



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Susanna Pietiläinen

## Viestintä – itseohjautuvan tiimin peruselementti

### Kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Geronomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen (YAMK)

Opinnäytetyö

Päivämäärä 26.8.2021

Tekijä Otsikko	Susanna Pietiläinen Viestintä – itseohjautuvan tiimin peruselementti
Sivumäärä Aika	41 sivua + 4 liitettä 26.8.2021
Tutkinto	Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Ohjaaja	Lehtori Juha Havukumpu
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada tietoa itseohjautuvien tiimien viestinnästä ja vuorovaikutuksesta. Aihealueesta ei ole aiemmin tehty kirjallisuuskatsausta. Kirjallisuuskatsauksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa on itseohjautuvia tiimejä tai joissa pohditaan itseohjautuvaan tiimityömalliin siirtymistä. Opinnäytetyössä selvitettiin, millaista viestintää itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä tarvitaan työskentelyn mahdollistumiseksi ja onnistumiseksi. Tavoitteena oli löytää kirjallisuudesta tietoa viestintäkäytännöistä, jotka edistävät itseohjautuvaa työskentelyä.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus toteutettiin scoping-katsauksena koska sen avulla on mahdollista saada käsitys aihealueeseen kohdistuneen tutkimuksen määrästä, laadusta sekä tarkastelun näkökulmasta. Aineistonkeruu tehtiin keväällä 2021 määriteltyjen sisäänotto- ja poissulkukriteerien mukaan tietokantojen lisäksi manuaalishauilla. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto arvioitiin JBI-arviointikriteereitä apuna käyttäen. Aineistoon valikoitui yhteensä 10 artikkelia, tutkimusta tai konferenssipaperia. Kirjallisuuskatsauksen analyysin lähestymistapa oli sekä aineisto- että teorialähtöinen.</p> <p>Opinnäytetyötä tehdessä havaittiin, että itseohjautuvien tiimien viestintää ei ole laajasti tutkittu omana tutkimuksenaan. Tutkimusten puuttumisesta huolimatta kirjallisuuskatsauksen tuloksista saadaan tietoa itseohjautuvien tiimien viestinnästä ja vuorovaikutuksesta.</p> <p>Tuloksista voidaan todeta, että viestintä on itseohjautuvien tiimien peruselementti yhdessä autonomian kanssa. Itseohjautuvan tiimin viestinnällä rakennetaan jaettava johtajuutta, edistetään oppimista ja tiimiorientaatiota sekä varmistetaan työn jatkuvuutta. Tulosten perusteella on havaittavissa tieto- ja viestintäteknologian merkityksen lisääntyminen itseohjautuvien tiimien viestinnälle ja vuorovaikutukselle.</p> <p>Jatkossa itseohjautuvien tiimien viestintää olisi hyvä tutkia pitkittäistutkimuksilla pysyväisluonteisissa tiimeissä. Tutkitun tiedon avulla itseohjautuvien tiimien viestinnän kehittämistä ja kouluttamista voitaisiin suunnitella pitkäjänteisesti ja vaikuttavasti.</p>	
Avainsanat	kirjallisuuskatsaus, itseohjautuva tiimi, viestintä

Author(s) Title	Susanna Pietiläinen Communication – A Basic Element of a Self-Directed Team
Number of Pages Date	41 pages + 4 appendices 26.8.2021
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructor	Senior Lecture, Juha Havukumpu
<p>The purpose of this thesis was to obtain information about the communication and interaction of self-directed teams. There has not been a literature review made on this topic. Information from this literature review can be utilized in organizations with self-directed teams or where the transition to a self-directed teamwork model is being considered.</p> <p>The purpose of this thesis was to determine what kind of communication is needed in self-directed team work in order to make it possible and successful. The aim was to find information in the literature on communication practices that promote self-directed action.</p> <p>The data for this study was collected by using the scoping method because of its possibilities to comprehend the amount, quality and point of view. Data collection was performed in spring 2021 with inclusion and exclusion criteria, utilizing databases and manual searches. The material used for the literature review was evaluated with JBI evaluation criteria. A total of 10 articles, research or conference papers were selected for the material. The approach to the analysis of this literature review was both material and theoretical.</p> <p>Observations made in this thesis that the communication of self-directed teams has not been extensively studied as its own research. Even though there is a lack of research, it was possible to get information on the communication and interaction of self-directed teams.</p> <p>From the results available, communication is a basic element of self-directed teams along with autonomy. Self-directed team communication builds and seeks leadership, promotes learning and team orientation, and ensures continuous change in work. Based on the results, there is an increasing importance of information and communication technology for the communication and interaction of self-directed teams.</p> <p>In the future, it would be good to study the communication of self-directed teams with longitudinal studies in permanent teams. Long-term and effective plans for the development and training of the communication of the self-directed teams of the studied data transfer.</p>	
Keywords	literature review, self-directed team, communication

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tausta	2
2.1	Itseohjautuvuus	2
2.2	Tiimityö	4
2.3	Itseohjautuvat tiimit	5
2.4	Vuorovaikutus	6
2.5	Viestintä itseohjautuvassa tiimityössä	7
2.6	Aiempaa tutkimusta	8
3	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	10
4	Tiedonhaun toteutus	10
4.1	Aineiston haku ja valinta	11
4.2	Aineisto	15
4.3	Aineiston arviointi	16
4.4	Sisällön analyysi	17
4.5	Eettisyys ja luotettavuus	18
5	Tulokset	19
5.1	Autonomia	20
5.2	Viestintä ja yhteistyö	21
5.3	Jaettu johtajuus	23
5.4	Oppiminen	25
5.5	Tiimiorientaatio	26
5.6	Redundanssi	28
5.7	Yhteenveto tuloksista	29
6	Pohdinta, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	29
	Lähteet	36
	Liitteet	
	Liite 1. Analyysirunkona käytetty ”A Framework for Building a Self-Organizing Software Development Team” -malli	
	Liite 2. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle	
	Liite 3. Alkuperäisaineiston taulukointi	
	Liite 4. Aineiston luokittelu: Pääluokat, yläluokat ja alaluokat	

## 1 Johdanto

”Jos pitäisi valita joku käsite tai termi, joka kuvaa 2010- ja 2020-lukujen isoa työelämäntrendiä, niin se olisi itseohjautuvuus” (Huttunen 2020: 25).

Tämän opinnäytetyön aihevalinnan taustalla vaikuttavat työelämässä tapahtuvat muutokset. Lemmetty ja Collin (2019) arvelevat itseohjautuvuuden uuden tulemisen johtuvan todennäköisesti hyvästä syystä, vaikka itse käsite on jo vanha. Itseohjautuvuus on sekä haluttu että välttämätön toimintatapa työelämän muutosten takia.

Yksi syy muutokselle on vuonna 2020 alkanut COVID-19-pandemia, joka saattaa pysyvästi muuttaa työelämää. COVID-19-pandemian takia yli puolet suomalaisista siirtyi etätöihin. Etätösuositus edisti työpaikkojen digi- ja luottamusloikan toteutumista, kun erilaisia joustavia työn ratkaisuja otettiin käyttöön aiemmin aikaan ja paikkaan sidotuissa töissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 29.5.2020.) Etätö sekä lisää että vaatii enemmän itseohjautuvuutta kuin perinteisemmät työn mallit.

Itseohjautuvan organisaation työntekijöiltä vaaditaan sisäistä motivoitumista sekä oman alan asiantuntijuutta. Martelan (2019: 12, 16–17) mukaan itseohjautuvuus sopii organisaatioihin, joissa tiimien välinen työ ei ole voimakkaasti riippuvaista toisten tiimien toiminnasta, mikä mahdollistaa tiimien itsenäisen toiminnan ilman koordinoitua. Keskeisin mahdollistaja itseohjautuvalle toiminnalle on organisaation ylin johto, jolla on halu organisoida toimintaa ei-hierarkkisen ajattelutavan mukaisesti.

Itseohjautuvat organisaatiot koostuvat tiimeistä. Itseohjautuvassa organisaatiossa henkilöstön tehtävät, päätöksentekomallit, strategian suunnittelu ja toteuttaminen haastavat perinteiset ajattelumallit. Itseohjautuva työyhteisö asettaa myös viestinnälle aivan uudenlaisia haasteita. (Vuori – Martela 2020: 111.)

Nämä toimintamallit on jalkautettava tiimitasolle. Itseohjautuvuus sopii aloille, joissa toimintaympäristön muutosvauhti on nopea sekä aloille, joissa keskeistä on ainutlaatuisien tuotteiden tai palveluiden räätälöinti. Itseohjautuvuuden kautta kyetään antamaan tarvittava päätöksentekovalta suoraan tiimeille, jotka päätösvaltansa ansiosta kykenevät tuottamaan asiakkaalleen parhaan mahdollisen tuotteen tai palvelun. Tiimeissä ihmisten välinen yhteistyö on ensisijaista. (Martela 2019: 12, 16–17.) Toimiva

tiimityö vaatii vuorovaikutusosaamisen ja yhteistyötaitojen lisäksi viestintätaitoja. Vuorovaikutuksen ja viestinnän tulee mahdollistaa itseohjautuvuus sekä tiimin toimintaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on etsiä tietoa kirjallisuudesta viestintäkäytännöistä, jotka edistävät itseohjautuvaa työskentelyä. Tavoitteena on tarjota aiheesta kiinnostuneille sekä työyhteisöille tutkimustietoa siitä, millaista viestintää itseohjautuvassa työskentelyssä tarvitaan itseohjautuvan työskentelyn mahdollistumiseksi, tukemiseksi ja onnistumiseksi.

## 2 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön taustalla on havainto siitä, että itseohjautuvien tiimien viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ei löytynyt tutkittua tietoa, vaikka itseohjautuvaa tiimityötä on tutkittu monesta muusta näkökulmasta.

### 2.1 Itseohjautuvuus

Suomen kielessä itseohjautuvuudella voidaan viitata sekä yksilöön että tiimeihin. Englannin kielessä yksilöiden itseohjautuvuuteen viitattaessa käytetään termiä self-determination ja tiimien itseohjautuvuuteen viittavia termejä ovat self-governance ja self-organization. (Hyrkäs 15.8.2018.) Salovaara (2020: 52–53) on poiminut ainakin 15 englanninkielistä sanaa, jotka kuvaavat itseohjautuvuutta yksilön tai yhteisön näkökulmasta. Salovaara itse käyttää termiä yhteisöohjautuvuus käsitellessään tiimien itseohjautuvuutta.

Yksilön itseohjautuvuudesta puhuttaessa viitataan usein Decin ja Ryanin (2000: 232; 262–263) itseohjautuvuusteoriaan (Self-Determination Theory, SDT), jonka mukaan yksilön sisäiseen motivaatioon liittyy perustarpeiden täytyminen autonomiasta eli vapaaehtoisuudesta, omasta kyvykkyydestä ja kuulumisesta yhteisöön. Perustarpeiden täytyttyä, sisäinen motivaatio kasvaa luontaisesti ja vaikuttaa niin suoriutumiseen kuin hyvinvointiin. Frank Martela (2015: 50) esittää, että kokemuksella hyväntekemisestä on yhteys sisäiseen motivaatioon näiden kolmen perustarpeen lisäksi. Salovaara (2020: 55) esittää, että Self-Determination Theory (SDT) viitekehyksenä saattaa olla ensimmäisen aallon tulkinta itseohjautuvuudesta.

Huttusen (2020: 26–27) mukaan yksilötasolla oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat itseohjautuvuuden ytimessä. Yksilölle annetaan sekä valtaa että vastuuta aidosti väljemmissä puitteissa, suuremmalla liikkumavaralla ja vapauksilla. Toimintaa ohjataan vähemmällä ohjeilla mutta odotetaan oman toiminnan arviointia, kehittämistä ja rikastuttamista.

Itseohjautuvuudella organisaatiomallina on monia houkuttelevia ominaisuuksia. Se tarjoaa työntekijöille yksilötasolla autonomiaa ja organisaatiotasolla päätösvaltaa, jotka saavat aikaan työntekijän voimaantumista ja vapautumista. Itseohjautuvissa työyhteisöissä on tehty usein myös muita kiinnostavia kokeiluja esimerkiksi palkkojen läpinäkyviksi tekemisessä. Itseohjautuvuus otetaan käyttöön entistä laajemmin, kun saadaan enemmän näyttöä työntekijöiden sitoutuneisuuden, emansipaation ja tuottavuuden lisääntymisestä itseohjautuvassa organisaatiomallissa. (Martela 2019: 18.) Laloux (2014: 268–269) on havainnut saman kuin monet johtajat; työntekijät ja heidän lähiesimiehensä reagoivat usein eri tavoin, kun itseohjautuvuus otetaan käyttöön. Hierarkiassa alimmilla tasoilla olevat työntekijät lämpenevät itseohjautuvuudelle usein nopeasti. Heillä on ollut hyvin vähän mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, joten itseohjautuvuus tarjoaa heille vapauden muovata työ itselleen paremmin sopivaksi. Lemmetyn ja Collinin (2019) näkemyksen mukaan itseohjautuvuus on opittavissa oleva taito ja kyky sekä toiminnassa etenevä prosessi, ei itsestään selvä henkilökunnan ominaisuus. Itseohjautuvuuden taito tai prosessi on aina sidoksissa puitteisiin, kuten organisaation kulttuuriin, resursseihin tai ohjaukseen.

Itseohjautuvassa organisaatiossa työntekijöillä on valta ja vastuu havaita tehtävät työt ja etsiä niihin tekijät. Konfliktien ratkaisusta ja palkitsemisesta vastaavat työntekijät ensisijaisesti itse. Kokonaisuuden kannalta tarkoituksenmukaisten päätösten tekemiseksi työntekijät tarvitsevat tietoa ja tiedon läpinäkyvyyttä. (Vuori – Martela 2020: 112.) Itseohjautuva tiimi mahdollistaa nopean päätöksenteon, jolloin tilanteiden muutoksiin voidaan reagoida nopeasti ja selvittää ongelmatilanteet nopeasti ennen ongelmien pahenemista. Itseohjautuvat tiimit mahdollistavat myös työntekijöiden potentiaalin hyödyntämisen ja kehittämisen sekä oppimisen toisilta tiimin jäseniltä. (Hiila – Tukiainen – Hakola 2019: 185.) Itseohjautuvuuden toteutumiseen vaikuttaa myös työn konteksti. Mahdollisuus itseohjautuvuuteen lisääntyy, mitä laajempi oma työ on ja mitä lyhempi on projekti, jolloin autonomia ja vapaus tehdä valintoja oman työn sisällä lisääntyvät. (Ala-Mutka 2019: 186.)

## 2.2 Tiimityö

Tiimityöllä tarkoitetaan pysyvässä ryhmässä tai tiimissä työskentelyä yhteisen tehtävän suorittamiseksi. Ryhmä määritellään kahden tai useamman henkilön muodostamaksi yhteisöksi tai joukoksi, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Tiimi voidaan perustaa jotain rajattua tehtävää varten tai sen toiminta voi olla jatkuvaa. Työntekijällä voi olla oma näkemys siitä, kutsuuko hän työtään tiimi- tai ryhmätyöksi tai esimerkiksi soluiksi. Kaikki tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä (Huotari – Hurme – Valkonen 2009: 23). Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitettä tiimi tai tiimityö laajassa merkityksessä, koska organisaatiot ovat hyvin moninaisia niin henkilöstön kuin toimintansa organisoinnin suhteen.

Työolobarometrin mukaan neljällä viidestä työpaikasta on käytössä jonkinlaisia tiimityön muotoja. Vastuullisuus, organisaation tavoitteisiin sitoutuminen, aloitteellisuus ja itsenäisyys ovat lisääntyneet tiimityön kautta. Lisäksi henkilöstön osaamista on hyödynnetty paremmin. (Manka – Manka 2016: 87.) Yhteiskunnan rakennuspalikoista tiimit ovat luonnollisimpia ja tärkeimpiä. Tiimityöskentely mahdollistaa oman työn muokkaamisen mieleisekseen yhdessä toisten tiimin jäsenten kanssa. Tiimi on paras energian tuottaja ja sen yhteiseen käyttöön kanavoija. (Heikkilä 2002: 27.)

Tiimityöskentelyllä voidaan ajatella saavutettavan enemmän kuin yksilötyöskentelyllä sen lisäksi, että sen avulla motivoidaan ja sitoutetaan työntekijät vahvemmin työhönsä. Tiimityön ihanteita pitäisi päivittää niin, että kiinnitettäisiin huomiota tiimityön onnistumiseen vuorovaikutuksen tuloksena. (Raappana 2019: 167) Yhteisöllisyys, joka syntyy kun hierarkiasta siirrytään itseohjautuvuuteen, korostuu tiimityössä. Yhteisöllisyys mahdollistaa tiimissä monipuolisen ammattitaidon hyödyntämisen ja lisää yhteisvastuullisuutta, keskinäistä auttamista ja tukea. Avointa tiedonkulkua tarvitaan, jotta tiimi pystyy toimimaan kokonaisuuden osana. (Åberg 2006: 58–59.)

Tiimityöhön sitoutuneiden yhdessä toimimisen taidot kehittyvät, mikä lisää sekä yhteisöllisyyttä että dialogitaitoja. Yhdessä toimiminen lisää tehokkuutta ja sitoo tiimin yhteiseen tavoitteeseen. (Heikkilä – Heikkilä 2001: 39.) Työntekijä voi olla jäsenenä erilaisissa työryhmissä, mutta hyvin monessa tiimissä toimiminen ei ole tarkoituksenmukaista, eikä myöskään ehkä ole edes mahdollista (Huusko 2007: 94). Kun ihmisille annetaan vastuuta, he ovat kyvykkäitä ottamaan sitä vastaan. Työntekijät ovat lisäksi koulutetumpia kuin koskaan ennen. (Tammeaid – Virtanen 2020: 90.) On esitetty, että



tiimin kokoaminen on ennemminkin psykologista kuin loogista toimintaa, sillä tiimin toiminnalle on merkitystä tiimin jäsenten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla (Heikkilä 2002: 31).

Tiimityö parantaa tuloksellisuutta eri tutkimusten mukaan. Tiimin heterogeenisuus, itsemääräytymisaste, esimiesten tuki ja tiimin sisäiset prosessit vaikuttavat tiimin tehokkuuteen. Työtyytyväisyys, ryhmän kiinteys, yhteenkuuluvuus ja tuottavuus näyttävät olevan keskenään riippuvaisia. Työntekijät saavat äänensä kuuluviin tiimien kautta. He pääsevät tiimeinä ratkomaan aiemmin johtajille kuuluneita ongelmia ja tiimit pystyvät kantamaan monenlaisia vastuita. (Manka 2006: 92–93.)

### 2.3 Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvat tiimit tekevät omaan vastuualueeseensa liittyvät tehtävät organisaatiossa itseohjautuvasti ja tuloksellisesti sovittujen sääntöjen puitteissa. Tiimi kantaa vastuun määrällisistä ja laadullisista tuloksista. (Spiik 2004: 209.) Itseohjautuva tiimi päättää suhteellisen itsenäisesti projekteistaan ja niiden toteutuksesta. Tiimillä on selkeät reunaehdot, joiden puitteissa päätökset tehdään ja organisaatio pidetään ajan tasalla tiimien toiminnasta kevyellä raportoinnilla. (Hyrkäs 15.8.2018.) Kritiikki tehtyjä päätöksiä kohtaan vähenee, kun työntekijöitä osallistetaan ja päätöksentekoa hajautetaan. Näin työntekijöille muodostuu käsitys siitä, kuinka monimutkaisista asioista on kysymys. (Ala-Mutkan 2019: 90.)

Itseohjautuvassa tiimissä jäsenet määrittelevät sisäisen työnjaon, joka mahdollistaa tiimin resurssien oikeanlaisen ja tehokkaan käytön (Spiik 2004: 209). Itseohjautuvien tiimien tehtävänä on testata mahdollisuuksiensa rajoja toistuvasti samalla kun ideoida uutta ja hylätä toimimattomia ratkaisuja. Ideoiden ja kokeilujen kautta tapahtuu kehitystä samalla kun opitaan virheistä. Jotta muutos olisi myönteistä kehitystä eikä taantumista, tiimin tulee etsiä yhteinen kannanotto, johon jokainen voi sitoutua. Kannanotto rakentuu jokaisen tiimin jäsenen esittämään rehelliseen omaan näkemyksen pohjalta. (Heikkilä ja Heikkilä 2005: 198–199.)

Itseohjautuvissa tiimeissä tiimin jäsenet antavat palautetta, jos joku tiimin jäsenistä on vapaamatkustaja tai muutoin yrittää hyötyä systeemistä. Ryhmäpaine toimii hierarkiaa paremmin. Kun tiimi itse määrittelee päämäärän, se saa myös kunnian tavoitteiden täyttämistä. (Laloux 2014: 81–82.)

Scrum on yksi tapa ohjata ja tehdä työtä itseohjautuvissa tiimeissä. Se on kehitetty ratkaisuksi projektityössä tavanomaiseen ongelmaan: projektisuunnitelma ei enää vastaa projektin edetessä eteen tuleviin haasteisiin tai tarpeisiin. Projekti pilkotaan Scrum-mallissa 2-4 viikon osiin, eli sprintteihin. Tiimit sitoutuvat siihen, että kullekin sprintille asetetut tavoitteet saavutetaan. Tavoitteiden saavuttamiseksi tiimillä on säännölliset kokoukset, joissa käydään läpi tehtävien eteneminen ja etten tulleita haasteita. Sprinttien jälkeen valmiit työt esitellään muille osapuolille, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Sprinttien jälkeen tiimi kokoontuu myös retrospektiivitapaamiseen, jossa tarkastellaan tiimin toimintaa ja pyritään kehittämään yhteistyötä. Scrum soveltuu erityisen hyvin isoihin ja pitkäkestoisin projekteihin. (Hiila ym. 2019: 190–193.) Scrumin kaltaisia ketteriä projektinhallintamalleja on monia muitakin.

## 2.4 Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksella on keskeinen rooli, kun yhä useamman yksittäisen työntekijän työ kytkeytyy toisten työhön. Jokaisessa tiimissä joudutaan päättämään vuorovaikutuksen pelisäännöistä, joihin vaikuttaa toimenkuvien ja työnkuvien ominaislaadut. (Hiila ym. 2019: 199.) Vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja yhteistyön saumatonta. Tiimissä on sovittava kuinka paljon työskentely ja tehtävien hoitaminen edellyttää joustavuutta jokaiselta jäseneltä. (Spiik 2004: 209.) Dialogisesta näkökulmasta katsoen asiantuntijuus on enemminkin henkilöiden välissä kuin yhdenkään asiantuntijan sisällä. Vuorovaikutuksessa muodostuvat tulkinnat ja asioiden merkitykset. (Mönkkönen – Roos 2010: 69.)

Tiimien vuorovaikutusosaaminen on hyvällä tasolla silloin, kun osapuolet käsittävät vuorovaikutuksen yhteisellä tavalla. Esimerkiksi tiimissä yhteinen runsas vitsailu voidaan kokea vuorovaikutuksena, jonka taitaminen on tiimille tärkeää edistäen tiimin hyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta. Vastaava huumori voidaan tulkita toisessa tiimissä negatiivisena viestintäkäytöksenä. Parhaimmillaan vuorovaikutusosaaminen tiimissä on joustavaa ja dynaamista. Lisäksi sitä uudistetaan ja ylläpidetään yhdessä. (Horila 2018: 49, 63.) Vuorovaikutus on ikään kuin tiimin yhteinen jaettu tietoisuus, joka ohjaa tiimiä etenemään tarkoituksenmukaisesti kohti yhteistä tavoitetta (Hiila ym. 2019: 78).

Hiila ym. (2019: 201) mukaan sujuvien käytänteiden luomiseksi on keskusteltava eri-ikäisten työntekijöiden vuorovaikutustyyleistä ja -toiveista. On todettu, että Z-sukupolvelle on tyypillistä jatkuva palautteen tarve. He ovat syntyneet someaikana ja

tottuneet saamaan palautetta heti. Vanhemmat työntekijät ehkä mieluummin käyttävät puhelinta tai sähköpostia, kun taas nuoremmat viestivät sosiaalisen median kautta. Manka ja Manka (2016: 140) esittävät, että eri sukupolviin kuuluvilla saattaa korostua erilaiset resurssit hyvän vuorovaikutussuhteen rakentamisessa sen lisäksi, että vuorovaikutussuhteet muodostuvat erilaisiksi vuorovaikutuskykyjen mukaan. On esimerkiksi huomattu, että jos ikääntyneet työntekijät saavat esimieheltä vain vähän ohjausta, se heikentää heidän työtyytyväisyyttään.

## 2.5 Viestintä itseohjautuvassa tiimityössä

Viestintä koskee jokaista, ja jokainen on viestijä. Työyhteisössä päivittäisviestinnällä tarkoitetaan jokapäiväisistä tehtävistä suoriutumisen tarjottavaa keskustelua ja tietojen vaihtamista. Päivittäisviestinnän ansiosta tiedetään missä mennään ja mitä on tulossa, tehtävät hoituvat ja saadaan palautetta. (Juholin 2009: 42–43.)

Tiimin on viestittävä selkeästi pelisäännöistä, vuorovaikutustavoista ja rajoistaan organisaation sisällä ja sen ulkopuolella. Päivittäinen vuorovaikutus muuttuu, koska muutostahti nopeutuu ja päivittäisviestintään alkaa liittyä kriisiviestinnän piirteitä. (Hiila ym. 2019: 199–201.) Tiimin sisäinen työnjako tulee olla määriteltynä, jolloin tiimi organisoituu järkevällä tavalla ja hyödyntää resursseja oikealla ja tehokkaalla tavalla. Päätöksenteko on jokaiselle selvää ja ongelmatilanteissa jokainen tietää, miten tilanne hoidetaan. (Spiik 2004: 209.)

Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat ajantasaista, luotettavaa ja virheetöntä tietoa suoriutuakseen hyvin. Tiedolla johtaminen ja ohjaustyökalut tukevat itseohjautuvien tiimien toimintaa sen sijaan, että organisaatiosta käsin johdettaisiin tiimien toimintaa. (Renkema – Bondarouk – Bos-Nehles 2018: 82.) Kaiken sen tiedon tulee olla avointa, mitä laki tai sopimus ei estä julkaisemasta. Työyhteisössä ei voida keskustella, jos asioista ei olla tietoisia eikä tunneta yrityksen keskeisiä lukuja tai strategiaa. Tieto, jonka saaminen ja käyttöönotto on tehty helpoksi, edistää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Jotta työntekijä ymmärtää oman paikkansa kokonaisuudessa, hän tarvitsee tietoa laaja-alaisemmin kuin vain omasta työstään. (Ala-Mutka 2019: 52-56.)

Itseohjautuvuutta tukeva johtaminen vaatii erilaisia taitoja ja asenteita verrattuna perinteisen organisaation johtamiseen. Itseohjautuvuuden asteen kasvaessa esimiehen johtaminen vähenee ja johtaminen muuttuu jaetuksi johtajuudeksi. (Martela – Jarenko

2017: 313–314.) Jaettu johtajuus ei ole niinkään kiinnittynyt esimiehenä toimivaan henkilöön, vaan se on levittänyt laajasti ryhmän sisälle. Sitä voidaan kuvata dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi niiden henkilöiden kesken, joiden tavoitteena on saavuttaa ryhmän tai organisaation asettamia tavoitteita. Tiimin tehokkuus on riippuvainen vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta, ei niinkään esimiehen ominaisuuksista. (Manka – Manka 2016: 138.)

## 2.6 Aiempaa tutkimusta

Janhosen väitöskirjassa ”Tiedon jakaminen tiimityössä” vuodelta 2010 tarkastellaan pysyväisluonteisia puoliautonomisia tiimejä, joissa on vähintään viisi henkeä. Tutkimusartikkelissa Janhonen (2009: 51–52) toteaa, että tiimille on hyväksi, jos tiimin jäsenet ovat verkottuneita keskenään suhteellisen hyvin ja sen lisäksi toimivat toiminnan kannalta mielekkäissä pienemmissä ryhmässä. Kollektiivisen tietoisuuden syntyminen on tärkeää niin tiimin tiedonkulun kuin tehtävien suorittamisen kannalta. Organisaation kannalta pienempiin ryhmiin jakautuminen lisää muuntautumiskykyä ja sosiaalista pääomaa sekä parantaa tiimityön laatua. Janhosen toisessa tutkimusartikkelissa (2010: 127–128) tuodaan esiin julkisella sektorilla toimivien tiimien erityispiirteenä se, että tiimien sisällä suhteet olivat pääosin vertaissuhteita. Julkisen sektorin tiimien toimintaa kuvaa vastavuoroisuus eli samat henkilöt antavat ja saavat toisiltaan viestejä ja neuvoja. Tutkimuksessa huomattiin myös, että julkisen sektorin tiimit asettavat itse omat tavoitteensa useammin kuin yksityisen sektorin tiimit. Tieto ja tiedon jakaminen on keskeinen osa työsuoritusta. Tiimin toimintaan voidaan vaikuttaa tiedon avulla, joten tiedon pimittämällä tai neuvojen jakamisella voidaan vaikuttaa tiimin toimintaan enemmän kuin yleisellä viestinnällä.

Virolainen on tutkinut väitöskirjatyössään virtuaalisten tiimien ilmapiiriä ja havainnut niissä vallitsevan työ- ja asiakaskeisen ilmapiirin. Lisäksi havaittavissa oli myös ihmiskeskeisiä piirteitä. Tutkimuksessa mukana olleissa tiimeissä esimiehen luottamus henkilöstön kykyyn toimia itsenäisesti oli suurta ja niissä oli vastuullinen, autonominen sekä itseohjautuva ilmapiiri. Tiimien viestinnässä painottui työ- ja asiakaskeisyys. Reaktiivinen ja ongelmalähtöinen viestintätyyli oli toinen tyypillinen toimintatapa, jonka tarkoituksena on saada pikaisesti ratkaistua eteen tullut ongelma. Virolaisen tutkimuksen mukaan erityisesti viestintään tulisi kiinnittää huomiota virtuaalisissa tiimeissä. Työntekijöiden keskinäistä palautetta sekä esimieheltä saatavaa palautetta tulisi lisätä, sillä palaute mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja on merkki siitä, että työntekijän

toiminnasta ollaan kiinnostuneita. Ylipäätään organisaatioiden tulisi kehittää viestintäilmapiiriä palauteystävällisemmäksi. (Virolainen 2010: 270, 279.)

Sundströmin (2020) Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin itseohjautuvuuden pulmallisuuksia henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yksilöiden valmiudet itseohjautuvuuden toteuttamiseen vaihtelevat jopa radikaalisti. Lähiesimiehen roolista ei haluttu luopua, koska se koettiin tärkeänä tavoitteiden ja päämäärien viestimisessä. Tutkimuksessa kävi ilmi myös, ettei tiedon avoimuus ja olemassaolo riitä yksinään tukemaan itseohjautuvuutta. Tiedon tulee olla helposti saatavilla ja se tulisi löytyä nopeasti etsimättä. Tiedon ajantasaisuus ja oikeellisuus on tärkeää, ettei työtä tai päätöksiä jouduta tekemään hatarilla tiedoilla.

Mäki puolestaan on tutkinut väitöskirjassaan johtajuuskulttuuria ja havainnut johtamisen paradoksin itseohjautuvien asiantuntijoiden odotuksissa esimiehen toimintaa kohtaan. Toisaalta arvostetaan vapautta ja riittävän väljiä raameja, jotka mahdollistavat oman potentiaalin käytön ja työrauhan. Toisaalta kaivataan tukea, ohjausta ja palautetta. Organisaation johto saattaa viestittää vähäisellä kontrollilla luottamusta työntekijää kohtaan. Työntekijät puolestaan saattavat tulkita tämän johdon kiinnostuksen puutteena. Tutkimuksessa kävi ilmi, että itseohjautuva rooli voidaan nähdä eri tavoin eri organisaatioissa. Itseohjautuvuus voidaan nähdä esimerkiksi keskeisenä arvona, johon esimiehen ei sovi puuttua, mutta toisaalla myös toivotaan esimieheltä valintojen tekemistä työntekijän puolesta. (Mäki 2017: 232–233.)

Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen tutkivat Työsuojelurahaston tutkimusapurahalla itseohjautuvuuden johtamista vuonna 2020. Tutkimuksessa määriteltiin termit itseohjautuvuus ja itseohjautuvuuden johtaminen:

Itseohjautuvuus tarkoittaa tässä raportissa henkilöiden ja tiimien oma-aloitteisuutta sekä päätöksenteon vastuuta ja valtaa työn tavoitteista, työn tekemisestä sekä työn tuloksellisuudesta.

Itseohjautuvuuden johtaminen tarkoittaa vastaavasti kokonaisuutta, jossa johto päättää strategiaan ja liiketoiminnan tavoitteisiin liittyvistä henkilöstön vastuista. Johdon ja mahdollisten lähijohtajien tehtävinä ovat henkilöstön tukeminen ja heidän toimintansa mahdollistaminen jaetun johtajuuden kautta.

Tutkimukseen osallistui 252 yritystä viideltä eri toimialalta. Itseohjautuvuus toteutui vain noin viidessä prosentissa yrityksistä ja melko itseohjautuvia yrityksistä oli 14 %. Täysin

johdon ja lähijohdon päätösten mukaisesti toimivia oli yli 33 % tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä. Itseohjautuvuus oli yleisempää pienemmissä yrityksissä sekä itsenäisessä- tai asiantuntijatyössä. Yrityksen johdon henkilöstöarvot olivat itseohjautuvuuden kivijalka tämän tutkimuksen mukaan. Johdon linjauksilla oli suuri merkitys sille, kuinka vahvasti henkilöstöä osallistettiin ja kuinka kannustavasti lähiesimiehet toimivat. Tutkijat havaitsivat yhteyden yrityksen edellisvuoden taloudellisen tilanteen ja seuraavan vuoden johtamistyylin välillä. Kun yrityksen talous oli hyvällä mallilla, työntekijöihin luotettiin ja rohkaistiin itseohjautuvuuteen. Vastaavasti heikon taloudellisen tuloksen jälkeen johtaminen pidettiin tiukasti johdon vastuulla. Itseohjautuvuuteen siirryttäessä kommunikaatio lisääntyy, jolloin täytyy varmistua kommunikaatiovälineistä ja -kyvykkyydestä sekä arvioida kommunikaation rakenteita. Hierarkkiset rakenteet eivät varmista sujuvaa tiedon kulkua. (Aura, Ahonen, Hussi ja Ilmarinen 2021: 2–35.)

### **3 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli etsiä tietoa itseohjautuvien työyhteisöjen viestinnästä. Tavoitteena oli löytää kirjallisuudesta tietoa viestintäkäytännöistä, jotka edistävät itseohjautuvaa tiimityöskentelyä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Millaista viestintää itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä tarvitaan työskentelyn mahdollistumiseksi ja onnistumiseksi?

Tämän tutkimuskysymyksen pohjalta voidaan lisätä ymmärrystä itseohjautuvien tiimien viestinnästä ja siitä, miten sitä tulisi kehittää ja millaisia resursseja siihen tulee varata. Kirjallisuuskatsauksesta saatavaa tietoa voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa on itseohjautuvia tiimejä tai joissa pohditaan itseohjautuvaan tiimityömalliin siirtymistä.

### **4 Tiedonhaun toteutus**

Kirjallisuuskatsaus on systemaattinen tutkimusmenetelmä, joka perustuu prosessimaiseen tieteelliseen toimintaan. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista

muodostaa tietystä aihealueesta tai asiakokonaisuudesta kokonaiskäsitys sekä kuvata analyttisesti aiheesta aiemmin tehty tutkimus. Näyttöön perustuvan toiminnan ohjaamiseksi voidaan tehdä ja käyttää kirjallisuuskatsausta, erityisesti systemaattista ja järjestelmällistä katsausta. (Stolt – Axelin – Suhonen 2015: 7.)

Tämä opinnäytetyö toteutettiin scoping-katsauksena, jotta saadaan käsitys aihealueeseen kohdistuneen tutkimuksen määrästä ja laadusta sekä tarkastelun näkökulmasta. Katsauksessa pyritään löytämään olemassa olevaa aihealuetta koskevaa tutkimustietoa. Vielä raportoimaton tutkimuskin voi olla osa hyödynnettävää aineistoa. Scoping-katsauksella pyritään luomaan ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä ja käsitteistä sekä olemassa olevan tiedon luonteesta. Kun tutkimuskohde on monimuotoinen ja monimutkainen tai aikaisempaa katsausta ei ole tehty, scoping-katsaus soveltuu tutkimustyyppiä. (Stolt ym. 2015: 10–11.)

Kirjallisuuskatsauksessa on viisi välttämätöntä vaihetta, joista ensimmäinen antaa suunnan koko prosessille. Aiheen valintaan sisältyy kirjallisuuskatsauksen tarkoituksen ja tutkimusmenetelmän määrittäminen sekä alustavien kirjallisuushakujen tekeminen. Ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan ja rajataan tutkimuskysymys tai -ongelma. Toinen vaihe on kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta keskeisin vaihe, jossa laaditaan hakustrategia, suoritetaan käytännön hakuprosessi ja suoritetaan aineiston valinta. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan tutkimukset perehtymällä niihin. Tutkimusten luotettavuutta ja yleistettävyyttä arvioidaan tarvittaessa arviointityökaluilla tai tarkistuslistoin. Neljäs vaihe sisältää aineiston analyysin ja synteessin. Aineiston sisältö käsitellään valitulla tavalla ja tehdään yhteenveto. Lopuksi raportoidaan kaikki edellä mainitut vaiheet tarkasti ja tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä. (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 23–34.)

#### 4.1 Aineiston haku ja valinta

Systemaattisen kirjallisuushaun tavoitteena on tutkimuskysymykseen vastaavan materiaalin tunnistaminen ja löytäminen. Yleensä ensisijaisesti aineistona ovat alkuperäistutkimukset. Katsaukseen soveltuvia tutkimuksia haetaan sähköisistä tietokannoista, joiden lisäksi on syytä käyttää manuaalista hakua. (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 25–26.)

Tietokantahakuihin tarvitaan hakusanat ja hakusanoista muodostettavat hakulausekkeet. Hakusanoina voidaan käyttää tutkijan itsensä määrittelemiä aiheen kannalta keskeisiä käsitteitä tai tietokantojen asiasanahakuja. (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 25–26.) Asiasanoja etsittiin järjestelmällisesti myös opinnäytetöiden asiasanoista ja hakutuloksista. YSO-sanasto (Yleinen Suomalainen Ontologia) ja englanninkielinen MeSH (Medical Subject Headings) olivat käytössä hakusanojen etsinnässä ja ideoinnissa.

Hakusanat kerättiin erilliseen tiedostoon, joka toimi jäsentelyn ja koehakujen pohjana. Koehakuvaihe kirjattiin erilliseen tiedostoon, aloittaen yksinkertaisilla hauilla. Niitä lähdettiin muokkaamaan hakutulosten pohjalta. Koehakuvaiheessa löydetyistä aineistoista laadittiin jälleen oma tiedostonsa, jotta mahdollinen hyödynnettävä aineisto ei hukkuisi. Lisäksi opinnäytetyöprossin alusta asti kerättiin manuaalisesti löydetty aineisto omaan tiedostoonsa. Metropolia Ammattikorkeakoulun kirjaston informaation asiantuntemusta ja kokemusta hyödynnettiin koehakuvaiheen lopulla varmistamaan tietokantahaun onnistuminen. Niistä oli apua erityisesti Boolean operaattorien, suoritusjärjestyksen sekä katkaisu- ja korvausmerkkien pohtimisessa sekä hakusanojen haarukoinnissa.

Hakustrategian keskeinen osa on muodostaa mukaanotto- ja poissulkukriteerit (Taulukko 1.). Kattavilla ja pätevillä kriteereillä on tarkoituksenaan helpottaa relevantin kirjallisuuden tunnistamista samalla vähentäen virheellisen tai puutteellisen tutkimuksen mahdollisuutta. Lisäksi kriteerit varmistavat katsauksen pysymisen suunnitellussa fokuksessa. Aineiston määrän pysyminen hallittavana varmistettiin asettamalla julkaisuille aikaraja ja julkaisukieli. (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 26.)

Taulukko 1. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteeri	Poissulkukriteeri
julkaisuvuosi 2009–2021	julkaistu 2008 tai aiemmin
aineisto suomen- tai englanninkielinen	aineisto julkaistu jollain muulla kielellä
aineisto saatavilla ilmaiseksi	maksullinen aineisto
aineisto saatavilla kokotekstinä	kokotekstiä ei saatavilla
tieteelliset artikkelit ovat vertaisarvioituja	tieteellistä artikkelia ei ole vertaisarvioitu
aineisto sisältää viittemerkinnät ja lähdeluettelon	aineistossa ei ole viittemerkintöjä tai lähdeluettelo puuttuu
aineisto auttaa vastaamaan tutkimusongelmaan	aineisto ei auta vastaamaan tutkimusongelmaan



aineistoksi käyvät artikkelit, tutkimukset, raportit, selvitykset, konferenssipaperit sekä opinnäytetyöt (ei AMK tai YAMK)	aineisto on AMK- tai YAMK-opinnäytetyö
tapauskohtaisesti voidaan kriittistä arviointia ja erityistä harkintaa käyttäen ottaa mukaan aineisto, joka ei joltain osalta täytä yllä olevia mukaanottokriteerejä	

Hakustrategian hiomisen jälkeen aloitettiin varsinainen hakuprosessi. Tietokantoihin päästiin Metropolian kirjaston kautta kirjautumalla. Jokainen haku kirjattiin ylös erilliseen taulukkoon, jotta siihen pystyi palaamaan myös jälkikäteen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineiston haku suoritettiin EBSCO Business Source Elite, Cinahl, Taylor Francis, ProQuest, Science Direct, Finna ja Google Scholar tietokantoja käyttäen. (Taulukko 2.)

Tietokantahakujen tuloksena on tarkkaan suunnitelluista hakulausekkeista huolimatta paljon katsaukseen soveltumattomia tutkimuksia. Kaikki haun antamat viitteet tulee kuitenkin läpikäydä. Tutkimusten valintaa ohjaa mukaanotto- ja poissulkukriteerit. Kriteereitä tarkastellaan ensin otsikkotasolla, jonka jälkeen niitä tarkastellaan abstrakteissa ja lopuksi koko tekstiä tarkasteltaessa. Hakuprosessissa tulisi olla mukana vähintään kaksi tutkijaa. (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 27; Pudas-Tähkä – Axelin 2007: 51.) Tämän kirjallisuuskatsauksen tekijä kuitenkin työskenteli yksin. Tässä katsauksessa käytiin aineiston hakuvaiheessa läpi 2864 viitettä vähintään otsikkotasolla. Otsikon ja abstraktin perusteella valittiin edelleen tarkasteltavaksi 33 aineistoa. Koko tekstin perusteella valittiin 10 aineistoa kirjallisuuskatsaukseen.

Taulukko 2. Aineiston haku: tietokannat, Google Scholar sekä koko ajan rinnalla manuaalihaku

Tietokanta	Hakusanat; rajaukset: 2009–2021 English, Finnish	Osumat	Otsikon/tiivistelmän perusteella valitut	Koko tekstin perusteella valitut
EBSCO Business Source Elite	("self-organized teams" OR "self- managed teams" ) AND (communication OR interaction)	23	1 (duplikaatio alla olevan kanssa)	1

Cinahl	("self-organized teams" OR "self-managed teams" ) AND (communication OR interaction)	2	1 (duplikaatio yllä olevan kanssa)	(1) duplikaatio
Taylor Fransis	("self-organized teams" OR "self-managed teams" ) AND (communication OR interaction)	161	0	0
ProQuest	("self-organized teams" OR "self-managed teams" ) AND (communication OR interaction)	1219	14	2
Science Direct	("self-organized teams" OR "self-managed teams" ) AND (communication OR interaction)	341	5	1
Google Scholar	"self-organized teams" AND employee perspektive	875	5	2
Finna	(ei rajoituksia) itseohjautuva* tiimi*	134	0	0
	itseohjautuvan tiimin vuorovaikutus	67	0	
	itseohjautuvan tiimin viestintä	42	0	
	englanninkielisillä eri hakusanoilla ei löytynyt enää uusia tuloksia	0	0	
manuaalihaku	lähdeluettelot, kirjallisuusviitteet, koehaut		8	4
		2864	33	10

## 4.2 Aineisto

Taulukkoon 3. on koottu kirjallisuuskatsaukseen valittujen aineistojen keskeisimmät tiedot eli artikkelin tekijä(t), aineiston nimi ja aineiston laatu. Valitut aineistot esitellään yksityiskohtaisemmin liitteessä 3.

Taulukko 3. Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto

<b>Tekijä(t), vuosi, otsikko</b>	<b>Aineisto</b>
Barke, Helena – Prechelt, Lutz 2019. Role Clarity Deficiencies Can Wreck Agile Teams.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Einola, Katja – Alvesson, Mats 2019. The Making and Unmaking of Teams.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Hagberg, Anna – Li, Yang – Khanjar, Farah 2014. How Agile Workers Make Sense of Managerial Communication.	Degree project *erityisellä harkinnalla mukaan otettu*
Hidalgo, Enric Senabre 2018. Provocative Idea: Management of a Multidisciplinary Research Project: A Case Study on Adopting Agile Methods.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Karhatsu, Henri – Ikonen, Marko – Kettunen, Petri – Abrahamsson, Pekka 2010. Building Blocks for Self-Organizing Software Development Teams: A Framework Model and Empirical Pilot Study.	Konferenssipaperi
Leask, Calum – Bell, Jacqueline – Murray, Fiona 2019. Acceptability of Delivering an Adapted Buurtzorg Model in the Scottish Care Context.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Moe, Nils Brede – Dingsøy, Torgeir – Dybå, Tore 2010. A Teamwork Model for Understanding an Agile Team: A Case Study of a Scrum Project.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Nandram, Sharda – Koster, Nicole 2014. Organizational Innovation and Integrated Care: Lessons from Buurtzorg.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Paik, Yonjeong – Seo, Myeong-Gu – Jin, Sirkwoo 2019. Affective Information Processing in Self-Managing Teams: The Role of Emotional Intelligence.	Artikkeli, vertaisarvioitu
Silander, Krista 2020. Organizational Change from Employees' Perspective – A Case Study for City of Helsinki.	Opinnäytetyö Master's Thesis (pro gradu)

Kuvioon 1. on koottu aineistoon valittujen tutkimusten toimialat ja maa, jossa tutkimus on tehty. Koosteesta käy ilmi, että yhtä tutkimusta lukuun ottamatta tutkimukset ovat tehty

Euroopassa. Neljä tutkimuksista on tehty tietotekniikan alalla toimivissa yrityksissä tai T&K-laboratoriossa. Kaksi tutkimusta on tehty kotihoidon toiminnasta, yksi kirjastosta. Yksi tutkimus on tehty tutkimushankkeessa. Tutkimuksista kaksi on opintojakson opiskelijaryhmistä tehtyjä tutkimuksia.

Kuvio 1. Aineistoon valittujen itseohjautuvien tiimien toimintaympäristöt

Suuri monikansallinen tietoliikennealan yritys RUOTSI	Viisi eri ohjelmistokehitystiimiä eri yrityksistä SAKSA	Tutkimushankeen alahanke, jossa tuotettiin monitieteellinen raportti ESPANJA
Ohjelmistokehitystiimi yrityksessä NORJA	<b>YHDISTÄVIÄ TEKIJÖITÄ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• itseohjautuvuus</li> <li>• pienet tiimit</li> <li>• johdon ja esimiesten tuki*</li> </ul> * lukuun ottamatta opiskelijaryhmiä	Kotihoito SKOTLANTI
Kirjasto SUOMI		Kotihoito ALANKOMAAT
Software Factory -yliopistossa joka on akateeminen, teollisuutta lähellä oleva kokeellinen Tutkimus & Kehittämis (T&K) -laboratorio. SUOMI	Maantieteellisesti hajallaan olevat jatko-opiskelijoista (MBA) muodostetut globaalit virtuaaliryhmät GLOBAALI / RUOTSI	Liiketalouden maisteri (MBA) -ohjelmaan liittyvä kurssi, opiskelijat samaan aikaan työelämässä USA

#### 4.3 Aineiston arviointi

Aineiston arvioinnin tarkoituksena on tarkastella valitun aineiston kattavuutta ja sitä, löytyykö aineistosta vastauksia tutkimusongelmaan. Arvioinnilla pyritään välttämään myös tulosten vinoumaa tai virheellisiä päätelmiä. (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 28.)

Tässä katsauksessa vertaisarvioidut artikkelit arvioitiin käyttäen JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle -lomaketta (Liite 2). Hoitotyön tutkimussäätiö eli Hotus on kääntänyt suomeksi JBI-katsauksissa käytetyt arviointikriteerit ja saanut luvan niiden julkaisemiseen. Lomakkeiden avulla on mahdollista arvioida kriittisesti tutkimusten menetelmällinen laatu. (Hotus.) JBI-tulokset merkittiin liitteenä olevaan aineistotaulukkoon (Liite 3.). Mukaan otettiin yksi Master`s Thesis (pro gradu) -opinnäytetyö. Erityisellä harkinnalla otettiin mukaan lisäksi Lundin yliopistossa tehty Degree Project -työ. Sisäänottokriteereinä painoi työn sisällön lisäksi se, että menetelmä on kuvattu työssä hyvin.

#### 4.4 Sisällön analyysi

Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, jonka pyrkimyksenä on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Menetelmällä analysoidaan dokumentteja, esimerkiksi artikkeleja, systemaattisesti ja objektiivisesti. Kerätty aineisto järjestetään johtopäätösten tekemistä varten sisällönanalyysin menetelmällä. (Tuomi – Sarajärvi 2018: 107–108; Kangasniemi – Pölkki 2007: 83.)

Analyysi aloitettiin keskittymällä lukemaan pääosin tulos- ja johtopäätökset-osioita. Aineistosta poimittiin erilliseen tiedostoon alkuperäisilmauksia analyysiyksiköiksi. Analyysiyksikköinä kertyi lauseita, lausumia ja ajatuskokonaisuuksia. Analyysiyksiköt pelkistettiin alaluokiksi, jonka jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokat ja ne nimettiin eli abstrahoiitiin. Yhdestä lauseesta tai ajatuskokonaisuudesta muodostettiin tarvittaessa useampi pelkistys.

Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen, johon myös scoping-katsaukset kuuluvat, käsittelyosan rakentaminen on koko menetelmän ydin. Esitettyyn tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan aineiston tuottamana laadullisena kuvailuna. Valitusta aineistosta on tarkoituksena koota jäsentynyt kokonaisuus synteessin avulla. Ilmiötä voidaan tarkastella eri tavoin, erimerkiksi kategorioittain tai suhteessa kategorioihin. (Kangasniemi ym. 2013: 296–297.) Tässä työssä valittiin ilmiön tarkastelu suhteessa teoreettiseen lähtökohtaan.

Tämän kirjallisuuskatsauksen analyysirungoksi valittiin aineistosta löytynyt ”A Framework for Building a Self-Organizing Software Development Team” -malli, (Liite 1) jonka tekijät (Karhatsu, Henri – Ikonen, Marko – Kettunen, Petri – Abrahamsson, Pekka) esittelivät konferenssipaperissaan vuonna 2010 (Karhatsu ym. 2010: 299). Karhatsun ym. mallista saatiin valmiit pääluokat: autonomia, viestintä ja yhteistyö, jaettu johtajuus, oppiminen, tiimiorientaatio ja redundanssi. Pääluokkien alle viestinnän näkökulmasta aineistolähtöisesti muodostuvat yläluokat esitellään Tulokset-luvussa. Pääluokat, yläluokat ja alaluokat on koottu lisäksi taulukoksi (Liite 4). Lisäksi taulukon alimpaan sarakkeeseen on analyysivaiheessa koottu aineistosta kerättyjä viestintää haittaavia tekijöitä tai kommentteja.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa käytetyn analyysin lähestymistapa oli sekä aineisto- että teorialähtöinen. Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa lähestymistavassa molemmissa

aloitetaan käsittely aineistolähtöisenä. Teoriaohjautuvassa lähestymistavassa pääkategoriat olivat valmiiksi nimetyt. Valmiiden pääluokkien alle sijoitettiin nimetyt pääluokat ja niiden alaluokat.

#### 4.5 Eettisyys ja luotettavuus

Toimintatavan keskeinen lähtökohta on toimia rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja niiden esittämisessä sekä tutkimusta ja tuloksia arvioitaessa. Tiedon hankinnassa sovelletaan tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, jotka ovat eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen mukaisia. Työssä huomioidaan muiden tutkijoiden työ tekemällä asiaankuuluvat viittaukset heidän julkaisuihinsa. Tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan vaatimusten edellyttämällä tasolla. (TENK: 6.) Käsittelymenetelmän valinnan perustelulla on mahdollista lisätä katsauksen luotettavuutta. Ensisijaisesti aineiston käsittelyn tulisi vastata tutkimuksen tarkoitukseen eli tutkimusongelmaan. (Kangasniemi – Pölkki 2017: 84; Kangasniemi ym. 2013: 298.) Luotettavuutta voidaan lisäksi arvioida sen perusteella, kuinka läpinäkyvästi aineiston käsittelyvaiheet on kuvattu ja ovatko ne siten toistettavissa (Kangasniemi – Pölkki 2017: 94).

Pohdinnassa on syytä tuoda esille hakustrategiaan ja kirjallisuushaun toteutukseen liittyviä heikkouksia ja vahvuuksia, sillä hakuprosessi riippuu käytettävissä olevista resursseista eikä se ole koskaan täydellinen (Niela-Vilén – Kauhanen 2015: 28). Tämän katsauksen luotettavuutta lisää se, että apuna käytettiin kirjaston informaattikkoa tiedonhaun suunnittelussa (Pudas-Tähkä – Axelin: 49). Hakuprosessissa tiedostettu heikkous oli hakutulosten suuri määrä ja se, että osa aineistosta piti hylätä suoraan otsikon perusteella. Etenkin hakuprosessin alkuvaiheessa mahdollisuus aineiston virheelliseen hylkäykseen mietitytti. Hakuprosessin vahvuutena on, että siihen käytettiin runsaasti aikaa ja varmuuden vuoksi vilkaistiin abstrakteja ja jopa koko tekstiä, jos otsikon perusteella hylkääminen ei ollut selviö. Tutkijapari olisi lisännyt katsauksen luotettavuutta, mahdollistanut reflektion ja antanut lisää aikaresurssia.

Tutkijan tekemien valintojen ja raportoinnin eettisyys kaikissa vaiheissa korostuu kuvailevien katsausten menetelmällisen väljyyden vuoksi. Eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan parantaa johdonmukaisella ja läpinäkyvällä etenemisellä prosessissa. (Kangasniemi ym. 2013: 297.) Opinnäytetyöhön valittiin tutkimusartikkelien lisäksi konferenssipaperi, opinnäytetyö sekä Degree Project -raportti. Tutkimusaineiston

valinnassa alkuun mietitytti kirjallisuushauissa esille tulleet tutkimukset, jotka olivat tehty opiskelijaryhmistä. Einolan ja Alvessonin (2019: 1915) mukaan opiskelijaryhmien käyttö on tavanomaista ryhmätutkimuksia tehtäessä eikä tutkimuksen kaltaista tutkimusasetelmaa olisi ollut mahdollista luoda missään yrityksessä. Tutkimuksen tiimit olivat väliaikaisia yksiköitä, eivät pysyväisluonteisia niin kuin usein organisaatioissa olevat tiimit ovat. Opiskelijoiden simuloimien tiimien kautta saatu tutkimustieto vastaa kuitenkin hyvin opinnäytetyön tavoitteeseen.

Kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseksi ei tarvinnut hakea erillistä tutkimuslupaa. Kirjallisuuskatsaus pyrittiin tekemään suurta huolellisuutta noudattaen. Alusta asti eri työvaiheissa laadittiin oma dokumentti kulloinkin tehdyistä aineistolöydöksistä. Käytetyt lähteet koottiin systemaattisesti lähdeluetteloon ja tehtiin asiaankuuluvat viittaukset tekstiin viipymättä, jotta lähdemerkinnät tulevat varmasti oikein. Lähdeviitteet ja raportointi tehtiin Metropolia Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti.

Läpikäydystä aineistosta osa on englanninkielistä. On mahdollista, että opinnäytetyöntekijä on ymmärtänyt jotain väärin tai eri lailla kuin alkuperäiset kirjoittajat ovat tarkoittaneet. Osa terminologiasta oli vierasta omalla äidinkielellä (suomi) ja osalle termeistä ei ole varsinaista suomennosta edes olemassa. Kielikysymyksen kanssa tasapainoilu leimasi erityisesti analyysivaihetta. Työn etenemiseksi oli hyväksyttävä virhemahdollisuus käännöstyössä tai ymmärtämisessä.

## **5 Tulokset**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaista viestintää itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä tarvitaan työskentelyn mahdollistumiseksi ja onnistumiseksi.

Analysoituja artikkeleita oli yhteensä seitsemän kappaletta. Lisäksi analysoitiin yksi konferenssipaperi, yksi Master's Thesis -opinnäytetyö sekä yksi Degree Project. Tulososiossa käytetään itseohjautuvasta tiimistä myös ilmaisua tiimi. Esimiehellä tarkoitetaan lähiesimiestä ja kun viitataan johtoon, tarkoitetaan yleisesti organisaation ylempää johtoa. Aineistosta löytyi Karhatsun ym. 2010 malli itseohjautuvien ketterien ohjelmistokehitystiimien rakentamisesta. Tämä malli valikoitui kirjallisuuskatsauksen analyysirungoksi. Luvun lopussa esitetään Karhatsun ym. 2010 mallista viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta muokattu malli.

## 5.1 Autonomia

**Itseohjautuva tiimi tarvitsee valtuudet toimiakseen.** Ilman autonomiaa tiimin itseohjautuvuus on vain symbolista (Karhatsu ym. 2010: 299). Kun työntekijät saavat lisää vapautta ja sen myötä myös vastuuta, lisääntyy sitoutuminen, motivaatio ja innokkuus toiminnan oman kehittämiseen. Johtamiskulttuurin muutos voi tuntua suorastaan vallankumoukselta, mikä antaa työntekijöille enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja vapauden tehdä työnsä hyvin. (Silander 2020: 40, 48.)

**Tiimin toiminnan mahdollistamiseksi** tarvitaan molemminpuoleista luottamusta esimiesten ja alaisten välillä. Itseohjautuvan tiimin esimiesten tehtävänä on auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteensa ja käyttämään kaikki potentiaalinsa toimimalla enemmänkin valmentajina sekä huolehtia työntekijöiden resursseista ja mahdollisuudesta työskennellä (Silander 2020: 48–49). Itseohjautuva tiimi tarvitsee esimiehen tukea ja rajat siihen, missä puitteissa tiimi voi päättää asioista itsenäisesti ja missä tilanteissa esimiehen tai johdon hyväksyntää tarvitaan. Tiedonkulku johdon ja tiimin välillä on tärkeää. Tieto- ja viestintätekniikan käyttömahdollisuus on olennaista. Tietotekniikka mahdollistaa paikasta riippumattoman reaaliaikaisen ja mielekkään datan saatavuuden. (Nandram – Koster 2014: 180–181; Silander 2020: 49.)

**Työntekijät ovat yrityksen menestyksen perusta.** Yhä useammat työntekijät ovat hyvin koulutettuja. Nykyaikaisen organisaation on luotettava enemmän yhteisön luomiseen kuin sääntöihin. Korkealaatuisten tuotteiden saattaminen markkinoille perustuu työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Organisaatio voi toisinaan asettaa painopisteen sosiaalisesti hyvin toimiviin tiimeihin tulosten kustannuksella. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 2, 24, 35; Einola – Alvesson 2019: 1916.) Menestyäkseen organisaation on oltava dynaaminen, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden tulisi painottaa viestintää, palautetta ja vuorovaikutusta eikä keskittyä prosesseihin ja työkaluihin. Viestintä on työntekijöiden lisäksi menestyksen perustekijä. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 35.) Työntekijät ovat kokeneet, että itseohjautuvat tiimit ovat tehneet työstä entistä jännittävämpää ja erilaisten tehtävien kautta he ovat saaneet haluttuja haasteita oppimalla uusia asioita ja kehittymällä jatkuvasti työssä (Silander 2020: 54).



## 5.2 Viestintä ja yhteistyö

Päivittäinen **tietojen jakaminen** tukee tiimin toimintaa (Karhatsu ym. 2010: 300). Tietoja ja omia ajatuksia voidaan jakaa tiimin eteenpäin viemiseksi ja ongelmien selvittämiseksi. Tiedon jakamisella ja aktiivisella tilannekuvan päivittämisellä voidaan ehkäistä aikaa vievien väärinymmärrysten syntymistä ja tasoittaa epäsymmetristä osaamista. (Einola – Alvesson 2019: 1903, 1909–1910.) Tiedonkulku on tärkeää, jotta samojen ongelmien parissa ei työskennellä samanaikaisesti toisistaan tietämättä (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 27). Tiimi käsittelee tietoa kollektiivisesti ja tuottaa myös suuren määrän erilaista tietoa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Tiimin jäsenet ovat tosiasiallisesti aktiivisia tuottajia, käsittelijöitä ja sääntelijöitä tiimin sisällä syntyvälle affektiiviselle tiedolle. Tunneälyä pidetään kriittisenä menestystekijänä työyhteisössä, jossa käsitellään paljon tietoa. (Paik – Seo – Jin 2019: 255–257.)

Tiimissä voidaan sopia viestintätavoista, kuten missä foorumissa viestitään. Aina ei silti ole selvää, mistä tiedot löytyvät. Viestintäkanavien paljous saattaa toisinaan tuntua ylivoimaiselta ja edelleen on tarve pohtia kokouksissa keinoja viestinnän parantamiseksi. Tiedonhankkimisen vaikeudet ja sekaannukset päätöksenteossa vaikuttavat työntekijän käsitykseen työstään ja saattavat vaikuttaa kielteisesti suorituskykyyn. Kaikkea ei kuitenkaan tarvitse tietää yksin, kun työilmapiiri on hyvä ja apua tai neuvoja uskalletaan pyytää. Yhteinen huumori ja yhdessä nauraminen lähentää tiimin jäseniä. (Silander 2020: 40, 44–45, 54.) Tiimin jäsenten keskinäinen huolehtiva ilmapiiri suosii tietojen siirtämistä (Hidalgo 2018: 10). Tiimi voi ymmärtää ja tukea jäsentä, jolla on puutteita tiimin yhteisesti käyttämän kielen osaamisessa varmistaakseen yhteisen ymmärryksen syntymisen (Einola – Alvesson 2019: 1910; Barke 2019: 11).

Tehokkain tapa välittää tietoa tiimissä on kasvokkain tapahtuva viestintä. Työntekijöille tulisi sallia vapaampi keskustelu ilman sääntöjä tai sääntelyä. Liian monet kokoukset tai liian monelle esimiehelle tiedottaminen saattaa tuntua työntekijöistä taakalta. Kasvokkain tapahtuva viestintä tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden selityksiin ja välittömän palautteen antamiseen. Joissain tapauksissa hierarkia tai eri paikoissa työskentely voi olla esteenä kasvokkain tapahtuvalle viestinnälle. Työntekijöiden näkökulmasta tarvitaan siis sekä kasvokkain tapahtuvaa viestintää että yhdistelmää muita viestintäkanavia. Eri viestintämenetelmät varmistavat viestin läpimenemisen. Sähköpostilla tavoitetaan suurempia ryhmiä ja se soveltuu asiakirjaviestintään sekä lisätietojen pyytämiseen. Työntekijöiden tulee painottaa viestintää, palautetta ja vuorovaikutusta. Viestinnän puute

ei paranna yhteistyötä, eikä se paranna työn tehokkuutta. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 5, 19–20, 29–33, 35.)

**Työskentele yhdessä, samassa paikassa tai yhteisellä alustalla.** Samassa paikassa työskentely antaa mahdollisuuden epäviralliseen vuorovaikutukseen, joka voi parantaa keskinäistä päätöksentekoa ja yhteisiä käytäntöjä. Vuorotyö yhdistettynä pieneen tiimikokoon taas rajoittaa sosiaalista vuorovaikutusta kollegoiden kanssa, etenkin jos työskennellään eri paikoissa. (Leask – Bell – Murray 2019: 114–116.) Työpaikan fyysisellä suunnittelulla on rooli tehokkaan viestinnän mahdollistamisessa. Tiedon jakaminen ja vuorovaikutus yksilöiden välillä on helpompaa lähekkäin työskennellessä. Lähekkäin työskentely edistää myös hiljaisen tiedon kulkua. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 11, 26; Moe – Dingsøyr – Dybå 2010: 487.) Vastaavasti ryhmän jäsenten välillä on vähemmän vuorovaikutusta, kun vastataan omista aikatauluista ja tehtävien toteutuksesta itsenäisemmin (Moe – Dingsøyr – Dybå 2010: 486).

Tieto- ja viestintätekniiikan käyttö mahdollistaa muun muassa kokemusten jakamisen tai tiedon saamisen kollegoilta. Tällainen toteutustapa soveltuu käytännön ongelmanratkaisuun paikallisella tasolla ja mahdollistaa alhaalta ylöspäin suuntautuvan tiedonkulun. Tietojärjestelmää voidaan käyttää tehtävien yksinkertaistamiseen ja byrokratian vähentämiseen, nopeaan ja tehokkaaseen tiedonkulkuun sekä ammattilaisten tukemiseen päivittäisessä työssä. Tietojärjestelmä mahdollistaa myös toiminnan dokumentoinnin ja tietojen keräämisen. Tietojärjestelmä mahdollistaa virtuaalisen yhteisön toiminnan. (Nandram – Koster 2014: 180.) Teknologia mahdollistaa eriaikaisen työskentelyn dokumenttialustalla ja mahdollistaa kaikkien osallistumisen omien aikataulujensa mukaan. Tämä toisaalta vähentää tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. (Einola – Alvesson 2019: 1903.) Tiimien yhteiset viestiryhmät mahdollistavat nopean vuorovaikutuksen ja työtoverien tuen, vaikka tiimin jäsenet olisivat eri paikoissa (Silander 2020: 43–44). Tietotekniikan ongelmat puolestaan vaarantavat tiedonkulun ja tehokkaan työskentelyn. Tietotekniikan ongelmat ovat erityisen hankalia silloin, kun työntekijä ehdottomasti tarvitsee toimivat ohjelmistot pystyäkseen työskentelemään. (Leask – Bell – Murray 2019: 114.)

**Läheinen tai intiimi ja avoin asiakassuhde.** Pieni tiimi, joka huolehtii rajoitetusta määrästä asiakkaita, on yksinkertainen mutta tehokas strategia, jonka avulla voidaan edistää vahvoja suhteita mahdollistamalla vuorovaikutuksen ja viestinnän lisääminen (Leask – Bell – Murray 2019: 116). Asiakkaan ja ammattilaisten välinen suhde on

keskeinen. Asiakkaan tarpeet määrittelevät toimintaa, jota tuetaan tieto- ja viestintätekniiikan avulla. (Nandram – Koster 2014: 181) Avoimen asiakassuhteen ongelmia voi olla se, ettei asiakkaalta saatavaa palautetta hyödynnetä, asiakkaan kanssa ei viestitä, asiakas ei ole käytettävissä tai ei ymmärretä asiakkaan sanomaa eikä sitä myönnetä. Jos asiakas ja tiimi eivät pysty keskustelemaan avoimesti, tiimi ei voi saada tarvittavaa palautetta. Asiakkaan kanssa tulisi löytää tehokkaita kommunikointitapoja. (Karhatsu ym. 2010: 300–302.) Perinteisen potilas-ammatti-henkilösuhteen ylittäminen on ollut merkityksellistä myös henkilökunnalle. Potilaan eli asiakkaan, puolella oleminen yhdistää työntekijät myös potilaan omaisten kanssa ja lisää omaisten kiitollisuutta ja hyvinvointia. (Leask – Bell – Murray 2019: 113.)

**Edistymisen visualisointi.** Eräs tapa seurata edistymistä on järjestää säännöllisesti asiakkaan kanssa tapaamisia, joissa keskustellaan saavutuksista ja tavoitteista. Ohjelmistokehitystiimeissä voi olla viikoittaisia asiakasdemoja. Tiimit voivat käyttää edistymisen visualisointiin esimerkiksi Kanban-taulua, jotka paljastavat tehtävien edistymisestä tietoja. Taululta voi nähdä, jos tehtävien edistyminen pysähtyy jossain vaiheessa. Taululla olevat tehtävät voidaan myös yrittää saada valmiiksi ja taulu puhtaaksi ennen seuraavaa kokousta. (Karhatsu ym. 2010: 300–301.) Virtuaalitiimissä voidaan käyttää virtuaalista Kanban-taulua kuten Odoo-ohjelmaa. Virtuaalisilla muistilapuilla visualisoidaan tehtävät, jotka pitäisi tehdä, jotka ovat työn alla ja valmiiksi saadut tehtävät. Visualisointi tällä tavoin vaatii sitoutumista ja päivitystietojen lähettämistä omasta edistymisestään. Työkalun käyttö tiimissä voi jäädä epäsymmetriseksi ja vajaakäytölle, jos tehtävien jakamisen ja edistymisen seurannan visualisoinnista ei sovita riittävän tarkasti. (Hidalgo 2018: 6–7, 9.) Ajan myötä kerätty informaatio voidaan jakaa työntekijöiden käyttöön tietotekniikan avulla, jolloin tilastoista voidaan tehdä päätelmiä omasta toiminnasta sekä tehdä ennusteita (Nandram – Koster 2014: 182).

### 5.3 Jaettu johtajuus

**Johtaminen on keskinäistä.** Johtajuus yleensäkin on tärkeää ja se voidaan jakaa (Karhatsu ym. 2010: 302). Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat foorumeita ja mahdollisuuksia, joissa jakaa tietoa ja ratkaista asioita yhdessä (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 29–30). Johtajuus voidaan nähdä vastuun ottamisena ja vastuun kantamisena. Työskentely itseohjautuvissa tiimeissä vaatii eri osaamista ja taitoja kuin ennen. Tiimit joutuvat opettelemaan itseohjautuvuutta ja päätösten tekoa, tarkoituksena oppia tekemään

yhdessä esimiehille kuuluvia päätöksiä. Lisäksi työskentely itseohjautuvissa tiimeissä edellyttää luottamusta itseen ja toisiin. Työntekijät keskustelevat kokouksissa itseohjautuvuudesta ja siitä, missä kohdin tiimin itseohjautuvuus täyttyy ja missä ei, sekä mitkä ovat johtajien vastuut. Työhön liittyvistä asioista tulee päättää yhdessä siirryttäessä itseohjautuvaan malliin. Korkea työmotivaatio edistää tehtävien suorittamista ja vastuun kantamista, mikä poistaa tarpeen valvoa työn suorittamista. (Silander 2020: 37–44, 56.)

Päätöksiä tehdään sekä tiimin sisällä että organisaation kokouksissa. Kiireellisissä tilanteissa päätöksen voi tehdä myös esimerkiksi kaksi työntekijää yhdessä ja ilmoittaa päätöksestään muille, jolloin päätöstä voidaan tarvittaessa muuttaa. Päätöksiä voidaan tehdä myös hyödyntämällä tekniikkaa, kuten viestisovelluksia. Aina ei ole selvää, kuinka päätöksiä tehdään. Tiimi joutuu sopimaan käytännöistä, kuinka toimitaan esimerkiksi silloin, kun mielipiteet menevät suurin piirtein tasan, tai jos mielipide-erot ovat suuret. Osalla työntekijöistä voi olla vaikeuksia oppia toimimaan itseohjautuvasti, jolloin he jatkuvasti pyytävät toisilta työntekijöiltä lupaa. (Silander 2020: 43–51.)

Tiimin sisällä vastuun ottaminen, koordinointi ja johtajuus voivat jakautua kokeneempien tiimin jäsenten kesken kokemattomampien hyväksyessä hiljaa ehdotukset. Tiimin sisällä johtajuus saattaa kohdistua valikoiduille henkilöille sen sijaan, että johtajuus olisi jaettua ja toisinaan tiimin jäsenet voivat tuntea itsensä olemaan pakotettuja ottamaan johtotehtäviä ryhmässä. (Karhatsu ym. 2010: 301; Einola – Alvesson 2019: 1906, 1909–1910.) Tiimillä voi olla nimetty tiimijohtaja, joka edustaa tiimiä esimerkiksi tapaamisissa johdon kanssa. Tiimijohtaja ei toimi johtotehtävissä vaan on enemmänkin välittäjä ja sanansaattaja. Tiiminjohtajan tehtävä voi kiertää tiimissä. (Silander 2020: 39.)

Tiimin johtajuudesta voidaan toisaalta kilpailla, esimerkiksi eri ammattiryhmien välille voi tulla vastakkainasettelua. Päätösten tekeminen voi ajautua ammatillisen perusteen sijasta ammattiryhmien välisen kilpailuasetelman takia väärälle pohjalle. Kilpailutilanteessa avoimuus ja rehellisyys sekä mielipiteen ilmaisun vapaus kärsivät. Kokouksissa tunnistettujen ongelmien ja ratkaisujen etsiminen voidaan sivuuttaa jättää tarttumatta epäkohtiin. (Leask – Bell – Murray 2019: 114–115.) Tiimin jäsenet, joilla on paljon tunneälyä, antavat merkittävän panoksen tiimille ohjaamalla tiimin toimintoja ja koordinoimalla tiimityötä. Heidän panoksensa tulisi muodollisesti tunnustaa ja palkita heidän motivoimiseksensa edelleen. (Paik – Seo – Jin 2019: 257.)

**Tiimiä tuetaan valmentavalla otteella.** Esimiehiä ei tule sulkea pois itseohjautuvien tiimien toiminnasta, mutta esimiesten tulee muuttaa tapansa työskennellä työntekijöiden kanssa valmentavaksi. Johtajat joutuvat opettelemaan tiimien mukaan ottamista päätöksenteossa. Päätökset tulisi tehdä alhaalta ylöspäin, mutta tiimeillä ei ole aina käytettävissään kaikkea päätöksenteossa tarvittavaa tietoa minkä johdosta tiimeissä ei voida päättää kaikesta. Tiimeillä on johtajia enemmän tietoa tiimin asioista, ja johtajilla puolestaan enemmän tietoa siitä, mitä koko organisaatiossa tapahtuu. Johtajien tehtävänä on lisätä tiimien välistä integraatiota, sillä tiimit ovat melko eristäytyneitä. Itseohjautuvuus myös vähentää johtamisviestintää, tiimien organisoidessa toimintansa itsenäisesti. Myöskin tapaamisia esimiesten kanssa saatetaan harventaa, jos ajatellaan, etteivät tiimit tarvitse tukea. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 20–30.) Johtajat eivät ole välttämättä läsnä tiimien jokapäiväisessä työssä. Johtajien tehtävä on tukea työntekijöitä tarvittaessa sekä huolehtia käytännön asioista kuten lomista tai ulkopuolisten suhteiden hallinnasta. Johtajia tarvitaan myös tilanteissa, joissa työntekijät eivät halua keskustella jostain henkilökohtaisesta asiasta tiimin kanssa tai tiimissä voi olla tilanne, jossa tarvitaan tukea konfliktin ratkaisemisessa. (Silander 2020: 37–43; Leask – Bell – Murray 2019: 116.)

#### 5.4 Oppiminen

**Reflektointi ja työn arvioiminen.** Reflektointi auttaa näkemään asioita toisten näkökulmasta ja sitä kautta auttaa työskentelyä (Karhatsu ym. 2010: 301). Asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat, kun tiimissä pohditaan toimintaa asiakkaan näkökulmasta. Asiakaspalvelun laatu parantaa myös työntekijöiden työhyvinvointia. (Silander 2020: 46.) Reflektiivisen ajattelun käytännöt johtavat yleensä korjaaviin toimiin. Käytännössä voidaan esimerkiksi ryhtyä myönteisiin toimiin osallisuuden lisäämiseksi ja sitä kautta ehkäistä negatiivisten tunteiden syntymistä. (Einola – Alvesson 2019: 1914.)

Terveystieteiden tutkimuksessa sähköinen terveydenhuollon tietojärjestelmä varmistaa laadukkaan tiedonkeruun, jonka avulla voi tuottaa helposti saatavissa olevaa tietoa, jota voidaan käyttää laadunvarmistukseen ja laadun parantamiseen (Nandram – Koster 2014: 181). Oppimista tapahtuu myös toisilta oppien tai toisia kouluttaen. Tällä tavoin työskentelyä pidettiin oppimiskokemuksena, joka parantaa ammatillista osaamista tulevaisuudessa. Työssäoppiminen voi olla niin suurta, että työntekijä tarkastelee tilanteiden hoitamista täysin eri lailla kuin työssä aloittaessaan. (Leask – Bell – Murray 2019: 115.)

**Palautteen antaminen ja saaminen.** Asiakkaalta saatava suora palaute auttaa arvioimaan onko tehty sitä, mitä piti tehdä ja onko suunta edelleen oikea. Välitön työstä saatava palaute auttaa korjaamaan toimintaa aikaisemmassa vaiheessa ja vähentää myöhemmin tarvetta korjata tehtyä työtä. Rehellinen ja jatkuva palaute on tärkeää. Jos asiakkaalta saatavaa palautetta ei ole käytettävissä, se heikentää tiimin oppimista. (Karhatsu ym. 2010: 301–302.) Tietotekniikka mahdollistaa myös läpinäkyvyyden ja esimerkiksi jokaiselle tiimin jäsenelle voidaan antaa pääsy näkemään asiakastytytyväisyyttä, tiimin suorituskyykyä tai tiimin jäsenten työmäärää koskevia tietoja (Nandram – Koster 2014: 181). Positiivisen palautteen antaminen voidaan kokea helpommaksi kuin negatiivisen palautteen antaminen. Negatiivisen palautteen hyväksyminen voi olla myös vaikeampaa kuin positiivisen palautteen. Jos taas palautetta ei anneta lainkaan, se saattaa heikentää työn edistymistä ja tiimin tehokkuutta. Vastaavasti, jos ei saa palautetta työstään, ongelmien huomaaminen vaikeutuu ja viivästyy. (Moe – Dingsøyr – Dybå 2010: 486–488.)

**Edistymisen seuranta.** Tiimin kokeneimmat jäsenet koordinoivat tiimitoimia ja tekevät aloitteita aktiivisemmin sekä ottavat hiljaisempia jäseniä mukaan varmistaen tiimin kollektiivista oppimista. Kun työntekijä huomaa oppineensa uusia asioita, se auttaa häntä kehittymään edelleen. (Einola – Alvesson 2019: 1908–1910.) Tietotekniikan avulla voidaan kerätä tietoa ajan myötä. Eräs edistymisen seurantakeino on seurata yrityksen lukuja, kuten tuottavuutta, voittoa tai kustannuksia per asiakas. (Nandram – Koster 2014: 181–182.) Edistymistä voidaan seurata myös visualisoimalla, jolloin edistyminen on kaikkien nähtävissä.

## 5.5 Tiimiorientaatio

**Tiimi suunnittelee toimintansa ja asettaa tavoitteet.** Silanderin (2020) tutkimassa työyhteisössä tiimit keskustelivat asioiden lisäksi saadusta asiakaspalautteesta ja tiimin jäsenten tekemistä havainnoista, joiden pohjalta tiimissä päätettiin, mitä seuraavaksi tehdään sekä ketkä ottavat vastuun sovitusta toimista. Jos tiimin jäsenet ovat keskenään erimielisiä, he vievät asian käsiteltäväksi organisaation viikkokokoukseen saadakseen muiden mielipiteen. Viime kädessä viikkokokouksessa äänestetään, jolloin enemmistöpäätös astuu voimaan. Sovitaan yhteisesti, mitä monista viestintäkanavista milloinkin käytetään. Osallistuminen tiimin päätösten tekemiseen nähdään tärkeänä, jotta jokainen sitoutuu päätöksiin. Keskustelujen kautta työyhteisö on hitsautunut yhteen ja jakaa samat arvot. Työtä tehdään yhdessä ilon kautta ja jaetaan innostus työn lisäksi

kuulumisesta työyhteisöön. (Silander 2020: 40–44.) Tiimin aktiivisilla, tilannekohtaisilla pohdinnoilla edistetään vuorovaikutuksen avulla tiimin yhteenkuuluvuutta. Tiimi pysyy tehokkaana tasapainottamalla tehtävän suorittamista ja tiimin sosiaalisia suhteita. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi voidaan sopia kollektiivisesti palautteen antamisesta. (Einola – Alvesson 2019: 1910.)

Tiimit tarvitsevat viestintää esimiesten kanssa saadakseen tietoa siitä, miten asiat voidaan tehdä ja mitä organisaatiossa on tapahtumassa. Tiimi tarvitsee ohjausta siihen, mihin toiminnassa tulee keskittyä. Tiimin näkökulmasta esimiehillä on enemmän tietoa kokonaistilanteesta kuin tiimin tilanteesta. Nykyaikaisissa organisaatioissa on luotettava sääntöjen sijaan yhteisöihin, sillä työntekijät ovat entistä koulutetumpia. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 21–24.)

Sitoutuminen tiimiin ja odotuksiin siitä, mitä tiimin on tarkoitus saavuttaa sekä miten tavoitteet saavutetaan, on keskeistä. Osaamissensitiivinen työskentely tiimeissä, etenkin virtuaalisissa tai hajautetuissa, on stressaavaa ja työntekijöiden on selviydyttävä ennalta arvaamattomista tilanteista epävarmoissa olosuhteissa usein vajavaisin tiedoin. (Einola – Alvesson 2019: 1911.) Roolien selkeys ja hyväksyminen on tärkeää tiimin toiminnan kannalta. Jokaisen tiimin jäsenen on pohdittava omaa rooliaan. Oman roolin tiedostaminen on tärkeää, jotta pystyy hyväksymään oman roolinsa. Tiimi pystyy työskentelemään, kun yhteiset tavoitteet ja jokaisen rooli on selkeä, vaikka asiantuntijuudessa olisi puutteita. (Barke – Prechelt 2019: 9-10.) Paik, Seo ja Jin (2019: 256–257) ehdottavat pohtimaan uusia tiimijäseniä rekrytoitaessa hakijan soveltuvuutta ryhmään ja hakijan tietotaidon lisäksi arvioimaan myös hakijan tunneälyä. Etenkin tiimeissä, joissa on vaikeuksia ihmissuhteissa tai tunneilmapiirissä, uuden jäsenen korkea tunneälykyys voi olla rekrytointiperuste.

**Selkeä priorisointi** ja tavoitteiden asettaminen on itseohjautuvalle tiimille tärkeää. Itseohjautuvien tiimien jäsenille kokoukset ovat tärkeä foorumi tiedon jakamisessa ja ongelmien ratkaisemisessa. Kokouksia ja tapaamisia on usein paljon, jolloin tiimien on päätettävä, mitkä ovat tiimin toiminnan kannalta tärkeimmät tilaisuudet osallistua. (Hagberg – Li – Khanjar 2014: 29–30.) Kun tiimin etu asetetaan yksilön edun edelle, tiimityön laatu paranee huomattavasti. Yhteisesti sovittuun, jaettuun tavoitteeseen pääsemiseksi tiimin motivaatio on korkea ja tavoitteeseen pääsemistä edistää palautteen antaminen toinen toisille. Tiimi voi myös lykätä päätöstentekoa sellaisissa tilanteissa, kun tiimissä on erimielisyyttä ja näin varmistaa, että jokainen saa

mahdollisuuden muodostaa mielipiteen. (Einola – Alvesson 2019: 1908, 1910.) Koordinaattorin tai tiimin johtajan rooli on tärkeä. Koordinaatiolla varmistetaan tiimin toimiminen ja tavoitteiden saavuttaminen. (Hidalgo 2018: 13.)

## 5.6 Redundanssi

**Yhtenäiset jaetut käytänteet.** Tiimeissä tarvitaan yhteisesti jaettuja käytänteitä toiminnan onnistumiseksi ja jatkuvuuden turvaamiseksi. Heterogeenisissä tiimeissä on tarvetta integroida näkemyksiä, käsityksiä tai ideoita, joita tarvitaan ongelmanratkaisussa. Tämä voi johtaa esimerkiksi intensiiviseen dokumentointiin. On myös tärkeää sopia selkeät säännöt säännölliselle vuorovaikutukselle helposti käyttöön otettavien digitaalisten työkalujen kanssa erityisesti silloin, jos tiimi toimii hajautetusti. Työkalujen käytön osalta voidaan vaatia omistautumista koulutukselle ja käyttötukea digitaalisia työkaluja vähemmän tunteville. (Hidalgo 2018: 8–10, 13.) Tiimissä ei ole mahdollista olla vapaamatkustajia tai työskennellä huolimattomasti ilman, että se vaikuttaa negatiivisesti tiimin toimintaan. Normien asettamisella ja niiden kertaamisella sekä muokkaamisella tiimi käsittelee itseään ryhmänä ja huolehtii jäsenten mukanaolosta. (Einola – Alvesson 2019: 1909.) Jaetut paikalliset merkitykset ovat tärkeitä ja niitä on kehitettävä ja vaalittava. Tiimin jäsenille on tärkeää tietää, mitä tässä nimenomaisessa tiimissä tarkoittaa esimerkiksi ajoissa oleminen tai valmistautuminen. Yksilöllisten käsitysten yhdenmukaistaminen helpottaa yhteistyötä. (Einola – Alvesson 2019: 1914, 1916.)

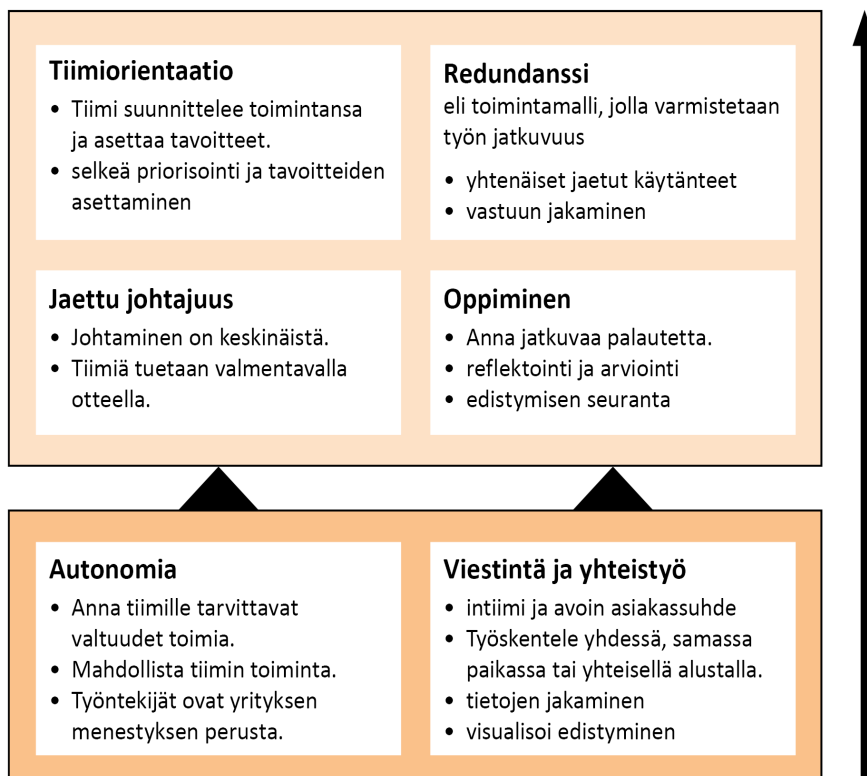
**Vastuun jakaminen.** Tiimin jäsenten on tärkeää ymmärtää mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan ja kuinka itseohjautuvuus käytännössä toimii. Tiimin jäsenille on oltava selkeää, miltä osin he voivat toimia itsenäisesti. Epäselvyydet voivat johtaa esimerkiksi siihen, ettei kukaan uskalla tehdä päätöksiä pelätessään menevänsä liian pitkälle. (Leask – Bell – Murray 2019: 114.) Päivittäinen tiedon jakaminen tukee tiimin redundanssia, kun tiimin jäsenten tietoisuus toisten tehtävistä lisääntyy päivittäisissä kokouksissa. Jos vastuuta ei jaeta, toiset työntekijät kuormittuvat muita enemmän. Vastuun ja tiedon jakaminen vähentää tiimin haavoittuvuutta. (Karhatsu 2010: 301–302.) Selkeä vastuunjako uusien työntekijöiden perehdyttämisessä on tärkeää, jotta tiimille tärkeät tiedot ja tiimitaidot siirtyvät myös uusille jäsenille (Silander 2020: 43).



## 5.7 Yhteenveto tuloksista

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista on koottu kuvio 2. käyttäen viitekehyksenä Karhatsun ym. (2010: 299) mallia. Kuviosta käy ilmi, että itseohjautuvan tiimin peruselementit ovat autonomia sekä viestintä ja yhteistyö. Tiimin rakentaminen tapahtuu nuolen suuntaisesti.

Kuvio 2. Itseohjautuvan tiimin rakentamisen viitekehys viestinnän näkökulmasta. Mukailtu Karhatsu ym. (2010: 299) ”A Framework for Building a Self-Organizing Software Development Team” -mallista. Karhatsun ym. (2010) alkuperäinen malli liite 1.



## 6 Pohdinta, johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, millaista viestintää itseohjautuvassa tiimityöskentelyssä tarvitaan työskentelyn mahdollistumiseksi ja onnistumiseksi. Opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutettiin. Kirjallisuuskatsauksesta saatua tietoa voidaan hyödyntää organisaatioissa, joissa on itseohjautuvia tiimejä tai joissa pohditaan itseohjautuvaan tiimityömalliin siirtymistä.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan todeta viestinnän ja vuorovaikutuksen olevan välttämätöntä itseohjautuvassa tiimityössä. Itseohjautuvien tiimien viestintä ja vuorovaikutus rakentuvat useista eri elementeistä. Aineistosta nousi lisäksi esiin se, että on yhä tärkeämpää hallita myös tietotekniikan hyödyntäminen vuorovaikutuksessa, viestinnässä ja tiedonsiirrossa. Kirjallisuuskatsauksen tulokset tukivat tutkimuksen taustassa esiin tulleita seikkoja.

Tuloksien perusteella näyttää siltä, että autonomisen aseman myötä tiimin työntekijöiden merkitys tulee näkyvämmäksi. Autonominen tiimi ei kukoista ilman työntekijöiden vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, sillä autonomia ei synny tyhjästä. Se vaatii johtamiskulttuurin muutoksen lisäksi tietojen vaihtoa tiimin ja organisaation sisällä. Martela (2021: 11–12) näkee työntekijöille tarjottavan autonomian ja tilan tehdä työnsä itsenäisesti keinoina lisätä työntekijän sisäistä motivaatiota. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat yrityksen kilpailuvaltti aloilla, joissa tekemisen laatu on tekemisen määrää tärkeämpää.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen avulla itseohjautuva tiimi organisoituu ja tekee valintoja tai päätöksiä. Tämä herättää kysymyksen siitä, miten organisaatiossa arvioidaan tiimien toimintaan tai viestintään ja vuorovaikutukseen tarvittavia resursseja. Arvioidaanko tiimiä yksilöosaamisten vai tiimin osaamisen kautta. Entä keskitytäänkö kehittämään yksilön vai tiimin osaamista? Airan (2012: 145–146) mukaan esimerkiksi teknologian välityksellä pidettävät verkkokokoukset vaativat uudenlaisten toimintatapojen omaksumista, jotka voivat tuntua haasteellisilta, vaikka kasvotusten pidetyissä kokouksissa kokouksessa tarvittavat vuorovaikutustaidot hallittaisiin erinomaisesti.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan oppiminen itseohjautuvassa tiimityössä vaatii tietojen jakamista, reflektointia ja arviointia, palautteen saamista ja antamista sekä edistymisen seuranta. Silanderin (2020: 45) haastattelemille työntekijöille oli jo kertynyt itseohjautuvasta tiimityöstä kokemusperäistä tietoa siitä, mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. Sitran tekemän Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 -kyselyn tulosten mukaan osaamista työelämässä on eniten kehittänyt työskentely toisten kanssa ja oppiminen toisilta (70 %). Uusia asioita tai työtapoja kokeilemalla on oppinut puolet vastaajista ja n. 40 % kertoo oppineensa työelämässä ottamalla uusia vastuita ja tehtäviä tai ohjaamalla ja perehdyttämällä toisia. Työtehtävien vaihtaminen, projekteihin tai kehittämishankkeisiin osallistuminen ja verkkokoulutukset olivat monien tapa kehittää itseään työpaikalla. Työpaikoilla suhtaudutaan positiivisesti uuden oppimiseen, mutta siihen ei

ole varattu aina aikaa. (Arola 30.1.2020.) Itseohjautuvan tiimin oppiminen edistää automaattisesti myös jaetun johtajuuden haltuun ottamista.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan jaettu johtajuus sisältää vastuun ottamista ja vastuun kantamista sekä päätösten tekemistä yhdessä. Päätösten tekemiseksi tiimit tarvitsevat tietoa. Suomessa on haastateltu itseohjautuvien kotihoidon tiimien jäseniä heidän kokemuksistaan. Haastattelujen tulokset olivat samansuuntaisia kuin kirjallisuuskatsauksen tulokset, eli tyytyväisyys työhön ja tiimityöskentelyyn lisääntyivät, kun työntekijät olivat saaneet vaikuttaa oman työnsä organisointiin. Eräässä pienessä kunnassa esimies oli antanut mahdollisuuden työn kehittämiseen samalla kuin oli ollut tukena tiimin päätöksenteossa tarvittaessa. Keskiuudessa kunnassa taas ylimmän johdon ja itseohjautuneen tiimin välillä vaikutti olevan suurempi etäisyys, mikä vaikeutti kommunikaatiota. Ilmeisimmät itseohjautuvien tiimien myönteiset vaikutukset olivat palveluasumisen puolella, johon tutkijat tarjoavat yhdeksi selitykseksi palveluasumisen työntekijöiden lähes jatkuvaa keskinäisessä vuorovaikutuksessa olemista. Kotihoidossa nähtiin olevan vähäisemmät mahdollisuudet vuorovaikutukseen ja yhteiseen kehittämiseen. (Surakka ym. 2020: 81.)

Tuloksista kävi ilmi, kuinka viestinnällä ja vuorovaikutuksella rakennetaan tiimin redundanssia eli toimintamallia, jonka varassa tiimi selviää myös yllättävistä tilanteista. Redundanssi on varautumista mahdollisesti toteutuviin riskeihin. Yhtenäiset jaetut käytänteet ja vastuiden jakaminen selkeyttävät ja varmistavat tiimin toimintaa. Tietoisuus toisten tehtävistä tehostaa tiimin toimintaa. Keväällä 2020 maailmanlaajuinen COVID-19-pandemia oli yksi tällainen toteutunut riski. Tämä maailmanlaajuinen muutos on ollut merkittävä ja muuttanut työelämää. Yritykset, jotka jo ennen pandemiaa olivat harjoittaneet itseohjautuvuutta, olivat varautuneet muita paremmin uuteen todellisuuteen (Martela 2021: 8). On mahdollista, että organisaatiot jatkossa tiedostavat redundanssin tarpeen paremmin. Itseohjautuvasta tiimityöstä on mahdollista omaksua redundanssia edistäviä käytäntöjä ja toimintamalleja, vaikka ei siirtyisi muuten itseohjautuvan tiimityön malliin. Tiimin sisäinen viestintä, säännölliset tilannepäivitykset, työoverin auttaminen tai digitaalisten työkalujen käyttäminen ovat toimia, joilla esimerkiksi etätyössä olevat voivat edistää redundanssia.

Maaliskuussa 2020 otettiin käyttöön valmiuslait COVID-19-pandemian vuoksi. Julkisen sektorin työntekijät, joiden työtehtävät mahdollistivat etätyöhön siirtymisen, määrättiin siirtymään etätyöhön käytännössä katsoen yhdessä yössä. (Valtioneuvosto 16.3.2020.)

Erityisesti alempien ja ylempien toimihenkilöiden etätyö lisääntyi. Vuonna 2020 valtion työntekijöistä etätöitä teki peräti 87 %, kun vielä edellisenä vuonna etätyötä teki 60 %. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021: 47, 50, 77–79.) Microsoftin julkaisema ”The 2021 Work Trend Index” kuvaa globaaleja havaintoja eri maista. Kyselyyn osallistuneista työntekijöistä 73 % haluaa jatkossa joustavia etätyömahdollisuuksia ja 67 % vastaajista haluaa viettää enemmän henkilökohtaista aikaa oman tiimensä kanssa. Tutkimuksessa ilmeni, että yli 40 % vastaajista oli puutteelliset etätyövälineet, vaikka etätyötä COVID-19-pandemian takia oli kestänyt jo vuoden verran. Kuitenkin he työskentelivät yli puolet enemmän virtuaalisissa kokouksissa, käyttivät yhä enemmän sähköpostia ja työskentelivät sähköisten dokumenttien kanssa. Lisäksi työajan jälkeen lähetettävien viestin määrä oli kasvanut yli 40 %. (Microsoft 2021: 4–5, 8.)

Itseohjautuvan tiimin jäsenien tiimiorientaatio sisältää sosiaalisten suhteiden lisäksi paljon muutakin. Yhteisesti suunniteltu toiminta ja yhdessä asetetut tavoitteet määrittävät tiimin toiminnan suuntaviivat. Tiimin jäsenille muodostuu käsitys omasta ja toisten rooleista tiimissä. Tiimin jäseniä valittaessa tai uusia työntekijöitä rekrytoitaessa kannattaisi käyttää aikaa sen pohtimiseen, kuinka jäsenet täydentävät osaamisella toisiaan ja miten he soveltuvat juuri kyseiseen tiimiin. Ala-Mutkan (2019: 81–83) mukaan henkilöstö ei ole yrityksen tärkein voimavara vaan henkilöstön toimiminen yhdessä, jolloin organisaation arvo sijaitsee ihmisten välissä. Paras ryhmä ei synny automaattisesti kokoamalla ryhmään parhaat osaajat. Ihmisten välinen yhteistyö on ensisijaista, jolloin korostuvat vuorovaikutustaidot, tiimityö ja tunneäly.

Tiimien vuorovaikutusta tutkittaessa on todettu, että tiimien kannattaisi kartoittaa osaamiskäsityksiä keskinäisesti tai kouluttajan avulla. Vuorovaikutusosaaminen rakentuu vuorovaikutuksessa ja sen merkitys tulee todennäköisesti kasvamaan teknologisen kehityksen ja työn sirpaloitumisen myötä. Vuorovaikutusosaaminen on noussut jatkuvasti esille työelämätaidokartoituksissa yhdessä tunne- ja ongelmanratkaisutaitojen kanssa. (Horila 2018: 296.) Itseohjautuvien tiimien toimintaa voidaan tarkastella myös tiimin vuorovaikutuksen kautta. Sujuva vuorovaikutus edistää tiimityön laatua, toiminnan tehokkuutta ja työhyvinvointia.

Itseohjautuvan tiimin viestintä ja vuorovaikutus eivät ole stabiili ominaisuus. Vuorovaikutusta ja viestintää voi kehittää, ne voivat muuttua, niitä voi olla liikaa tai liian vähän. Itseohjautuvan tiimin viestintä ja vuorovaikutus ovat peruselementtejä, joita ilman tiimi ei voi toimia. Horilan (2018: 295–296) mukaan yhteisymmärrys ei takaa

vuorovaikutuksen laatua. Yhteisymmärrys voi perustua esimerkiksi vanhentuneisiin käsityksiin tavoitteista tai virheellisiin uskomuksiin. Väärinymmärrykset voivat heikentää jopa vuosiksi tiimin toimintaa. Toimimattomien ja tehottomien viestintäkäytäntöjen tunnistaminen ja uudistaminen on vuorovaikutusosaamisen kehityshaaste.

Kirjallisuushakuja tehdessä löydetty ja analyysirungoksi valittu Karhatsun ym. ”A Framework for Building a Self-Organizing Software Development Team” -malli toimi hyvin pohjana tarkasteltaessa itseohjautuvia tiimejä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Mallin elementtien avulla tuli näkyväksi viestinnän ja tiedonkulun tärkeys tiimin rakentamisessa ja toiminnassa. Karhatsun ym. malli ei määrittele kiinteitä suhteita elementtien välille, vaikka niiden välillä on riippuvuussuhde. Yleisenä ajatuksena on, että peruselementit, autonomia sekä viestintä ja kommunikaatio, ovat itseohjautuvan tiimin perusta ja muut elementit rakentuvat niiden pohjalta. (Karhatsu ym. 2010: 299–300.) Viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta tarkasteltuna ei myöskään voitu havaita elementtien välillä olevan riippuvuussuhteita. Vuorovaikutuksen ja viestinnän näkökulmasta tarkasteltuna analyysirungon näkökulma päivittyi soveltumaan muidenkin kuin itseohjautuvien ohjelmistokehitystiimien tarkasteluun.

Kirjallisuushakujen alkuvaiheessa yllätti se, ettei aineistoa löytynyt kovasta yrityksestä huolimatta. Haut eri hakusanoilla ja hakusanayhdistelmillä tuottivat tuhansia tuloksia aiheen vierestä. Ensimmäisen aineistoon valitun artikkelin löytyminen palautti uskon oppinnäytetyön onnistumiseen viikkojen etsinnän päätteeksi. Yhtään tutkimusta, jossa olisi puhtaasti tutkittu itseohjautuvien tiimien viestintää, ei löytynyt.

Se, että yhtään tutkimusta itseohjautuvien tiimien viestinnästä ei löytynyt, asettaa omat rajoituksensa tulkinnoille. Toisaalta kirjallisuuskatsaukseen valikoidusta aineistosta saatiin muodostettua vastaus tutkimuskysymykseen. Kirjallisuuskatsauksen ansiona voidaan pitää itseohjautuvan tiimin rakentamisen viitekehyksen hyödyntämistä ja päivittämistä soveltumaan laajempaan kontekstiin.

Itseohjautuva organisaatio toimii erilaisella logiikalla kuin hierarkkinen organisaatio. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on perinteisesti ollut paljon hierarkiaa. Itseohjautuvuutta on kuitenkin mahdollista lisätä myös hierarkkisissa työpaikoissa ja saavuttaa siten edes osa itseohjautuvuuden tarjoamista eduista. Tehokkuutta kuvataan usein yleisesti kykyä tehdä asiat hyvin ja resurssitehokkaasti. Vanhusten kotihoidossa itseohjautuvien tiimejä pidetään tehokkaampina, jos itseohjautuvuuden avulla voidaan

alentaa vanhusten kotihoidon kustannuksia. (Surakka ym. 2020: 20–21.) Karhatsu ym. (2010: 298) mukaan itseohjautuvien tiimien tehokkuuden tärkein syy on päätösten tekeminen lähellä ongelmaa eli tiimillä on valtuudet tehdä päätöksiä nopeasti eikä jäädä odottamaan esimiesten hyväksymistä. Martela (2021: 11) on samoilla linjoilla siitä, että asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät kykenevät reagoimaan muutoksiin ketterämmin itseohjautuvina. Väliportaiden kautta johdolle tiedottaminen on usein liian hidasta.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa tieto- ja viestintäteknikka nousee vahvasti esiin monin eri tavoin. Teknologia mahdollistaa yhteydenpidon ja yhteisöllisyyden, tietojen jakamisen ja hankkimisen, auttaa työn organisoinnissa ja koordinoinnissa. Teknologia voi olla yksi palautekanavista ja se mahdollistaa visualisoinnin. Tekniikka mahdollistaa sekä eriaikaisen että samanaikaisen osallistumisen. Tekniikka ylittää paikkaan liittyvät esteet osallistumiseen. Viestintä on nopeaa ja viestinnällä voi tavoittaa halutessaan valtavan määrän ihmisiä. Aira (2012: 143–144) on havainnut tutkimuksessaan, että ilman tiivistä vuorovaikutusta viestintäteknologian avulla, asiat eivät etene hajautuneessa ympäristössä työskennellessä. Ilman riittävää yhteydenpitoa synergiaedut jäävät saavuttamatta, joten ilman viestintäteknologian hyödyntämistä yhteistyö on käytännössä mahdotonta. Kirjallisuuskatsauksen tuloksista ilmeni, että viestintäteknologian omaksuminen ja käyttö ei aina ole ongelmaton. Samalla lailla kuin muistakin käytännön asioista, on myös viestintäteknikan yhteisistä pelisäännöistä keskusteltava ja niitä on päivitettävä. Tietotekniikan hallitseminen ja hyödyntäminen on suorastaan itseohjautuvan tiimin ja koko organisaation kilpailuetu.

Itseohjautuva tiimityö ei sovi kaikille ja osa työntekijöistä onkin vaihtanut työpaikkaa itseohjautuvaan tiimityöhön sopeutumisen vaikeuksien takia (Ojala – Mäki 2017: 270; Leask – Bell – Murray 2019: 113). Uuteen johtamiskulttuuriin sopeutuminen voi aluksi oudoksuttaa. Vapaus päättää omasta työstä ja etenkin mahdollisuus työskennellä enemmän oman kiinnostuksen suuntaisesti voidaan kokea hyvin palkitsevana. (Silander 2020: 38–39.) Itseohjautuvuuden kokemuksen yhteydestä työn imuun ja työhyvinvointiin on saatu selkeää tutkimusnäyttöä, samoin kuin alhaisempaan stressin ja työuupumuksen kokemukseen. Tätä selittää se, että mahdollisuus tehdä omaa työtä koskevia päätöksiä vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin. (Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori 2021: 4, 11.) Oma työ näyttyy mielenkiintoisempana ja siihen sitoutuminen on vahvempaa, kun työ on itseohjautuvampaa. Tämä vaikuttaa positiivisesti myös työn laatuun. (Silander 2020: 55.) Liikaa ei kuitenkaan pidä työhön sitoutua. Työhyvinvoinnille on haitallista, jos työ- ja vapaa-ajan tasapaino ei kohdallaan. Työpaikalta vapaapäivinä

tulevat puhelut tai velvoite saapua työpaikalle kokouksiin vapaa-ajalta aiheuttavat sen, että työasioista ei pääse eroon. (Leask, Bell ja Murray 2020: 113.)

Panostamalla itseohjautuvien tiimien viestintään ja vuorovaikutukseen lisätään itseohjautuvien tiimien ja samalla koko organisaation tehokkuutta, työn laatua, työviihtyvyyttä ja turvataan tiimien toiminta myös yllättävissä tilanteissa.

Jatkotutkimusehdotuksena nousee esiin tarve saada itseohjautuvien työelämässä toimivien pysyväisluonteisten tiimien viestinnästä ja vuorovaikutuksesta tutkimustietoa myös pitkittäistutkimuksella. Pitkittäistutkimus mahdollistaisi vuorovaikutuksessa ja viestinnässä tapahtuvan vaihtelun tarkastelun. Pitkittäistutkimuksessa voitaisiin selvittää myös ryhmän jäsenten henkilökohtaisen vuorovaikutusosaamisen vaikutusta ryhmään ja toisinpäin. Samoin työntekijöiden vaihtumisen vaikutukset ryhmän vuorovaikutukseen ja viestintään olisi kiinnostavaa selvittää pitkittäistutkimuksella, sillä jokainen tiimi on uniikki yksilöistä koostuva kokonaisuus.

Jatkotutkimusaiheina nousee esiin sen selvittäminen, millaisia itseohjautuvia tiimejä nykyisin Suomessa on ja millaisissa organisaatioissa. Ja edelleen, miten viestintä ja vuorovaikutus muuttuu eri aloilla toimivissa itseohjautuvissa tiimeissä, vai muuttuvatko? Jatkossa olisi kiinnostavaa selvittää, miten esimiesten viestintä ja viestintätaitojen vaatimukset muuttuvat, jos johdettavana on itseohjautuvia tiimejä.

Jatkokehittämismahdollisuuksia kirjallisuuskatsauksessa käytetyn analyysirungon pohjalta olisi mielenkiintoista selvittää. Helppokäyttöiselle ja käytännönläheiselle työkalulle oman toiminnan reflektointiin, puheeksi ottamiseen tai työn kehittämiseen on varmasti tilausta työelämässä. Aineisto on muokattavissa pieneksi oppaaksi tai itseopiskelumateriaaliksi, jonka avulla on mahdollista kouluttaa tai levittää tietoisuutta viestinnän ja vuorovaikutuksen merkittävydestä itseohjautuvassa tiimityössä. Helppo ja käyttökelpoinen työkalu olisi myös huoneentaulu ”10 ohjetta itseohjautuvan tiimin viestintään”.

## Lähteet

Aira, Annaleena. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Verkkodokumentti.

<<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>> Luettu 20.8.2021

Ala-Mutka, Jukka 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Helsinki: Growman Oy

Arola, Milma 30.1.2020. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 – kyselyn tulokset. Sitra. Verkkodokumentti. <<https://media.sitra.fi/2020/01/23135035/elinikainen-oppiminen-suomessa-2019-kyselyn-tulokset.pdf>> Luettu 15.5.2021

Aura, Ossi – Ahonen, Guy – Hussi, Tomi – Ilmarinen, Juhani 2021. Itseohjautuvuuden johtaminen 2020 – tutkimusraportti. Verkkodokumentti. <[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden\\_johtaminen\\_2020\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/itseohjautuvuuden_johtaminen_2020_www.pdf)> Luettu 10.3.2021

Deci, Edward L. – Ryan, Richard M. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268. Verkkodokumentti. <[https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2011/artikels/Deci&Ryan\\_2000.pdf](https://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2011/artikels/Deci&Ryan_2000.pdf)> Luettu 31.12.2020

Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi – Avain innovatiivisuuteen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Heikkilä, Jorma – Heikkilä, Kristiina 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Werner Söderström osakeyhtiö

Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Hiila, Ilona – Tukiainen, Maaretta. Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Honkala, Päivi – Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka – Rosenström, Anja – Siira-Jokinen, Sinikka 2013. Linkki. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Horila, Tessa 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. <[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7\\_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Luettu 10.12.2020

Horila, Tessa 2018. Työelämän tiimeissä rakennetaan vuorovaikutusosaamista yhteisesti. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 16 (4) -2018 s. 293–297



Hotus. Hoitotyön tutkimussäätiö. Tutkimusten arviointikriteeristöt. Verkkodokumentti. <<https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>> Luettu 13.5.2021

Huotari, Marja-Leena – Hurme, Pertti – Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Werner Söderström Osakeyhtiö

Huttunen, Timo 2020. Luottamus uudessa itseohjautuvassa työelämässä. Miten sinä voit konkreettisesti edistää luottamusta työpaikallasi? Helsinki: BoD Books on Demand

Huusko, Liisa 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, Antti 15.8.2018. Kumpi itseohjautuu -tiimi vai yksilö? Verkkodokumentti. <<https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>> Luettu 10.1.2021

Janhonen, Minna 2009. Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu. Hallinnon tutkimus, 28(4), 43–55. <<http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/h/0359-6680/28/4/tasapain.pdf>> Luettu 2.1.2021

Janhonen, Minna 2010. Tiedonkulun hallinta vallankäytön mahdollistajana tiimityössä. Työelämän tutkimus 8(2), 117–130. <<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87401/46307>> Luettu 2.1.2021

Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kangasniemi, Mari – Pölkki, Tarja 2007. Aineiston käsittely: Kirjallisuuskatsauksen ydin. Teoksessa Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Turun yliopisto

Kangasniemi, Mari – Pietilä, Anna-Maija – Utriainen, Kati – Jääskeläinen, Petri – Ahonen, Sanna-Mari – Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. Hoitotiede 2013, 25 (4), s.291–301

Laloux, Frederic 2014. Reinventing organizations. A guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Belgia: Nelson Parker

Lemmetty, Soila – Collin, Kaija 2019. Itseohjautuvuus työssä ja oppimisessa. Teoksessa Siedätystä johtamisallergiaan!: vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. E-kirja.

Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum Media Oy

Manka, Marja-Liisa – Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Martela, Frank 2015. Onnellisuuksien psykologia. Teoksessa Positiivisen psykologian voima. Juva: Bookwell Oy 30–62

Martela, Frank (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 Organizational Design*, 8: s.1–23

Martela, Frank 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helion julkaisut 3/2021. Verkkodokumentti. <<https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>> Luettu 22.8.2021

Martela, Frank – Hakanen, Jari – Hoang, Nhi – Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoitvoinnin lähde? Aalto University publication series BUSINESS + ECONOMY 3/2021. Verkkodokumentti. <<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/itseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>> Luettu 22.8.2021

Martela, Frank – Jarenko, Karoliina 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent Oy

Microsoft 2021. 2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? Verkkodokumentti. <[https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021\\_Microsoft\\_WTI\\_Report\\_Marc h.pdf](https://ms-worklab.azureedge.net/files/reports/hybridWork/pdf/2021_Microsoft_WTI_Report_Marc h.pdf)> Luettu 16.5.2021

Mäki, Annastiina 2017. Johtajuuskulttuuri – toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. *Acta Wasaensia* 371. Liiketaloustiede. <[https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-730-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf)> Luettu 28.2.2021

Mönkkönen, Kaarina – Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. UNIpress

Niela-Vilén, Hannakaisa – Kauhanen, Lotta 2015. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73*. Turku: Turun yliopisto

Otala, Leenamajja – Mäki, Tiina 2017. Palvelut uudistuvat ja johtaminen muuttuu sote-alalla. Teoksessa *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa* Alma Talent. Liettä: BALTO Print. s. 265–287

Pudas-Tähkä, Sanna-Mari – Axelin, Anna 2007. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen aiheen rajaus, hakutermit ja abstraktien arviointi. Teoksessa *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Turun yliopisto: Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. A:51/2007

Raappana, Mitra 2019. Tiimityössä onnistuminen. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 17 (2) 2019 164–167

Renkema, Maarten – Bondarouk, Tanya – Bos-Nehles, Anna 2018. Transformation to Selfmanaging Teams: Lessons Learned. A Look at Current Trends and Data. Emerald Publishing. Vol. 17 (2), s. 81–84

Salovaara, Perttu. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Viro. Kustannusosakeyhtiö Teos

Sosiaali- ja terveysministeriö 29.5.2020. Ministeri Pekonen: Työyhteisön joustavuus auttaa kriisin läpi. Kolumni. <<https://stm.fi/-/ministeri-pekonen-tyoyhteison-joustavuus-auttaa-kriisin-lapi>> Luettu 6.2.2021

Spiik, Karl-Magnus 2004. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY

Stolt, Minna – Axelin, Anna – Suhonen, Riitta (toim.) 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73. Turku: Turun yliopisto

Sundström, Essi 2020. Kohti itseohjautuvaa organisaatiota. Pulmallisuuksia työntekijöiden näkökulmasta. Pro Gradu -tutkielma. Johtamiskorkeakoulu Tampereen yliopisto. Verkkodokumentti. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/121231/Sundstr%c3%b6mEssi.pdf?sequence=2&isAllowed=y>> Luettu 25.5.2021

Surakka, Jukka (toim.), Burström, Thommie – Jantunen, Sami – Jeglinsky-Kankainen, Ira – Piippo, Jukka – Rosengren, Åsa – Ruotsalainen, Salla – Sinervo, Timo 2020. Itseohjautuvuus ikäihmisten palveluissa. Arcada Publikation 1/2020. Verkkodokumentti. <<https://oma.tsr.fi/api/projects/d93eb5a4-0912-45bd-b242-fac446b9ec0a/attachment/4391967c-b848-4b5f-bd6e-3a4635809fcf>> Luettu 15.5.2021

Tammeaid, Marika – Virtanen, Petri 2020. Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. Teoksessa Työn tuuli. Kohti uutta normaalia? Työn Tuuli-aikakauskirja 2/2020. <[https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli\\_022020\\_final.pdf](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf)> s. 87-91 Luettu 20.12.2020

TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. <[https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)> Luettu 4.12.2020

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Verkkodokumentti. <<https://metropolia.finna.fi/Record/3amk.211400>> Luettu 14.1.2021

Työ- ja elinkeinoministeriö 2021. Työolobarometri 2020 – ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Verkkodokumentti. <[https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM\\_2021\\_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162955/TEM_2021_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Luettu 20.5.2021

Valtioneuvosto. Hallitus on todennut yhteistoiminnassa tasavallan presidentin kanssa Suomen olevan poikkeusoloissa koronavirustilanteen vuoksi. 16.3.2020. <<https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-totesi-suomen-olevan-poikkeusoloissa-koronavirustilanteen-vuoksi>> Luettu 2.2.2021

Virolainen, Harri 2010. "Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin" – Virtuaalisen tiimin ilmapiiiri. Turun kauppakorkeakoulu Sarja/Series A-8:2010. Väitöskirja.

Verkkodokumentti<[https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8\\_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96676/Ae8_2010.pdf?sequence=2&isAllowed=y) > Luettu 6.3.2021

Vuori, Johanna – Martela, Frank 2020. Neuvonpito itseohjautuvan organisaation käytänteenä. Teoksessa Huhtinen, Aki-Mauri - Melgin, Elina (toim.) Hallitsematon viestintä, s. 110–123. Verkkodokumentti.

<[https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314487/procom\\_procomm-academic\\_2020\\_digi\\_korj.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314487/procom_procomm-academic_2020_digi_korj.pdf?sequence=5&isAllowed=y) > Luettu 18.12.2020

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

### **Kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto:**

Barke, Helena – Prechelt, Lutz 2019. Role Clarity Deficiencies Can Wreck Agile Teams. Computer science 01 December 2019, Vol.5, p.e241 s. 1–20

Einola, Katja – Alvesson, Mats 2019. The Making and Unmaking of Teams. Human Relations (New York) December 2019, Vol.72(12), s.1891–1919

Hagberg, Anna – Li, Yang – Khanjar, Farah 2014. How Agile Workers Make Sense of Managerial Communication <<https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/4451353>>

Hidalgo, Enric Senabre 2018. Provocative Idea: Management of a Multidisciplinary Research Project: A Case Study on Adopting Agile Methods. Journal of Research Practice Volume 14, Issue 1, Article P1, 2018

Karhatsu, Henri – Ikonen, Marko – Kettunen, Petri – Abrahamsson, Pekka 2010. Building Blocks for Self-Organizing Software Development Teams: A Framework Model and Empirical Pilot Study. Konferenssipaperi. 2010 2nd International Conference on Software Technology and Engineering (ICSTE). S. vi s.297–304

Leask, Calum – Bell, Jacqueline – Murray, Fiona 2019. Acceptability of Delivering an Adapted Buurtzorg Model in the Scottish Care Context. Public health (London) February 2020, Vol.179 s.111–117

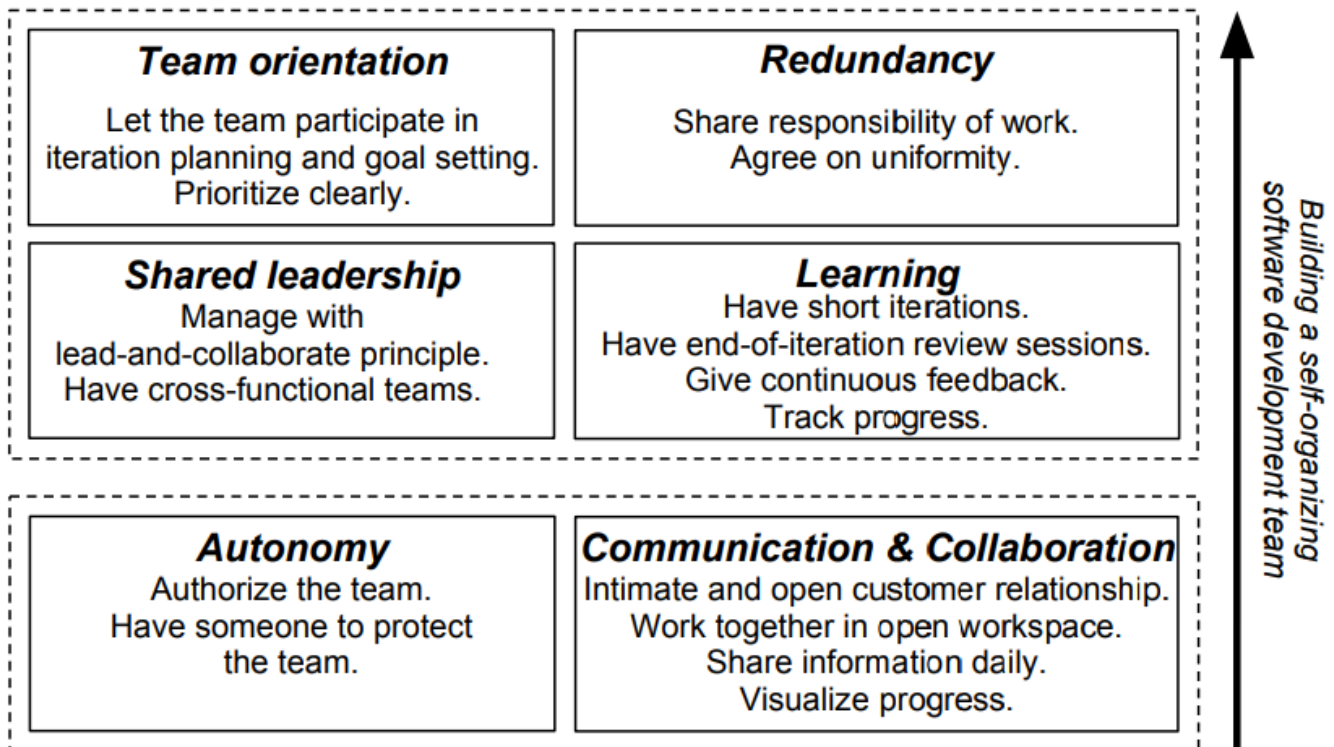
Moe, Nils Brede – Dingsøyr, Torgeir – Dybå, Tore 2010. A Teamwork Model for Understanding an Agile Team: a Case Study of a Scrum Project. Information and Software Technology 52 (2010) s.480–491

Nandram, Sharda – Koster, Nicole 2014. Organizational Innovation and Integrated Care: Lessons from Buurtzorg. Journal of Integrated Care 19 August 2014, Vol.22(4) s.174–184

Paik, Yonjeong – Seo, Myeong-Gu – Jin, Sirkwoo 2019. Affective Information Processing in Self-Managing Teams: The Role of Emotional Intelligence. The Journal of Applied Behavioral Science June 2019, Vol.55(2) s. 235–267

Silander, Krista 2020. Organizational Change from Employees' Perspective – A Case Study for City of Helsinki  
<[https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/352332/Silander\\_Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/352332/Silander_Krista.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

**Analyysirunkona käytetty ”A Framework for building a self-organizing software development team”  
-malli Karhatsu ym. 2010: 299**



29.11.2018

**JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle**

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan 

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

**Alkuperäisaineiston taulukointi:** Tutkimus, tarkoitus, aineisto ja menetelmät, keskeiset tulokset sekä sovellettavuus tässä opinnäytetyössä

Tekijä(t), Nimike Julkaisutyyppe vuosi, maa	Tarkoitus tai tavoite	Tutkimusmenetelmä Aineisto	Keskeiset tulokset	Sovellettavuus opinnäytetyön kannalta	JBI
<p>Barke, Helena – Prechelt, Lutz</p> <p>Role Clarity Deficiencies Can Wreck Agile Teams</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2019, Saksa</p>	<p>Selvittää, kuinka itseohjautuvat tiimit neuvottelevat työntekijöiden rooleista ja miten se vaikuttaa tiimin dynamiikkaan</p>	<p>Laadullinen tutkimus</p> <p>Grounded Theory Methodology (GTM) eli ankkuroitu teoria</p> <p>aineisto kerätty 16 laadullisesta haastattelusta (viiden eri tiimin jäseniltä sekä 5 ulkopuolista asiantuntijahaastattelua), 100 sivua havaintomuistiinpanoja tiimikokouksista</p>	<p>Rooli on väliaikainen ja implisiittinen. Rooleille on ominaista jokaisen tiimin jäsenen vastuu ja odotukset. Jokaisen tiimin jäsenen on ymmärrettävä ja hyväksyttävä omat roolinsa (paikallisen roolin selkeys) ja kaikkien muiden roolit (ryhmänlaajuinen roolin selkeys). Roolien selkeys antaa tiimille mahdollisuuden työskennellä sujuvasti ja tehokkaasti ja kehittää jäsentensä taitoja nopeasti. Roolin selkeyden puute luo kitkaa, joka ei vain estä päivittäistä työtä, mutta näyttää myös johtavan korkeaan työntekijöiden vaihtuvuuteen.</p>	<p>Tieto ryhmän rooleista ja dynamiikasta sekä keinoista vaikuttaa niihin</p>	<p>9/10</p>
<p>Einola, Katja – Alvesson, Mats</p> <p>The Making and Unmaking of Teams</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2019, Suomi</p>	<p>Selvittää tiimien sisällä tapahtuvia prosesseja siitä, kuinka tiimi tehdään ja puretaan</p>	<p>Tapaustutkimus / prosessitutkimus ”suunnitellun todellisuuden” tyyppisessä ympäristössä</p> <p>Jatko-opiskelijoiden kurssin opiskelijoista muodostettiin 22 4–6 opiskelijan muodostamaa tiimiä jotka olivat maantieteellisesti hajallaan, kaikilla oli sama tehtävänanto.</p> <p>3 parhaiten suoriutuneen tiimin jäsenet haastateltiin ja pyydettiin kirjoittamaan lopuksi refleктоiva essee tiimin toiminnasta.+</p> <p>kurssin ohjaajien havainnointi ja dokumentointi</p>	<p>Tiimien jäsenet osallistuvat jatkuvasti tiimiytymiseen liittyviin prosesseihin. Tiimin luominen ei ole helppoa ja menestyvä tiimi voi olla sisältäpäin tutkittuna vähemmän menestyksenkäs. Sosiaalisesti huonosti toimivatkin ryhmät voivat tuottaa huipputuloksia. Hyvä tiimityö vaatii jatkuvaa toiminnan merkityksellistämistä.</p>	<p>Tieto tiimien sisäisestä vuorovaikutuksesta ja dynamiikasta</p>	<p>9/10</p>



Tekijä(t), Nimike Julkaisutyyppi vuosi, maa	Tarkoitus tai tavoite	Tutkimusmenetelmä Aineisto	Keskeiset tulokset	Sovellettavuus opinnäytetyön kannalta	JBI
<p>Hagberg, Anna – Li, Yang – Khanjar, Farah</p> <p>How Agile Workers Make Sense of Managerial Communication</p> <p>Degree project / Lund University</p> <p>2014, Ruotsi</p>	<p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka työntekijät ymmärtävät johtajaviestinnän.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, jossa käytettiin abduktiivista lähestymistapaa</p> <p>Tiedonkeruu: 12 syvällistä puolistrukturoitua haastattelua: 6 työntekijää, 4 hengen ryhmä, 4 johtajaa ja sisäisen viestinnän johtaja</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin itseohjautuvien tiimien ja johtajien välillä jännitteitä. Jännitteitä syntyy, jos työntekijät kokevat esimiehensä esteenä. Työntekijät voivat pitää esimiehiä avustajinaan. Jännitteitä saattaa aiheutua myös viestinnän puutteen tai liiallisen viestinnän takia. Toisen päähavainnon mukaan viestintäkanavien sekoittaminen on hyödyllistä, kasvokkain tapahtuvan viestinnän lisäksi esimiesten kannattaa käyttää myös muita kanavia kuten sähköpostia.</p>	<p>Tutkimuksessa esiin tulleet tiedot esimiesviestinnästä ja sen haasteista</p>	-
<p>Hidalgo, Enric Senabre</p> <p>Provocative Idea: Management of a Multidisciplinary Research Project: A Case Study on Adopting Agile Methods</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2018, Espanja</p>	<p>Selvittää, voiko yleensä ohjelmisto- kehitystyötä tekevissä tiimeissä yleisiä ketteriä (Agile) menetelmiä hyödyntää monitieteellisessä, osittain hajautetussa tutkimushankkeessa</p>	<p>Tapaustutkimus 10 viikon ajanjaksolta yhteistyön ensimmäisestä vaiheesta</p> <p>Kyselytutkimus, johon vastasi 8 tutkijaa, osallistujista tehdyistä havainnoista, data-analyysi viestinnästä digitaalisissa kanavissa</p>	<p>Havainnot viittaavat, että ketterät (Agile) menetelmät edesauttavat koordinoinnin kehittämistä sekä tiimityöskentelyä. Tiimin osallistumisen lisäämisessä havaittiin tutkimuksen koordinaattorin roolin tärkeys.</p> <p>Tutkimuksen aikana huomattiin, että sitoutuminen yhdessä sovittujen työkalujen käyttöön ottoon vaihteli.</p>	<p>Artikkelissa on mm. kuvattu, millaisia viestintätapoja hankkeessa otettiin käyttöön, mitä hyödynnettiin aktiivisemmin ja millaisia vaikutuksia viestinnällä oli tiimin toimintaan.</p>	6/10

Tekijä(t), Nimike Julkaisutyyppi vuosi, maa	Tarkoitus tai tavoite	Tutkimusmenetelmä Aineisto	Keskeiset tulokset	Sovellettavuus opinnäytetyön kannalta	JBI
<p>Karhatsu, Henri – Ikonen, Marko – Kettunen, Petri – Abrahamsson, Pekka</p> <p>Building Blocks for Self-Organizing Software Development Teams: A Framework Model and Empirical Pilot Study</p> <p>Konferenssipaperi</p> <p>2010, Suomi</p>	<p>Tuottaa kokemusperäistä tietoa itseohjautuvan ohjelmistokehitystiimin rakentamisesta</p>	<p>Kirjallisuuskatsaus sekä kaksi tapaustutkimusta</p> <p>10 tiimin jäsenen ja 2 asiakkaan haastattelut, tiimin toiminnan havainnointi (projektipäällikkö ja muut artikkelin kirjoittajat). Projektipäälliköllä oli pääsy kaikkiin tiimityön dokumentteihin ja tuotoksiin.</p>	<p>Autonomia yhdessä viestinnän ja yhteistyön kanssa ovat tärkeimmät osatekijät itseohjautuvan ohjelmistokehitys-tiimin rakentamisessa.</p> <p>Uudenlainen malli siitä, kuinka itseohjautuvat tiimit rakentuvat. Malli on validoitu tutkimuksen kahdella tapaustutkimuksella.</p>	<p>Uudenlainen malli sekä aineistosta löytyvä tieto tiimien viestinnästä</p>	-
<p>Leask, Calum – Bell, Jacqueline – Murray, Fiona</p> <p>Acceptability of Delivering an Adapted Buurtzorg Model in the Scottish Care Context</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2019, Yhdistynyt kuningaskunta, UK</p>	<p>Palvelujen kysynnän kasvaessa on tarvetta uusien integroitujen sosiaali- ja terveydenhuollon mallien testaamiselle. Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia laadullisesti Buurtzorgin periaatteiden mukaisen mallin toteuttamista ja mukauttamista Skotlannin kontekstissa.</p>	<p>Laadullinen tutkimus, tapaustutkimus perusterveydenhuollossa</p> <p>Puolistrukturoidut haastattelut kokemuksista työskentelystä itseohjautuvissa tiimeissä tiimin sairaanhoitajille (6 kpl) ja avustaville hoitotyöntekijöille (3 kpl)</p>	<p>Itseohjautuvuus vaatii selkeät raamit toimintaan. Henkilöstön autonomian salliminen hoitopalvelujen järjestämisessä mahdollistaa potilaiden yksilöllisen hoidon. Kokeiltu malli vaikutti täyttäneen aukon sosiaalihuollon nopean saatavuuden tarjoamisessa. Asiakkailta, joilla on monimutkaisia tarpeita ja jotka tarvitsevat apua vaihtelevalla panostuksella hyötyivät itseohjautuvan tiimin mahdollisuudesta tarjota palveluja muutellen hoidon tiheyttä ja kestoa.</p> <p>Haastateltavat kokivat tarjoavansa korkeatasoista hoitoa ja kertoivat esimerkkejä hedelmällisistä toimintatavoista</p>	<p>Henkilöstön kokemukset siirryttäessä itseohjautuvaan tiimityönmalliin</p>	8/10

Tekijä(t), Nimike Julkaisutyyppi vuosi, maa	Tarkoitus tai tavoite	Tutkimusmenetelmä Aineisto	Keskeiset tulokset	Sovellettavuus opinnäytetyön kannalta	JBI
<p>Moe, Nils Brede – Dingsøy, Torgeir – Dybå, Tore</p> <p>A Teamwork Model for Understanding an Agile Team: a Case Study of a Scrum Project</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2010, Norja</p>	<p>Tavoitteena on saada käsitys itseohjautuvien ketterien tiimien luonteista ja ryhmätyöhön liittyvistä haasteista, joita tiimien käyttöönotto aiheuttaa.</p>	<p>Kenttätutkimus, jossa käytetyt työkalut olivat osallistuva havainnointi, kyselylomake (6 kysymystä Likert-asteikolla 1–5) sekä puolistrukturoidut haastattelut 8 tiimin jäsenelle</p>	<p>Kuvataan projektia Dickinsonin ja Mc Intyren tiimityöskentelymallin avulla keskittyen tiimityön keskeisten osa-alueiden välisiin suhteisiin. Tiimin tehokkuuden saavuttamisen esteitä havaittiin olevan tiimin johtamisen ja koordinoinnin ongelmat, tiimiorientaation ongelmat ja ongelmat työnjaossa.</p>	<p>Itseohjautuvalle tiimille redundanssi on tärkeää, joka tuli esille tässä tutkimuksessa. Tieto itseohjautuvien tiimien viestinnästä.</p>	8/10
<p>Nandram, Sharda – Koster, Nicole</p> <p>Organizational Innovation and Integrated Care: Lessons from Buurtzorg</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2014, Alankomaat</p>	<p>Kuvata Buurtzorgin toimintamalli hyvänä käytäntönä kokonaisvaltaisesta hoidosta keskittyen erityisesti organisaatiomallin innovaatioihin.</p>	<p>Tapaustutkimus</p> <p>Haastattelut (38 kpl) Buurtzorgin henkilökunnasta ja asiakkaista 33 haastateltu kerran, 5 useamman kerran</p> <p>lisäksi tehty havaintoja mm. tiimeissä ja johdon tapaamisissa</p>	<p>Tutkijat näkevät kokonaisvaltaisen lähestymistavan Buurtzorgin hyvien käytäntöjen takana, ei niinkään yksittäisiä käytänteitä kuten johtamisjärjestelmä, tietotekniikan hyödyntäminen, yhteisöperustainen hoito tai asiakaslähtöisyys. Pääkonttori tukee ja mahdollistaa organisaation toiminnan monitasoisesti ja -ulotteisesti.</p> <p>Tutkijoiden mukaan integroitu hoito on Buurtzorgin menestyksen perusta.</p>	<p>Tietotekniikan merkitys ja hyödyntäminen työntekijöiden ja tiimien tiedonkululle, kommunikoinnille sekä tiedon avoimuudelle ja työskentelyn mahdollistaminen perustuen tietoon</p>	6/10

Tekijä(t), Nimike Julkaisutyyppi vuosi, maa	Tarkoitus tai tavoite	Tutkimusmenetelmä Aineisto	Keskeiset tulokset	Sovellettavuus opinnäytetyön kannalta	JBI
<p>Paik, Yonjeong – Seo, Myeong-Gu – Jin, Sirkwoo</p> <p>Affective Information Processing in Self- Managing Teams: The Role of Emotional Intelligence</p> <p>Artikkeli, vertaisarvioitu</p> <p>2019, Korea / USA</p>	<p>Tutkia tunneälyn vaikutusta teoreettisessa viitekehysessä ja tunnistaa ne kontekstuaaliset tekijät, jotka hillitsevät tätä suhdetta viitekehysten perusteella. Eli kuinka tunneäly vaikuttaa yksilön suorituskykyyn työyhteisissä</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, hierarkkinen lineaarinen analyysi</p> <p>Liiketalouden maisteriohjelman (MBA) opiskelijoista koostuvat 4–7 jäsen ryhmät (yht. 102 ryhmää). 7 viikon projektitehtävän puolella välissä verkkokysely opiskelijoille, loppupuolella toinen verkkokysely.</p>	<p>Tiimin jäsenet, joilla oli korkeampi tunneälykyky, pystyivät helpottamaan tiimin työskentelyä ja ottamaan epävirallisen johtajan roolin tiimissä. Tunneälyn positiivinen vaikutus tiimin jäsenen suorituskykyyn oli suurempi tiimeissä, jotka olivat monimuotoisempia, suurempikokoisia ja alhaisemmat keskimääräiset tunneälyn tasot. Tunneälyn merkitys organisaatiolle muutostilanteessa.</p> <p>Tunneäly on hyvä indikaattori työntekijän tulevasta suorituskyvystä itseohjautuvassa tiimissä.</p> <p>Tunneäly on kriittinen menestystekijä työympäristössä, jossa on paljon tietoa.</p>	<p>Itseohjautuvan tiimin muodostamisessa kannattaa huomioida myös tunneäly, koska sillä on vaikutusta tiimin vuorovaikutukseen ja toimintaan</p>	8/10
<p>Silander, Krista</p> <p>Organizational Change from Employees' Perspective – a Case Study for City of Helsinki</p> <p>Opinnäytetyö, Master`s Thesis</p> <p>2020, Suomi</p>	<p>Saada käsitys siitä, miten työntekijät ovat kokeneet uuden johtamismallin, jotta tietoa voidaan hyödyntää organisaation ja työyksikön kehittämistyössä.</p>	<p>Tapaustutkimus</p> <p>Analyysimenetelmänä temaattinen narratiivinen analyysi</p> <p>Pääaineistona narratiiviset haastattelut (7 kpl) joiden lisäksi Muutospulssi-kyselykaavake ja dokumentoituja sähköpostiviestejä</p>	<p>Työntekijät ovat kokeneet itseohjautuvan tiimityöskentelyn lisäävän motivaatiota, sitoutumista ja mahdollisuutta päättää asioista. Tulokset vastaavat itseohjautuvuusteorian mallia.</p> <p>Työntekijät ovat kokeneet muutokset pääosin positiivisina ja johtamistavan muutos on vastaanotettu hyvin.</p> <p>Jaetun johtajuuden paras puoli on saada toimia itseohjautuvasti.</p>	<p>Työ sisältää tietoa itseohjautuvan tiimin vuorovaikutuksesta ja viestinnästä.</p>	-

**Aineiston luokittelu: Pääluokat, yläluokat ja alaluokat** sekä aineistosta kerätyt kommentit.

Pääluokat Karhatsun ym. 2010 "A Framework for building a self-organizing software development team" -mallin mukaan.

esimerkki: <b>pääluokka</b>		
esimerkki: <b>yläluokka</b>		
• esimerkki: <b>alaluokka</b>	• <b>alaluokka</b>	• <b>alaluokka</b>
➤ esimerkki: <b>kommentit</b>		

<b>Autonomia:</b> Toinen itseohjautuvan tiimin peruselementti		
<b>Anna tiimille tarvittavat valtuudet toimia</b>	<b>Mahdollista tiimin toiminta</b>	<b>Työntekijät ovat yrityksen menestyksen perusta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilman autonomiaa tiimin itseohjautuvuus on vain symbolista</li> <li>• annetaan työntekijöille vapaus ja vastuu työn tekemisestä</li> <li>• johtamiskulttuurin muutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luottamus esimiesten ja alaisten välillä</li> <li>• esimiestyön muutos valmentavaksi, sanelevasta kuuntelevaksi</li> <li>• teknologia, muut tarvittavat resurssit</li> <li>• datan on oltava mielekästä, reaaliaikaista ja saavutettavaa</li> <li>• johtoryhmän ja tiimin välinen kommunikaatio - tietojenvaihto</li> <li>• tiimit tarvitsevat esimiehen ja johdon tuen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijöiden välinen yhteistyö mahdollistaa korkealuokkaisten tuotteiden tai palvelujen kehittämisen ja tuottamisen</li> <li>• työntekijät toteuttavat johtajilta saadut tiedot ja ovat organisaation menestyksen perusta</li> <li>• yhä useammat työntekijät ovat hyvin koulutettuja. Nykyaikaisen organisaation on luotettava enemmän yhteisön luomiseen kuin sääntöihin.</li> <li>• Viestintä on työntekijöiden lisäksi menestyksen perustekijä</li> </ul>
➤ Autonomia ei ole ratkaisu viestintähaasteiden tai konfliktien ratkaisemiseksi, vaan silloin ratkaisun tulisi olla esimerkiksi ulkopuolisen avun ja tuen hankkiminen.		

<b>Viestintä ja yhteistyö:</b> Toinen itseohjautuvan tiimin peruselementti			
<b>Intiimi ja avoin asiakassuhde</b>	<b>Työskentele yhdessä, samassa paikassa tai yhteisellä alustalla</b>	<b>Tietojen jakaminen</b>	<b>Visualisoi edistyminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>asiakkaan ja ammattilaisen välinen suhde on keskeinen</li> <li>avoin asiakasviestintä ja asiakkailta saatava palaute on tärkeää</li> <li>pieni tiimi, jolla omat asiakkaat, on tehokas strategia vahvojen asiakassuhteiden luomiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>samassa paikassa työskentely mahdollistaa kasvokkain tapahtuvan viestinnän ja epävirallisen vuorovaikutuksen</li> <li>teknologia mahdollistaa hajautetun tiimin toiminnan</li> <li>teknologia mahdollistaa nopean ja tehokkaan tiedonkulun lisäksi ammattilaisen tukemisen työssä ja virtuaaliset yhteisöt</li> <li>kun työskennellään lähempänä toisiaan, seurauksena on enemmän viestintää</li> <li>dokumenttien jakaminen yhteisellä alustalla mahdollistaa kaikkien osallistumisen aikataulujen puitteissa – toisaalta tämä vähentää vuorovaikutusta</li> <li>tiimin WhatsApp-ryhmä tai muut vastaavat viestisovellukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>päivittäiset ja viikoittaiset kokoukset</li> <li>vuorovaikutus lisää tiimin yhtenäisyyttä</li> <li>viestintä lisääntyy tiiviissä tiimityöskentelyssä, yksin työskentely vähentää vuorovaikutusta</li> <li>tilannekuvan jakaminen tuo tiimin yhteen</li> <li>tiimi käsittelee tietoja kollektiivina</li> <li>avun pyytäminen ja saaminen, kaikkea ei tarvitse tehdä, osata tai tietää itse</li> <li>huolehtiva ilmapiiri suosii tiedon jakamista</li> <li>kunnioittava ja kohtelias kommunikointi edistää sosiaalista ilmapiiriä</li> <li>tunneäly on kriittinen menestystekijä ympäristössä, jossa käsitellään paljon tietoa</li> <li>teknologian hyödyntäminen</li> <li>tarvitaan viestintää kasvotusten ja yhdistelmä erilaisia viestintäkanavia</li> <li>tiiminjohtaja on lähinnä sanasaattaja</li> <li>johtajaviestintä on räätälöitävä</li> <li>erilaiset viestintämenetelmät viestin läpimenon varmistamiseksi</li> <li>tiimeissä kehittyä ja siirtyä myös hiljaista tietoa</li> <li>avoimen viestinnän esteitä pitäisi purkaa</li> <li>dynaamisen organisaation tulee painottaa viestintää, palautetta ja vuorovaikutusta</li> <li>tiedon ja kokemusten jakaminen on oltava helppoa, jotta työtä voidaan kehittää alhaalta ylöspäin</li> <li>tiedonkulku, ettei työskennellä päällekkäin esim. samojen ongelmien kanssa</li> <li>uusia idea voi syntyä keskustelujen kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>säännölliset asiakastapaamiset tai ”asiakasdemot”</li> <li>Kanban-taulu tai vastaavat virtuaaliset edistymistä visualisoivat seurantatyökalut</li> <li>ajan myötä kerättävä informaatio kuten erilaiset tilastot ja tilastojen jakaminen</li> </ul>
<p><b>Viestinnän uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kielitaidon puutteet, ei ole yhteistä kieltä</li> <li>➤ rajoitetaan avointa viestintää työn laadusta, koska halutaan ylläpitää hyvää ilmapiiriä</li> <li>➤ kun aikataulun ja tehtävien hallinta on itsenäistä, se vähentää vuorovaikutusta</li> <li>➤ pieni tiimi, jossa työskennellään vuorotyössä, kohtaa haasteita mahdollistaessaan keskinäistä vuorovaikutusta</li> <li>➤ jos joku tuntee, että häntä ei arvosteta tai turhautuu ettei häntä kuunnella, se vaikuttaa hänen haluunsa jakaa tietoa ja osallistua vuorovaikutukseen</li> <li>➤ jos johto ja alaiset eivät kommunikoi keskenään, se johtaa sekaannuksiin ja väärään kommunikointiin tiimin sisällä</li> <li>➤ liika johtajaviestintä on taakka ja hidastaa työskentelyä</li> <li>➤ johto ei kommunikoi ollenkaan</li> <li>➤ ei ole mahdollista osallistua aivan kaikkiin mahdollisiin kokouksiin, liikat kokoukset voivat olla taakka ja hidaste</li> </ul>			

- viestinnän puute ei paranna yhteistyötä eikä paranna tehokkuutta
- liikaa viestintäkanavia
- negatiivinen ilmapiiri ja viestimättömyys voi johtaa hajaantumiseen
- tunne siitä, että työtä ei arvosteta, vähentää halukkuutta jakaa tietoja
- kun on paljon tietoa, ei aina voida tietää, mikä tieto on kenellekin tärkeää, ja joku saattaa jäädä ilman tarvitsemaansa tietoa
- ajan tasalla pysyminen voi olla haastavaa
- jos esimiehen kanssa keskustelu tuntuu epämukavalta, kyseessä on toimintahäiriö. omanikäisille puhuminen voi olla luontevampaa kuin esimiehille.
- täysin erilaiset odotukset viestinnän suhteen, mitä pitäisi tai ei pitäisi tehdä
- kaikilla työntekijöillä ei ole pääsyä tarvittaviin tietokantoihin joko työroolin takia tai teknologia ei toimi ja se on tiedonkulun esteenä
- jos esimiesten viestintä on komentoja ja ohjaamista, se ei ole itseohjautuvien tiimien hengen mukaista johtamisviestintää

## Jaettu johtajuus

### Johtaminen on keskinäistä

- vastuu ja vastuun kantaminen voi keskittyä kokeneimmille tai tiimi voi valita keskuudestaan tiimijohtajan
- kokemattomat oppivat kokeneemmilta päätöksentekoa
- päätökset tehdään mm. tiimikokouksissa keskustelujen tai tarvittaessa äänestyksen jälkeen
- päätöksiä voidaan olla tekemässä myös organisaation kokouksissa
- tiimi tekee yhdessä esimiehelle kuuluvia päätöksiä
- tiimin on tehtävä myös ikäviä ja vaikeita päätöksiä
- myös hiljaisemmat ja passiivisemmat jäsenet otetaan mukaan jotta tiiminä voidaan vastata tehtävistä
- tiimi tarvitsee tietoa päätösten tueksi

### Tiimiä tuetaan valmentavalla otteella

- esimiestyön muutos sanelevasta kuuntelevaksi, valmentava esimiestyö
- tietotekniikka mahdollistaa ennakoivan tiedon etsimisen kollegoilta ja esimiehiltä tai "valmentajilta"
- tiimin ja taustaorganisaation välillä on kyettävä jakamaan tietoa ja kokemuksia helposti

### Jaetun johtajuuden haasteita:

- Osalle työntekijöistä on haastavaa sopeutua itseohjautuvaan tiimityön malliin ja he pyytävät jatkuvasti toisilta lupaa.
- Kuka tekee päätöksen "tasatilanteessa"?
- mahdollistaa tiimin sisäisen kamppailun johtajuudesta tai asiantuntijuudesta, eriävät mielipiteet, joka saattavat johtaa siihen, ettei aina uskalleta ilmaista eriävää mielipidettä
- Jos joku tekee päätöksiä omin päin, tiimi ei voi sitoutua.
- Jos joku haluaa olla tiimin johtaja ja ottaa johtajuuden tiimiltä itselleen.
- epäselvyydet johtajan roolista ja johtajien kanssa viestinnän väheneminen koska tiimi on itseohjautuva
- Johtajat ajattelevat, etteivät tiimit tarvitse tukea ja vähentävät tukeaan ja tapaamisia.
- Tiimi joutuu raportoimaan liian monelle esimiehelle/taholle edistymisestään tai toiminnastaan.

Oppiminen		
Reflektointi ja arviointi	Anna jatkuvaa palautetta	Edistymisen seuranta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflektion kautta tiimi voi korjata toimintaansa</li> <li>• tietotekniikkaa voidaan hyödyntää verkkoyhteisön tukemiseen ja saatujen kokemusten sekä parhaiden käytäntöjen jakamiseen</li> <li>• ryhmätyö edellyttää aktiivista tilanteen ymmärtämistä ja yhteistä ymmärrystä</li> <li>• mahdollisuus kouluttaa kollegoja ja parantaa tiimin taitoja</li> <li>• tiimit voivat hyödyntää kerättyä palautetta pohtiessaan käytäntöjään, tehdessään muutoksia tai ennustaessaan mahdollisia vaikutuksia tulevaisuudessa</li> <li>• oman toiminnan reflektointi asiakasnäkökulmasta vaikuttaa asiakastyytyvyyteen ja asiakaspalvelun laatuun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• positiivisen palautteen antaminen on helpompaa kuin negatiivisen antaminen tai saaminen</li> <li>• autamme toisiamme ideoilla, emme kommunikoi vain ongelmien ratkaisemiseksi</li> <li>• verkkoon kerätään palautetta ajan myötä</li> <li>• tiimit voivat hyödyntää kerättyä palautetta pohtiessaan käytäntöjään, tehdessään muutoksia tai ennustaessaan mahdollisia vaikutuksia tulevaisuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aloittaessa erilainen näkymä työhön kuin nyt; täysin erilainen kokemus siitä miten aikoo hoitaa tilanteita tulevaisuudessa</li> <li>• tiimin jäsenet ovat tosiasiallisesti aktiivisia tuottajia, käsittelijöitä ja/tai sääntelyviranomaisia tiedolle, jota kertyy dynaamisesti eri tavoin</li> <li>• oppinut monia uusia asioita ja se auttaa kehittymään edelleen</li> <li>• edistymisen visualisointi</li> </ul>
<p><b>Oppimisen haasteita:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ongelmia jätettiin ilmoittamatta, jolloin ne tulivat ilmi liian myöhään ja niitä pidettiin henkilökohtaisina. Tiimi ei pysty toimimaan ja korjaamaan asiassa, jos se ei tiedä asiasta.</li> <li>➤ Työntekijä ei varmistanut, että tiimi oli ymmärtänyt hänen tekemänsä työn (viestintä) eikä tiimi antanut palautetta, etteivät tiimin toiset jäsenet ymmärtäneet. Seurauksena on edistymisen hidastuminen ja tehokkuuden lasku.</li> </ul>		



Tiimiorientaatio	
Tiimi suunnittelee toimintansa ja asettaa tavoitteet	Selkeä priorisointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• osallistuminen on tärkeää, sillä sitten myös haluaa olla mukana toteuttamassa</li> <li>• yhteinen huumori, ilon kautta tekeminen</li> <li>• kokouksissa keskustellaan palautteesta ja päätetään mitä tehdään seuraavaksi</li> <li>• innostuneisuus, työn imu, ei osata sanoa ei</li> <li>• erimielisyydet käsitellään ja ratkaistaan yhdessä</li> <li>• tiimillä on vastuu siitä, että saa ja hankkii tarvitsemansa tiedon. kaikkea tietoa ei automaattisesti aina saa. jokin tieto voi olla vaikeasti saatavilla.</li> <li>• pienissä tiimeissä suhteet vahvistuvat mikä vahvistaa myös vuorovaikutusta</li> <li>• tavoitteiden asettamiseksi oltava tietoa ja esimiesten tuki</li> <li>• oman roolin tiedostaminen ja hyväksyminen, selkeät roolit tiimissä</li> <li>• Sitoutuminen tiimiin on keskeistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiimin on valittava, mitkä kokoukset ovat tärkeimpiä heidän työnsä suorittamiseksi</li> <li>• tiimityö vaatii tilannekohtaista keskittymistä sekä tehtävään että siihen, mitä itse on tekemässä</li> <li>• selkeät roolit ja työnjako auttaa pääsemään tavoitteeseen erilaisin resurssein</li> <li>• selkeät roolit, jotka voivat vaihdella tilanteen mukaan</li> <li>• jaettu tavoite tulee aina ensin</li> <li>• koordinoinnilla varmistetaan tavoitteisiin pääseminen</li> </ul>
<p><b>Haasteita tiimiorientaatioissa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vapaamatkustus; tunnolliset kuormittuvat, kun oman työnsä ohessa tekevät toistenkin tehtävät</li> <li>➤ aikatauluhaasteet, esimerkiksi jos kaikille ei sovi sama aika ja joku jää aina pois tapaamisista, kun yhteisen näkemyksen ja ymmärryksen luomiseen tarvitaan kaikkien osallistuminen</li> <li>➤ huonot suhteet ja huonot tunteet eivät ole hyviä aineksia organisaatioiden rakentamiseksi</li> <li>➤ jos tiimin jäsen toimii keskustelematta toisten kanssa</li> <li>➤ jos joku jäsen ei ole mukana omasta halustaan tai vastustaa itseohjautuvaa tiimityön mallia</li> <li>➤ liian nopea tiimien muodostaminen</li> <li>➤ muutosvastarinta, sisäiset jännitteet</li> <li>➤ tiimin kokouksista pois jättäytyminen tai kokousten häiritseminen haittaa tiimiorientaatiota</li> <li>➤ kaikki tasa-arvoisia ja kaikkien mielipide yhtä arvokas, voi olla epäselvää, kuinka pitäisi edetä</li> <li>➤ tiimien sisällä tai väleillä syntyvät jännitteet, jotka johtuvat rooliepäselvyyksistä ja epäselvistä vastuista</li> </ul>	

Redundanssi eli toimintamalli, jolla varmistetaan työn jatkuvuus	
Yhtenäiset jaetut käytänteet	Vastuun jakaminen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• selkeät säännöt säännölliselle vuorovaikutukselle</li> <li>• digitaalisten työkalujen käyttöönotto ja koulutus</li> <li>• tiimissä on sovittu konkreettisista toimista kuten säännöstä, jonka mukaan kaikki ottavat kokouksissa ja verkkokeskusteluissa puheenvuoroja</li> <li>• yksilöllisten käsitysten jatkuva yhtenäistäminen</li> <li>• yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen, yhteinen käsitys aikatauluista ja laatukysymyksistä</li> <li>• yhteinen ymmärrys itseohjautuvuudesta ja siitä, miten se käytännössä toimii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• erityisesti hajautetuissa työyhteisöissä selkeästi vastuu digitaalisten työkalujen käytöstä</li> <li>• kaikkien on ymmärrettävä mitä itseohjautuvuus tarkoittaa ja kuinka itseohjautuva tiimi toimii</li> <li>• autetaan tarvittaessa tiimin jäseniä</li> <li>• selkeästi määritellyt rajat sille, miltä osin voi toimia itsenäisesti</li> <li>• päätöksiä täytyy tehdä myös itsenäisesti tietyissä rajoissa</li> <li>• tiimillä yhteinen tietoisuus siitä, mitä tiimissä on meneillään</li> <li>• vastuun ja tiedon jakaminen vähentää tiimin haavoittuvuutta</li> <li>• uusien jäsenten perehdyttäminen tärkeää, jotta tiimille tärkeät tiedot ja tiimitaidot tulevat myös uusien jäsenten tietoon</li> </ul>
<p><b>Työn jatkuvuutta uhkaavat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tiimit, joissa jäsenet turhautuvat, loukkaantuvat tai eivät arvosta toistensa osaamista, ajautuvat työskentelemään epäyhtenäisesti.</li> <li>➤ Jos ei ole selkeitä vastuualueita prosesseissa, tärkeitä taitoja/osa-alueita voi unohtua.</li> </ul>	