiehen valmentajuus. Tarkoitus ei ole kertoa, kuinka työ tulee suorittaa, vaan opettaa tiimiläisille parempia toimintatapoja. Tiimin valmentamisella ohjataan tiimiläisiä suunnittelemaan ja organisoimaan itsenäisesti, tekemään päätöksiä tiiminä sekä ratkaisemaan itsenäisesti konflikteja. Tiimin valmennuksen lisäksi esimiehen tehtävänä on myös tiimiläisten itsevarmuuden tukeminen. Tiimin kehittyessä voidaan tiimin vastuita kasvattaa. Esimiehen tulee selkeästi viestiä tiimin kehittyessä velvollisuuksien ja vastuiden muutoksesta. (Yukl 2013, 259.)

Stoker (2007) taas nosti esiin oman tutkimuksensa tuloksissa, että tiimin ja tiimiläisten työskentelyaika vaikuttaa esimiehen ohjailun tarpeen määrään. Tuoreet työntekijät kaipaavat enemmän suoraa neuvontaa, kun taas kokeneemmat työntekijät kaipaavat enemmän valmentavaa otetta. Esimiehen tulee siis muokata johtajuuttaan tiimiläisten kehityksen mukaan ja toisaalta koko tiimin kehityksen perusteella. Johtajuus on tehokkainta, kun se huomioi tiimiläisten eri kokemusasteet. (Stoker 2007, 575.)

Itseohjautuvan tiimin esimies voi päästä hyvin tuloksiin riippumatta omasta luonteestaan. Jokainen painottaa omassa toiminnassaan itselleen ominaisia piirteitä. Hyvälle esimiehelle tunnusomaista on kuitenkin hahmottaa päätösten vaikutukset tuleviin tapahtumiin. (Druskat & Wheeler 2003, 454.) Deci, Connell ja Ryanin (1989) tutkimuksessa todettiin, että kouluttamalla esimiehiä tukemaan itseohjautuvuutta on

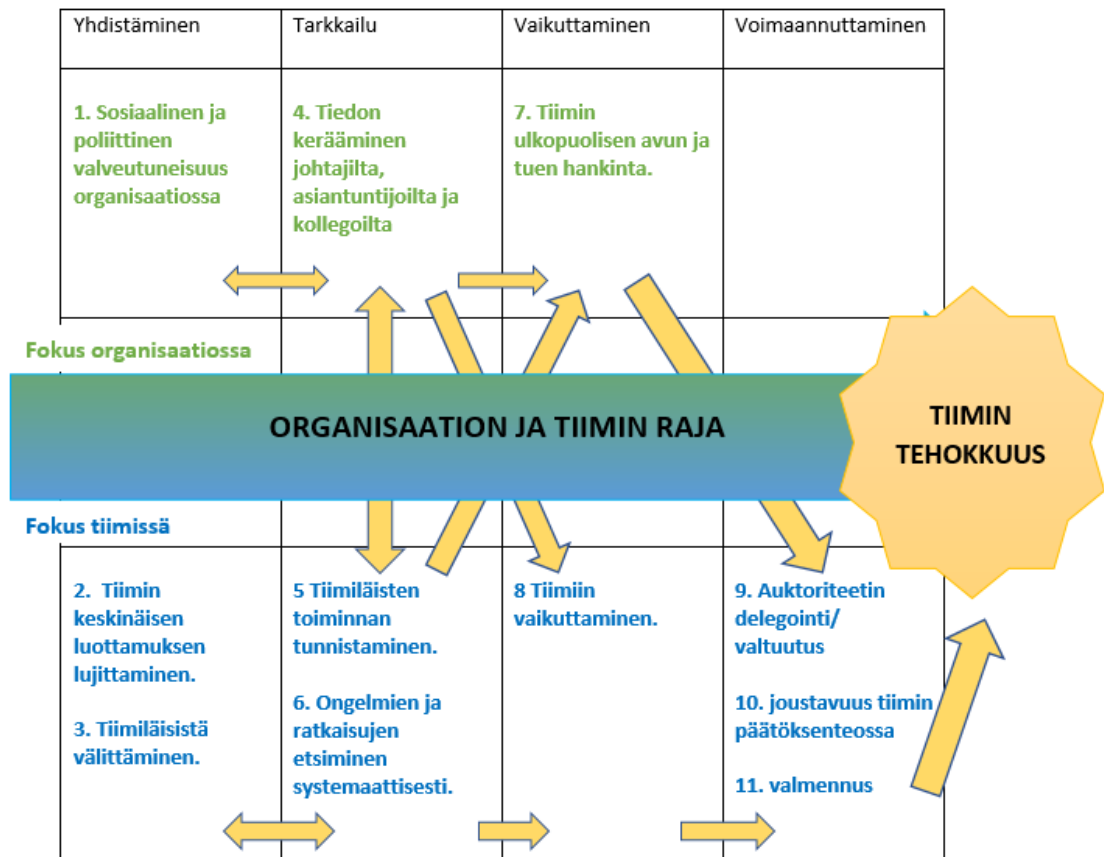
mahdollista saada aikaan muutoksia. Muutosten tekeminen ei ole nopeaa, vaan muutoksia voidaan nähdä vasta kuukausien kuluttua. Itseohjautuvuuden lisääntymisen myötä, myös yleinen työtyytyväisyys lisääntyy. (Deci, Connell, Ryan 1989.)

4.2.1 Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa tiimissä

Itseohjautuvan tiimin esimiehellä on aivan samoja tehtäviä, kuin perinteisen tiimin esimiehellä, esimerkiksi viestinvälittäjänä organisaation osien välillä tai henkilökunnan osaamisen varmistaminen. Ero syntyy siitä, miten johtajuutta toteutetaan. Johtajan roolina on auttaa tiimiläisiä johtamaan itse itseään. Tiimin jäsenten johtajuutta tulee tukea ja antaa tiimille mahdollisuus suoriutua itsenäisesti. Kontrolli annetaan johdolta tiimille. (Manz & Sims 1987.)

Itseohjautuvan tiimin esimies voidaan nähdä toimivan linkkinä tiimin ja muun organisaation välillä. Druskat ja Wheeler määrittelevät esimiehelle yksitoista tehtävää, jotka voidaan jakaa neljän päätehtävän alle. Kuviossa 5 on kuvattuna esimiehen tehtävät ja niiden yhteys tiimiin sekä organisaatioon. (Druskat, Wheeler 2004.)

Druskat ja Wheeler (2003) määrittelevät tehokkaasti toimivan itseohjautuvan tiimin esimiehelle neljä päätehtävää, jotka ovat yhdistäminen (*relating*), tarkkailu (*scouting*), vaikuttaminen (*persuading*) ja voimaannuttaminen (*empowering*). Ominaisuuksien linkittyminen toisiinsa on kuvattu kuviossa 5. (Druskat, Wheeler 2003, 446-447.)



Kuvio 5 Esimiehen tehtävät (Druskat, Wheeler 2004, muokattu)

Esimiehen paikka tiimin ja muun organisaation välissä voi aiheuttaa sen, ettei esimies saa pahimmassa tapauksessa tarvittavia tietoja organisaatiolta, eikä tiimiltään. **Yhdistämiseen** liittyvät tehtävät tähtäävät siihen, että esimies luo suhteita, joita hän voi hyödyntää tarpeen mukaan. Verkostoitumalla organisaation sisällä esimies saa käyttöönsä resursseja, jotka auttavat tiimin tehokkuuden kehittämisessä. Toimintatavoiltaan sosiaalisesti ja poliittisesti valveutunut esimies hahmottaa organisaation toiminnan kokonaisuudessaan ja sen eri osa-alueiden vaikutukset toisiinsa. Tämä yhdistyy kuvion 5 (sivulla 35) mukaisesti tarkkailuun. Sosiaalisten suhteiden avulla on mahdollista päästä käsiksi oman tiimin toimintaan vaikuttaviin tietoihin. Tiimitasolla esimiehen tärkeitä tehtäviä on luottamuksen rakentaminen ja tiimin jäsenistä välittäminen. Esimiehet, jotka välittävät ja ovat luotettavia saavat tiimiläisiltään tietoa heidän tarpeistaan, ongelmistaan ja ideoistaan. Välittämiseen liittyy myös arvostus ja yksilöiden huomioiminen. Luomalla hyvän suhteen omaan tiimiinsä on mahdollista saada tietoa, joka muuten jäisi tiimiltä jakamatta. (Druskat & Wheeler 2003, 447-448.)

Luottamus rakentuu vastavuoroisuudesta, rehellisyydestä, sitoutumisesta, arvostuksesta ja ennustettavuudesta, jotka tukevat ja ruokkivat toisiaan. Kuviossa 6 on kuvattuna luottamuksen osa-alueet. Yhden osa-alueen vahvistaminen voi aloittaa kierteen, jossa myös muut osa-alueet vahvistuvat (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32-34.)



Kuvio 6 Luottamusedynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 34. muokattu)

Työyhteisössä vastavuoroisuutta tukee joustava työnjako, ruuhkan purkaminen yhteistyössä, tiimiläisten monipuolinen osaaminen ja tunne siitä, että työtehtävät ovat yhteisiä. Avoin ja rehellinen vuorovaikutus tarvitsee syntyäkseen säännöllistä yhteistä aikaa, jotta tiimiläiset oppivat tuntemaan toisensa ja toistensa työt sekä työroolit. Tiimissä, jossa vallitsee keskinäinen luottamus, on mahdollista antaa ja ottaa vastaan keskinäistä palautetta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 36-38.)

Yhdessä tekeminen, jossa jokaisen työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen lisää sitoutumista. Esimies voi tukea tiimiin sitoutumista saamalla kaikki osallistumaan yhteisten

päämäärien ja tavoitteiden asettamiseen ja auttamalla jokaista näkemään oma roolinsa työyhteisössä. Esimies voi osaltaan tukea arvostuksen ilmapiiriä arvostamalla kaikkia ja kaikkien tekemää työtä sekä tukemalla tiimiläisten osaamisen kehitystä. Luottamukseen liittyy myös turvallisuus ja hallinnan tunne. Esimies voi omalta osaltaan tukea turvallisuuden tunnetta jakamalla tietoa organisaatiosta. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 40-45.)

Tarkkailun tarkoituksena on kerätä tietoa organisaation ja tiimin tarpeista. Tietoa kerätään muilta esimiehiltä, johdolta ja asiantuntijoilta. Esimies, joka hahmottaa organisaation kokonaisuudessaan, tietää mistä tarvittavaa tietoa on mahdollista saada. Hyvät tietolähteet auttavat ylläpitämään myös ulkoista tukiverkkoa, kuten kuviossa 5 (sivulla 35) on huomioitu. Tiimitasolla tarkkailu kohdistuu tiimin toimintaan: tarpeisiin, ongelmiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin. Hyvä esimies tutkii systemaattisesti tiimin ongelmia ja hakee niihin ratkaisuja yhdessä tiimiläisten kanssa. (Druskat & Wheeler 2003, 448-449.)

Vaikuttamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla vaikutetaan toiseen. Organisaatiotasolla se liittyy tiimin ulkopuolisen avun ylläpitoon. Esimies pyrkii huolehtimaan tiimille tarvittavat resurssit työn tekemiseksi. Tähän liittyen esimies tuo ilmi tiimille tärkeitä asioita ja pitää tiimin puolia. Kuvion 5 (sivulla 35) mukaisesti esimiehen tulee olla hyvin perillä tiimin toiminnasta ja toisaalta pystyä hankkimaan tarvittavia tietoja. Esimies voi pyrkiä vaikuttamaan myös omaan tiiminsä, jotta tiimi pyrkisi organisaation asettamiin tavoitteisiin. Jotta tiimi voi tehdä hyviä päätöksiä, tulee esimiehen osata jakaa päätöksenteon tueksi tarpeeksi tietoa. Esimies voi jakaa tietoa tiimin päätösten vaikutuksista organisaatioon ja auttaa tekemään organisaation kannalta parempia valintoja. (Druskat & Wheeler 2003, 449-450.)

Esimiehen **voimaannuttamiseen** liittyvät tehtävät ovat toimivallan delegointi, joustavuus tiimin päätöksenteossa ja valmennus. Valtuuttamalla tiimi toimimaan itsenäisesti lisääntyy itseohjautuvan tiimin toimivuus ja tuottavuus, vahvistuu tehtävien omistajuus sekä vastuullisuus. Vaikka esimies ottaa tiimin mukaan päätöksentekoon, ei se kuitenkaan tarkoita sitä, ettei esimies voi tarvittaessa tehdä myös itsenäisesti päätöksiä. Esimiehen tulisi kuunnella tiimistä tulevia ehdotuksia avoimin mielin,

vaikka ei olisikaan täysin samaan mieltä kaikista tiimin esittämistä ehdotuksista. Jos tiimillä ei ole aitoa valtuutusta toimia, jäävät tiimiläiset passiivisesti odottamaan esimiehen valtuutusta toimia. (Druskat & Wheeler 2003, 451.)

Esimiehen tehtävänä on määräämisen sijaan kannustaa tiimiä itsenäiseen toimintaan. Hyvä esimies kannustaa tiimiä asettamaan itselleen tavoitteet, tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti, arvioimaan omaa toimintaansa, kehittämään omaa toimintaansa, tuomaan ilmi omia toiveitaan ja harjoittelemaan. (Manz & Sims 1987, 120-121.) Druskat ja Wheeler (2003) toteavat, että esimiehen kannustus on merkityksellisempää, kun esimiehen ja tiimin välillä on välittävä ja luottamuksellinen ilmapiiri. Kun esimies on kerännyt tietoa tiimissä ja organisaatiossa, on hänellä tietämys, mitä tavoitteita kohti tiimiä tulee kannustaa. Tiimin kannustamisessa voi hyödyntää valmentavaa työtettä. (Druskat & Wheeler 2003, 453.)

5 Tutkimusasetelma ja sen toteutus

Tutkimustavan valintaan vaikuttaa se, mitä halutaan tutkia. Karkeasti tutkimustyylit voidaan jakaa kahteen, laadulliseen (kvalitatiiviseen) tutkimukseen ja määrälliseen (kvantitatiiviseen) tutkimukseen. Tutkimussuunnat eivät poissulje toisiaan, mutta niiden avulla saadaan erilaista tutkimustietoa. Laadullinen tutkimusote toimii parhaiten, kun halutaan saada tietoa tapahtumien rakenteista, tapahtumassa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista, luonnollisista tilanteista tai syy-seuraussuhteista. (Metsämuuronen 2011, 219-220.)

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusotteen valintaan vaikutti tutkimuskysymys, jossa halutaan saada vastauksia itseohjautuvien tiimien rakenteista ja johtamisesta. Tutkimuksessa haluttiin selvittää itseohjautuvan tiimimallin näkymistä tiimeissä ja niiden johtamista. Myös tutkittava joukko on melko pieni, joten määrälliseen tutkimukseen olisi vaikea saada yleistettävyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia on usein niin vähän, että tilastollisesti menetelmin ei saada tuloksia esiin (Alasuutari 2011, 31).

Haastattelu valikoitui aineiston keruumuodoksi, koska sen avulla on mahdollista kerätä tietoa itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien kokemuksista ja tiimien toimintatavoista. Kokonaiskuvan saavuttamiseksi tutkimuksessa haluttiin haastatella tiimiläisiä ja esimiehiä itseohjautuvista tiimeistä.

Haastattelu voidaan kuvata keskusteluksi, jolle on annettu etukäteen tavoite. Haastattelu kuitenkin poikkeaa keskustelusta sillä, että se pyrkii tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti keräämään tietoa. Haastattelijan pyrkimyksenä tutkimuksessa on saada näkyviin haastateltavan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja käsityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41-42.)

Tutkimusta varten haastateltiin esimiehiä ja tiimiläisiä tiimeistä, jotka määrittivät itsensä itseohjautuviksi tiimeiksi. Haastatteluihin osallistui kolme esimestä ja viisi tiimiläistä. Yhteensä aineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta. Haastateltavat työskentelevät Itäisessä vakuutuspiirissä ja Perintäkeskuksessa. Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2020.

Haastateltavat valittiin vapaaehtoisista. Ryhmäpäälliköt välittivät haastattelupyynnön omille itseohjatuville tiimeilleen ja vapaaehtoiset ilmoittivat itse halukkuudestaan osallistua tutkimukseen. Haastatteluun ilmoittautui vapaaehtoisiksi neljä esimestä ja kuusi tiimiläistä. Yksi vapaaehtoinen esimies oli ryhmäpäällikkö, joka rajattiin pois, koska tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä tiimien lähiesimiehiin. Lisäksi tiimiläisistä rajattiin pois yksi vapaaehtoinen arpomalla. Osallistujien määrää haluttiin rajoittaa, jotta analysoitava aineisto pysyy käytössä olevaan aikaan nähden kohtuullisena.

Kaikki haastateltavat työskentelevät tiimeissä, jotka määrittelevät itsensä itseohjautuviksi tiimeiksi. Haastateltavat olivat neljästä eri tiimistä. Kaikki osallistuneet tiimit olivat lisäksi monipaikkaisia tiimejä eli kaikki tiimiläiset eivät työskennelleet samassa toimipisteessä. Kaikki haastatteluun osallistuneet ovat työskennelleet Kelassa jo vuosia, useimmat yli 10 vuotta.

5.1 Teemahaastattelu

Tässä tutkimuksessa valikoitui haastattelutyyliseksi teemahaastattelu. Haastattelu mahdollistaa tiedonkeräämisen ajatuksista ja todellisista toimintatavoista. Haastatteluissa keskityttiin teemoihin: itseohjautuvatiimi, esimiestyö itseohjautuvassa tiimissä ja jaettu johtajuus. Tarkempi haastattelurunko on liitteenä 1.

Teemojen avulla voitiin rajata keskustelua haluttujen teemojen ympärille. Tutkija tutustui teoriaan ennen haastatteluja, jolloin keskustelua voitiin viedä kohti teoriasta nousseita teemoja. Haastattelu mahdollisti teemoihin palaamisen, mikäli jokin asia jäi epäselväksi ja tekemään tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu mahdollisti myös kysymysten muokkaamisen tilanteen mukaan. Haastattelurunko ohjasi haastattelun kulkua, mutta kaikkia ennakkoon mietittyjä kysymyksiä ei käyty läpi jokaisessa haastattelussa. Haastattelurungon kysymykset toimivat haastattelijan ohjaajana ja muistin tukena. Ennakkoon mietittyjen kysymysten lisäksi haastatteluissa kysyttiin myös muita kysymyksiä, jotka nousivat esiin haastattelun edetessä.

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu asettuu avoimen ja strukturoimattoman haastattelun väliin. Teemahaastattelun määritelmä vaihtelee hieman eri lähteissä. Yhteistä määrittelyille kuitenkin on se, että haastattelulle määritellään etukäteen osa näkökohdista, mutta osa näkökohdista tarkentuu haastattelun edetessä. Haastattelua edeltäen tutkija on tutustunut olemassa olevaan teoriaan ja on sen avulla hahmottanut tutkittavaan ilmiöön liittyviä näkökulmia. Etukäteen hahmotettujen näkökulmien avulla voidaan luoda runko haastattelulle. Kysymykset tehdään haastattelurungon ympärille, etukäteen ei kuitenkaan määritellä tarkkoja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47-48.)

Haastattelu on haastateltavalle usein mielekästä. Useimmat mieluummin kertovat työstään, kuin täyttäisivät siihen liittyvän kirjallisen kyselyn. Haastattelu mielletään usein luotettavaksi tavaksi kerätä tietoa, joten haastateltavan voi olla helpompi kertoa tietoa, kuin kirjoittaa sitä. Haastatteluaineiston laadukkuuteen vaikuttaa paljon haastattelijan osaaminen. (Gray 2009, 370.)

Haastattelun avulla voidaan hankkia tietoa ajatuksista ja toimintatavoista. Haastattelu on tiedonhankintavälineenä joustava, se mahdollistaa virheellisen tiedon oikaisun, tarkentavien kysymysten teon ja toiston, mikäli jokin asia on jäänyt epäselväksi. Kysymysten järjestyksen voi valita sen mukaan, mikä tuntuu tutkijan mukaan parhaalta. Haastattelussa on tavoite saada tietoa tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, joten tutkijan tulee harkita voisiko kysymykset tai aiheet kertoa tutkittavalle jo etukäteen, jotta hän voisi etukäteen pohtia niitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63-64.)

Tätä tutkimusta varten suoritettiin kahdeksan haastattelua. Haastateltavien ei odotettu tutustuvan aiheeseen etukäteen. Haastattelupyynnön yhteydessä kerrottiin tutkimuksen liittyvän itseohjautuviin tiimeihin ja niiden johtamiseen. Varsinaisia haastattelukysymyksiä ei kerrottu ennakoon. Haastattelutilanteisiin pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, jotta aineistoon tulisi mahdollisimman todenmukainen kuva haastateltavien ajatuksista. Haastateltavat kertoivat tiimeistään ja johtamisesta avoimesti ja haastattelut etenivät luontevasti.

Haastattelu voidaan kuvata keskusteluksi, jolle on annettu etukäteen tavoite. Haastattelu kuitenkin poikkeaa keskustelusta sillä, että se pyrkii tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti keräämään tietoa. Haastattelijan pyrkimyksenä tutkimuksessa on saada näkyviin haastateltavan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja käsityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 41-42.)

Tutkimus toteutettiin Itäisessä vakuutuspiirissä ja perintäkeskuksessa. Käytännössä haastateltavat työskentelevät eri puolilla Suomea, joten tämän vuoksi haastattelut suoritettiin Skypen välityksellä. Koronaepidemian vuoksi kasvokkain tapahtuvia haastatteluja ei edes harkittu. Skype on haastattelijalle ja haastateltaville tuttu, päivittäin käytössä oleva työväline. Skypessä oli mahdollista avata videoyhteys, jolloin haastattelijat ja haastateltavat myös näkivät toisensa.

Skype mahdollisti haastattelun tallentamisen videona, myöhempää käsittelyä varten. Käytännössä yksi haastattelu suoritettiin ilman videokuvaa, koska haastateltavalla ei

ollut kameraa. Tämäkin haastattelu tallennettiin. Muissa haastatteluissa oli video-kuva mukana. Videoyhteyden käyttö ei tuottanut teknisiä ongelmia ja tallentamiseen on totuttu. Haastattelutallenteiden pituudet vaihtelevat 30-57minuutin välillä.

Teknologian käytön yleistyminen hämärtää tietokoneen välillä käytävän keskustelun ja kasvokkain käytävän keskustelun rajaa. Teknologia mahdollistaa läsnäolon tunteen, vaikka fyysinen välimatka olisi pitkä. Teknologian tuttuus ja päivittäinen käyttö luo siitä miellyttävän tilan, joka mahdollistaa tiiviin yhteydentunteen verkon välityksellä. Videoyhteyden välillä käytävässä haastattelussa on mahdollista tulkita myös sanatonta viestintää, kuten eleitä ja ilmeitä. Videoyhteydessä on kuitenkin omat haasteensa. Suuri haaste on saavuttaa ja ylläpitää katsekontaktia haastateltavaan. (Salmons 2010, 4, 8.)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeä huolehtia, että aineisto kerätään huolellisesti. Haastattelu kannattaa nauhoittaa, jotta vastaukset saadaan kerättyä tarkasti. Nauhoittaminen mahdollistaa sen, että haastattelijä voi keskittyä kuuntelemaan ja kysymyksiin. Nauhoituksen rinnalla voi pitää muistiinpanoja, koska ne auttavat seuraavan kysymyksen hahmottamisessa ja toisaalta voivat antaa haastateltavalle tunteen, että hän on sanonut jotain tärkeää. (Gray 2009, 384-385.)

Haastattelujen videoaineisto litteroitiin, eli puhtaaksikirjoitettiin luettavaan muotoon. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa se, millaista analyysiä siitä aiotaan tehdä. Tarkimmillaan litteroinnissa voidaan merkitä ylös kaikki puhe, mukaan lukien äännähdykset ja tauot. Tarkka keskusteluanalyttinen litterointi ei ole tarpeen, jos tarkoitus ei ole tehdä keskusteluanalyysiä. Litterointi voi olla riittävää osittaisena puheen toisena. Tutkija määrittelee tutkimusaiheen perusteella, mikä on riittävä litteroinnin tarkkuus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 138, 140.)

Tallennetut haastattelut kuunneltiin läpi aina jokaisen haastattelun jälkeen. Myös litterointi aloitettiin heti haastattelujen jälkeen. Koska haastattelut suoritettiin muutama päivä, ei kaikkia haastatteluja saatu litteroitua aina ennen seuraavaa. Haastattelujen kuuntelu ja litterointi auttoivat huomaamaan haastatteluissa tärkeitä asioita, joihin pystyi palaamaan seuraavissa haastatteluissa. Toisaalta kuuntelemalla

oppi myös haastattelutekniikkaa, joka ei ollut tutkijalle ennestään tuttua. Haastatteluja kuuntelemalla oli mahdollista havaita omia manereita ja heikkouksia kysymysten asettelussa.

Kaikki saatu haastatteluaineisto litteroitiin. Litterointi aloitettiin heti ensimmäisen haastattelun jälkeen. Haastattelut litteroitiin yleiskielisesti. Puhe litteroitiin muuten kokonaan, mutta analyysin kannalta ei nähty tarpeellisenä litteroida kaikkia täytesanoja, vaan selkeät täytesanat ja sanojen toistot jätettiin pois. Haastattelut litteroitiin Wordissa. Litteroitua tekstiä syntyi haastatteluista 6-10sivua/haastattelu, tekstikoolla 11.

5.2 Sisällönanalyysi

Tutkimuksen aineistoa voi lähestyä eri näkökulmista. Litteroitua haastatteluaineistoa katsotaan usein faktanäkökulmasta. Faktanäkökulmassa mielenkiinto on tutkittavan todellisessa käytöksessä tai mielipiteissä. Yksi faktanäkökulman tunnusmerkki on se, että siinä tunnistetaan haastateltavien mahdollinen epärehellisyys tai tietojen vääristely. (Alasuutari 2011, 69.)

Laadullista aineistoa analysoitaessa on hahmotettavissa kaksi päävaihetta, havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Pääasia on keskittyä vain tutkimuksen kannalta olennaisiin asioihin. Pelkistettyjä havaintoja voidaan yhdistellä tietyn ominaisuuden, säännön tai piirteen mukaan. (Alasuutari 2011, 32-33.) Aineiston pelkistämisen jälkeen on vuorossa arvoituksen ratkaiseminen eli tulkinta. Tässä käytävässä olevan aineiston pohjalta tehdään tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 2011, 35.)

Analyysi on hyvä aloittaa heti, kun aineiston kerääminenkin on aloitettu. Aineiston litteroinnin voi aloittaa heti kun se on kerätty, jotta siihen pääsee heti tutustumaan. Aineistoon tutustuminen heti alkuvaiheessa mahdollistaa muutosten tekemisen eri vaiheisiin, mikäli vaikuttaa siltä, että valittu toimintatapa ei ole paras. (Silverman 2005, 152-153.)

Tässä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysiä aineiston teorialähtöisessä sisällönanalyysissä. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelun avulla, joten haastattelun teemojen avulla luotiin analyysirunko teemoja mukailleen. Alustava analyysi tehtiin aina haastattelun jälkeen, jotta tutkijalle syntyi käsitys kertyvästä aineistosta. Aineistoa tarkastellaan fakthanäkökulmasta.

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jossa yritetään selvittää tekstin merkityksiä. Analyysissä pyritään systemaattisesti tulkitsemaan aineistoa ja säilyttämään objektiivisuus. Analyysin tavoitteena on luoda sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Aineisto esitetään selkeästi ja tiiviisti, mutta kuitenkin niin että kaikki alkuperäinen tieto on siinä mukana. Analyysin avulla aineistoon saadaan selkeyttä, jotta siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86, 90.)

Sisällönanalyysi on laajalti laadullisessa tutkimuksessa käytetty metodi tai teoreettinen viitekehys. Sisällönanalyysin teoreettista viitekehystä käytetään usein laadullisen tutkimuksen analyysityökalujen teoreettisena runkona. Eri lähteiden mukaan, laadullisen tutkimuksen analyysiä on kuvailtu hieman eri tavoin. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat etenemisvaiheet analyysille. Ensimmäisenä tulee valita mihin asiaan keskittyä, aineisto käydään läpi ja aineistosta poimitaan erilleen vain ne tiedot, jotka liittyvät tutkittavaan aiheeseen. Kerätty aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista ja uudelleen järjestämistä eri aihepiirien mukaan. Tyypittelyssä tiivistetään, esimerkiksi teeman sisältä poimittuja yhteisiä piirteitä ja muodostetaan näistä yleistys, tyyppiesimerkki. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78-79.)

Teemahaastattelun analysoinnissa hyödynnetään usein teemoittelua ja tyypittelyä. Aineiston voi järjestellä litteroinnin jälkeen teemoihin, jonka jälkeen analyysin tekeminen teemoittain on selkeää. (Eskola & Vastamäki 2015, 42-43.) Myös tässä tutkimuksessa käytetään teemoittelua aineiston analyysissä.

Laadullisen tutkimuksen analyysit voidaan jaotella teorian merkityksen mukaan; aineistolähtöiseen analyysiin, teoriasidonnaiseen analyysiin ja teorialähtöiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä ei etukäteen määritellä analyysiyksiköitä, vaan ne

nousevat aineistosta. Teoriasidonnainen teoria jää kahden muun välimaastoon, siinä tunnustetaan olemassa oleva teoria, mutta analyysiä ei tehdä suoraan siitä käsin. Teorialähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt nousevat teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80-81.)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan väljästi Tuomen ja Sarajärven mukaan teorialähtöisen aineistoanalyysin mallia. Aineiston analyysi perustuu teoriapohjaan. Analyysi aloitetaan laatimalla analyysirunko teorian pohjalta. Aineisto käydään tämän jälkeen läpi ja pelkistetään sitä. Runkoon muodostetaan luokituksia ja kategorioita. Kategoriat muodostuvat teoriasta ja niihin haetaan aineistosta kuvaavat ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 94-97.) Analyysin kuvaus on liitteenä 2.

Analyysin alussa litteroidusta aineistosta nousseet asiat jaoteltiin alustavasti teoriasta nousseiden teemojen ympärille. Tämä osuus työstä tehtiin Wordissa. Teemojen hahmottumisen jälkeen haastateltujen suorista lainauksista luotiin pelkistyksiä. Pelkistyksessä lainattu teksti kirjattiin uudelleen tiiviimmässä muodossa. Pelkistämisen jälkeen aineistoa luokiteltiin vielä ala- ja yläkategorioihin. Pelkistykset ja aineiston luokittelu tehtiin Excelissä, jossa oli mahdollista luoda suuria taulukoita. Liitteenä 3 on esimerkkitaulukko tutkimusaineiston pelkistämisestä ja luokittelusta. Esimerkissä on osa itseohjautuvan tiimin työn organisoimiseen liittyvistä pelkistyksistä ja luokittelusta. Kun aineisto oli saatu luokiteltua taulukoihin, syntyi siitä selkeitä kokonaisuuksia, joista oli mahdollista kirjoittaa tutkimuksen tulokset.

6 Tulokset

Tiimit toteuttavat itseohjautuvaa tiimimallia hieman eri tavoin. Tiimeissä on kuitenkin havaittavissa yhteisiä piirteitä. Eniten eroja vastaajien välillä löytyi sen mukaan, kuinka pitkällä tiimi on muutosprosessissa kohti itseohjautuvaa tiimiä. Itseohjatuville tiimeille tunnusomaiset ominaisuudet tulivat paremmin esiin tiimeissä, joissa muutos oli saatu juurrutettua pidemmälle.

Haastatteluun osallistuneet tiimit voidaan jakaa kahteen sen perusteella, miten pitkällä tiimien itseohjautuvuuden käytännöt ovat. Kaksi tutkimukseen osallistunutta tiimiä on selvästi pidemmällä muutoksessa ja tiimin itseohjautuvuus on niin esimiesten, kuin tiimiläisten puheessa luontevana osana arkea. Kaksi muuta tiimiä vaikuttavat olevan vielä muutoksen alussa, eikä tiimin itseohjautuvuutta ole vielä saatu vielä vietyä yhtä luontevaksi osaksi arkea, kuin kahdessa muussa tiimissä.

Toinen muutosprosessin alussa olevista tiimeistä, on siirtynyt itseohjautuvaan tiimimalliin vasta puoli vuotta sitten, joten käytänteet eivät ole vielä vakiintuneet. Toisessa muutosprosessin alussa olevassa tiimissä taas vaikuttaa siltä, että tiimi ei ole kirkastanut itselleen, mitä itseohjautuva tiimi tarkoittaa ja miten se eroaa yksilön itseohjautuvuudesta. Tässä tiimissä itseohjautuva tiimi määriteltiin työn tekemisenä ilman työvuoroja ja itseohjautuvuus nähtiin henkilökohtaisena ominaisuutena.

Itseohjautuvan tiimin määritelmä jää kovin pinnalliseksi, jos määritelmä keskittyy vain työvuorottomuuteen. Useissa vastauksista oli syvempiä määritelmiä ja asiaa oli mietitty hieman työvuorottomuutta pidemmälle. Jokainen tiimi on määritellyt itseohjautuvan tiimin hieman eritavoin, eikä organisaatiolla ole siitä selkeää linjaa. Yksi esimiehistä toi myös itse esiin tämän epäkohdan ja toivoikin organisaatiolta tarkempaa määritelmää.

”se itseohjautuvuuden tavallaan niin kun et sitä et sitä ei oo määritelty, me niin kun, edelleen pitäis mennä niin kun sinne perusasioitten äärelle, että niin kun ymmärrettäs edes jollain tasolla se mitä se niin kun Kelalle tarkoittaa ja mitä johto haluaa, mitä se meille tarkoittaa” Esimies3

Haastattelujen perusteella itseohjautuva tiimimalli on saatu jalkautettua hyvin tiimeihin. Vastauksissa ei käynyt ilmi vastakkainasetteluja tiimiläisten ja esimiesten vastusten kesken. Tiimiläisten vastaukset olivat samassa linjassa heidän omien esimiestensä kanssa. Ainut näkyviin noussut ero esimiesten ja tiimiläisten välillä on, että kaikki haastateltavat esimiehet näkivät itseohjautuvan tiimimallin jatkuvana oppimisprosessina, joka tapahtuu rinnakkain yksilö- ja tiimitasolla. Tiimiläiset eivät tuoneet vastauksissaan ilmi tätä jatkuvaa oppimista.

”itseohjautuvuudessa pyritään että, et toimihenkilöllä just se niin kun oma ajattelukin parhaimmillaankin sillä tavoin kehittyä että oppii kattomaan sitä työtilannettakin vähän niin kun eri näkövinkkelistä” Esimies2

6.1 Itseohjautuvat tiimit Kelassa

Itseohjautuvuuden määritelmät vaihtelivat tiimeittäin. Ainoat aivan kaikkia vastauksia yhdistävät itseohjautuvaa tiimiä kuvaavat ominaisuudet olivat työvuorottomuus ja tarve avoimuudelle sekä luottamukselle tiimissä.

Haastattelujen perusteella itseohjautuvat tiimit ovat määritelleet työn tekemiselle **selkeät raamit ja toimintatavat**. Tiimiläiset tietävät ilman erillistä sanomista, mitä heidän odotetaan tekevän. Työn tekemisen tueksi on erilaisia ohjeita ja sovittuja käytänteitä. Lisäksi tiimiläisillä on tukenaan toimenkuvaukset, joissa on määritelty millaisia töitä ja millä painotuksella heidän kuuluu tehdä.

”Ne on jotenkin kauheen selkeesti jaoteltu, että mikä on mun työtä ja mikä on asiantuntijan työtä ja se on mun mielestä hyvä” Tiimiläinen5

Esimiehet tukevat tiimiläisten valintoja työnohjauksella. Esimiehet ovat tarvittaessa tiimiläisten tukena, mikäli työn tekemisessä tai töiden valinnassa on epäselvyyksiä. Useissa tiimeissä on käytössä viikon suunnat, jotka ohjaavat miten tiimiläisten tulee painottaa työn tekemistään kyseisellä viikolla. Esimies laatii viikon suunnat aina tulevan viikon työtä ohjaamaan. Yhdessä tiimissä tiimiläisille on avattu työväline, jolla he voivat itse seurata kokonaistyötilannetta ja tehdä valintoja sen pohjalta. Esimiehillä säilyy itseohjautuvissa tiimeissä määräysoikeus ja tarvittaessa he voivat myös määrätä tiimiläisen tiettyihin tehtäviin.

”Teen tuonne meidän Sinetin työtilaan tämmösen, niin kun viikon suunnat, mitä työvuoroja, tai mitä töitä tulee tehdä viikon aikana. Sinne niin kun erittelin ne ja jokainen teki oman toimenkuvauksen mukaan, lähti itse määrittelemään, että miten niitä sitten töitä tekee” Esimies1

Yhdellä haastatteluun osallistuneella esimiehellä on kaksi tiimiä, joista toinen oli toiminut jo pidempään itseohjautuvasti, ja toinen tiimi on aloittanut vasta tänä vuonna

itseohjautuvan tiiminä. Tiimien välillä on nähtävissä eroja ohjeistuksen tarpeessa. Alussa, kun toimintatapa on uusi, on esimiehen ohjeistuskin tarkempaa. Toimintatapojen muuttuessa tutummiksi ohjauksen tarve vähenee ja tiimiläiset tarvitsevat vähemmän tarkentavia ohjeita. Myös muut esimiehet kertoivat, että muutoksen alussa tiimeissä tarvittiin enemmän ohjausta.

Työn tekemistä kuvataan **tavoitteelliseksi**. Tavoitteellista otetta tukemaan on otettu käyttöön yhdessä tiimissä tavoitteiden seuranta kolmen kuukauden välein. Tässä tiimissä tiimiläiset saavat halutessaan tarkastella omia tuloksiaan myös kuukausittain. Kaikissa tiimeissä vastaajat myös kokivat työotteen olevan tehokas.

”Töitä tulee tehtyä enemmän, ainakin minun mielestä, kun siinä pysyy se työn into tieräks sä päällä. Ja sitten se että kun totta kai ei mielialakaan oo aina joka päivä ei oo semmonen niin sit siin on ihanaa, et nyt ei aivot toimi, et nyt mä teen vähän aikaa toltä jonolta tota. Ja sitten mä hyppään sinne ja teen niit hankalempia” Tiimiläinen1

Työn tekemistä kuvastaa selvästi **yhdessä tekeminen ja tiiminä toimiminen**. Tiimit kertoivat huolehtivansa yhdessä yhteisistä tehtävistä. Vastaajat arvottivat, että toiset työt ovat haastavampia kuin toiset, mutta kaikki työt kuitenkin vaikuttavat tiimin kokonaistulokseen.

”Kaikki työ ja tekeminen on yhtä arvokasta, koska jokaisella tehdyllä työllä ja toiminnolla on vaikutusta kokonaistilanteeseen, yhteiseen tavoitteeseen asiakkaan hyväksi” Tiimiläinen3

Vaikka työn tekemisessä korostetaan tiiminä työskentelyä, koettiin itseohjautuvan tiimimallin **tukevan yksilöllisyyttä**. Kaikilla tiimiläisillä ei ole samanlainen toimenkuva, vaan tehtävät voivat painottua eri vastuualueille. Tiimiläiset voivat myös itse muokata omaa työpäiväänsä. Yksilöllisyyden nähtiin syntyvän myös siitä että, että esimies on aidosti kiinnostunut työntekijöistä ja mahdolliset työhön tai vapaa-aikaan liittyvät haasteet voidaan ottaa huomioon työn tekemisessä.

”Tämmösiä erilaisia toimenkuvia on ja toisella on isompi vastuu toisesta ja osalla toisesta.” Esimies3

”Mut sit oli tavallaan se lupa siihen, et teet sitä kevyempää, kun sun tarvi” Tiimiläinen5

Yksilöllisyys korostuu myös mahdollisuutena itsensä johtamiseen. Tiimiläisten on mahdollista muokata omaa työpäiväänsä henkilökohtaisten mieltymysten, osaamisen, vireystilan ja työtilanteen mukaan. Tiimiläiset kokivat työn tuunaamisen ja itsenäisyyden lisäävän työmotivaatiota ja hallinnan tunnetta työhön sekä luovan työhyvinvointia.

”kun silleen tietää mitä pystyy tekemään, niin ottaa siltä jonolta sitten semmosia. Osaamisen ja fiiliksen mukaan.” Tiimiläinen 5

”semmosta niin kun positiivista fiilistä ihan varmasti sitä kautta tuo ja niinhän itellekin tuonnu jo alun alkujaan se, että on itse saanut määrittellä sen mitä tekee, niin kyllähän se motivaatio on sillon paljon parempi tehä niitä töitä.” Tiimiläinen2

Työn tekemisessä korostuu **vastuullisuus**. Vastaajat näkivät, että jokainen on vastuussa omista työvalinnoistaan ja tekemisistään. Yksilöllä on enemmän vastuuta työvalinnoistaan, kun niitä ei anneta valmiina. Vastuu yhdistettiin vahvasti lisääntyneeseen vapauteen. Toisaalta vastauksissa korostui myös tiimin yhteisvastuullisuus. Vastaajat kokivat pääsääntöisesti, että työt ovat yhteisiä ja sen myötä niistä kannetaan myös vastuu yhdessä.

*”Ehkä semmonen jonkin näkönen yhdessä tekeminen ja vastuu työstä kuitenkin tulee sitten ainakin, sanotaan että, riittävän osalle porukasta”
Tiimiläinen 4*

Esimiehellä nähtiin olevan edelleen kokonaisvastuu tiimin toiminnasta. Tähän liittyen esimiehellä nähtiin olevan vastuu seurata työn sujumista ja tavoitteiden saavuttamista. Kaikki esimiehet kertoivat, että vastuunkannossa ei ole ollut aiemminkaan ongelmia ja vain yksi esimies oli sitä mieltä, että vastuunotto on selvästi lisääntynyt tiimissä.

”Kyl siel niin kun huomaa, et just ne kysymyksetkin on jo semmosia, et huomaaan heti et jes, nyt on tosi hyvin mietitty ja otettu vastuuta ja mietitty koko [yksikköä]” Esimies2

Vastuusta syntyi paljon keskustelua ja siihen liittyen vastaukset olivat hieman kaksija-koisia. Varsinkin yhden tiimin vastauksissa korostui hämmennys. Tiimiläiset ottavat vastuuta, mutta haastateltujen mielestä vastuu kuuluu esimiehelle. Kun taas toisissa tiimissä esimiehet ja tiimiläiset aidosti myöntävät tiimiläisten vastuun, vaikka hekin näkevät esimiehellä lopullisen vastuun. Esimiehellä mainittiin olevan myös työanta-jan vastuut työsuhteiden hoidosta.

”Mä näen sen jotenkin sil tavalla niin itseohjautuva tiimi niin se vähän niin kun eritavalla velvottaa tiimiläisiä niin kun miettimään sitä omaa työtä, kantamaan eri tavalla vastuuta omasta työstä, ja niin kun eri ta-valla niin kun vaatii hahmottamaan muun muassa sitä koko työtilan-netta, että mitä täs nyt tehdään, mikä se oma rooli on.” Esimies2

Vuorovaikutuksen tärkeys tiimissä korostui vastauksissa. Tiimiläiset jakavat keske-nään tietoa työtilanteista, töiden jakautumisesta, etuustietoutta ja opiskeluvinkkejä. Osa tiedonjaosta näkyy esimiehille, mutta tietoa jaetaan paljon myös tiimin sisällä il-man esimiestä sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa. Kaikilla tiimiläisillä ja esimie-hellä nähtiin olevan yhteneväinen oikeus jakaa tietoa. Itseohjautuvan tiimimallin ko-ettiin tukevan vuorovaikutuksen kasvua tiimeissä. Esimiesten nähtiin tukevan tiimi-läisten tiedon jakamista.

”Tää on sitä tiedon jakamista sieltä [Skype ryhmän] kautta ja sieltä ja-kaa moni muukin, ei tiimipäällikkö vaan minä, kuka tahansa.”

Tiimiläinen3

”Se näyttäytyy myös niin kun tiimin itseohjautuvuutena, koska mä tiian että ne keskenään sit sumplaa niitä asioita, et soitellaan ja mietitään, et kuka menis ja mitä” Esimies3

Vuorovaikutukseen liittyen myös tiimin **avoimuus ja läpinäkyvyys** nousivat esiin. Tii-meissä koettiin, että keskenään tiimiläiset olivat avoimia toisilleen siitä, mitä osaami-sia heillä on ja yhtä lailla he jakoivat myös osaamattomuuttaan. Useimmissa tiimeissä

esimiehet eivät kuitenkaan jakaneet tiimiläisten toimenkuvia, vaan he luottivat siihen, että tiimiläiset halutessaan itse kertoivat toisilleen omista työtehtävistään.

”kaikki ei tiedä, eikä tarvitsekaan tietää toisten toimenkuvia, tai miksi toimii noin tai näin” Esimies1

”Ihan ensiarvosen tärkeetähän se olis, että niistä [toimenkuvista] pitäis puhua avoimesti ja just käyvä ne toimenkuvat läpi” Tiimiläinen2

Tiimien välillä oli kuitenkin eroja siinä, miten hyvin tiimiläiset tiesivät toistensa toimenkuvat ja työtehtävät. Vain yhdessä tiimissä kaikki tietävät avoimesti toistensa tehtävät ja osaamiset ja se nähtiin hyvänä asiana. Toimenkuvien jakamattomuus aiheuttaa turhaa tiimiläisten keskinäistä epä tietoisuutta.

”Onhan sitä varmaan aina sitä, että kun ei toisten tekemisissä niin tarkkaan tiedetä, et joku sit miettii, että mitäs tuo toinen tekee”
Tiimiläinen 4

Vuorovaikutukseen liittyen näkyi tiimien välillä eroa selvästi sen perustella, kuinka hyvin itseohjautuva tiimimalli oli jo tiimiin juurtunut käyttöön. Esimiehet näkivät vuorovaikutuksen kasvaneen tiimeissä, jotka olivat jo pidemmällä itseohjautuvassa tiimimallissa. Tiimit, jotka olivat muutoksessa pidemmällä, kuvailivat tiimin vuorovaikutussuhteita hyviksi ja keskustelun lisääntyneen tiiminä. Muutoksen alussa olevissa tiimeissä taas keskinäisen vuorovaikutuksen ei kuvailtu parantuneen.

” Meillä on kyllä tiimin Skype ryhmä, että se Sinetin työtila, mutta ne ei ole käytössä, että ihan siis nyt en muistakaan millon sinne Skype ryhmään olis tullut viestin viestiä, että ei. Että, vaikka nyt tietenkäin tässä tilanteessa, kun kaikki ollaan mökeissämme, niin sehän ois ihan hirveen tärkeä.” Tiimiläinen2

Itseohjautuvan tiimin perustana nähtiin **luottamuksen ilmapiiri**. Luottamusta tarvitaan tiimiläisten välillä, mutta erityisesti esimieheltä. Vastauksissa korostettiin, että esimiehen ja tiimiläisten tulee voida luottaa toistensa kyykyn priorisoida töitä ja osaamiseen töiden tekemiseksi, jotta tiimi voi toimia hyvin. Lisäksi kaikkien tulee pysyä luottamaan siihen, että jokinen tekee oman osuutensa.

”Kyl se luottamusta kanssa jonkun verran varmasti vaatii, et kyl siin tota pitää olla varmaan jotkut semmoset peruspalikat olla kunnossa.”

Esimies2

”Musta se työmotivaatio kasvaa, luottamus ja arvostus kumpaankin suuntaan ja sitten kun aikuisia ihmisiä ollaan ja pitkänlinjan tekijöitä, niin tota se on vaan niin kivaa, kun luotetaan siihen et toinen tekee ja ei oo sitä vahtimista ja sitten on tarkasti määritelty, niin kun ennen vanhaan.” Tiimiläinen1

Esimiehet ja tiimiläiset arvioivat itseohjautuvissa tiimeissä työskentelyn **sopivan kaikille**. Osa tiimiläisistä tarvitsee enemmän esimiehen tukea, kuin toiset. Esimiehen tuki nähdään niin vahvana, että kaikkien on mahdollista pärjätä itseohjautuvassa tiimissä. Itseohjautuvan tiimin taitoja opetellaan yhdessä.

”koska sit siinä on se, että kaikille, sit jos on jotain ongelmaa, niin sitten räätälöidään sulle sopivaks.” Tiimiläinen5

”Mutta siis kaikille se [itseohjautuvassa tiimissä työskentely] sopii. Se riippuu sitten ihan niin kun ominaisuuksista ja siitä henkilöstä, että kuinka paljon se tarttee sitä apua siihen, että se lähtee pyörimään ja lähtee omaksumaan sen itseohjautuvuuden” Esimies3

Vastauksissa nousi esiin kuitenkin, että yleiset **työelämätaidot** ovat tarpeellisia ja vahva ammatti-identiteetti vaikutti suojelevan stressiltä. Kela on määritellyt kaikille yhteiset työelämän osaamisen osa-alueet; työskentelytapa, työyhteisötaidot ja uudistumiskyky. Kelan työelämän osaamisen taidot ovat kuvattuna kokonaisuudessaan kuviossa 2 (Kelan työelämäosaamistaidot sivulla 9). Erityisesti vastauksista nousi esiin työelämäosaamisen taidoista tärkeinä kohtina oman osaamisen ylläpito ja itsensä johtamisen taidot.

”Pystyn johtamaan itseäni, eli tekemään sitä suunnitelmaa vaikka koko viikolle tai lähitulevaisuuteen ja tosiaan priorisoida sitä tekemistä, taotta työtäni ja sitten mahdollistaa sen opiskeluajan itselleni.”

Tiimiläinen3

Työn tekeminen koetaan kaikkiaan mielekkäämmäksi itseohjautuvassa tiimissä, kun aikaisemmassa tiimimallissa. Tiimiläiset kuvasivat muutoksen myötä työn muuttuneen paremmin hallittavaksi; ajanhallinnan helpottuneen, hallinnan tunteen työstä parantuneen ja omien tehtävien rajauksen selkiytyneen. Tiimiläisillä oli lisäksi kokemus, että nykyään kaikki tehdyt työt huomioidaan paremmin tavoitteissa.

”Entisaikoihin saatto käydä silleenkin, että teet siellä jonolla jotain ja sitmeet katto osun omaa jonoo, niin sulla on siellä yhtä äkkiä 15 siirrettyä työtä kun esimies on lykänny ne ilmottamatta, että tee nämä, kun hän on ajatellut että juuri sinä teet nämä nytten kun tässä on, kysymättä että minkälainen työtilanne on tai mitään muuta niin, se oli raskasta. Mut nyt ei, ei kenenkään jonoihin ei saa siirtää kysymättä yhtään mitään” Tiimiläinen5

6.2 Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa tiimissä

Esimies nähtiin kaikkien vastaajien mukaan tärkeänä osana itseohjautuvaa tiimiä. Tuloksissa esimiehen tehtävinä nousi esiin Druskatin ja Wheelerin (2003, 446-447) määrittämät: yhdistäminen, tarkkailu, vaikuttaminen ja voimaannuttaminen. Tässä tutkimuksessa keskitytään tiimiin ja tiimin johtamiseen, joten esimiehen tehtävät organisaatiotasolla eivät nousseet kovin selvästi esiin.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että itseohjautuva tiimimalli on hyvä, vaikka siinä on kehittämiskohtia. Kukaan vastanneista ei toivonut paluuta vanhaan. Esimiehet koetaan helpommin lähestyttävänä ja johtamiseen oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä.

”...että heillä [esimiehillä] on ollu mun mielestä jotenkin hirveen paljon erilaisempi työote, kun tota kun [aiemmalla] esimiehellä.” Tiimiläinen 5

Useampi tiimiläinen toi ilmi, että esimies koetaan nyt helpommin lähestyttäväksi, kun aiemmin. Yksi tiimiläinen kuvaili esimiehen osaksi tiimiä ja tiimikaveriksi. Muut vastaajat kuvailivat esimiehen helpommin lähestyttäväksi, mutta ei kuitenkaan samalla tavalla tasavertaiseksi työkaveriksi. Esimiehen kuvailtiin olevan linkkinä organisaation ja tiimin välissä tiedon välittäjänä molempiin suuntiin ja auttavan tiimiä työskentelemään organisaation asettamien toiveiden mukaan.

”Esimies on niin hyvä, häntä pystyy kyllä lähestymään, jos on joku ja siten pietään se [yhteinen jutteluhetki] siinä ja sillä selvä.” Tiimiläinen1

”Ja niin kun ovat [esimiehet] sen ylimmän johdon ja meidän välissä, meitä varten.” Tiimiläinen3

Esimiehen tehtävänä nähtiin tiimin **yhdistäminen**. Esimies koettiin tiimiläisistä välittäjänä. Esimiehen todettiin huomioivan tiimiläisten yksilölliset tarpeet. Tiimistä välittäminen näkyy positiivisena elämänsenteena, kiinnostuneisuutena ja arvostuksena tiimiläisiä kohtaan. Esimiehen kuvailtiin olevan aina tarvittaessa käytettävissä ja tukena. Esimies ei jätä koskaan tiimiläisiä yksin. Esimies on mukana tiimin luottamuksen ilmapiirin rakentamisessa.

”mutta siten taas kun hyvin tämmönen, en mä voi sanoo elämän myönteinen, siis semmonen, että huomioi minua yksilönäkin” Tiimiläinen3

”Sitä on hirveesti pitänyt puhua auki, et me niin kun seurataan sitä työtä, et ei oo niin kun tarkoitus jättää ketään yksin, mut sitten taas niin kun meillä on niin osaava henkilökunta ja fiksua porukkaa, että pitää oppia itse tekemään sitä työtä.” Esimies3

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös **tarkkailu**, niin omassa tiimissä kun organisaatiossa yleensäkin. Esimies toimii tarkkailijana, jotta hän pystyy reagoimaan muutoksiin ja ongelmiin. Osana tarkkailua esimiesten nähtiin myös keräävän kehitysehdotuksia ja miettivän tiimin kanssa yhdessä ratkaisuja ongelmiin.

”No ainakin täytyy olla hyvin hereillä niin kun kaikkien niin kun asioiden suhteen että. Et on itelläkin hyvin selkeenä se että mitä tiimin vastuulle kuuluu ihan näist käytännön asioist lähtien, et mikä se vastuu olikaan tänään.” Esimies2

”He myös mun mielestä kuuntelee kaikki kehittämisehdotukset ja tommoset niin kun, he haluaa hirveesti tietää meiltä, että mitä voitais tehdä paremmin ja ottaa ne ylös ja sitten mieltii ihan, mieltii ja sit niitä käydään yhdessäkin läpi.” Tiimiläinen5

Tarkkailuun liittyen esimiehen tehtäviin liitettiin vahvasti työn sujumuuden ja tavoitteiden tarkkailu. Esimiehet toivat ilmi myös työntekijöiden seurannan, jotta he huomasivat, jos joku kaipaa enemmän tukea osaamisen tai työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehellä nähtiin olevan pääsy tietoihin laajemmin, kun muilla tiimin jäsenillä ja näin ollen parempi käsitys kokonaistilanteesta. Esimiehen nähtiin voivan vaikuttaa tiimin toimintaan hyödyntäen tarkkailemalla saatuja tietoja ja kokonaisymmärrystä.

”Vaikka on miten itseohjautuvat tiimit, niin kyllähän se jollain on tietysti hyvä olla hanskassa se kokonaistilanne ja jonkun pitää tietää se paikalla oleva porukka, jonkun pitää varmaan niin kun vinkata, et nyt ehkä tarttee mennä tonne, varsinkin silloin jos on vähän porukkaa, paljon poissaoloja, että ei oo se normimiehitys.” Tiimiläinen4

”Ja muutenkin se että, jos toimihenkilö ei tiedä mitä nyt pitäis tehdä niin kyl se on ihan a ja o ja esimiehen tehtävä sitten avata sitä koko kuvio, et mikä se vastuu milloinkin on.” Esimies2

Esimiehen tehtäviin nousi tiimiin **vaikuttaminen**. Esimies vaikuttaa tiimin toimintaan jakamalla tietoa tiimin toimintaan liittyvistä asioista. Useimmissa tiimeissä on käytössä esimiehen laatimat viikon suunnat, jossa esimies välittää tiimille tietoa siitä mihin töihin seuraavalla viikolla tulee keskittyä. Kaikissa tiimeissä esimies tuki tarvittaessa tiimiläisiä töiden valinnassa.

”hän tota jakaa taas informaatiota missä hän on esimiesrooleissaan ja tiedottaa semmosistakin asioista, mitkä ei oo niin kun, että ei tarvii siten lukea jostain Sinetistä tai joltain muulta.” Tiimiläinen1

Esimiehen tehtävät, jotka liittyvät tiimiläisten **voimaannuttamiseen** ovat valmennus, palautteenanto ja tiimin huomioiminen päätöksenteossa. Haastatteluissa korostui esimiehen rooli palautteenantajana ja valmentajana. Tiimiläiset eivät anna laajasti palauteta toisilleen, joten esimiehen palaute nähtiin tärkeänä. Yksi esimiehistä arvioi, että esimiehen rooli sparraajan ja rinnalla kulkijana korostuu jatkossa työn muuttuessa entistä haastavammaksi.

”sit just kannustaa ja antaa palautettakin sitten, varsinkin jos ollaan onnistuttu, niin sieltä tulee, et hei vitsi te ootte tehny hienosti töitä, joka

on hirveen tärkeitä, myös et saa sen palautteen, eikä vaan silleen et koajan ollaan ruuhkassa, ei oo tarpeeks eikä mitään muuta, et saa myös sitä hyvää palautetta.” Tiimiläinen5

Esimiehet kysyvät tarvittaessa apua tiimistä ja ottavat tiimiläiset mukaan päätöksentekoon. Vaikka tiimi otetaan mukaan päätöksentekoon, on esimiehellä kuitenkin edelleen lopullinen määräysvalta, eikä kaikkia päätöksiä tehdä tiiminä. Tiimiläisillä on valtuutus tehdä omia valintoja mm. töiden valinnassa työjonoilta.

”Mä teen tosi herkästi sitä, et jos mä huomaan, et mä jään miettimään jotain työhön liittyvää asiaa niin soitan tosi helposti, tai niin kun herkästi, mun tiimiläisille, koska tiedän et osaaminen ja tieto tulee nopeesti sieltä.” Esimies2

”Sitten hän [esimies] on semmonen joka kysyy meiltäkin, minultakin joka, joka en ole asiantuntija, että hei voitko neuvoa, elikkä se semmonen, että se minusta tuntuu hyvällä” Tiimiläinen3

Hyvän esimiehen ominaisuuksina itseohjautuvassa tiimissä nousi esiin hyvät sosiaaliset taidot, empaattisuus, oikeudenmukaisuus. Keskinäinen luottamus nähdään tärkeänä ja samoin esimiehen rooli mahdollistajana.

”sosiaalisuus, tavoitettavuus, taito kuunnella, empaattisuus, mutta sitten myös tarvittaessa varmaan myös napakkuuttakin. Semmosta, ei se nyt ihan mikään lastentarhatätikään voi olla.” Tiimiläinen 5

6.3 Jaettu johtajuus itseohjautuvissa tiimeissä

Jaettu johtajuus -termi ei ollut haastatteluun osallistujille tuttu. Keskustelun aikaansaamiseksi jaetun johtajuuden osa-alueista, näytettiin haastateltaville yksi määritelmä, jonka kautta keskustelu ohjattiin aiheeseen. Haastattelussa näytetty määritelmä löytyy liitteenä 1 olevasta haastattelurungosta. Itseohjautuvissa tiimeissä on nähtävissä jaetun johtajuuden piirteitä, mutta sitä olisi mahdollista hyödyntää laajemminkin.

Jaettu johtajuus näyttäytyy tutkituissa tiimeissä **yhdessä tekemisenä**. Työt nähdään yhteisinä ja tiimit tähtäävät yksilötavoitteiden sijaan kohti yhteistä tavoitetta ja päämäärää. Tiimeissä jaetaan tietoa ja opitaan yhdessä.

”Meillä kaikilla on se semmonen asennoituminen siihen, että me pidetään yhdessä huolta näistä jonoista ettei ne tursua” Tiimiläinen5

Ylipäättään toiminnan ytimessä nähtiin **luottamuksen ilmapiiri**. Luottamusta tarvitaan tiimiläisten ja esimiesten välillä osaamisessa ja töiden valinnassa. Keskinäinen **vuorovaikutus ja avoimuus** nousi esiin tärkeänä osana. Tiimeissä on keskinäistä arvostusta. Vastausten mukaan kuitenkin tiimien vuorovaikutusta ja avoimuutta olisi mahdollista vielä kasvattaa. Tiimiläiset tuovat ilmi **tiedon jakamista tiimille**, mutta kokemusten jakaminen jää vastausten mukaan usein kahdenkeskisiin keskusteluihin. Vastausten mukaan myös osaamattomuudesta voitiin keskustella tiimeissä.

”No kyllä siinä se taas kerran se tulee varmasti se fiilis et meihin luotetaan, että me saahaan, et me ymmärretään ja osataan, itse tietään mitä meidän kuuluu tehdä, eikä kaikkee tarvii sanoa valmiina”

Tiimiläinen2

”jos mä jonkun asian, asian niin kun selvitan tai oon selvittänyt mikä ei tunnu siltä että se ois mitään joka päivästä, niin mä saatan kysyä kaverilta, että haluatko tietää ja sit mä kerron sen” Tiimiläinen3

Jaettu johtajuus näyttäytyi **jatkuvana oppimisena**. Tiimi oppii yhdessä tekemään valintoja työjonoilta ja näkemään kokonaisuuksia paremmin. Itsensä johtamisen taitojen hyödyntäminen ja kehittyminen nousivat myös esiin. **Esimies nähtiin voimaannuttajana**, varsinkin oppimisen tukena ja palautteen antajana. Tiimiläiset eivät osaa luontevasti antaa palautetta keskenään, joten esimiehen tehtävänä nähtiin palautteenanto.

”Ja kyllähän [esimies] pitää huolta sitten niistä, siitä meidän ryhmätavoitteesta, että mikä se on ja kannustaa sit siihen. Kannustaa sitä ryhmää ja antaa sen palautteen siitä, että miten ollaan homma hoidettu.”

Tiimiläinen 5

”Tiimi tottu siihen, et kukaan ei sanele vaan itse pitää kattoo, että missä tarvitaan ja sit tarvittaessa oli niin kun ohjaus ” Esimies3

Vastauksien perusteella, myös **vastuu** nousi esiin vahvasti. Esimiehet kantavat tiimissä lopullisen vastuun, mutta myös tiimiläiset ovat vastuussa omista valinnoistaan. Myös vastuut nähtiin osittain tiimin yhteisenä.

”No ehkä silleen että no kyllä sillä esimiehellä varmaan se kokonaisvastuu kuitenkin minun näkemysen mukaan on, että vaikka me ollaan niin kun että me jaetaan tätä muuten paljon ja sitä luottamusta on ja me tehdään täällä itse, niin loppupeleissä siellä on kuitenkin se yksi ihminen joka pitää sitä niin kun hallussa” Tiimiläinen5

Tiimiläiset raportoivat myös **esimiehen olevan nykyään helpommin lähestyttävä,** kun aikaisemmin. Jaettuun johtajuuteen liittyen nähtiin hierarkian madaltuminen omassa tiimissä.

”Et kyl se jotenkin, on esimies, on työntekijä, niin ennen vanhaan on ollu niin kun porrasteisia, mutta ehkä se on nyt tämän myötä vähän liikunnut, lähentynyt, et se esimies on lähestyttävämpi ja muuta. Hän on kuitenkin vielä esimies, mut ei kumminkaan sitä et ois niin kun jo kaveri ja sitä minä en halua ikinä työelämässäni” Tiimiläinen1

Esimiehet ottavat tiimin mukaan päätöksentekoon ja huomioi tiimistä tulevat kehitysehdotukset. Esimiehet kysyvät aktiivisesti tiimistä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia.

”me tehään päätökset yhdessä.” Esimies3

”He myös mun mielestä kuuntelee kaikki kehittämisehdotukset ja tommoset niin kun, he haluaa hirveesti tietää meiltä, että mitä voitais tehdä paremmin ja ottaa ne ylös ja sitten mieltii ihan, mieltii ja sit niitä käytään yhdessäkin läpi.” Tiimiläinen5

6.4 Tiimin toiminnan haasteet ja kehitystoiveet

Haastateltavilta kysyttiin millaisia haasteita he näkevät itseohjautuvassa tiimimallissa. Tiimiläiset havaitsivat haasteita tiimin luottamuksen ilmapiirissä, esimiestyössä ja työssä jaksamisessa. Esimiehet havaitsivat haasteita luottamuksen ilmapiirissä ja työssä jaksamisessa, mutta eivät esimiestyössä. Esimiestyöstä nostettiin esiin tiimiläisten lisääntynyt tarve esimiehen tarjoamaan tukeen ja esimiehen etuusosaamisen puute.

”et kyl mä joskus oon toivonut sitä että, ehkä edelleen toivoo kun Kellalla on näitä organisaatioita uudistettu, niin ihmettelen vähän että mihinkä se hävis niin kun oli se ryhmäpäällikkö, tiimipäällikkö on edelleen, se tiimipäällikkökään ei välttämättä tiedä niistä etuuksista juurikaan mitään.” Tiimiläinen4

Työssä jaksaminen mainittiin myös haasteena. Vastausten perusteella työssä jaksamisen haasteet oli tiedostettu ja siihen kiinnitetään huomiota. Vastuuntuntoisuus saa haalimaan töitä välillä vähän liikaakin ja toisaalta toiminnan muutos voi kuormittaa, joitain tiimiläisiä.

”Se kuormittaa semmosia henkilöitä alussa paljon, jotka on tottunut siihen ja tykkäävät siitä, että joku kertoo mitä pitää tehdä. Mutta nekin kaikki on nyt, tykkää valita itse, mutta se on vaan sitten, se on niin, kun et kun siihen ryhtyy, niin pitää tiedostaa, että se vaatii niin kun esimieheltä tosi paljon työpanosta.” Esimies3

”Mut kyl siinä siten vähän on sitten se, että jos on velvollisuudentuntoinen työntekijä, niin kun me lähes kaikki, tai kun me kaikki ollaankin, niin välillä siin sit tuleekin semmonen että yrittää vähän turhankin ripeästi paljon tehdä, että tavallaan se itsensä muistuttaminen ja rauhottaminen aina sitten ajankohtasta” Tiimiläinen1

Itseohjautuvaan tiimin siirtymisen alussa työnteko näyttäytyi monien mielestä raskaana, ennen sopivien toimintatapojen löytymistä. Työntekemiseen tulee löytää yhdessä sopivat tavat ja esimies voi tukea oppimista.

*”Alkuun se oli semmosta, et moni koki että, ei nyt paniikkia, mutta le-
vottomuutta siihen että, kun ois vaikka viidellä jonolla pitäny tehdä ja mi-
hin mennee ja hyppi ehkä vähän liikaa jonolta jonolle alkuun”*

Tiimiläinen1

Kolmas esiin noussut haaste oli luottamuksen ilmapiirin kehittäminen. Tiimiläiset ja esimiehet toivoivat selvästi lisää avointa keskustelua ja tiedon vaihtoa. Sen lisäksi toivottiin avoimuutta, yhteistä aikaa, läsnäoloa ja arvostusta.

*”Tiimipalaverit, onko niitä kerran kuussa, ne on ihan järkyttävän no-
peita, siellä joskus saattaa olla semmonen tiimipalaveri, et meist ei ku-
kaan kerkeä siellä sanomaan yhtään mitään. On niin liian vähän aikaa
varattu ja sitten sitä asiaa on hirveesti, että tota kyl se sitä semmosta,
semmosta niin kun läsnäoloa, sitä se kyllä vaatis paljon enemmän kun
mitä sitä nyt on.”* Tiimiläinen 2

*”Joskus kyllä sit harmittaa se, että mikä on miinuksia, että mitä mä oon
miettinyt, että tekeekö kuitenkin kaikki niin kun on sovittu”*

Tiimiläinen3

Tiimit, jotka ovat vielä itseohjautuvan tiimimallin muutoksen alussa nousi esiin myös tilanteita, jolloin tiimiläiset kokevat eriarvoisuuden tunteita ja epävarmuutta. Pidempään itseohjautuvasti toimineet tiimit eivät tuoneet näitä ongelmia esiin yhtä selvästi.

*” Että kyllä tämmänen välillä sitten itessäkin aiheuttaa niitä eriarvoisuu-
den tuntemuksia, että tota kun joudut kantamaan sen vastuun ja teke-
mään sitten monesti enemmän tai useemman päivän sit semmosia
mitkä ois tarkotus alun alkujaan ollut jakaa tasaisesti.”* Tiimiläinen 2

Haastateltavilta kysyttiin, miten he haluaisivat kehittää oman tiiminsä toimintaa. Vastaukset olivat samassa linjassa esiin nousseiden haasteiden kanssa. Useat tiimiläiset toivoivat lisää keskinäistä vuorovaikutusta. Keskustelun lisäämisen toive oli yhteinen tiimiläisillä ja esimiehillä. Tiimiläiset toivoivat keskusteluja mm. etuusohjeista, palvelutilanteista ja avoimuutta tiimiläisten työtehtävistä. Työtehtävien avoimuutta toivottiin, jotta tiimiläiset oppisivat tuntemaan toisensa ja toistensa työt paremmin. Tiimiläisten toiveena oli myös oppia ylläpitämään paremmin yhteyttä keskenään. Myös

tutkimukseen osallistuneet esimiehet näkivät kehityskohteena vuorovaikutuksen lisäämisen ja vuorovaikutuksen syventämisen. Toiveena nousi myös esiin se, että tiimiläisten keskinäisestä palautteenannosta tulisi arkipäivää.

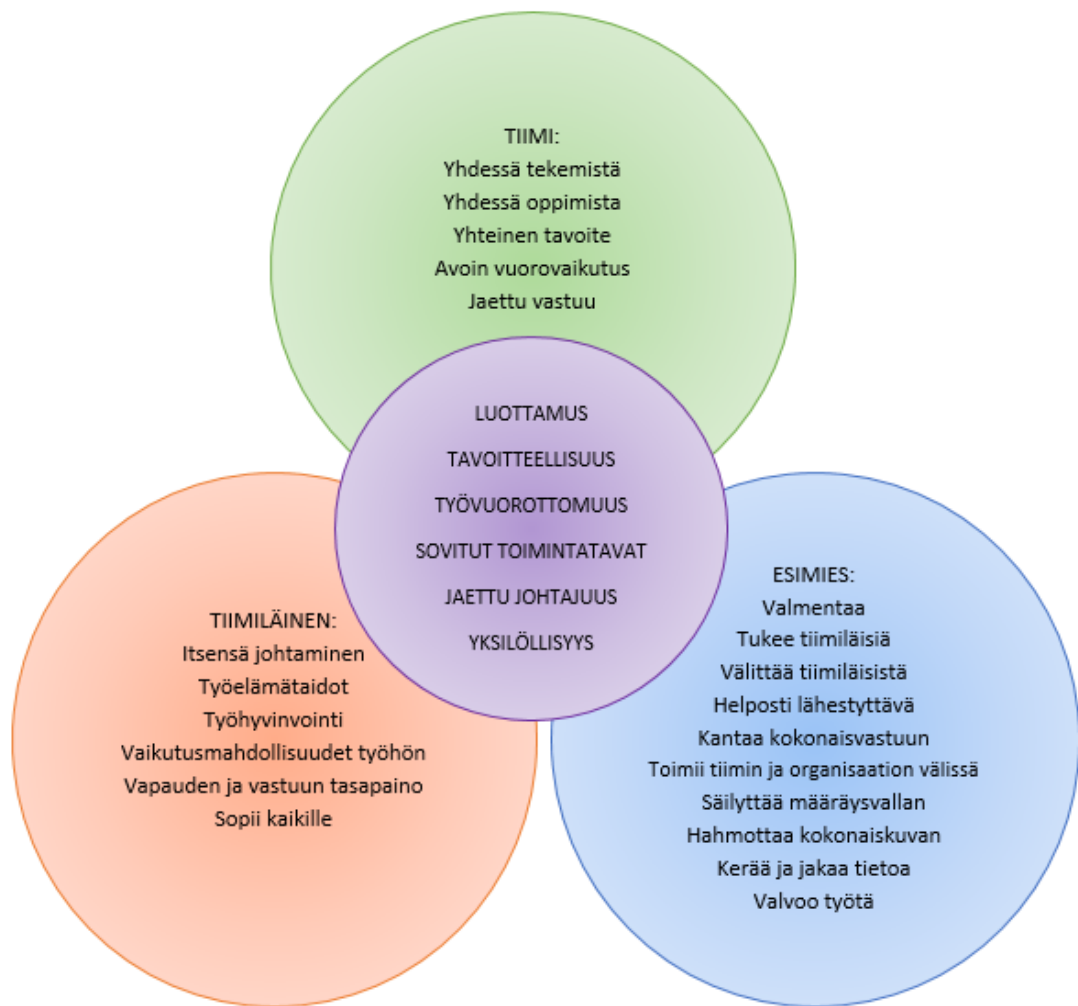
”Sitä yhteistä keskustelua ihan ja sitä yhteistä tiedottamista ja yhdessä pohtimista ja sitä yhteistä vastuun jakamista just.” Tiimiläinen2

”Minä haluaisin tota ihan tätä tiedon ylläpitämistä tietyllä tavalla kun meillä on siellä aina siellä niitä ohjeita ja niin kun tulee sinne, totta kai itsekin minä katon niitä, mutta että joskus keskusteltas ihan niin kun etuusohjeista.” Tiimiläinen3

Esimiehet näkevät lisäksi mahdollisuuden kehittää tiimien vastuunkantoa entisestään ja vahvistaa tiimiä toimimaan tiiminä. Viikonviestien sijaan tiimiläiset voisivat opetella itse löytämään tietoa siitä, mihin töihin tulisi keskittyä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Vaikka itseohjautuvat tiimit eivät ole täysin samanlaisia, on vastausten perusteella laadittu pelkistys itseohjautuvasta tiimistä Kelassa. Kuvio 7 (seuraavalla sivulla) on laadittu haastattelujen perusteella kuvaamaan itseohjautuvia tiimejä Kelassa. Tulokset koskevat tiimejä, jotka työskentelevät Itäisessä vakuutuspiirissä ja perintäkeskuk- sessä. Kelassa on erilaisia työtehtäviä, joten tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin tiimeihin.



Kuvio 7 Tulosten yhteenveto, itseohjautuvat tiimit Kelassa

7.1 Itseohjautuvan tiimin määritelmä

Savaspuro piti Kelan työhyvinvointipäivillä (2.10.2019) luennon itseohjautuvuudesta ja korosti omassa puheenvuorossaan, että itseohjautuvuus tulisi määritellä organisaation sisällä, koska ei ole olemassa yhtä oikeaa määritelmää. Samalla tulisi pysähtyä pohtimaan, mitä organisaatio haluaa itseohjautuvista tiimeistä. (Savaspuro 2019b.)

Itseohjautuva tiimi on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Tässä määritelmää luodaan tiimin ominaisuuksien kautta. Itseohjautuvan tiimin ytimeksi muodostui haastatte-

luissa keskinäisen luottamuksen tarve, yksilöllisyyden huomioiminen, työvuorot-
tuus, ennakkoon sovitut ja rajatut toimintatavat, tavoitteellinen työote ja jaetun
johtajuuden hyödyntäminen. Kuviossa 7 Tulosten yhteenvedona (sivulla 62) on kuvat-
tuna itseohjattuvien tiimien ominaisuudet Kelassa.

Vastauksissa nousi esiin, että itseohjautuvassa tiimissä tulee olla keskinäistä luotta-
musta. Tiimissä luottamusta voidaan kehittää vastavuoroisuudella, rehellisyydellä, si-
toutumisella, arvostuksella ja ennustettavuudella (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32-
34). Luottamuksen kasvattamisen kannalta tärkeää olisi kaikissa tiimeissä keskinäisen
vuorovaikutuksen tukemisen lisäksi myös avoimuus työtehtävistä ja toimenkuvista.
Työnkuvien jakaminen lisäisi tiimien avoimuutta. Työnkuvien salaamiseen liitettiin
ajatus henkilökotaisista syistä. Toimenkuvista ja osaamisista voisi kuitenkin keskus-
tella, ilman että kenenkään tarvitsee kertoa henkilökohtaisia asioitaan tai perustella
miksi työkuva on muodostunut tietynlaiseksi.

Aineiston perusteella tiimin toimimisen kannalta on tärkeä huolehtia tiimin avoimuu-
desta ja vuorovaikutuksesta. Vaikka tiimit raportoivat jo nyt vuorovaikutuksen lisään-
tymisestä, nähtiin se myös selvästi kehityskohteena. Palvalin, van der Voordt ja Jylhä
(2017) nostavat omassa, suomessa tehdyssä tutkimuksessaan esiin tiimin tehokkuu-
den kannalta tärkeänä vuorovaikutuksen, ja mahdollisuuden tehdä yhteistyötä. Sa-
massa tutkimuksessa nostettiin esiin myös itsensä johtamisen taitojen tärkeys. It-
sensä johtamisella löydettiin yhteys yksilön tuottavuudelle, niin laadullisesti ja mää-
rällisesti. Välillisesti yksilön tuottavuuden kautta itsensä johtamisen taidot kasvattivat
myös tiimin tuottavuutta. (Palvalin, van der Voordt & Jylhä 2017, 433.)

Myös tässä tutkimuksessa nousi esiin tiimiläisten itsensä johtamisen taitojen tärkeys.
Itsensä johtamisen taitojen lisäksi korostui myös muut työelämätaidot ja niiden opet-
telu. Esimiehen tuki taitojen opettelussa nähtiin tärkeänä. Vuorovaikutuksen ja avoi-
men keskustelun lisääntymistä raportoitiin myös tässä tutkimuksessa, mutta toisaalta
keskinäistä vuorovaikutusta toivottiin edelleen enemmän. Tiimeissä jaetaan paljon
tietoa, erityisesti kokemuksista, kahdenkeskisissä keskusteluissa. Tiimeissä olisi hyvä
miettiä, miten varmistetaan, että kaikki pääsevät osaksi myös epävirallista tiedon ja

kokemusten jakoa sekä hiljaista tietoa, jos tiedonjako tapahtuu kahden kesken tai pienissä porukoissa.

Myös Weerheim ja muut (2018) nostivat omassa tutkimuksessaan yhdeksi itseohjautuvan tiimin toimimisen kannalta tärkeäksi ominaisuudeksi tiimiläisten hyvän keskinäiset suhteet. Tiimiläisten tiiviin yhteistyön päivittäisessä työskentelyssä tulee olla sujuvaa, jotta itseohjautuva tiimi voi toimia hyvin. Hyvät keskinäiset suhteet ovat yhteydessä hyvään tulokseen. Valmentamalla on mahdollista tukea tiimiläisten keskinäisten suhteiden kehittymistä, mutta paras lopputulos syntyy, jos tiimiläiset yksinkertaisesti pitävät toisistaan. (Weerheim ym. 2018, 125.) Tämän opinnäytetyötutkimuksen tulosten pohjalta, itseohjautuvan tiimin toiminnan kannalta keskeisiksi kehityskohteiksi nousi keskinäisten suhteiden, vuorovaikutuksen ja avoimuuden tukeminen.

Aineiston mukaan tiimiläiset kantavat vastuuta omista valinnoistaan, esimies nähtiin kokonaisvastuun kantajana ja osa vastaajista näki myös tiimin vastuun. Vastuuta voisi miettiä myös enemmän tiimin kannalta. Vastuun jakoa voisi olla hyödyllistä pysähtyä miettimään kaikissa tiimeissä, sillä osalla tiimeistä vastuujaako on vielä hieman epäselvä.

Itseohjautuvat tiimit toimivat itseohjautuvasti organisaation antamissa raameissa ja johtavat itse omaa toimintaansa. (Yukl 2013, 256-257). Tiimit kertoivat toimivansa yhdessä, tehden yhteisiä töitä ja pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen. Työteko on tavoitteellista ja työn tekemisellä on selkeät raamit. Työn tekemistä määrittää yhdessä sovitut toimintamallit, esimiesten laatimat viikon suunnat ja henkilökohtaiset toimenkuvaukset.

Aineistosta nousi esiin, että yksilöllisyys antaa kuitenkin tiimiläisille mahdollisuuden itse määrittellä ja aikatauluttaa omaa työpäiväänsä ja työviikkoaan sekä tuunata työtään annettujen raamien sisällä. Yksilöllisten vaikutusmahdollisuuksien myötä nousi esiin myös sen aikaansaama työhyvinvointi ja motivoituminen. Spreitzer, Cohen ja Ledford (1999) havaitsivat omassa palvelualalle tehdyssä tutkimuksessaan työn muotoilun tukevan tiimin tehokkuutta ja lisäävän työtyytyväisyyttä. Tutkimuksessa työn

muotoilulla viitattiin työn omistajuuteen, työn vaihtelevuuteen, autonomiaan, pautteen saamisen ja työn merkityksellisyyteen. (Spreitzer, Cohen & Ledford 1999, 353)

Vastausten mukaan itseohjautuvassa tiimissä työskentely on tiimiläisistä mielekästä ja sen nähtiin parantavan motivaatiota, työhyvinvointia ja työn hallinnan tunnetta. Myös Cohen ja Ledfordin (1994) Toteuttamassa tutkimuksessa nousi selvästi esiin itseohjautuvissa tiimeissä työskentelevien korkeampi työtyytyväisyys muihin tiimeihin verrattuna. Itseohjautuvat tiimit toimivat myös tehokkaammin, kuin perinteiset tiimit. (Cohen & Ledford 1994.)

Vastauksissa nousi esiin suoraan ja epäsuorasti itseohjautuvan tiimimallin positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on monimutkainen käsite ja siihen vaikuttaa useat asiat. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joten vaikka työpaikan ominaisuudet tukisivat työhyvinvointia, voivat työntekijän henkilökohtaiset asenteet tai tilanteet heikentävät työhyvinvoinnin tunnetta. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat luovat pohjan työhyvinvoinnille. Työhön vaikuttaminen (työn sisältöön, tavoitteisiin ja käytänteisiin), monipuolisuus ja mahdollisuus oppia uutta, tukevat työhyvinvointia. Näistä koostuu työhyvinvoinnin rakenteellinen osuus. Työhyvinvoinnin sosiaalinen puoli koostuu johtamisesta ja työilmapiiristä. Kannustava johtaminen ja avoin vuorovaikutus tukeva työhyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 76-77.)

Tiimin kehittyessä, voisi tiimille antaa lisää autonomiaa kehittymisen tueksi. Tiimi ei ole koskaan valmis, vaan muuttuu ajan saatossa ja tuen tarve voi vaihdella. Vastauksissa nousi esiin, että itseohjautuvissa tiimeissä tiimiläiset kohdattiin yksilöinä. Myös Stoker (2007) nosti esiin oman tutkimuksensa tuloksissa, että johtajuus on tehokainta, kun siinä otetaan yksilöllisesti huomioon työkokemus. Kokeneen työntekijän motivaatio työtä kohtaan voi kärsiä, jos työn ohjaaminen on käskevää. Toisaalta uusi työntekijä voi hyötyä alussa ohjaavasta neuvonnasta. Tiimin kehittyessä myös johtajuus keittyy entistä enemmän kohti valmentajuutta. (Stoker 2007; 569, 575.)

7.2 Esimiehen tehtävät itseohjautuvassa tiimissä

Hemelin (2011) näkemyksen mukaan työntekijä, joka on tottunut työskentelemään aiemmin hyvin säännellyssä organisaatiossa, voi olla vaikea tottua itseohjautuvaan ympäristöön. Lisäksi itseohjautuvuuteen sisään pääseminen ja perehtyminen vie aikaa. (Hamel 2011, 57-58.) Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi että uuteen toimintamalliin tottuminen vie aikaa. Esimiehen tuki nähdään kuitenkin niin vahvana, että se mahdollistaa kaikkien työntekijöiden työskentelyn osana itseohjautuvaa tiimiä. Esimies huomioi tiimiläisten yksilölliset tarpeet ja auttaa tiimiläisiä kehittymään itseohjautuvassa ympäristössä työskentelyyn. Myös Weerheim ja muiden (2018) tutkimuksessa nousi esiin se, että esimies nähtiin edelleen itseohjautuvissa tiimeissä vastuullisena ja toiminnan kannalta hyödyllisenä, vaikka esimiehen rooli olikin valmentamisessa. Tuloksissa nostettiin kuitenkin esiin, että mikäli johto pitää itsellään tiimin kannalta tärkeät päätökset, vaikuttaa se heikentävästi jaettuun johtajuuteen ja aiheuttaa hämmennystä tiimissä. (Weerheim ym. 2018; 119, 125.)

Druskat ja Wheeler (2003) määrittelivät omassa tutkimuksessaan esimiehelle neljä päätehtävää itseohjautuvissa tiimeissä, jotka nousivat selvästi esiin myös tässä tutkimuksessa. Esimiehellä nähdään rooli tiimin yhdistäjänä, tarkkailijana, vaikuttajana ja voimaannuttajana. (Druskat & Wheeler 2003, 446.)

Esimies kuvautuu tiimeissä **yhdistäjänä**: välittävänä ja helposti lähestyttävänä. Esimies on huomioiva, luottamuksellinen ja arvostava. Esimiehen toimien koetaan tukevan luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen lisääntymistä ja ylläpitoa. Myös Elloy'n (2008) tutkimuksen mukaan esimiehet, jotka näyttäytyvät luotettavina, innovatiivisina ja jotka positiivisesti kannustavat johdettaviaan heidän hyvistä suorituksistaan, edistävät itseohjautuvuutta. Kun ryhmä tuntee saavansa tarpeeksi vastuuta ja ulkopuolinen kontrolli vähenee, lisää se luottamuksen ilmapiiriä. Ryhmän saadessa vaikuttaa työhön liittyviin asioihin, lisääntyy itseohjautuvuus. (Elloy 2008, 807-808.)

Esimies **tarkkailee** tiimin toimintaa ja **vaikuttaa** tiimiin. Esimiehen tehtävänä on valvoa työn sujumista ja tukea tiimiläisiä työssään. Esimiehellä nähtiin pääsy tietoihin,

joihin tiimin jäsenillä ei ole pääsyä, ja sitä kautta paras ymmärrys tiimin kokonaistilanteesta. Esimies ottaa vastaan kehitysehdotukset ja muutenkin kerää tietoa tiimistä. Myös Spreitzer, Cohen ja Ledford (1999) esittivät tutkimuksensa perusteella, että esimiehen olisi hyvä keskittyä itseohjautuvassa tiimissä tukemaan tiimiläisen osallistamisen kehitystä, luomaan käytänteitä tiimityön tukemiseen ja varmistamaan tiimille yhteinen tavoite. Esimiehen tulisi keskittyä päivittäisjohtamisen sijaan työn muotoiluun. (Spreitzer, Cohen & Ledford 1999, 362.)

Esimehellä on rooli tiimiläisten **voimaannuttajana**. Erityisesti esimies nähdään palautteenantajana ja suunnan näyttäjänä. Esimies tukee työelämätaitoihin liittyvien taitojen opettelu. Valmentajan rooli nousi myös vahvasti tutkimuksessa esiin. Toisaalta esimerkiksi Spreitzer yms. (1999), eivät saaneen osoitettua valmentajan roolin hyötyjä itseohjautuvalle tiimille (Spreitzer ym. 1999, 362). Esimiehen rooli palautteenantajana nähtiin tässä tutkimuksessa selkeästi. Itseohjautuvissa tiimeissä palautteenanto tulisi kuitenkin siirtyä vahvasti tiimin omalle vastuulle.

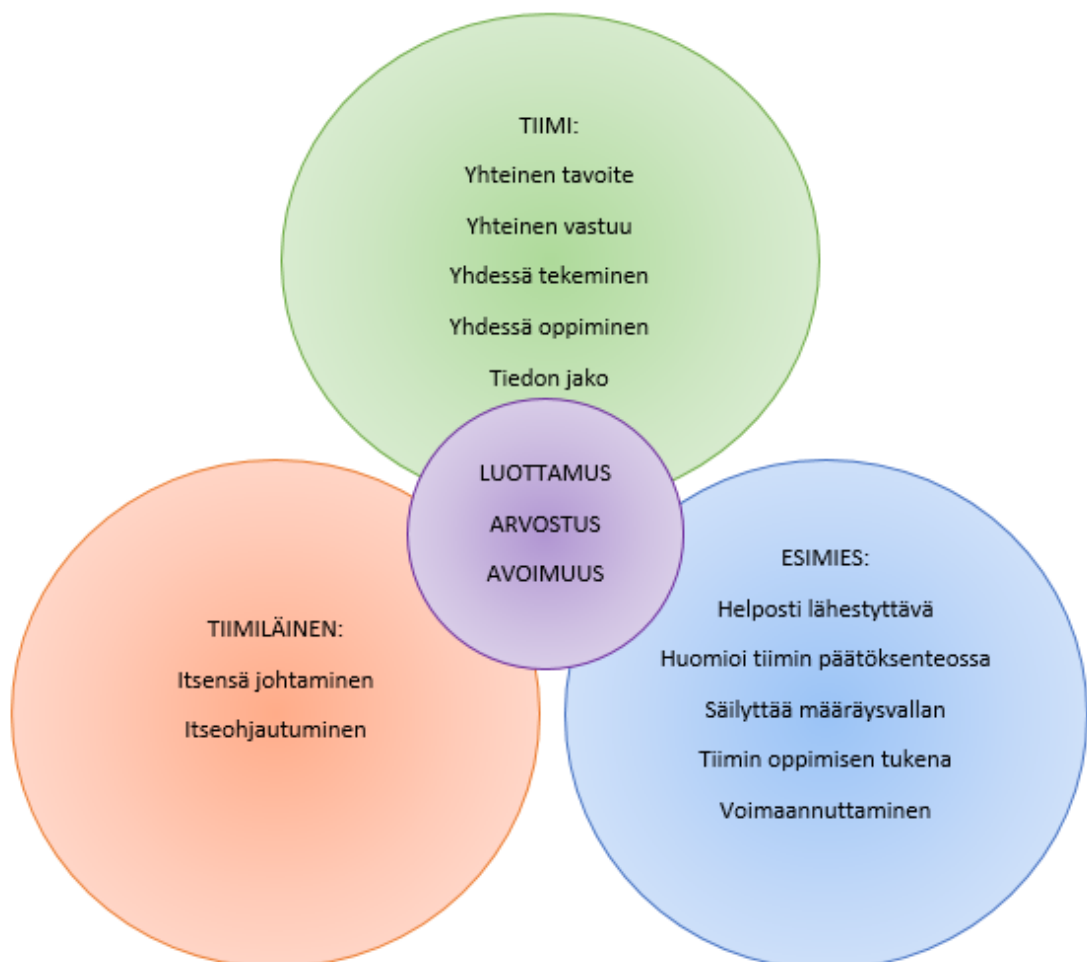
Myönteisellä palautteella on voimaannuttava vaikutus. Onnistuminen kasvattaa luotamusta omiin kykyihin, sekä lisää riskinottohalua, joka osaltaan lisää sitoutumista työhön ja organisaatioon. Palautteenanto tukee myös oppimista. Myönteisen palautteen säännöllinen saaminen kasvattaa työntekijän kykyä ottaa vastaan myös negatiivista palautetta, koska joskus myös sen antaminen on tarpeen. Jos ei saa mitään palautetta, voi syntyä tunne, ettei työn tekemisellä ole mitään merkitystä. (Viitala & Jylhä 2019, 240-241.)

Voimaannuttamiseen liittyen esimiehen nähtiin tukevan itsensä johtamisen taitojen kehitystä. Esimiehet ottivat tiimiläisten mielipiteet huomioon päätöksiä tehdessä ja kysyivät tiimistä apua ja mielipiteitä. Varsinkin esimiehen avun ja mielipiteiden pyytäminen nähtiin tiimiläisten keskuudessa arvostuksen osoituksena.

7.3 Jaettu johtajuus itseohjautuvassa tiimissä

Houghton ja muiden (2003, 124) mukaan jaettu johtajuus on suosittu johtajuuden muoto itseohjautuvissa tiimeissä. Jaettua johtajuutta olisi mahdollista hyödyntää enemmän myös Kelan itseohjautuvissa tiimeissä.

Jaettu johtajuus ei ole juurtunut tiimeihin kovin selvästi. Tähän vaikuttaa varmasti se, että jaettu johtajuus ei ollut tuttu esimiehille. Itseohjautuvissa tiimeissä on kuitenkin jo nyt paljon jaetun johtajuuden piirteitä. Kuviossa 8 on nostettu esiin Kelan itseohjautuvissa tiimeissä jo näkyvät jaetun johtamisen osa-alueet. Kuvio on laadittu haastatteluaineiston perusteella.



Kuvio 8 Tulosten yhteenveto, jaettu johtajuus Kelassa

Tulosten mukaan, jaetun johtajuuden ytimenä Kelan itseohjautuvissa tiimeissä, on luottamuksen ilmapiiri, keskinäinen arvostus ja avoimuus. Jaettu johtajuus näyttäytyy yhdessä tekemisenä, yhteisinä tavoitteina, yhteisenä vastuuna, tiedon jakamisena ja yhdessä oppimisena. Toiminnalla on yhteiset raamit, joiden sisällä voi tehdä omia valintoja.

Jaettu johtajuus näkyy tiimissä tasa-arvoisuutena, yhteistyönä ja hierarkkisen valtasuhteen madaltumisena. Johtajuus näyttäytyy jaetussa johtajuudessa myös yhdessä oppimisena, jaettuna ymmärryksenä ja lopulta positiivisena toimena. Yhdessä oppimista tapahtuu tiimiläisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Fletcher, Käufer 2003, 22-24.) Myös tässä opinnäytetyössä tuli esiin, että esimies on helpommin lähestyttävämpi, kuin aikaisemmin. Esimiehellä on edelleen tiimeissä lopullinen määräysvalta, mutta hän huomioi tiimiläiset päätöksenteossa. Esimiehet myös pyytävät tarvittaessa apua tiimiläisiltä.

Jaettu johtajuus ei tarkoita esimiehestä luopumista. Vaikka tiimi otetaan mukaan päätöksentekoon ja tiimille annetaan vastuuta toimia itsenäisesti, jää joitain tehtäviä kuitenkin esimiehelle. Esimiehellä on tärkeä rooli suunnannäyttäjänä ja toiminnan kirkastajana. Esimies omalla toiminnallaan tukee luottamuksen kehitystä tiimissä. Esimies toimii tiimin ja organisaation välissä, huolehtien tiimille tarvittavat resurssit. (Peace 2004, 50-51.) Myös tässä tutkimuksessa korostui ihan kaikissa vastauksissa esimiehen tärkeys tiimeissä. Esimies tukee omalla toiminnallaan tiimin kehitystä ja tukee tiimiläisiä jokaisen yksilöllisen tarpeen mukaisesti.

Jaettua johtajuutta on mahdollista hyödyntää jatkossa enemmänkin itseohjautuvissa tiimeissä. Bligh, Pearce ja Kohles (2006) esittävät, että jaettu johtajuus syntyy tiimin jäsenten itsensä johtamisen taitojen kehittymisen myötä. Tiimin jäsenet oppivat välttämättömiä taitoja ja tapoja, jotka ovat edellytyksenä jaetun johtajuuden kehittymiselle. (Bligh, Pearce & Kohles 2006, 298.) Jaettua johtajuutta voisi vahvistaa entisestään itseohjautuvissa tiimeissä, tukemalla tiimiläisten välisiä suhteita ja itsensä johtamisen taitoja. Tiimiläisten vastuita on mahdollista lisätä entisestään tiimin taitojen karttuessa. Tiimin voisi ottaa entistä enemmän mukaan tavoitteiden asetantaan ja

omien tavoitteiden ja tiimin tavoitteiden seurantaan. Tällä hetkellä palautteenantaminen on esimiesten vastuulla, mutta tiimien itsenäisyyden tukemiseksi, tiimiläisten tulisi oppia myös keskinäiseen palautteenantoon.

8 Pohdinta

Haastatteluihin valmistautuessa etsin Kelan intranetistä määritelmää itseohjautuviin tiimeihin liittyen, mutta en löytänyt määritelmää, enkä niihin liittyvää ohjeistusta. Tiedossa oli, että itseohjautuvia tiimejä on vähitellen luotu lisää ympäri organisatiota, mutta aiheesta ei löytynyt kootusti tietoa. Itseohjautuvuuteen viitataan kyllä yksilötasolla yksilön ominaisuutena, mutta ei tiimin tasolla. Itseohjautuvuus tuntuu olevan helpompi hahmottaa ja määritellä yksilön ominaisuutena. Jos tiimi kuitenkin päättää toteuttaa itseohjautuvaa tiimimallia, niin on itseohjautuvuus tällöin enemmän kuin vain yksilön ominaisuus.

Itseohjautuva tiimi on ennen kaikkea tiimi, jonka yhteistoimintaa tulisi tukea, jotta se voisi toimia mahdollisimman tehokkaasti. Itseohjautuminen yksilötasolla ja itsensä johtaminen ovat tärkeitä ominaisuuksia yksilölle, mutta itseohjautuvista yksilöistä ei muodostu automaattisesti yhteen hiileen puhaltava itseohjautuva tiimi. Pelkkä työvuorosunnittelun poistaminen ei tee vielä tiimistä itseohjautuvaa, mutta toki luo hyvän lähtökohdan tiimin toiminnan kehittymiselle.

Kelan työhyvinvoinnin painopisteissä on maininta; ”Vahvistamme työelämäosaamista ja kehitämme tiimien yhdessäohjautuvuutta” (Kela 2020 b). Ajatus itseohjautuvista tiimeistä on selvästi pinnalla, mutta vielä pitäisi kirkastaa, mitä se tarkoittaa Kelassa. Tämä on varmasti tärkein tehtävä, jotta käytänteet voivat aidosti levitä organisatiossa laajempaan käyttöön. Tässä tutkimuksessa on määritelty itseohjautuvat tiimit tutkimukseen osallistuneiden tiimien perusteella ja tätä voidaan hyödyntää koko organisaation itseohjautuvien tiimien määritelmän tukena.

Vielä itseohjautuvan tiimin käytänteet ovat käytössä vain pienellä joukolla tiimejä, joten laajenemisen myötä pääsisi ehkä tutkimaan tarkemmin niiden vaikutuksia tiimeihin. Itseohjautuvien tiimien tehokkuuden selvittäminen ja toisaalta sen vaikutukset henkilöbarometrituloksiin voivat olla mielenkiintoisia jatkotutkimuskohteita. Tutkimuksia suunnitellessa on hyvä huomioida, että käytänteet juurtuvat tiimiin hitaasti, joten todellisia tuloksia ei saa lyhyen kokeilun perusteella.

Toisaalta, koska itseohjautuvat tiimit ovat vielä pienen joukon käytössä, olisi hyvä tutkia sitä, miten ylin johto, organisaatorakenteet ja toimintaympäristö tukee itseohjautuvia tiimejä ja olisiko niissä muutospainetta ennen itseohjautuvien tiimien lisääntymistä laajemmin organisaatioon?

8.1 Luotettavuus

Laajalti levinnyt kiinnostus hierarkkisten rakenteiden purkamisesta on johtanut myös useisiin tutkimuksiin aiheesta. Tutkimuksissa puhutaan usein itseohjautuvista organisaatioista, vaikka käsite voi olla määritelty hyvin monella tavoin. Lee ja Edmondson ehdottavat (2017), että selkeyden vuoksi voisi olla hyödyllisempää kutsua osaa tutkintalinjoista hierarkkisuutta vähentäviksi, joissa itseohjautuvuutta pyritään lisäämään hierarkkisten rakenteiden sisällä. Itseohjautuvan organisaation käsite ei ole vakiintunut, joka osaltaan luo haasteita eri tutkimusten keskinäisessä vertailussa. (Lee, M., Edmondson A. 2017, 39.) Tässä tutkimuksessa keskityttiin itseohjautuvuuteen tiimitasolla ja tutkimuksia vertaillessa huomioitiin se, millä tasolla itseohjautuvuutta niissä käsiteltiin.

Tutkimuksen laadukkuuteen voi vaikuttaa eri työvaiheiden huolellisella toteutuksella. Aineiston laadukkuus alkaa siitä, että haastatteluun valmistaudutaan hyvin. Haastattelun runko rakennetaan huolellisesti ja mietitään etukäteen mahdollisia lisäkysymyksiä tai teemoja. Haastattelun tallentamiseen liittyvien teknisten välineiden toimivuus tulee tarkistaa etukäteen, jotta tallennus on laadukas. Haastatteluja voi kuunnella haastatteluprosessin edetessä, jotta tutkija hahmottaa miten haastattelut ovat kehittyneet alusta. Haastattelujen aikana on suositeltavaa pitää haastattelupäiväkir-

jaa, johon kirjataan ylös huomiot tai esimerkiksi hyväksi havaitut kysymykset. Litterointi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Haastatteluaineiston laadukkuus liittyy koko tutkimuksen luotettavuuteen. Vain laadukkaasta aineistosta voidaan tehdä laadukas tutkimus. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184-185.)

Tässä tutkimuksessa tutustuttiin ensin aiheeseen liittyvään teoriaan, jota kautta teemahaastattelun runko saatiin rakennettua. Teemojen hahmottamiseen ja niiden ymmärtämiseen käytettiin aikaa, jotta sitä kautta saatiin mahdollisimman laadukasta aineistoa. Tekniikan toimivuus varmistettiin aina ennen haastatteluja, eikä tekniikassa ollut mitään ongelmia. Tutkimuksen rinnalla on ollut käytössä tutkimuspäiväkirja, johon on kirjattu ylös tutkimusprosessin aikana nousseita ajatuksia. Päiväkirjaa hyödynnettiin myös haastattelujen yhteydessä. Tutkimus ja tutkimusraportti laaditaan huolehtien jatkuvasti eri luotettavuuden osa-alueiden toteutumisesta.

Haastattelijalla ei ollut aiempaa kokemusta haastatteluista. Haastattelujen kuuntelu ja litterointi autoivat kehittymään haastattelijana ja haastattelujen laatu parani loppua kohden. Haastattelun aihe on tutkijan mielestä mielenkiintoinen, joten jälkikäteen haastatteluja kuunnellessa huomasi, miten välillä kysymykset laajenivat tutkimuksen ulkopuolelle rajautuneisiin teemoihin. Haastatteliija olisi voinut tehdä ainakin yhden testihaastattelun, jota analysoimalla olisi voitu parantaa ensimmäisten haastattelujen laatua ja vähentää alun jännitystä. Haastattelujen välissä oli kuitenkin aikaa kuunnella aikaisempia haastatteluja ja litteroida jo toteutettuja haastatteluja, joka selvästi paransi haastattelujen laatua.

Haastateltavilla oli tiedossa ennakkoon haastattelujen liittyvän itseohjautuviin tiimeihin ja niiden johtamiseen, mutta haastattelukysymyksiä ei lähetetty ennakkoon. Osa haastateltavista kertoi, että he olisivat hyötynet, jos he olisivat nähneet kysymykset ennakkoon ja saaneet paremmin valmistautua. Sain mielestäni kattavan aineiston, mutta ehkä aineisto olisi ollut vielä laadukkaampi, mikäli haastateltavat olisivat voineet paremmin valmistautua ja saaneet lukea ainakin osan kysymyksistä ennakkoon.

Usein väitetään, että validiteetti ja reliabiliteetti liittyvät ainoastaan määrälliseen tutkimukseen. Niin kauan, kun ei ole mahdollista näyttää mitä toimintatapoja noudattamalla tutkija on päätenyt johtopäätöksiin, ei ole mahdollista puhua validiteetista tai reliabiliteetista. (Silverman 2005, 223-224.) Validiteetilla mitataan sitä, miten hyvin tutkimus vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida käsitellä uskottavasti määrällisen tutkimuksen käsitteillä. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioitaessa vaikuttaa se, miten totuus määritellään. Voidaanko kysyä, onko jonkun ihmisen kokemus totta? Koska validiteetti ja reliabiliteetti istuvat huonosti laadulliseen tutkimukseen, voidaan luotettavuutta arvioida muilla tavoin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118-120.)

Millä termeillä laadullisen tutkimuksen luotettavuutta siten tulisi pohtia? Eri lähteissä käytetään eri termejä, eri lähteet ja tutkimusotteet käyttävät hieman eri tulkintoja ja painotuksia. Tuomi ja Sarajärvi ovat koonneet neljä näkökulmaa eri lähteistä, joita voi hyödyntää luotettavuutta arvioitaessa; uskottavuus/vastaavuus (*credibility*), siirrettävyys (*transferability*), luotettavuus/varmuus/tutkimustilanteen arviointi/riippuvuus (*dependability*) ja vakiintuneisuus (*confirmability*). Luotettavuus syntyy tasapainoisesta ja johdonmukaisesta raportista. Mahdollisuuksien mukaan raportissa voi ainakin ottaa kantaa tai perustella tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkijan sitoutumista tutkimukseen, aineiston keruuta ja analyysiä, luotettavuutta, raportointia, tutkimuksen tiedonantajia ja tiedonantajien sekä tutkijan suhdetta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120-121.)

Haastattelun kautta saatuja tietoja tulee tutkia kriittisesti niiden luotettavuuden osalta. Haastateltavat voivat haluta salata tai kaunistella asioita. Normaalisti ihminen antaa todellisia tietoja omista perustiedoistaan, mutta arkaluonteisista ja moraaliin liittyvistä asioista kysyttäessä on hyvä säilyttää kriittinen tulkinta. Haastateltava voi salata todella arkojen asioiden lisäksi myös vähemmän vakavia asioita. Esimerkiksi mies ei välttämättä halua haastattelussa myöntää katsovansa romanttisia elokuvia. Tällöin tutkittava ei halua vastata toimivansa vallitsevan miesroolin vastaisesti. (Alasuutari 2011, 77.)

Tulosten luotettavuutta lisää se, että haastatteluja on tehty tiimiläisille ja esimiehille. Haastattelemalla molempia saatiin varmistettua, että esimiehet tai tiimiläiset eivät anna itseohjautuvista tiimeistä siloteltua tai yltiöpositiivista kuvaa. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja voi olla tarpeen miettiä vaikuttiko tämä tuloksiin. Haastateltavat antoivat itseohjautuvista tiimeistä positiivisen ja esimiesten toiminnasta hyvin positiivisen kuvan. Onko niin, että muutokseen positiivisesti suhtautuvat olivat myös innokkaimpia osallistumaan tutkimukseen?

Tutkija työskentelee tutkittavassa organisaatiossa, mutta eri tulosyksikössä. Esimiehiä haastateltaessa tutkija on alemmassa asemassa haastateltaviin nähden. Tiimiläisiä haastateltaessa tutkija on organisaation hierarkiassa samanarvoisessa asemassa heidän kanssaan. Haastattelutilanteeseen saatiin luotua luottamuksellinen ilmapiiri ja haastateltavat kertoivat hyvin avoimesti kokemuksistaan. Haastattelutilanteessa ei tuotu esiin valtasuhteita, eikä tutkija koe niiden näkyneen haastattelujen aikana.

Haastattelut antoivat selkeän kuvan siitä, miten itseohjautuvuus näyttäytyy tällä hetkellä Kelan tutkittavissa tiimeissä. Itseohjautuvuuden ilmentyminen voi kuitenkin vaihdella myös organisaation sisällä, joten sitä ei voida suoraan laajentaa koskemaan koko organisaatiota. Mikäli itseohjautuvista tiimeistä olisi haluttu saada laajempi kuva, olisi haastateltavia ollut hyvä olla hieman enemmän ja laajemmalti eri tulosyksiköistä.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muissa tiimeissä, jotka toteuttavat muutosta myöhemmin. Tulokset ovat kuitenkin yhteydessä paikkaan ja aikaan. Tutkimustuloksia voi viitteellisesti hyödyntää Kelassa ja myös muissa julkisissa asiantuntijaorganisaatioissa, jotka siirtyvät hyödyntämään itseohjautuvien tiimien periaatteita. Tutkimus avaa sitä, että myös hierarkkiseen organisaatioon on mahdollista liittää itseohjautuvia tiimejä.

8.2 Eettisyys

Tutkimusetiikka sisältää moraalisia ohjeita, jotka ohjaavat tutkimusta. Etiikan voidaan katsoa sisältävän moraalisia neuvoja ja normeja, joiden ohjaamana toimimme muiden kanssa. Tutkimuksen eettisyyttä tulee miettiä aina, kun aineiston kerääminen liittyy ihmisiin tai eläimiin. Tutkimukseen osallistumisesta ei tulisi syntyä tutkittavalle mitään haittaa. Tutkimukseen osallistujilta tulee saada lupa, että heitä voidaan hyödyntää tutkimuksessa. Tutkimukseen osallistuville taataan anonymiteetti. Tutkimukseen osallistuville tulee kertoa mihin he ovat osallistumassa, eikä harhauttaa tai jättää kertomatta jotain. (Gray 2009, 69, 73.)

Haastatteluun osallistujat valikoituivat vapaaehtoisista. Kenenkään ei ollut pakko osallistua tutkimukseen. Osallistujille lähetettiin tiedote tutkimuksessa, jossa kerrotaan tarkemmin mitä tutkitaan ja miten. Tutkimukseen osallistumisella ei ole vaikutuksia mihinkään, eikä siitä toisaalta myöskään palkittu millään tavalla. Tulosten laadinnassa huomioitiin osallistujien anonymiteetti ja varmistettiin, ettei yksittäistä vastausta voida yhdistää tiettyyn osallistujaan. Haastatteluaineisto säilytetään huolellisesti niin, ettei siihen pääse käsiksi ulkopuoliset. Aineiston analyysissä huomioidaan kaikki tutkimuskohteet ja tietojen käsittelyssä pyritään tarkkuuteen.

Tutkimusta suunniteltaessa tulee huolehtia eettisestä näkökulmasta myös silloin, kun tutkimus tehdään organisaatiolle, jossa tutkija työskentelee. Tutkittavassa organisaatiossa työskentely usein antaa tietopohjan tutkittavalle aiheelle, mutta toisaalta tuo myös haasteen. Tutkittavat saattavat tuntea tutkijan ja sitä kautta eivät välttämättä ole halukkaita kertomaan todellista mielipiteitään. Tutkijan tuttuus voi myös vaikuttaa osallistumishalukkuuteen. (Gray 2009, 91.)

Tutkija työskentelee itse tutkittavassa organisaatiossa. Kela on kuitenkin suuri organisaatio ja tutkimuskohdetta valitessa oli mahdollista keskittyä yksiköihin, joihin tutkijalla ei ollut yhteyttä. Tutkija ei työskentele tutkittavissa tulosityksiköissä, eikä tee samoja työtehtäviä tutkittavien kanssa. Näin tutkijan vaikutusta tuloksiin pyrittiin vähentämään. Tilaaja ei ole vaikuttanut tutkimuksen toteuttamiseen tai tulosten julkaisuun millään tavalla.

Tutkimuksen kohdentuessa johtamiseen, tulee pohtia myös tutkittavien johtoaseman vaikutusta tutkimukseen. Usein tutkittavat ovat korkeammassa asemassa ja heillä on enemmän valtaa, kuin tutkijalla. Tällöin tutkittava organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan siihen, mitä voidaan tutkia ja mitä tulee jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta tulee myös pohtia sitä, tuleeko salassapitovelvoitteen koskea yksilön lisäksi myös tutkittavaa organisaatiota. (Gray 2009, 88-89.) Tutkittavat esimiehet ovat tutkijaa korkeammalla organisaation hierarkiassa, mutta eivät liity tutkijan työskentelyyksikköön. Toisaalta tutkimuskohteet eivät olleet mukana tutkimuksen suunnittelussa, eivätkä voineet vaikuttaa sen sisältöön.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatiman hyvän tutkimuksen käytänteet koostuvat kahdeksasta kohdasta. Käytänteissä peräänkuulutetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta kaikissa työvaiheissa. Tieteellisen tutkimuksen tulee noudattaa tutkimukseen sopivia ja eettisiä menetelmiä. Muiden tutkijoiden työtä tulee arvostaa ja käyttää lainauksissa viittauksia. Kaikki työvaiheet suunnittelusta lähtien, tulee tehdä noudattaen tieteelliselle tiedolle asetettuja vaatimuksia. Aina ennen tutkimuksen alkua selvitetään tutkimusluvut ja kaikkien osapuolten oikeudet ja velvoitteet. Lisäksi tulee aina tuoda esiin tutkimukseen liittyvät sidonnaisuudet ja rahoituslähteet. (Tenk 2012.) Tässä työssä on pyritty noudattamaan kaikkia tutkimuksellisen neuvottelukunnan laatimia ohjeita. Kaikissa työvaiheissa on pyritty huolellisuuteen, rehellisyyteen ja noudattamaan tieteelliseltiedolle asetettuja kriteerejä.

Lähteet

- Appelbaum, Steven., Abdallah, C., Shapiro, B. 1999. The self-directed team: A conflict resolution analysis. *Team performance management*. 3, 5. 60-77. Viitattu 2.1.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Viitattu 12.12.2020. <https://janet.finna.fi>, Booky.fi.
- Bligh, M., Pearce, C., Kohles, J. 2006. The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial psychology*. 21, 4. 296-318. Viitattu 10.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Buchanan, D. A., Huczynski, A. 2017. *Organizational behavior*. 9. Painos. Harlow: Pearson Education limited.
- Cumming, T. 1978. Self-Regulating Work Groups: A Socio-Technical Synthesis. *The Academy of Management review* 3,3, 625-634. Viitattu 5.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Cohen, S., Ledford, G. 1994. The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment. *Human relations (New York)* 2016. 47,1,13-43. Viitattu 21.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Deci, E. L., Connell, J. P. & Ryan, R. M. 1989. Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*. 74, 4, 580-590. Viitattu 31.5.2019.
- Deci, E. L., Olafsen A. H., Ryan R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. Viitattu 15.2.2020. https://www.researchgate.net/publication/312960448_Self-Determination_Theory_in_Work_Organizations_The_State_of_a_Science
- Druskat V. U., Wheeler J. V. 2003. Managing from the Boundary: The Effective Leadership of Self-Managing Work Teams. *The Academy of Management Journal*. 46, 4, 435-457. Viitattu 1.2.2020. <https://janet.finna.fi>, www.jstor.org.
- Druskat V. U., Wheeler J. V. 2004. How to Lead a Self-Managing Team. *MIT Sloan management review*. 45, 4, 65-71. Viitattu 19.10.2019. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-to-lead-a-selfmanaging-team/>
- Elloy, D. 2008. The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment. *Management Research News*. 31, 11, 801-810. Viitattu 28.12.2019. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.
- Eskola, J., Vastamäki, J. 2015. *Teemahaastattelu: opit ja opetukset*. Julkaisussa *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1*. Toim. Valli R., Aaltola J. 4. uud. Painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Eseryel, U. Y., Crowston, K., Heckman R. 2020. Functional and Visionary Leadership in Self-Managing Virtual Teams. Group & organization management 2020-09-04. Viitattu 4.1.2021. <https://janet.finna.fi>, SAGE Premier.

Fletcher J., Käufer, K. 2003. Shared Leadership: Paradox and Possibility. Julkaisussa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Toim. Pearce, C., Conger, J. E-kirja. SAGE Publications. Luettu 30.11.2020. sagepub.com/books.

Gray, D. E. 2009. Doing research in the real world. 2. Painos. Los Angeles: SAGE Publications.

Hamel, G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Hamel G. 2011. First, let's fire all the managers. Harvard business review. 11/2011, 48-60. Viitattu 9.2.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Hiila A., Tukiainen M., Hakola I. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 8.4.2019. <https://janet.finna.fi>, <https://www.ellibslibrary.com>

Houghton, J., Neck, C., Manz C. 2003. Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. Julkaisussa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Toim. Pearce, C., Conger, J. E-kirja. SAGE Publications. Luettu 30.11.2020. sagepub.com/books.

Jousilahti, J., Koponen J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J., Suikkanen H. 2017. Työ 2040: Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Helsinki: Demos Helsinki & Demos Effect. Viitattu 2.2.2020. <https://www.sitra.fi/julkaisut/tyo-2040/>

Juuti P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kelan intra 2020a. Yhteiset työelämäosaamiset. Viitattu 16.9.2020.

Kelan intra 2020b. Hyvinvointia työstä. Viitattu 16.9.2020.

Kelan intra 2020c. Monipaikkaisuus haastaa. Viitattu 16.9.2020.

Kela, itseohjautuvatiimi -kokeilu. 2018. PowerPoint- esitys.

Kela lyhyesti. 2018. Viitattu 30.11.2020. <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>.

Kela, Suomen sosiaaliturva. 2019. Viitattu 18.1.2021. <https://www.kela.fi/suomen-sosiaaliturva>.

Kela, hae meille töihin. 2020. Viitattu 18.1.2021. <https://www.kela.fi/hae-meille-toihin>.

Kela strategia. 2020. Viitattu 30.11.2020. <https://www.kela.fi/strategia>.

Kela tulosityksiköt 2020. Viitattu 4.1.2021. <https://www.kela.fi/tulosityksikot>.

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Toim. Valli R., Aaltola J. 4. uud. PAINOS. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuipers, B., Stoker J. 2009. Development and performance of self-managing work teams: a theoretical and empirical examination. *The International Journal of Human Resource Management* 20, 2, 399-419. Viitattu 24.8.2020. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Kultalahti S. 2015. "It's so nice to be at work!" : adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta. Viitattu 1.1.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>.

Laloux, F. 2014: Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker cop.

Langfred, C. W. 2000. The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*. 8/2000, 21, 563-585. Viitattu 15.12.2019. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Lee, M., Edmondson, A. 2017. Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior* 37, 35–58. Viitattu 26.8.2020. <https://janet.finna.fi>, Elsevier.

Manka, M-L., Manka M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Manz, C., Sims, H. 1987. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*; Thousand Oaks, 32, 1, 106. Viitattu 6.1.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Martela, F., Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus -Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Martela, F., Kostamo T. 2018. Adaptive Self-Organization. Julkaisussa Navigating through changing times: Knowledge work in complex environments. Toim. Eskola A. New York: Routledge.

Martela, F. 2019. What makes self-managing organizations novel? Comparing how Weberian bureaucracy, Mintzberg's adhocracy, and self-organizing solve six fundamental problems of organizing. *Journal of Organization Design*. 8, 1. Viitattu 3.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Opiskelijalaitos. E-kirja. International Methelp Oy. Viitattu 8.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Mäkipeska M., Niemelä T. 2005. Haasteena luottamus -työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita.
- Neck, C., Houghton, J. 2006. Two decades of self-leadership theory and research. Past development, present trends, and future possibilities. Julkaisussa Journal of Managerial Psychology. Self-leadership. 21, 4, 270-295. E-kirja. Toim, Neck, C. Viitattu 24.11.2020. <https://janet.finna.fi>, Bradford, England: Emerald Group Publishing.
- Neck, C., Manz, C., Houghton, J. 2020. Self-leadership: the definitive guide to personal excellence. 2. Painos. Thousand Oaks : SAGE Publications.
- Northouse P. 2018. Leadership: Theory and practice. 8. Painos. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Oksanen, K. 2017. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 1. osa Jaettu ymmärrys työn murroksesta. Julkaisia Valtioneuvoston kanslia. Viitattu 15.12.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-432-0>
- Palvalin, M., van der Voordt T., Jylhä, T. 2017. The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. Journal of Facilities Management; Bingley 15 4. 423-438. Viitattu 15.12.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Pearce, C., Conger, J. 2003. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. E-kirja. SAGE Publications. Luettu 30.11.2020. sagepub.com/books
- Pearce, C. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. The Academy of Management executive. 18, 1. 47-59. Luettu 10.1.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOHost.
- Tuomi, J., Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Luettu 14.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.
- Robertson B. 2015. Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy. Lontoo: Portfolio Penguin.
- Ropo A., Eriksson M., Sauer E., Lehtimäki H., Keso H., Pietiläinen T., Koivunen N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salmons, J. 2010. Online interviews in real time. Los Angeles: SAGE publications.
- Salovaara P. 2019. Itseohjautuva organisaatio – Mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. Collin K., Lemmetty S. E-kirja. Helsinki: Edita.
- Salovaara P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Julkaisussa Itseohjautuvuus -Miten organisoitua tulevaisuudessa? Toim. Martela F. ja Jarenko K. Helsinki: Alma Talent.

- Savaspuro M. 2019a. itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. E-kirja. Alma Talent.
- Savaspuro M. 2019b. Luentotalenne. Kelan intranet.
- Seers, A., Keller, T., Wilkerson J. 2003. Can Team Members Share Leadership?: Foundations in Research and Theory. Julkaisussa Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. Toim. Pearce, C., Conger, J. E-kirja. SAGE Publications. Luettu 30.11.2020. sagepub.com/books
- Seppälä, P., Mäkikangas, A., Hakanen J., Tolvanen A., Feldt T. 2020. Is Autonomy Always Beneficial for Work Engagement? A Six-year Four-Wave Follow-Up Study. Scandinavian Society for Person-Oriented Research. 6. 16-27. Viitattu 15.11.2020. <https://janet.finna.fi>, DOAJ.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulun opettajankoulutuslaitos. Viitattu 23.8.2020. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn951425340X.pdf>
- Silverman, D. 2005. Doing qualitative research: A Practical Handbook. 2. Painos. London: SAGE Publications.
- Spreitzer, G., Cohen, S., Ledford, S. 1999. Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations. Group & organization management, 24,3. 340-366. Viitattu 21.8.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Stevenson B. 2012. Developing An Awareness And Understanding Of Self-Organization As It Relates To Organizational Development And Leadership Issues. Emergence: Complexity and Organization 2012, 14,2. Viitattu 9.5.2020. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Stoker, J. 2007. Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. Personnel review. 37, 5. 564-582. Viitattu 10.1.2021. <https://janet.finna.fi>, Emeraldinsight.
- TENK, Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 12.12.2020 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Tuomi, J., Sarajärvi A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 14.4.2019. <https://janet.finna.fi>, <https://www.ellibslibrary.com>
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu –Uusi johtaminen. Suomen liikekirjat 2015.
- Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Global edition. 8. Painos. Harlow: Pearson Education cop.
- Viitala R. 2019. Valmentava esimiestyö – vastuullinen keino itseohjautuvuuden ja luovuuden vahvistamiseen? Julkaisussa Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Toim. Collin K., Lemmetty S. Helsinki: Edita.

Viitala, R., Jylhä E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Weerheim, W., Van Rossum, L., Ten Have, W. D. 2018. Successful implementation of self-managing teams. *Leadership in Health Services*, 2018. Viitattu 19.10.2019. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2017-0066>

Wilkinson A. 1998. Empowerment: theory and practice. *Personnel Review*, 27, 1, 40-56. Viitattu 31.5.2019. <https://janet.finna.fi>, Emeraldinsight.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. ALUSTUS:

- *Kuka minä olen, opinnäytetyöni aihe
- *Haastattelu on luottamuksellinen
- *Kauanko olet ollut töissä Kelassa/ tehtävissäsi?
- *Kauanko tiimisi on ollut itseohjautuva?

2. ITSEOHJAUTUVUUS:

- *Miten itse määrittelet itseohjautuvuuden?
- *Miten määrittelet itseohjautuvan tiimin?
- *Miten itseohjautuvuus näkyy teidän tiimissänne?
- * Miten tiimi siirtyi itseohjautuvuuteen?
- *Määrittelitkö yhdessä tiimille säännöt?
- *Miten eroaa aikaisemmasta tiimimallista?
- *Toimivatko työntekijät itseohjautuvasti yksilöinä vai tiiminä kohti tiimin tavoitteita?
- *Jaetaanko tehtäviä tiimiläisten kesken?
- *Miten ja keneltä saatte palautetta?
- *Tietävätkö tiimiläisten toistensa työtehtävät?
- *Onko paluu vanhaan mahdollista?
- *Mitä hyötyä itseohjautuvasti tiimistä on?
- *Onko itseohjautuvassa tiimimallissa heikkouksia?
- *Mitä itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii työntekijältä? Kenelle sopii? Ei sovi?

3. ESIMIESTYÖ:

- *Mitä itseohjautuvassa tiimissä työskentely vaatii esimieheltä?
- *Esimiehen rooli itseohjautuvassa tiimissä?
- *Mitä tehtäviä esimiehellä on?
- * Onko esimies jakanut tehtäviä tiimille?

*Millainen on hyvä esimies itseohjautuvassa tiimissä?

*Millaisia ominaisuuksia toivoisit esimieheltäsi lisää?

4. JAETTU JOHTAJUUS

*Onko tuttu termi? Miten itse käsität termin?

*Keskustelun tueksi/johdannoksi näytetään määritelmä:

Jaettu johtajuus perustuu ajatukselle, että asioista tehdään yhteisiä. Johtajuudelle tunnusomaista on tiedon ja kokemusten jakaminen. Yhtä tärkeää on tuoda näkyväksi myös tietämättömyys ja luoda luottamusta sekä arvostusta. Tehtäviä ja vastuuta ei jaeta, vaan ne nähdään yhteisenä. Hyvä johtaja ei toimi yksin vaan päätöksiä tehdessä huomioidaan tiimin jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa kertyneet tiedot. (Ropo, Eriksson, Sauer, Lehtimäki, Keso, Pietiläinen & Kaivunen 2005, 14-15, 100.)

*Onko tiimissä jaettua johtajuutta?

*Olisiko hyödynnettävissä enemmän?

*Kantaako tiimi vastuun yhdessä tavoitteiden saavuttamisesta ja laadusta?

*Voivatko kaikki tehdä itse päätöksiä, missä asioissa?

*Onko tiimiin muodostunut uusia rooleja?

*Jos joku huomaa korjattavan asia, hoidetaanko itse vai ilmoitetaanko esimiehelle?

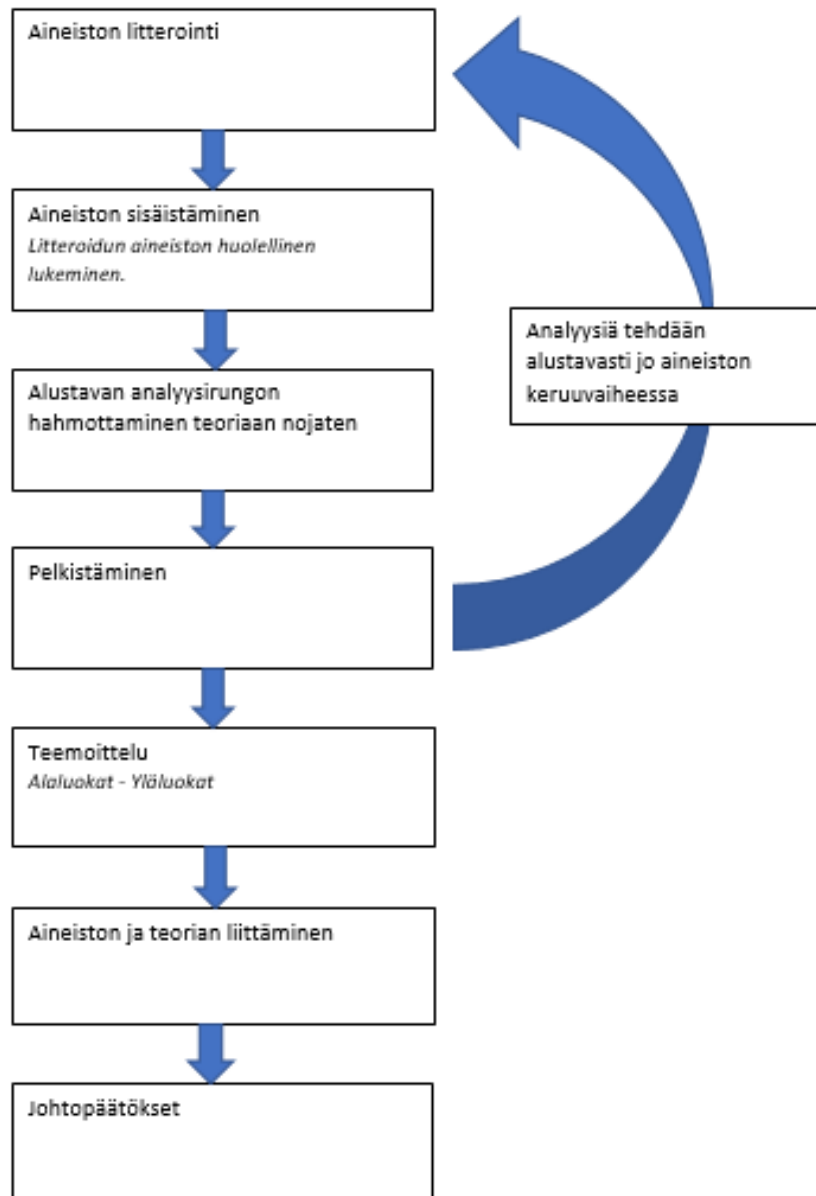
*Kehittääkö tiimi yhdessä toimintaansa?

7. LOPETUS

*Mitä mieltä olet itseohjautuvista tiimeistä?

*Miten sinä haluaisit kehittää omaa tiimiäsi?

Liite 2. Analyysirunko



Liite 3. Esimerkki pelkistyksestä ja teemoittelusta itseohjautuvan tiimin työn organisoinnista

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
(Onko teille syntynyt yhteisiä toimintatapoja?) "joo, joo, kyllä mä sanoisin et on."	Tiimillä on yhteisiä toimintatapoja.	Yhteiset toimintatavat	Työlää sovitut raamit	Työ organisointi
"ne on jotenkin kauheen selkeesti jaoteltu, että mikä on mun työtä ja mikä on asiantuntijan työtä ja se on mun mielestä hyvä"	Selkeä työnjako eri työrooleissa.	työnjako	Työlää sovitut raamit	Työn organisointi
"meillähän on tehty päivittäisistä töistä semmonen ihan, asiantuntijat teki mejän ryhmän, sen mitä siihen kuuluu, semmosen listan meille"	Ohjeet töiden päivittäisten töiden tekemiseen.	Ohjeet töiden tekoon	Sovitut toimintamallit	Työn organisointi
"meillähän on tiettyihin etuuksiin menettelytapamuistiot minkä mukaan tehdään töitä, missä järjestyksessä ja niin pois päin"	Menettelytapamuistio työn priorisoinnin tueksi.	Ohjeet töiden tekoon	Sovitut toimintamallit	Työn organisointi
"no muutoksenhaut on semmosia, et niille on aina ollut toisenlainen ohjaus, aika pitkään jo ollut yks päivä viikossa, kun kaikki on tehnyt niitä, jotka tekevät muutoksenhakuja."	Muutoksenhaussa erilainen, erikseen sovittu ohjaus.	Sovitut toimintamallit	Sovitut toimintamallit	Työn organisointi
"Aika silleen ne on järjestetty, et tavallaan ne työvälineetkin sillälailla että, sä pystyt toimimaan niin kun itsenäisesti ja itseohjautuvasti ja on osoitettu, että minkälainen, mistä suunnasta sä lähet pyytämään apua, jos sä tarvit."	Työvälineet ohjaavat itsenäiseen ja itseohjautuvaan työn tekoon.	Työvälineet ohjaavat työntekoa	Sovitut toimintamallit	Työn organisointi
"Et sitten jos on semmonen tilanne, että ei se eteen se asia, niin miks ei voi sanoa, että nyt teet sinä tätä, sinä teet tätä, eli tulla sieltä ylhäältä se, et nyt tehdään näin."	Esimies voi puuttua työntekemiseen, mikäli työn tekemisessä on haasteita.	Esimies määrää tarvittaessa	Esimiehen ohjaus	Työn organisointi