

Roosa Viirre

TIIMIN YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA HAASTAVAT TEKIJÄT YKSITYISESSÄ ORGANISAATIOSSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Huhtikuu 2023

TIIVISTELMÄ

Roosa Viirre: Tiimin yhteisöohjautuvuutta haastavat tekijät yksityisessä organisaatiossa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma, hallintotiede
Huhtikuu 2023

Tämä tutkimus käsittelee tiimin yhteisöohjautuvuutta ja sen toteutumista haastavia tekijöitä yksityisessä organisaatiossa. Työelämän jatkuvan ja nopeutuvan muutoksen takia, organisaatiot ovat alkaneet käyttää erilaisia joustavuutta tukevia toimintatapoja kuten tiimien yhteisöohjautuvuutta. Tässä tutkimuksessa tiimin yhteisöohjautuvuus määritellään tiimin yhteiseksi toiminnaksi, jossa tiimi toimii itsenäisesti ilman esihenkilön kontrollointia tai ohjausta. Hierarkian madaltaminen ja yhteisöohjautuvuuden lisääminen on iso ja aikaa vievä muutos varsinkin isossa organisaatiossa eikä tiimien yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen ole yksinkertaista. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan kysymykseen ”Minkälaiset asiat haastavat tai estävät tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista?”

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään yhteisöohjautuvuutta ilmiönä ja siihen liittyviä kokemuksia. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastattelemalla yksityisen organisaation kolmea työntekijää kolmesta eri tiimistä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluaineisto analysoitiin käyttämällä teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, sillä teoria ohjasi muun muassa teemahaastattelurungon laadintaa.

Tutkimuksessa saatiin selville, että organisaatiossa tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista haastaa tukitoimintojen riittämättömyys, heikko palautteenantokulttuuri, tiimin sisäiset ongelmat sekä tehokkaan viestintäjärjestelmän puuttuminen. Aineiston mukaan organisaation epäselkeä viestintä sekä viestinnän toimimattomuus tekevät ajan tasalla pysymisestä haastavaa. Tukitoimintojen riittämättömyys ilmenee resurssien puutteena ja esihenkilön tuen riittämättömyytenä. Lisäksi palautteenantokulttuuriin heikkous vaikuttaa tiimin ja yksilön oppimiseen. Tiimin sisäisiä ongelmia aiheuttavat puolestaan yksilötason erot itseohjautuvuudessa, yhteisöllisyyden puute ja pelisääntöjen puuttuminen.

Tutkimustulosten perusteella tiimin yhteisöohjautuvuutta haastavia tekijöitä ilmenee yksilö-, tiimi- sekä organisaatiotasolla. Lisäksi haastavat tekijät vaikuttavat jossain määrin toisiinsa. Tiimin yhteisöohjautuvuutta haastaviin tekijöihin on siis kiinnitettävä laajasti huomiota jokaisella organisaation tasolla. Tulosten perusteella voidaan myös päätellä, että muutos on organisaatiossa vielä osittain kesken. Mahdollisena jatkotutkimusaiheena voisi olla laajempi tutkimus tiimin yhteisöohjautuvuutta haastavista tekijöistä kohdeorganisaatiossa, jolloin saataisiin laajemman joukon kokemuksia ilmiöistä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia esihenkilöiden kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta, sillä muutos on vaikuttanut keskeisesti myös esihenkilöiden rooliin.

Avainsanat: Yhteisöohjautuvuus, yhteisöohjautuva tiimi, itseohjautuvuus

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	3
2.1 <i>Itseohjautuvuus moninaisena käsitteenä</i>	3
2.1.1 <i>Yksilön itseohjautuvuus</i>	3
2.1.2 <i>Itseohjautuva tiimi</i>	5
2.1.3 <i>Itseohjautuva organisaatio</i>	7
2.2 <i>Tiimin yhteisöohjautuvuuden pulmallisuuksia</i>	8
2.3 <i>Lyhyesti ketterästä toimintamallista</i>	9
3 METODOLOGIA	10
3.1 <i>Kohdeorganisaation esittely</i>	10
3.2 <i>Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu</i>	10
3.3 <i>Aineiston analyysi</i>	11
3.4 <i>Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus</i>	12
4 ANALYYSIN TULOKSET JA TULKINTA	14
4.1 <i>Tehokkaan viestintäjärjestelmän puuttuminen</i>	15
4.2 <i>Tukitoimintojen riittämättömyys</i>	17
4.3 <i>Tiimin sisäiset ongelmat</i>	19
4.4 <i>Heikko palautteenantokulttuuri</i>	21
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	23
5.1 <i>Tutkimuksen rajoitukset</i>	25
5.2 <i>Mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet</i>	26
LÄHTEET	27
LIITTEET	31
<i>Liite 1: Teemahaastattelun runko</i>	31
KUVIOT	
KUVIO 1 <i>TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET</i>	14

1 JOHDANTO

Työelämän jatkuva muutos ja muutosten nopeutuva tahti haastavat organisaatioiden toimintaa. Vuonna 2020 alkanut koronapandemia on esimerkiksi haastanut Suomessa organisaatioiden joustavuutta, kun erilaisia suosituksia ja rajoitteita tuli voimaan nopeallakin aikataululla (ks. Valtioneuvosto 2021). Organisaation joustavuuden eli kyvyn itseohjautua ja uudistua jatkuvasti nähdään olevan tärkeässä asemassa globaalissa toimintaympäristössä (Stähle & Kuosa 2009, 104). Vallan epätasainen jakautuminen aiheuttaa työntekijöissä motivaation puutetta ja perinteiset johtamistavat sekä organisaatioiden hierarkkisuus eivät tue organisaatioiden joustavuutta (Laloux 2014, 83;137). Vastauksena työelämän nopeaan muutostahtiin organisaatiot ovat alkaneet hyödyntämään erilaisia ketteriä toimintatapoja kuten itseohjautuvuutta (ks. esim. Yang & Guy 2011; Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021). Itseohjautuvuus ei ole uusi ilmiö, mutta se on viime vuosina noussut entistä suurempaan suosioon työelämäkeskustelussa. Vuonna 2016 tehdyssä Deloitteen raportissa 92 % yrityksistä oli sitä mieltä, että organisaatorakenteen madaltaminen on tärkeää. Sillä tarkoitetaan hierarkian vähentämistä sekä vallan jakamista työntekijöille (Martela ym. 2021, 13). Organisaatorakenteen madaltaminen ei ole kuitenkaan pieni projekti ja usein muutokset eivät tapahdu ongelmitta.

Lyhyesti itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä työtapoihin ilman, että esihenkilö tai johto kontrolloi päätöksiä. Toisaalta itseohjautuvuudella viitataan usein myös tiimien itseohjautuvuuteen, jota voidaan kutsua yhteisöohjautuvuudeksi. Sillä tarkoitetaan enemmänkin vallan siirtymistä tiimeille ja työn organisointia yhdessä. (Martela ym. 2021, 14.) Lähiaikoina itseohjautuvien tiimien yhteydessä on alettu puhumaan juuri yhteisöohjautuvuudesta, sillä usein työntekijät eivät tee päätöksiä yksin vaan niitä pohditaan yhdessä koko tiimin voimin (Martela 2021, 14). Tässä tutkimuksessa yhteisöohjautuvuuden käsitettä käytetään kuvaamaan tiimin itseohjautuvuutta, jotta saadaan erotettua yksilön ja tiimin itseohjautuvuus toisistaan.

Itseohjautuvuudesta ja yhteisöohjautuvuudesta on tehty monenlaista tutkimusta, mutta tutkimustiedon nähdään olevan edelleen rajallista (Lee & Edmondson, 2017). Yang ja Guy (2004, 73) painottavat, että itseohjautuvista tiimeistä on vielä paljon opittavaa etenkin niihin kuuluvien yksilöiden näkökulmasta. Osittain tutkimus on keskittynyt IT-alalle sekä projektitiimeihin, sillä

itseohjautuvuus kuuluu ketterän ohjelmistokehityksen ydinperiaatteisiin (Fowler & Highsmith, 2001). Aikaisempi tutkimus kohdistuu myös laajasti yhteisöohjautuvuuden mahdollisesti tuomiin hyötyihin kuten tehokkuuteen (ks. Cohen, Ledford & Spreitzer, 1996; Tata & Prasad, 2004; Doblinger, 2022). Akateemisen tutkimustiedon lisäämistä yhteisöohjautuvuudesta ilmiönä voidaan siis pitää tärkeänä. Lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastelu keskittyy nimenomaan tiimin yhteisöohjautuvuutta estäviin tai haastaviin tekijöihin. Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja analysoida tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista estäviä tai haastavia tekijöitä yksityisessä organisaatiossa, jossa tiimit ovat toimineet yhteisöohjautuvasti ketterän toimintamallin periaatteiden mukaisesti noin kaksi vuotta. Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin asioita, jotka haastavat tiimin yhteisöohjautuvuutta työntekijän näkökulmasta. Tutkimuskysymykseksi muotoutui:

Minkälaiset asiat haastavat tai estävät tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista?

Hierarkian madaltaminen ja sitä kautta yhteisöohjautuvuuden lisääminen on suuri muutos varsinkin isossa organisaatiossa, joten tässä kohtaa muutosta on mielenkiintoista tutkia minkälaisia esteitä tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa esiintyy työntekijän näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen avulla kohdeorganisaatio voi mahdollisesti saada viitteitä siitä, kuinka muutos yhteisöohjautuviin tiimeihin siirtymisessä on tässä kohtaa onnistunut ja minkälaisia kehittämistarpeita yhteisöohjautuvuuden esteet nostavat. Akateemisen tutkimustiedon lisäämistä ilmiöstä voidaan myös pitää tärkeänä nykyisen rajallisen tutkimustiedon vuoksi. Toisaalta tutkimus voi tuoda uusia näkökulmia myös suomalaiseen työelämään.

Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa käydään läpi tutkimuksen laajempaa kontekstia, esitellään tutkimuksen tarkoitus sekä tutkimusongelma ja perustellaan tutkimuksen aiheen tärkeys. Toisessa luvussa tarkastellaan teoreettista viitekehystä, jossa avataan keskeisiä käsitteitä sekä tutustutaan aikaisempaan tutkimukseen tiimien yhteisöohjautuvuudesta. Kolmannessa luvussa keskitytään tutkimuksen metodologiaan eli esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio lyhyesti, tarkastellaan tutkimusmenetelmää ja aineiston keruutapaa sekä sitä, kuinka aineiston analyysi on toteutettu. Lisäksi pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia sekä analysoidaan ja tulkitaan niitä. Viimeisessä luvussa käydään vielä lyhyesti läpi tutkimuksen tarkoitus sekä esitetään analyysin perusteella syntyneet johtopäätökset. Lisäksi luvussa tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia sekä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa tarkoituksena on määritellä sekä selventää tutkimukselle keskeisiä käsitteitä. Ensimmäiseksi tarkastellaan itseohjautuvuutta ja käsitteen moninaisuutta. Seuraavana käsitellään itseohjautuvaa tiimiä ja yhteisöohjautuvuuden käsitettä, jonka jälkeen selvennetään itseohjautuvuuden käsitettä organisaatiotasolla. Viimeiseksi käydään läpi aikaisemmassa tutkimuksessa esiintyviä tiimin itseohjautuvuuden pulmallisuuksia sekä lyhyesti ketterää toimintamallia ja siihen liittyviä käsitteitä, joita aineistossa esiintyy.

2.1 Itseohjautuvuus moninaisena käsitteenä

Itseohjautuvuus käsitteenä ei ole yksiselitteinen. Suomenkieliselle itseohjautuvuuden käsitteelle löytyy lähitermejä ja vastineita sekä suomeksi että englanniksi. Lisäksi itseohjautuvuus voidaan ymmärtää eri tavoin riippuen siitä, millä tasolla käsitettä tarkastellaan. Tieteellisessä keskustelussa itseohjautuvuuden käsitteestä voidaan selkeästi erottaa yksilö-, ryhmä- sekä organisaatiotasoa. Itseohjautuvuudesta voidaan puhua myös yhteisöohjautuvuutena sekä itseorganisoidumisenä. Englanninkielisestä sanastosta löytyviä itseohjautuvuuden lähitermejä ovat muun muassa *self-direction*, *self-management* ja *self-organizing*. Seuraavaksi määritellään ja erotellaan yksilötason itseohjautuvuus, tiimin itseohjautuvuus sekä organisaation itseohjautuvuus.

2.1.1 Yksilön itseohjautuvuus

Martela (2021, 14) määrittelee itseohjautuvuuden viittaavan yksilöön, joka kykenee toimimaan itsenäisesti ja kulkemaan kohti organisaation yhteisiä tavoitteita ilman esihenkilön tai johdon kontrollia. Vastakohtana itseohjautuvuudelle nähdään ylhäältäpäin ohjautuvuus, jossa työntekijä nähdään organisaatiossa yksilönä, jota tarvitsee kontrolloida sekä ohjata, jotta määrätyt työtehtävät tulevat tehdyksi (Martela & Jarenko 2017). Williams (1997, 140) puolestaan kertoo itseohjautuvuuden tarkoittavan yksilön kykyä tunnistaa ja ratkaista ongelmia sekä samalla kehittää itseään. Manz ja Sims (1980, 362) määrittelevät itseohjautuvuuden prosessiksi, jossa yksilö hallitsee omaa käyttäytymistä asettamalla itselleen kriteereitä, joiden avulla yksilö arvioi omaa suorituskykyään sekä hallitsee tekojensa seurauksia. Yksilön itseohjautuvuus nähdään kykynä, jota

voi harjoitella erilaisten tekniikoiden avulla. Toisin sanoen voidaan myös puhua itsensä johtamisesta (*self-leadership*).

Deci, Connell ja Ryan (1989, 580) määrittelevät itseohjautuvuuden (*Self-determination*) tarkoittavan sitä, miten yksilö kokee mahdollisuuden tehdä omia valintoja sekä säädellä omaa toimintaansa organisaatiossa. Ryanin ja Decin (2017, 4–14) kehittämän itsemääräämisteorian (*Self-determination theory*) mukaan ihminen on luonnostaan itseään ohjaava, motivoitunut ja aktiivinen. Teoria liittyy motivaatioon sekä ihmisen kolmeen psykologiseen perustarpeeseen: omaehtoisuus, kyky ja yhteisöllisyys. Teoriassa käytetään motivaatiotyyppien erottamiseen eräänlaista jatkumoa, jonka toisessa päässä on itsemääräytyminen ja toisessa itsemääräytymättömyys. Itsemääräytymisen ääripäässä työntekijä tuntee sisäistä motivaatiota työn tekemiseen. Tällöin toiminta kumpuaa sisäisesti työntekijän mielenkiinnosta ja vapaaehtoisuudesta, jolloin myös kolme perustarvetta täyttyvät. Sisäinen motivaatio toimintaan syntyy kuitenkin vain silloin, kun toiminta on ihmisen omasta mielestä kiinnostavaa. Itsemääräytymättömyyden ääripäässä työntekijän toiminta perustuu ulkoiseen tai sisäiseen painostukseen, jossa motivaatiota ei ole. Näiden ääripäiden välillä oleva käyttäytyminen on ulkoisesti motivoivaa, jossa ulkoisen motivaation taso vaihtelee koetun autonomian mukaan. (Ryan & Deci 2000, 71; Ryan & Deci 2017, 14–16.)

Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä itsemotivaatiota, tavoitteita sekä osaamista. Itsemotivaatiolla tarkoitetaan yksilön omaehtoista halua tehdä asioita. Itseohjautuminen ei voi tapahtua ilman tavoitteita, sillä silloin yksilö ei tiedä mitä kohti pyrkii. Osaamisella puolestaan tarkoitetaan kykyä johtaa itseään eli esimerkiksi ajan ja resurssien hallintaa. Organisaatiolla voidaan katsoa olevan suhteellisen iso rooli sellaisten tukirakenteiden rakentamisessa, jotka auttavat yksilöitä oppimaan itsensä johtamista sekä itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko, 2017.) Toisaalta yksilöillä täytyy myös olla halukkuutta oppia uusia tapoja. Kaikki eivät halua toimia itseohjautuvasti vaan joillekin sopii paremmin sellainen työ, joka ei vaadi itseohjautuvuutta ja itsensä johtamista.

Martela ym. (2021, 16–17) esittävät myös kolme oikeutta, jonka kautta yksilö arvioi omia itseohjautuvuuden mahdollisuuksia organisaatiossa. Nämä oikeudet ovat työn tekeminen, työn johtaminen sekä osallisuus organisaation kehittämiseen. Työn tekemisen oikeuksilla tarkoitetaan sitä, miten yksilö pystyy päättämään itsenäisesti oman työn tekemisen tavoista. Työn johtamisen oikeudet tarkoittavat sitä, miten yksilöllä on mahdollisuus päättää työn tavoitteita. Viimeisenä, oikeudella osallistua organisaation kehittämiseen viitataan siihen, missä määrin yksilö kokee voivansa vaikuttaa oman työroolinsa ympäröiviin rakenteisiin.

Tässä tutkimuksessa yksilön itseohjautuvuuden määritellään viittavan yksilöön, joka kykenee toimimaan itsenäisesti ilman kontrollointia sekä pystyy samalla kehittämään omia toimintatapojaan. Itseohjautuvuuden toteutuminen vaatii yksilöltä itsensä johtamisen taitoja sekä motivaatiota toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Itseohjautuvuus vaatii myös riittävästi autonomiaa.

2.1.2 Itseohjautuva tiimi

Flory (2005, 278) määrittelee itseohjautuvan tiimin (*self managing team / self-managed team*) koostuvan työntekijöistä, joille on annettu vastuu omien resurssien sekä toimintatapojen organisoinnista. Lisäksi työntekijöillä on erilaisia taitoja, jotka täydentävät toisiaan. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita yhteiseen päämäärään sekä tavoitteisiin. Itseohjautuvan tiimin vastuuta kuitenkin rajoittaa organisaation asettamat rajoitteet. Wagemanin (2001, 559) mukaan itseohjautuvalla tiimillä on auktoriteetti ja vastuu työn suorittamisesta sekä sen johtamisesta, mutta sitä rajoittavat organisaation rakenteet sekä muiden asettamat tavoitteet. Erez, Lepine ja Elms (2002, 929) puolestaan määrittelevät itseohjautuvan tiimin tarkoittavan sitä, että päätösvalta siitä, kuinka tiimi suorittaa työtehtävänsä, on tiimin muodostavilla henkilöillä. Itseohjautuvan tiimin ominaispiirteitä ovat kasvokkain tapahtuva viestintä, työntekijöiden yhteinen vastuu työn suorittamisesta tai palvelun tarjoamisesta (Yang & Guy 2011, 531) sekä työntekijöiden päätösvalta esimerkiksi työtehtävien jakamisessa ja aikatauluttamisessa (Cohen & Ledford, 1994).

Martela (2021, 15) argumentoi tiimin itseohjautuvuuden olevan enemmänkin yhteisohjautuvuutta, sillä valta ei siirry esihenkilöltä yksilölle, vaan tiimi sopii työn tekemisen tavoista yhdessä ja ohjautuu kohti yhteisiä tavoitteita. Yhteisohjautuvuuden voidaan sanoa olevan melko uusi käsite, sillä sitä on käytetty tutkimuksessa suhteellisen vähän. Salovaara (2020, 18) määrittelee yhteisohjautuvuuden tarkoittavan ihmis- tai työyhteisöä, jossa yhteisön rakenteet, toimintatavat ja prosessit tukevat demokraattisia toimintatapoja sekä yhteisöllisyyttä. Tässä tutkimuksessa tiimin itseohjautuvuus määritellään Martelan (2021) ja Salovaaran (2020) mukaisesti yhteisohjautuvuudeksi, sillä käsitteen avulla saadaan erotettua yksilön itseohjautuvuus ja tiimin itseohjautuvuus toisistaan. Itseohjautuvuus viittaa enemmänkin yksilöön, kun taas yhteisohjautuvuudella viitataan yhteisöön.

Yeatts ja Hyten (1997, 57–59) argumentoivat, että itseohjautuvien tiimien menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat työprosessi, tiimityön prosessi, tiimin työympäristö ja tiimin kokoonpano. Työprosessilla viitataan työntekijöiden taitoihin ja tietoon, tarjottuihin resursseihin sekä

työpanokseen. Työntekijän työpanokseen vaikuttaa keskeisesti kokemus motivaatiosta ja sitoutumisesta, mutta siihen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Yeattsin ja Hyten (1997, 57–59) mukaan esimerkiksi esihenkilön tuen puute vaikuttaa negatiivisesti työntekijän panokseen. Tiimityön prosessi sisältää tiimiläisten välisen kommunikoinnin ja luottamuksen tiimin jäsenten kesken sekä organisaation luottamuksen tiimiä kohtaan. Cunhan, Regon ja Simpsonin (2022, 8) mukaan myös tiimin yhteisten pelisääntöjen voidaan nähdä olevan tärkeässä asemassa tiimin tehokkuuden kannalta. Toisaalta tiimityön toimivaan prosessiin vaikuttavat myös tiimin työympäristö sekä tiimin kokoonpano. Työympäristöllä tarkoitetaan esihenkilön tukea, palkitsemisjärjestelmää sekä tiimin tavoitteita, suorituksen arviointia sekä koulutus- ja informaatiojärjestelmiä. Aktiivinen esihenkilön tuki, tiimin kouluttautumismahdollisuudet, tila innovoinneille sekä tiimin edistymisen ja menestymisen tunnistaminen nähdään tärkeänä osana menestyviä itseohjautuvia tiimejä. Palkitsemisjärjestelmän sekä tiimin suorituksen arvioinnin pitäisi olla sellainen, joka tukee ja kannustaa tiimityöhön. Lisäksi tiimin tavoitteiden tulisi olla selkeitä, jotta jokainen tiimiläinen ymmärtää ne ja pystyy tekemään töitä tiimin yhteisten tavoitteiden eteen. Tehokasta viestintäjärjestelmää pidetään tärkeänä tiimin menestymisen kannalta, jotta tiimi saa kaiken tarvitsemansa tiedon ja pystyy tekemään tärkeitä päätöksiä. Itseohjautuva tiimi toimii parhaiten, kun jokaista tiimin jäsentä kohdellaan yhdenvertaisesti ja, kun esihenkilö rohkaisee tiimiä keskustelemaan ja tekemään päätöksiä. (Yeatts ym. 1996, 70–71;75; Yeatts & Seward 2000, 360.) Myös Manz ja Sims (1987, 120–121) pitävät esihenkilön tukea tärkeänä.

Wageman (1997, 54–57) ehdottaa seitsemää kriittistä tekijää yhteisöohjautuvien tiimien menestymisen kannalta: selkeä suunta, työtehtävät, jotka on tarkoitettu tiiminä tehtäväksi, tiimin palkitseminen, riittävät fyysiset työresurssit, tiimin autonomia, yhteiset tavoitteet sekä yhteiset normit, jotka ohjaavat strategiseen ajatteluun. Tiimillä on oltava selkeä suunta, jotta jokainen tiimin jäsen tietää miksi tiimi on olemassa ja mitkä ovat tiimin tavoitteet. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla tiimiperusteinen, sillä yksilöiden sekä tiimin palkitsemisen on havaittu olevan yhteydessä alhaiseen tehokkuuteen. Lisäksi esimerkiksi yhteiset normit tai pelisäännöt ohjaavat tiimin jäseniä miettimään minkälaiset asiat ovat haasteellisia tiimin tehokkuuden kannalta. Syrjäsen ja Tolosen (2021) mukaan yhteisöohjautuvuuden toteutuminen tarvitsee autonomiaa sekä läpinäkyvyyttä. Avoimuus tarjoaa päätöksenteon tueksi oikeanalaista informaatiota, joka niin ikään mahdollistaa autonomian. Avoimuus ja läpinäkyvyys varmistavat myös luottamuksen kasvattamisen organisaation sekä tiimien välillä, mutta myös tiimin jäsenten välillä.

2.1.3 Itseohjautuva organisaatio

Lee ja Edmondson (2017, 39) määrittelevät itseohjautuvan organisaation sellaiseksi organisaatioksi, jossa voimakas vallan hajauttaminen on tapahtunut systemaattisesti koko organisaatiossa. Itseohjautuvassa organisaatiossa kaikille työntekijöille on määritelty tarkasti se, minkälaisista asioista he saavat päättää eikä näitä oikeuksia voi syrjäyttää kukaan. Organisaation itseohjautuvuuteen voidaan liittää lisäksi itseorganisoitumisen käsite. Itseorganisoitumisessa on kyse työn organisoinnin rakenteiden hierarkkisuuudesta ja ryhmän ominaisuudesta (Martela 2021, 15). Vastakohtana itseorganisoitumiselle on ylhäältä organisoituminen, jossa organisaation johto päättää millainen organisaation rakenne ja hierarkia on. Organisaatiot eivät ole täysin itseorganisoituneita tai täysin ylhäältä organisoituneita, vaan niitä on erilaisia kummankin ääripään väliltä. (Martela & Jarenko, 2017.) Pajun (2017) mukaan itseorganisoitumisen perustana on ajatus siitä, että ylimmän johdon on mahdoton ymmärtää mitä kaikkea eri osissa organisaatiota tapahtuu. Tietoinen organisaation madaltaminen luo dynaamisemman organisaation, joka pystyy reagoimaan äkillisiin uusiin ilmiöihin nopeasti.

Martela ja Jarenko (2017) määrittelevät osallistavaksi organisaatioksi sellaisen organisaation, joka on organisoitu perinteisesti ylhäältä annettusti, mutta jossa henkilöstölle on annettu valtaa päättää, kuinka työtehtäviä tehdään. Yhteisorganisoitu organisaatio puolestaan määritellään organisaatioksi, jossa ylin johto määrittää henkilöstön kanssa yhteisen suunnan hierarkioiden puuttuessa melkein kokonaan. Sen sijaan perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa informaatio kulkee ylhäältä alaspäin ja työntekijät suorittavat työtehtäviä ylhäältä tulleiden ohjeistuksen mukaisesti. Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara (2021, 79–87) nimeävät yhteisöohjautuvan organisaation peruseräiteiksi hajautetun päätöksenteon, informaation läpinäkyvyyden, oppimisen, viestinnän sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden. Muutoksessa kohti yhteisöohjautuvuutta pidetään tärkeänä sitä, että idea yhteisöohjautuvuudesta saadaan välitettyä koko organisaatioon. Vuorovaikutuksella, osallistamisella ja oikeanlaisella viestinnällä on laaja rooli tämän onnistumisessa. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 45.)

Tässä tutkimuksessa itseohjautuvalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatioita, jossa valtaa on hajautettu koko organisaatiossa kaikille työntekijöille, mutta organisaatiossa on silti jonkin verran hierarkiaa. Itseohjautuva organisaatio on itseorganisoitumisen ja ylhäältä organisoitumisen ääripäiden välillä ja luo työntekijöille autonomiaa päättää miten työtä organisoidaan. Määritelmä koostuu luvussa ilmenneistä määritelmistä.

2.2 Tiimin yhteisöohjautuvuuden pulmallisuuksia

Organisaatioiden on tärkeää ymmärtää se, että yhteisöohjautuvuus ei ole valmis ja nopea pakettimalli eikä se automaattisesti ratkaise kaikkia organisaation ongelmia. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa organisaatioille eri asioita, joten ratkaisut haasteisiin on rakennettava itse. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopiksi yksilötasolla tarkasteltuna on tunnistettu työntekijöiden koulutus ja ammatillinen tausta. Joillakin työntekijöillä korkeakoulutausta tai kokemus yhteisöohjautuvuudesta voi vaikuttaa positiivisesti kykyyn toimia yhteisöohjautuvasti, kun taas toiset työntekijät voivat tarvita enemmän tukea ja koulutusta yhteisöohjautuvuuteen. Aikaisemmin tiukassa kontrollissa toiminut työntekijä voi kokea muutoksen pelottavana tai toisaalta työntekijä voi myös alkaa tekemään kaiken täysin oman mielen mukaan. (Koistinen & Kostamo 2021, 61–65.) Moe, Dingsøyr ja Dybå (2009, 22) sekä Langfred (2000, 581) tunnistavat yksilön itseohjautuvuuden ja tiimin yhteisöohjautuvuuden konfliktin yhdeksi avainongelmaksi yhteisöohjautuvuudessa. Yksilöiden korkea itseohjautuvuus aiheuttaa ongelmia yhteisöohjautuvuuteen, sillä silloin työntekijä pyrkii kohtia omia tavoitteitaan eikä tiimin tavoitteita. Eri tasoisten autonomioiden ristiriidat voivat vaikuttaa myös negatiivisesti tiimin yhteisöllisyyteen. Langfredin (2004, 391) mukaan yksilöiden korkea autonomia tiimissä aiheuttaa sen, että tiimin jäsenet eivät anna toisilleen palautetta. Myös Hoda ja Murugesan (2016, 251) tunnistavat yksilötason erojen itseohjautuvuudessa aiheuttavan haasteita yhteisöohjautuvuudelle.

Yhteisöohjautuvuuden lisääminen voi muokata radikaalisti myös esihenkilöiden roolia. Muutokset vaativat esihenkilöiltä uudenlaisen roolin sekä uusien toimintatapojen omaksumista, jossa koulutuksen ja tuen nähdään olevan myös tärkeässä roolissa. Haasteena on nähty se, miten esihenkilö osaa antaa tiimille tilaa tehdä päätöksiä itse ja toimia enemmänkin tiimin tukihenkilönä. (Koistinen & Kostamo 2021, 66.) Magpilin ja Pazoksen (2018, 20) mukaan merkittävä haaste on esihenkilön vaikeus luoda tiimille riittävästi autonomiaa, mutta myös tarjota tarpeeksi tukea. Tukitoimintojen suunnittelun tärkeys korostuu sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kohdalla. Ilman riittäviä tukitoimintoja molemmille osapuolille, yhteisöohjautuvuuden toteutuminen voi olla haastavaa. Tiimin oppimisen epäonnistuminen nähdään myös yhteisöohjautuvuutta haastavana tekijänä. Yksi oppimista estävä tekijä on tiimin alhainen autonomia, johon voi osittain vaikuttaa tiimin ulkopuolisten henkilöiden puuttuminen tiimin tekemiseen. (Moe ym. 2009, 23.) Kostamon ja Gamrasnin (2021, 116) mukaan organisaatio ei selviä ilman jatkuvan oppimisen mahdollistamista.

2.3 Lyhyesti ketterästä toimintamallista

Kohdeorganisaatio toimii osittain ketterän toimintamallin periaatteiden mukaisesti, joten ketterän toimintamallin lyhyt avaaminen on perusteltua. Lisäksi tässä kohtaa käydään läpi aineiston analyysissä esiin nousevia nimityksiä, joita haastateltavat käyttävät esimerkiksi tiimin esihenkilöstä ja viikoittaisista palavereista. Tietoa eri nimityksistä on saatu haastateltavilta sekä aikaisemmasta tutkimuksesta.

Termillä ketterä (agility) tarkoitetaan työn ja siihen liittyvien rakenteiden jatkuvaa parantamista, joka antaa organisaatiolle kyvyn vastata nopeasti ja tehokkaasti erilaisiin äkkinäisiin muutostilanteisiin (Joroff, Porter, Feinberg & Kukla 2003, 293–294). Ketteriä menetelmiä on erilaisia ja organisaatiot hyödyntävät niitä eri tasoisesti. Yhteisöohjautuvuuden tavoin, myöskään ketterä toimintamalli ei ole valmis malli vaan organisaatio voi valita sille parhaiten soveltuvat tavat, joita se hyödyntää toiminnassaan. Vuonna 2001 kehitettiin Agile Manifesto, joka sisältää ketterää tukevia toimintakehyksiä. Samana vuonna kehitettiin myös Scrum, joka sisältää myös erilaisia ketteriä prosesseja. Scrum on yksi maailmanlaajuisesti käytetyimmistä ketterän toimintakehyksistä (Measey ym. 2015, 44.)

Ketterä valmentajan (agile coach) tehtäviin kuuluu yhteisöohjautuvien tiimien auttaminen ja ohjaaminen ketterien menetelmien käyttöönotossa sekä tavoitteiden saavuttamisessa (Daljajev, Scott, Milani & Pfahl 2020, 49). Ketterä valmentaja auttaa esimerkiksi tiimiä saavuttamaan luottamuksellisen ilmapiirin, joka kannustaa tiimin jäseniä ilmaisemaan mielipiteitään avoimesti (Hoda, Noble & Marshall 2013, 432). OPO:lla (operations production owner) tarkoitetaan puolestaan tiimin jäsenten kesken tietyin väliajoin vaihtuvaa vetovastuuroolia. OPO on vastuussa esimerkiksi viikoittaisten palaverien järjestämisestä. Kaikki tiimit eivät puhu viikoittaisista palavereista samoilla nimillä, ja toimintatavat tiimien kesken ovat vaihtelevia. Tässä tutkimuksessa haastateltavat mainitsivat Daily-kokouksen, jolla tarkoitetaan tiimin viikkokokouksia, joita on yleensä useamman kerran viikossa. Haastattelussa mainitaan myös operations lead, jolla tarkoitetaan tiimin esihenkilöä.

3 METODOLOGIA

Tässä luvussa esitellään lyhyesti tutkimuksen kohteena toimiva organisaatio sekä kuvataan ja perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa ja aineistonkeruuta. Luvussa kuvataan myös aineiston analyysimenetelmää sekä perustellaan sen valinta ja tarkastellaan, kuinka aineisto on analysoitu. Viimeisenä pohditaan tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta.

3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeorganisaationa tutkimuksessa toimii yksityinen suomalainen organisaatio. Kyseinen organisaatio valikoitui tutkimuksen kohteeksi, sillä organisaatiossa on meneillään iso toimintatapamuutos, jonka keskiössä ovat yhteisöohjautuvat tiimit. Toimintatapamuutoksessa on kyse erilaisten ketterien menetelmien käyttöönotosta, jotka muovaavat organisaatiota yhteisöohjautuvaan suuntaan. Ketteriä menetelmiä on hyödynnetty organisaatiossa jo noin kahden vuoden ajan, mutta toimintatapojen ja organisaatiokulttuurin muovaaminen yhteisöohjautuvampaan suuntaan vie aikaa. Kohdeorganisaation yhdessä vuosikertomuksessa korostetaan oppimista sekä jatkuvaa osaamisen kehittämistä tärkeänä osana itseohjautuvaa toimintatapaa. Oppimista tukeviksi periaatteiksi nimetään muun muassa tiedon läpinäkyvyys ja suunnitelmallinen palautteen hyödyntäminen kehittämistoimenpiteissä.

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruu

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys lisätä ymmärrystä siitä, minkälaiset asiat estävän tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ilmiön kokonaisvaltainen tutkiminen ja tosiasioiden paljastaminen. Sen tyypillisiin piirteisiin kuuluu muun muassa ihmisten käyttäminen tiedon keruussa ja tutkittavien äänen esille nostaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 152;155.) Laadullinen tutkimustapa tukee tutkimuksen tavoitetta pyrkiä lisäämään ymmärrystä tiimien yhteisöohjautuvuuden haasteista. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena pyrkiä yleistämään tilastollisesti vaan painopiste on tietyn toiminnan ymmärtämisessä tai ilmiön kuvaamisessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74), joten laadullinen lähestymistapa on perusteltua tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kohdeorganisaation yhden yksikön kolmen eri tiimin jäseneltä teemahaastatteluin. Aineistonkeruutavaksi valikoitui teemahaastattelu, sillä se korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina ja sen suurena etuna on joustavuus. Teemahaastattelua voidaan luonnehtia lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuodoksi, sillä tyypillistä on, että haastattelun teemat ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. (Hirsjärvi ym. 2006, 193–194;197.) Lisäksi teemahaastattelun tavoitteena on löytää vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Teemahaastattelu mahdollisti erilaisten lisäkysymysten esittämisen sekä vapaamuotoisen keskustelun haastateltavien kanssa, jonka avulla haastatteluista saatiin enemmän irti.

Haastateltavat valittiin kolmesta eri tiimistä, jotta tutkimus ei rajoittuisi vain yhden tiimin jäsenten kokemuksiin tiimin yhteisöohjautuvuudesta. Haastateltavien valintaan vaikuttivat myös tutkimuksen aikataulu sekä kohdeorganisaatio. Valintaa rajattiin myös siten, että jokainen haastateltava oli ollut kohdeorganisaatiossa töissä vähintään vuoden ajan, jotta informanteilla oli riittävästi kokemusta yhteisöohjautuvassa tiimissä toimimisesta kohdeorganisaatiossa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jotta jokainen haastateltava pääsi kertomaan omin sanoin omista kokemuksistaan. Yksi haastatteluista toteutettiin kohdeorganisaation toimipaikalla ja kaksi muuta haastattelua Teams-palvelussa. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2022 ja ne kestivät keskimäärin noin 42 minuuttia. Varsinaisten haastattelujen lisäksi tehtiin myös yksi esihaastattelu, jonka avulla pystyttiin arvioimaan haastatteluiden kestoa sekä tekemään parannuksia teemahaastattelurunkoon. Esihaastattelun tuloksia ei hyödynnetty lopullisessa tutkimuksessa. Varsinainen tutkimuksen aineisto kerättiin äänittämällä haastattelutilanteet, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi.

3.3 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysia, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi voidaan jaotella kahteen ryhmään. Toisen ryhmän analyysia ohjaa tietty teoreettinen tai epistemologinen asemointi. Sisällönanalyysi kuuluu toiseen ryhmään, jossa ohjaus puuttuu, mutta analyysiin voidaan kuitenkin soveltaa erilaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.) Tarkempaan analyysimenetelmänä tutkimuksessa käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa analyysi ei

pohjautu suoraan teoriaan, mutta teoria toimii ikään kuin apuna analyysin loppuvaiheessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 81). Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata olemassa olevaa teoriaa kuten teorialähtöisessä analyysissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 82) vaan aikaisempi tieto toimii nimenomaan apuna analyysin tekemisessä. Tässä tutkimuksessa aikaisempi tieto on osittain ohjannut esimerkiksi teemahaastattelun rungon muodostamista. Tuomen ja Sarajärven (2018, 81) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä on kyse abduktiivisesta päättelystä, jossa aikaisempi tieto ja aineistolähtöisyys vuorottelevat keskenään.

Teoriaohjaavan sekä aineistolähtöisen sisällön analyysiin kuuluu kolme vaihetta: redusointi, klusterointi sekä abstrahointi. Aineiston redusoinnilla tarkoitetaan pelkistämistä, jossa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat pois tai aineistosta etsitään ilmaisuja, jotka kuvaavat tutkimustehtävää ja muodostetaan niistä pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–94.) Tässä tutkimuksessa jokainen haastattelu litteroitiin omaksi tiedostokseen, jonka jälkeen aineistoon perehdyttiin syvällisemmin. Aineistosta lähdettiin etsimään tutkimuksen kannalta oleellisia alkuperäisilmauksia, jotka pelkistettiin. Aineiston klusterointi tarkoittaa ryhmittelyä, jossa pelkistetyistä ilmauksista etsitään käsitteitä, jotka ovat samankaltaisia tai eroavat toisistaan. Alaluokat muodostetaan ryhmittelemällä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet eri luokiksi. Alaluokat nimetään käsitteillä, jotka kuvaavat luokan sisältöä. Tämän jälkeen tapahtuvaa abstrahointia kutsutaan käsitteellistämiseksi, jonka voidaan katsoa olevan myös osa klusterointia. Abstrahoinnin tehtävänä on muodostaa alkuperäisistä ilmauksista teoreettisia käsitteitä ja edetä johtopäätöksiä kohti. Sitä tulee jatkaa niin kauan kuin se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92–93.) Tässä tutkimuksessa klusterointi toteutettiin etsimällä pelkistetyistä ilmauksista samankaltaisuuksia, jonka avulla ilmaukset ryhmiteltiin eri ryhmiin. Ryhmittelyn jälkeen alaluokat nimettiin kuvaavasti, jonka jälkeen samankaltaiset alaluokat yhdistettiin pääluokiksi. Analyysin tulokset on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

3.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tuomen ja Sarajärven (2018, 118–122) mukaan tutkimuksen luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimuksen tekemistä. Kirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein käsitteiden *validiteetti* ja *reliabiliteetti* kautta. Kyseiset käsitteet ovat kuitenkin syntyneet määrällisten tutkimusten kautta, joten niiden käyttöä on kritisoitu laadullisissa tutkimuksissa. Tärkeintä on arvioida tutkimusta kokonaisuutena. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään ensinnäkin suunnittelemalla tutkimus sekä tutkimuksen eteneminen huolellisesti. Kaikki

tutkimuksen vaiheet on pyritty kuvailemaan mahdollisimman tarkasti ja tutkimusmenetelmien valinnat on perusteltu. Tutkimuksessa on noudatettu myös hyvää tieteellistä käytäntöä koko prosessin ajan, johon kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Kohdeorganisaatiolta on varmistettu lupa tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen haastateltavat ovat osallistuneet tutkimukseen täysin vapaaehtoisesti ja osallistujia on informoitu tutkimuksen tarkoituksesta sekä heiltä on pyydetty lupa haastattelujen äänittämiseen. Tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti on myös säilytetty. Luotettavuutta on pyritty parantamaan myös toteuttamalla esihaastattelu sekä käyttämällä lähdekriittisyyttä lähteiden valinnassa.

4 ANALYYSIN TULOKSET JA TULKINTA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia sekä tulkitaan niitä aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen nähden. Jokaisella tiimillä on omanlaisensa toimintatavat, joten yhteisöohjautuvuuden toteutumista haastavista tekijöistä löytyi erilaisia kokemuksia. Toisaalta kokemukset olivat myös osittain yhteneviä. Kuvio 1 havainnollistaa tutkimuksen keskeiset tulokset. Se on muodostettu etsimällä haastatteluista yhtenäisiä ilmiöitä sekä ilmiöitä, jotka ovat mielestäni tärkeitä kohdeorganisaation kannalta. Laatikoiden yhdistyminen toisiinsa kuvaa sitä, kuinka ilmiöt vaikuttavat toisiinsa.



Kuvio 1 Tutkimuksen keskeiset tulokset

4.1 Tehokkaan viestintäjärjestelmän puuttuminen

Ensimmäiseksi pääluokaksi muodostui organisaation tehokkaan viestintäjärjestelmän puuttuminen. Haasteita tiimin yhteisöohjautuvuudelle aiheuttaa aineiston perusteella viestintäkanavien paljous, epäselkeä viestintä sekä osittain myös viestinnän puute. Tehokkaan tiedon kulun sekä tiedon saatavuuden voidaan katsoa olevan keskeisessä asemassa kaikenlaisten tiimien toiminnassa, mutta erityisesti se on tärkeää yhteisöohjautuville tiimeille, kun päätöksiä tehdään yhdessä saatujen tietojen perusteella.

Viestintäkanavien paljous

Aineistosta nousee selkeästi esiin haasteet organisaation viestinnässä. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että organisaatiossa on liikaa viestintäkanavia. Viestintäkanavien määrä koetaan pulmalliseksi, sillä erilaisten kanavien sekä viestinnän paljous tekevät ajankohtaisten asioiden perässä pysymisestä haastavaa. Lisäksi tärkeitä viestejä on hankala löytää, mikä voi aiheuttaa haasteita sekä yksilölle että tiimille. Lukemattomien viestintäkanavien seuraaminen vie ylimääräistä aikaa ja aiheuttaa selvästi turhautumisen tunnetta.

” -- jos sulla on siellä niinkun vaikka kymmenenkin kanavaa, mistä sä näet, että niihin on jokaiseen tullut jotain viestiä ja sä et tiedä ennen, kun sä menet lukemaan, että olisiko tää niinku sulle välttämättä niinku tarpeellinen tieto niin se on vähän hankala ja siis en tykkää siitä, että meillä on turhia kanavia siellä, minne erehdytään välillä ehkä laittamaan jotain viestiä ja ei vaan niinku voida sulkea niitä pois.” (H1)

”Meillä täällä on ehkä vähän se, että tota kauheen hajautunutta se viestintä ja niitä viestintäkanavia on niin paljon, että on välillä vaikeaa löytää se viesti, vaikka se oiskin tärkeä viesti niin sitä ei aina niiku ihan tiedä, että mihin se on viety.” (H2)

Epäselkeä viestintä

Organisaation viestintä koetaan myös epäselvänä, mikä ilmenee siitä, että työntekijällä on vaikeuksia ymmärtää viestien sisältöä. Erilaisten päätösten tekeminen voi olla hankalaa, kun viestin merkitys jää epäselväksi. Toisaalta epäselkeä viestintä voi aiheuttaa sen, että tiimissä ei olla tietoisia mitä ketterä toimintamalli todella tarkoittaa tai mitä organisaatio tarkoittaa itseohjautuvuudella. Aineistosta nousee esiin myös kokemus siitä, että toimintamallin muutoksen sanoittaminen on jäänyt vajavaiseksi, sillä sen koetaan aiheuttaneen muutosvastarintaa työntekijöiden keskuudessa.

” -- se niinku selkeästi aiheuttaa osassa ihmisistä sitä niinku vastarintaa, et ku sitä ei ole nyt ihan niin selkeytetty, että mitä se tarkoittaa.” (H1)

” -- välil tulee semmonen, että niinkun et ei ihan nyt ymmärrä et, miten tää muka nyt sitte liittyy vähän niiku mihinkään.” (H3)

Viestinnän puute

Vaikka viestintää koettiin osittain olevan paljon, koettiin se myös liian vähäiseksi joidenkin asioiden osalta. Aineistosta nousee esiin se, että erilaiset roolit koetaan epäselviksi. Tiimillä ei ole välttämättä ole tietoa siitä minkälaiset asiat kuuluvat esihenkilölle ja minkälaiset asiat kuuluvat esimerkiksi ketterä valmentajalle. Myös tavoitteet koetaan epäselkeiksi, sillä tiimillä ei ole tietoa siitä, kuinka tavoitteet on muodostettu. Lisäksi aineistosta voidaan päätellä, että esihenkilöltä kaivataan enemmän viestintää sekä avoimuutta.

” -- mä en tavallaan tiedä et mistä se on ns. revitty, että tuleeks se jostain oikeesta tilastosta vai onks se vaan silleen fiilispohjalta heitetty joku ja millon se on viimeks niiku tsekattu --” (H3)

” -- on tota operations leadia -- ja siitä ylöspäin -- ja sit on vielä agile coach niin me ei olla ihan varmoja et niinku et kuka tekee ja mitä --” (H2)

Tehokasta viestintäjärjestelmää pidetään yhtenä keskeisimmistä menestyvän yhteisöohjautuvan tiimin edellytyksistä, sillä ilman toimivaa viestintää tiimi ei pysty tekemään parhaita mahdollisia päätöksiä. Yhteisöohjautuva tiimi on vastuussa oman työnsä suunnittelusta ja prosesseista, joka voi vaatia informaatiota esimerkiksi muuttuneista ohjeistuksista. (Yeatts ym. 1996, 72–76; Yeatts & Hyten 1997, 183.) Tehokas viestintäjärjestelmä koskee koko organisaatiota, mutta myös tiimien sisäistä viestintää. Aineistosta ei nouse esiin ongelmia tiimin sisäisessä viestinnässä, mutta organisaatiotason viestinnän koettiin olevan epäselkeää ja osittain puutteellista. Viestintäkanavien paljous voi osaltaan selittää kokemuksen epäselkeästä viestinnästä, sillä se aiheuttaa vaikeuksia löytää tiimin työn kannalta tärkeitä viestejä. Toisaalta viestinnän epäselkeys ja osittainen viestinnän puute voivat olla myös yhteydessä toisiinsa. Kun viestintä koetaan epäselkeänä, voi se aiheuttaa tunteen myös liian vähäisestä informaation jakamisesta. Yeattsin ja Hyten (1997, 183–184) mukaan yhteisöohjautuvien tiimien päätöksenteko perustuu saatuun informaatioon, ja mikäli viestintä ei ole ajan tasalla, sitä on vaikeuksia saada tai se on vaikeasti ymmärrettävää, saatu informaatio ei auta tiimiä vaan johtaa huonoon päätöksentekoon.

Informaation läpinäkyvyys sekä viestintä ovat yhteisöohjautuvan organisaation peruseriaatteita (Mäkkeli ym. 2021, 79–87). Informaation läpinäkyvyyden puuttuminen voi myös vaikuttaa työntekijän kokemukseen viestinnän puutteellisuudesta tai sen epäselkeydestä. Toisaalta läpinäkyvyyden puuttuminen voi myös vaikuttaa muutosvastarinnan syntymiseen. Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 45) mukaan yhteisöohjautuvuuden onnistumisessa on keskeistä saada välitettyä idea yhteisöohjautuvuudesta koko organisaatioon. Muutosvastaisuus voi mahdollisesti johtaa siihen, että yksilöä ei kiinnosta toimia itseohjautuvasti sekä yhteisöohjautuvasti, mikä aiheuttaa haasteita tiimin toiminnalle.

4.2 Tukitoimintojen riittämättömyys

Toiseksi pääluokaksi muodostui tukitoimintojen riittämättömyys, joka ilmeni esihenkilön puutteellisen tuen ja toisaalta resurssien puutteen kautta. Tukitoiminnot ovat tärkeitä yhteisöohjautuvan tiimin toiminnan kannalta erityisesti silloin, kun muutos vielä kesken. Tukitoimintojen merkitys korostuu myös silloin, kun työntekijöillä ilmenee eri tasoista tuen tarvetta.

Resurssien puute

Aineiston perusteella ketterä valmentajien määrä koetaan liian vähäiseksi, mikä voi vaikuttaa kokemukseen riittämättömästä tuesta. Ketterä valmentajan läsnäolo tunnustetaan tärkeäksi osaksi tiimin kehittymistä. Lisäksi haasteita aiheuttaa tunne siitä, että tiimille ei anneta aikaa tai tarjota muita työkaluja kehittämiseen. Kokemus tukitoimintojen riittämättömyydestä voi viestiä myös siitä, että tiimi ei ole vielä täysin yhteisöohjautuva vaan kaipaa edelleen tukea omien toimintatapojen kehittämiseen. Tiimille tulisi tarjota riittävää tukea niin kauan, että tiimi on oikeasti yhteisöohjautuva.

”Meillä ei oo riittävästi agile coacheja tukemassa meidän toimintaa eikä myöskään niinku oikein muita työkaluja eikä meille hirveästi tällä hetkellä pystytty antaa aikaa myöskään siihen niinku kehittämiseen.” (H1)

Esihenkilön puutteellinen tuki

Esihenkilö on ketterä valmentajan rinnalla toinen niistä henkilöistä, jolta tiimi odottaa saavansa tukea. Aineistosta ilmenee, että esihenkilöltä kaivataan lisää tukea sekä viestintää. Toisaalta aineistosta näkyy myös, että esihenkilöllä ja johdolla on ollut haasteena oppia pois vanhoista johtamistavoista.

Aineistosta nousee esiin myös mahdollisesti esihenkilön resurssien puute, joka voi osaltaan aiheuttaa tiimille tunteen riittämättömästä esihenkilön tuesta.

”Kyl mä voisin sanoa et meidän tiimi kaipais enemmän semmosta viestintää ja avointa dialogia ja tota tukea esimieheltä.” (H2)

”– esihenkilöitten ja niinku johtoportaan..öö toimintamalli, he ei oo myöskään ite pystynyt täysin -- tukemaan sitä itseohjautuvuutta vaan, että heillä on niinku joka tapauksessa tullu välillä semmosii niiku vanhaan johtamismalliin askeluksia, mikä sitten niinku on haastanut.” (H1)

Aikaisemmissa tutkimuksissa esihenkilön tuki on nähty tärkeänä osana yhteisöohjautuvan tiimin menestymistä (Yeatts & Hyten 1998, 72–76; Yeatts & Seward 2000, 360). Yksi tärkeimmistä esihenkilön rooleista on johtaa tiimiä johtamaan itseään, kun puhutaan yhteisöohjautuvista tiimeistä. Esihenkilön tulisi kannustaa tiimiä muun muassa itsensä vahvistamiseen sekä itsearviointiin. (Manz & Sims 1987, 120–121.) Esihenkilön tuki voidaan kokea puutteelliseksi vääränlaisen johtamistavan vuoksi. Esihenkilön antamaa tukea voivat rajoittaa myös esihenkilön puutteelliset resurssit, jotka aiheuttavat sen, että esihenkilöllä ei ole aikaa antaa tiimille riittävästi tukea. Toisaalta on mahdollista, että esihenkilö kamppailee autonomian ja tuen tarjoamisen tasapainottelun kanssa. Magpili ja Pazos (2018, 20) kertovat, että yksi merkittävimmistä haasteista yhteisöohjautuvien tiimien toiminnassa on esihenkilön ja valmentajan vaikeus luoda tiimille riittävästi autonomiaa, mutta myös tarjota tarpeeksi tukea ja ohjeita.

Aineiston perusteella ketterä valmentajan rooli koetaan organisaatiossa tärkeäksi. Kostamo ja Gamrasni (2021, 105) toteavatkin, että yhteisöohjautuvuutta tavoiteltaessa pelkkä esihenkilön tuki ei ole välttämättä riittävä. Valmentajan tehtäviin kuuluu tiimin yhteisöohjautuvuuden tukeminen sekä ohjaaminen. Valmentaja voi auttaa tiimiä esimerkiksi luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamisessa. (Hoda ym. 2013, 432; Daljajev ym. 2020, 49.) Ketterä valmentajien määrä koetaan kuitenkin liian vähäiseksi, joka vaikuttaa siihen, että tiimi ei saa tarpeeksi tukea yhteisöohjautuvuuteen tai toiminnan kehittämiseen. On mahdollista, että myös valmentaja kamppailee sen kanssa, kuinka paljon tiimille on annettava tukea. Toisaalta valmentajan ja tiimin väliltä voi myös puuttua avoin vuoropuhelu, jonka vuoksi valmentaja ei ole tietoinen, että tiimi tarvitsee enemmän tukea. Resurssien puutteen vuoksi tiimillä itsellään ei ole myöskään aikaa tai mahdollisuutta kehittää yhteisöohjautuvuutta, mikä koetaan haastavaksi.

4.3 Tiimin sisäiset ongelmat

Kolmantena yläluokkana on tiimin sisäiset ongelmat. Haasteita aiheuttaa heikko yhteisöllisyys, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen sekä yksilötason erot itseohjautuvuudessa. Tiimin sisäisten ongelmien syntymiseen voi vaikuttaa esimerkiksi aiemmin mainittu tukitoimintojen riittämättömyys, tiimin kokoonpano tai oppimisen epäonnistuminen.

Heikko yhteisöllisyys

Aineistoista voidaan nähdä, että luottamus tiimin jäsenten kesken koettiin toisaalta hyvänä, mutta aineistosta voidaan havaita myös tiimihengen puutetta. Aineistosta nousee esiin se, että omien mielipiteiden esittäminen nähdään jossain määrin vaikeana. Aineistosta ilmenevä tiimihengen puutteellisuus vaikuttaa tiimin jäsenten keskinäiseen luottamukseen negatiivisesti. Osittaisella etätyöskentelyllä tunnustetaan myös olevan vaikutusta tiimihengen sekä tiimiläisten keskinäiseen luottamukseen.

” -- ei kaikki ehkä sano sit omaa kantaa, että usein sitte jossain dailyssaki niin ne puhuu kenel on joku joku vahva mielipide tai silleen. ” (H3)

” -- kyllä se on niinku havaittavissa, että kaikilla ei niin kun oo sitä semmoista niinku että pystyisi luottaa niinku kaikessa. ” (H1)

Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen

Tiimin toiminnan ja yhteisöllisyyden kannalta on keskeistä, että tiimillä on yhteiset pelisäännöt, jotka määrittävät esimerkiksi tiimin omia arvoja, viestintätapoja ja päätöksentekoa. Aineistosta näkyy, että pelisäännöt olivat jääneet jokaisessa tiimissä unohduksiin. Kahdessa tiimissä oli laadittu yhteiset pelisäännöt, mutta niiden noudattamista ei oltu käytännössä seurattu eivätkä ne olleet kaikkien tiimin jäsenten tiedossa. Pelisääntöjen seuraamatta jättämisen koettiin vaikuttavan esimerkiksi palautteenantotapoihin.

”Mun tekis mieli sanoo et on, mutta tota rehellisesti en tiää onks niitä käyty millon viimeks läpi et oonks mä koskaan edes tota kuullu niitä --” (H3)

” -- mun mielestä niistä niinku pelisäännöistä ollaan puhuttu, mutta ei me olla niinku käytännössä seurattu sitä ja niinku varmistettu, että jokainen noudattaa niitä pelisääntöjä. ” (H1)

Yksilötason erot itseohjautuvuudessa

Aineistosta voidaan päätellä, että toiset tiimin jäsenet koetaan osittain enemmän itseohjautuvina kuin toiset. Aineistossa esiintyy tarve laajemmalle yksilön vastuunotolle sekä myös toisten vastuuttamiselle, joka vaatii yksilön itseohjautuvuutta. Heikko itseohjautuvuus näkyy myös siinä, että asioita täytyy varmistaa esihenkilöltä, vaikka yksilöillä sekä tiimillä on mahdollisuus päättää asioista itse. Toiset ovat luonnostaan enemmän itseohjautuvia ja heillä voi olla myös aikaisempaa kokemusta itseohjautuvasta työskentelystä, mikä johtaa yksilötason eroihin itseohjautuvuudessa.

” -- enemmän vaan sitä niinku kollegan vastuuttamista ja niinku itse vastuunotto ja tukea toinen toistaan siinä, että ei aina tarvitse kysyä niinku ops liidiltä, että on asioita niin kun mistä voidaan itsenäisesti päättää ja niinku tukea siinä niinku yksilön kehittämisessä --” (H1)

Mäkkelin ym. mukaan (2021, 89) yhteisöohjautuvuudessa on tärkeää työntekijöiden välinen luottamus sekä toimiminen yhdessä. Heikko yhteisöllisyys, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen sekä yksilötason erot itseohjautuvuudessa aiheuttavat haasteita yhteiselle tekemiselle ja luottamukselle. Decin ja Ryanin (2000, 68–76) itseohjautuvuusteorian mukaan itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa yksilön kolmen psykologisen perustarpeen tyydyttymisellä: omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Organisaation kulttuurin tulee puolestaan rakentua luottamuksen, autonomian ja suoran vuoropuhelun varaan, jotta nämä psykologiset perustarpeet tyydyttyvät. On mahdollista, että kohdeorganisaatio ei ole välttämättä pystynyt rakentamaan sellaista kulttuuria, joka vahvistaisi kaikkia näitä kolmea elementtiä ja tämä puolestaan muodostaa haasteita yhteisöohjautuvan tiimin toimintaan. Kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä koe psykologisen turvallisuuden tunnetta, joka voi vaikuttaa siihen, että yksilöt eivät pysty ilmaisemaan omia mielipiteitään avoimesti.

Heikko yksilön itseohjautuvuus voi johtua toisaalta myös kyvyttömyydestä oppia pois vanhoista tavoista, mutta toisaalta siihen voi vaikuttaa myös motivaation puute. Martelan ja Jarenkon (2017, 12–13) mukaan itseohjautuvuus edellyttää itsemotivaatiota sekä kykyä johtaa itseään. Myös koulutuksen ja oppimisen voidaan katsoa olevan tärkeässä roolissa, kun tarkastellaan yksilöiden itseohjautuvuutta. Ne, joilla itseohjautuvuus ei ole niin vahva kuin toisilla, tarvitsevat enemmän koulutusta ja tukea sen kehittämiseen. Itseohjautuvuutta täytyy kehittää sellaiseen suuntaan, joka tukee myös tiimin yhteisöohjautuvuutta, sillä liian korkea yksilöiden itseohjautuvuus voi aiheuttaa sen, että asioista ei osata keskustella yhdessä tiimin kanssa vaan päätöksiä tehdään oman pään mukaan. Koistinen ja Kostamo (2021, 61–68) kertovatkin, että yksi yhteisöohjautuvuuden

sudenkuoppa on yksilöiden kokemuksen puute itseohjautuvasta toimintakulttuurista. Myös Hoda ja Murugesan (2016, 250–253) toteavat, että haasteita yhteisöohjautuvien tiimien toiminnalle tuottaa yksilöiden vaikeus omaksua itseohjautuvuuden tuomaa valtaa. Tällöin tukitoimintojen merkitys korostuu.

Pelissäntöjen puuttuminen tai niiden seuraamatta jättäminen voi vaikuttaa esimerkiksi konfliktitilanteiden eskaloitumiseen. Martela (2017) toteaa, että yhteiset pelissännöt auttavat konfliktitilanteiden ratkaisemiseen ilman esihenkilön tai ylemmän johdon apua. Cunha ym. (2022, 8) argumentoivat yhteisten pelissäntöjen olevan keskeisiä kaikenlaisten tiimien tehokkaan toiminnan kannalta, sillä ne auttavat tiimin jäseniä selviytymään tiimissä esiintyvistä haasteista. Pelissäntöjen puuttuminen voi siis selvästi aiheuttaa haasteita tiimin yhteisöohjautuvuudelle, jos tiimi ei pysty ratkaisemaan tiimissä esiintyviä ongelmia itsenäisesti.

4.4 Heikko palautteenantokulttuuri

Neljänneksi yläluokaksi muodostui heikko palautteenantokulttuuri, sillä palaute koettiin sisällöllisesti huonoksi ja palautetta halutaan saada enemmän. Heikon palautteenantokulttuurin voidaan nähdä olevan ongelma sekä tiimi- että organisaatiotasolla.

Palautteen sisällölliset ongelmat

Aineistosta nousee esiin kokemus saadun palautteen vajavaisuudesta, sillä palautteen ei koeta auttavan oppimisessa. Toisaalta myös pelissäntöjen seuraamatta jättämisen koetaan vaikuttavan palautteen sisältöön, sillä yhdessä tiimissä palautetta oli annettu niin, että se oli aiheuttanut konfliktitilanteen.

”-- on se sitten opon rooli tai ihan työ mitä teen niin en ihan hirveästi ehkä sitä saa tai sitten se on hyvin pintapuolista, että nää ”hyvin meni”. Niin sitten tavallaan -- mä en opi siitä varsinaisesti mitään.” (H1)

”Tavallaan ei ole sovittu semmoisia yhteisiä raameja, että millä tavoin sitä palautetta annetaan ja, että minkälainen palaute on asiallista.” (H1)

” -- ehkä vähän jää semmoseks vajavaiseks se palaute mun mielestä.” (H3)

Vähäinen palaute

Palautteenantokulttuuri koetaan heikoksi, sillä aineistosta nousee esiin kokemus palautteen puutteesta. Palautetta kaivataan enemmän esihenkilöltä ja ylemmältä johdolta, mutta myös tiimikavereilta. Palautteen antaminen sekä sen saaminen voidaan nähdä olevan tärkeä osa sekä yksilön että tiimin kehittymisen kannalta, sillä ilman sitä ei tapahdu oppimista.

” -- yleinen palaute mitä sielt tulee, on usein niinku ihan semmosta kannustavaa ja näin, mut et aika paljon se tapahtuu just niinkun teamsin chatissa ja ei se nyt ihan kauheen usein tuu --” (H3)

Moe ym. (2010, 488) argumentoivat palautteen antamisen puutteen olevan yksi tekijöistä, joka vaikeuttaa yhteisöohjautuvan tiimin työskentelyä. Mikäli tiimin jäsenet eivät seuraa toistensa tekemistä ja negatiivisen palautteen antaminen sekä sen saaminen koetaan vaikealta, aiheuttaa se haasteita yhteisöohjautuvuudelle. Salovaaran (2020, 18–19) mukaan palautteen antamista voitaisiin kutsua mieluummin puheeksi ottamiseksi, sillä jokaisen tiimin jäsenen vastuulla on nostaa epäkohdat esiin asiallisesti. Tarkoituksena ei ole kenenkään syyllistäminen. Heikko palautteenantokulttuuri tiimissä voi johtua mahdollisesti yhteisten pelisääntöjen puuttumisesta tai toisaalta siitä, että palautetta ei uskalleta antaa. Palautteen saaminen sekä sen antaminen on keskeinen osa organisaation, tiimin ja yksilöiden oppimista. Moe, Dingsøyr ja Dybå (2009, 23) toteavat tiimin oppimisen epäonnistumisen haastavan tiimin yhteisöohjautuvuutta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan sitä, minkälaisia johtopäätöksiä tutkimusten tuloksista voidaan tehdä. Lisäksi luvun lopussa tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia sekä tutkimuksesta esiin nousevia mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia minkälaiset asiat haastavat tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista valitussa kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymyksenä oli: ”Minkälaiset asiat haastavat tai estävät tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista?”. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista haastaa tehokkaan viestintäjärjestelmän puuttuminen, heikko palautteenantokulttuuri, tiimin sisäiset ongelmat ja tukitoimintojen riittämättömyys. Tulokset osoittavat, että yhteisöohjautuvuutta haastavat tekijät vaikuttavat jokseenkin toinen toisiinsa ja, että haastavia tekijöitä löytyy organisaatio-, tiimi- sekä yksilötasoilta. Tehokkaan viestintäjärjestelmän puuttumisen voidaan sanoa tulosten perusteella olevan yksi haastavimmista tiimin yhteisöohjautuvuutta estävistä tekijöistä, sillä se nousee aineistosta esiin vahvimmin. Aikaisemmassa tutkimuksessa on tunnistettu tehokkaan viestintäjärjestelmän merkitys osana yhteisöohjautuvan tiimin menestystä (Yeatts ym. 1996, 72–76; Yeatts & Hyten 1997, 183–184). Lisäksi Salovaara ja Mäkkeli (2021, 45) niin ikään tunnistavat vuorovaikutuksen ja oikeanlaisen viestinnän tärkeäksi osaksi muutosta kohti yhteisöohjautuvuuteen. Organisaation on tärkeää huolehtia tiedon kulun sujuvuudesta sekä viestinnän selkeydestä, jotta tiimin yhteisöohjautuvuus toteutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Selkeä ja tarkoituksenmukainen viestintä auttaa tiimiä tekemään päätöksiä itsenäisesti sekä toimimaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Lisäksi organisaation muutosvaiheessa selkeä viestintä ja avoin vuorovaikutus on tärkeää, jotta jokainen organisaation jäsen tietää mitä muutos tarkoittaa ja miksi muutos tehdään.

Tulosten perusteella tukitoiminnot koetaan tärkeinä tiimin yhteisöohjautuvuutta tukevinä toimintoina, mikä ei ole yllättävää sillä myös Kostamo ja Gamrasni (2021, 105) nostavat esiin tukitoimintojen merkityksen yhteisöohjautuvuutta tavoiteltaessa. Tulosten perusteella resurssien puute ja esihenkilön puutteellinen tuki tekevät kuitenkin tukitoiminnoista riittämättömiä, mikä haastaa tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista. Organisaation on tärkeää tarjota tarpeeksi resursseja sekä työntekijän kehittymiseen että esihenkilölle, sillä esihenkilöllä tulee olla myös riittävästi aikaa tiimin tukemiseen. Lisäksi organisaation on varmistettava, että tiimillä on tarpeeksi myös valmentajia tukemassa yhteisöohjautuvuutta ja siinä kehittymistä. Avoin vuoropuhelu tiimin ja

esihenkilön sekä valmentajan kesken on tärkeää, jotta esihenkilö ja valmentaja ovat tietoisia siitä, minkälaista ja miten paljon tukea tiimi tarvitsee. Toisaalta, jos tiimi kokee, ettei tukea tarvita niin paljoa, on esihenkilön ja valmentajan myös luotava tiimille tarpeeksi autonomiaa. Tutkimuksen tulokset tukevat teoreettisen viitekehyksen väitettä siitä, että tukitoiminnot ovat merkityksellisiä yhteisöohjautuvan tiimin toiminnan kannalta (Manz & Sims 1987, 120–121; Yeatts & Hyten 1998, 72–76; Yeatts & Seward 2000, 360).

Riittävän tuen puuttuminen voi vaikuttaa myös tiimin sisäisiin ongelmiin. Yksilöt, jotka eivät ole niin itseohjautuvia kuin toiset, voivat tarvita enemmän tukea. Jos tukea ei ole riittävästi saatavilla, voi se aiheuttaa suurempaa vaihtelevuutta tiimin jäsenten itseohjautuvuuden tasoihin. Koistinen ja Kostamo (2021, 61–65) tunnistavat yhdeksi yhteisöohjautuvan tiimin haasteeksi yksilötason erot itseohjautuvuudessa. Tiimin jäsenten suuret erot itseohjautuvuudessa voivat mahdollisesti johtaa erilaisiin ajatuksiin siitä, miten tiimi toimii tai miten tehtäviä jaetaan. Toiset voivat haluta enemmän valtaa tehdä päätöksiä itse ja toiset tarvitsevat enemmän selkeitä ohjeita. Onkin tärkeää, että tiimin jäsenet kommunikoiivat toisilleen avoimesti, jotta tiimin jäsenillä on yhteinen ajatus siitä, miten tiimi toimii. Avoin vuorovaikutus tiimin jäsenten kesken voi olla kuitenkin hankalaa, jos tiimissä ei vallitse yhteisöllisyyden tunne. Mäkkeli ym. (2021, 89) painottavatkin työntekijöiden välisen luottamuksen merkitystä tiimin yhteisöohjautuvuudelle. Lisäksi yhteisten pelisääntöjen puuttuminen tai niiden seuraamatta jättäminen aiheuttaa myös epätietoisuutta siitä, miten tiimissä tulisi toimia.

Myös tuloksista nouseva heikko palautteenantokulttuuri voi vaikuttaa tiimissä esiintyviin sisäisiin ongelmiin tai toisin päin, sillä heikko yhteisöllisyys ja yhteisten pelisääntöjen puuttuminen voivat vaikuttaa negatiivisesti palautteen antamiseen. Luottamuksen puuttuessa palautteen antaminen sekä sen vastaanottaminen voi tuntua yksilöstä vaikealta. Ilman yhteisiä pelisääntöjä, palautetta voidaan antaa myös väärällä tavalla, joka voi johtaa jännitteisiin tai konflikteihin tiimissä. Palautteen vajavaisuus sekä sen vähäisyys on ongelmallista, sillä ilman palautetta tiimin tai tiimin jäsenten on vaikeaa oppia ja kehittää itseään. Mäkkeli ym. (2021, 79–87) toteavat oppimisen olevan yksi yhteisöohjautuvan organisaation peruseräpäätteistä. Heikon palautteenantokulttuurin vuoksi oppiminen saattaa kuitenkin epäonnistua, mikä haastaa tiimin lisäksi koko organisaation yhteisöohjautuvuutta. Aikaisemmassa tutkimuksessa on myös tunnistettu palautteen merkitys yhteisöohjautuvan tiimin toimintaan (Moe ym. 2010, 488; Salovaara 2020, 18–19). Palautteenantokulttuuria on tärkeää kehittää koko organisaation tasoisesti sekä tiimitasoisesti, jotta yksilö, tiimi sekä organisaatio voivat kehittyä ja oppia jatkuvasti.

Tämä tutkimus lisää tietoa yhteisöohjautuvuudesta ilmiönä sekä siitä, minkälaiset asiat tiimin jäsen kokee haasteena tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumiseksi kohdeorganisaatiossa. Tieto on organisaatiolle arvokasta, sillä organisaatio voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman toiminnan kehittämisessä. Tulokset ilmentävät yhteisöohjautuvuuden haasteiden lisäksi sitä, että ketterä toimintatapamuutos on organisaatiossa ainakin vielä osittain kesken, sillä tukitoiminnot koetaan puutteellisina eivätkä nykyiset toimintatavat täysin tue tiimin yhteisöohjautuvuutta. On mahdollista, että kohdeorganisaatio ei ole vielä onnistunut luomaan yhteisöohjautuvuutta tukevaa kulttuuria. On kuitenkin muistettava, että kyseessä on iso organisaatio ja tämän tutkimuksen tulokset perustuvat vain kolmen työntekijän kokemuksiin. Tulokset voivat antaa mahdollisesti myös esihenkilöille uudenlaista näkökulmaa tiimien yhteisöohjautuvuuteen, sillä tulokset osoittavat, että esihenkilöltä kaivataan enemmän tukea. Avoimen vuoropuhelun tiimin ja esihenkilön kesken voidaan todeta olevan tärkeää tiimin yhteisöohjautuvuuden kannalta. Tulosten perusteella tiimi tarvitsee enemmän tukea yhteisöohjautuvuuteen, selkeää viestintää sekä työkaluja yhteisöohjautuvuuden kehittämiseen. Tuloksista voidaan lisäksi päätellä, että tiimin on tärkeää tarkastella kriittisesti omaa toimintaa sekä pidettävä huolta avoimesta vuorovaikutuksesta myös tiimin jäsenten kesken. Yhteisöohjautuvuuden toteutuminen vaatii huomiota yksilö-, tiimi- sekä organisaatitasolla.

Yhteisöohjautuvuuden käsite on suhteellisen uusi suomalaisessa työelämässä. Yhteisöohjautuvuuden tutkimuksella kuitenkin nostetaan yhteisöohjautuvuuden käsitettä näkyvämmäksi ja luodaan lisää tietoa yhteisöohjautuvuudesta ilmiönä. Tutkimustiedon lisääminen yhteisöohjautuvuudesta voi auttaa suomalaisia organisaatioita kehittämään omaa uudistumis- ja oppimiskykyä, joka on nykytyöelämässä tärkeää organisaatioiden selviämisen sekä kilpailukyvyn kannalta (Stähle & Kuosa 2009, 111). Tutkimuksen tulokset osoittavat sen, että tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutuminen ei ole yksinkertaista sillä, yhteisöohjautuvuutta haastavat tekijät vaikuttavat osittain toisiinsa. Jokainen organisaatio toimii eri tavoin, joten organisaatioiden on itse tunnistettava parhaat toimintatavat yhteisöohjautuvuuden tukemiseen.

5.1 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimuksen yksi merkittävimmistä rajoituksista on haastateltavien pieni määrä. Aikarajoitteiden vuoksi haastateltavia oli kohdeorganisaatiosta yhteensä kolme. Tutkimustuloksia ei voi siis yleistää aineiston pienuuden vuoksi, mutta toisaalta se ei ollut tutkimuksen tavoite. Tavoitteena oli ilmiön kuvaaminen ja parempi ymmärrys siitä, minkälaiset asiat haastavat tiimin yhteisöohjautuvuuden

toteutumista. Haastateltavien vähäisyydestä huolimatta, aineistosta oli tunnistettavissa samoja kokemuksia tiimin yhteisöohjautuvuutta haastavista tekijöistä. Tutkimuskohteena tutkimuksessa ovat työntekijöiden kokemukset, mikä myös vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Yhden tiimin eri jäsenillä voi olla hyvinkin erilaisia kokemuksia tiimin yhteisöohjautuvuudesta, joten tulokset voisivat olla ainakin osittain erilaiset, mikäli tiimeistä olisi valittu eri henkilöt haastateltaviksi. Laajemman ymmärryksen saamiseksi kohdeorganisaatioista olisi voinut valita työntekijöiden lisäksi haastateltaviksi myös esihenkilöitä tai ylempää johtoa, mutta tämän tutkimuksen puitteissa se ei ollut mahdollista.

Kehityskohteeksi tutkimuksessa nousi haastattelurungon parantaminen. Vaikka haastattelurungon testaamiseksi ja kehittämiseksi tehtiin yksi esihaastattelu, olisi haastattelurungon parantamiseksi voinut käyttää vielä enemmän aikaa, jolloin kysymyksistä olisi saatu selkeämpiä. Selkeämpien kysymysten avulla haastatteluista olisi voinut saada vielä enemmän irti. Toisaalta myös haastattelutilanteen harjoittelu olisi voinut olla avuksi. Kokonaisuudessaan tutkimus on onnistunut, sillä se kuvaa tiimin yhteisöohjautuvuutta ilmiönä sekä se ilmentää minkälaiset asiat haastavat tiimin yhteisöohjautuvuuden toteutumista.

5.2 Mahdolliset jatkotutkimusmahdollisuudet

Tiimien yhteisöohjautuvuudesta olisi mielenkiintoista tehdä isompi tutkimus kohdeorganisaation sisällä, jotta saataisiin laajempi kuva niistä haasteista, joita yhteisöohjautuvuuden toteutumisessa esiintyy. Laajemman tutkimuksen avulla voitaisiin saada viitteitä siitä, esiintyykö organisaation eri liiketoimintasegmenteissä samanlaisia haasteita, kuin tässä tutkimuksessa. Laajemman tutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi kvantitatiivisena tutkimuksena. Toisaalta olisi mielenkiintoista tutkia myös esimerkiksi kahden eri tiimin yhteisöohjautuvuutta seuraamalla tiimien päivittäistä toimintaa ja verrata niitä keskenään. Tiimin jäsenillä voi olla mahdollisesti hyvin erilaisia kokemuksia ja näkemyksiä tiimin yhteisöohjautuvuudesta.

Olisi mielenkiintoista myös tutkia yhtä osa-aluetta, joka aiheuttaa haasteita yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle. Tällöin voitaisiin pureutua tarkemmin kyseisen osa-alueen aiheuttamiin rajoittaviin tekijöihin ja keskittyä mahdollisiin kehittämistoimenpiteisiin. Lisäksi olisi kiinnostavaa saada tietoa siitä, minkälaisen tiimin yhteisöohjautuvuuden haasteiden kanssa esihenkilöt mahdollisesti kamppailevat. Esihenkilöiden roolin muutos on ollut iso, joten voi olla hyvin mahdollista, että esihenkilöiltä löytyy myös erilaisia kokemuksia yhteisöohjautuvuudesta.

LÄHTEET

- Cohen, S. & Ledford, G. (1994). The Effectiveness of Self-Managing Teams: A Quasi-Experiment. *Human Relations (New York)*, 47(1), 13–43.
<https://doi.org/10.1177/001872679404700102>
- Cohen, S., Ledford, G. & Spreitzer, G. (1996). A Predictive Model of Self-Managing Work Team Effectiveness. *Human Relations (New York)*, 49(5), 643–676.
<https://doi.org/10.1177/001872679604900506>
- Cunha, M., Rego, A. & Simpson, A. (2022). Team ground rules: Their nature and functions. *Organizational Dynamics*, 51(4), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100933>
- Daljajev, K., Scott, E., Milani, F., Pfahl, D. (2020). A Study of the Agile Coach's Role. In *Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)* (Vol. 12562, pp. 37–52). Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-64148-1_3
- Deci, E., Connell, J. & Ryan, M. (1989). Self-Determination in a Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 580–590. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.580>
- Deloitte (2016). The New Organization: Different by Design. Global Human Capital Trends 2016. Deloitte University Press. Haettu osoitteesta <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>, 22.10.2022
- Doblinger, M. (2022). Individual Competencies for Self-Managing Team Performance: A Systematic Literature Review. *Small Group Research*, 53(1), 128–180.
<https://doi.org/10.1177/10464964211041114>
- Erez, A., Lepine, J. & Elms, H. (2002). Effect of rotated leadership and peer evaluation on the functioning and effectiveness of self-managed teams: a quasi-experiment. *Personnel Psychology*, 55(4), 929–948. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00135.x>
- Flory, M. (2005). Management fads: the case of the self-managed team. *Benchmarking: an International Journal*, 12(3), 275–282. <https://doi.org/10.1108/14635770510600384>
- Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). The agile manifesto. *Software development*, 9(8), 28-35. Haettu osoitteesta http://www.awslad.com/wp-content/uploads/2010/01/The_Agile_Manifesto_SDMagazine1.pdf, 3.12.2022
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2006). Tutki ja kirjoita. (16.p.). Helsinki: Tammi.
- Hoda R., Noble J., Marshall S. (2013). Self-organizing roles on agile software development teams. *IEEE Transactions on software Engineering*, 39, 422–444.
- Hoda, R. & Murugesan, L. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *The Journal of Systems and Software*, 117, 245–257.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.02.049>

- Joroff, M., Porter, W., Feinberg, B. & Kukla, C. (2003). The agile workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 5(4), 293–311. <https://doi.org/10.1108/14630010310812145>
- Koistinen, J. & Kostamo, T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 61–74). Raisio: Newprint Oy.
- Kostamo, T. & Gamrasni, M. (2021) Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 103–116). Raisio: Newprint Oy.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Nelson Parker. E-kirja.
- Langfred, C. (2000). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563–585. [https://doi.org/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1099-1379(200008)21:5<563::AID-JOB31>3.0.CO;2-H)
- Langfred, C. (2004). Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 47(3), 385–399. <https://doi.org/10.2307/20159588>
- Lee, M. & Edmondson, A. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002>
- Magpili, N. & Pazos, P. (2018). Self-Managing Team Performance: A Systematic Review of Multilevel Input Factors. *Small Group Research*, 49(1), 3–33. <https://doi.org/10.1177/1046496417710500>
- Manz, C. & Sims, H. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management Review*, 5(3), 361–367. <https://doi.org/10.2307/257111>
- Martela, F. (2021). Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta – ja sen lupaus on suuri. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 11–18). Raisio: Newprint Oy.
- Martela, F., & Jarenko, K. (Eds.). (2017). *Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. E-kirja
- Martela, F. & Jarenko, K. (2017). Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N. & Vuori, J. (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series 3/2021. Helsinki: Unigrafia Oy. Haettu osoitteesta <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>, 17.10.2022

- Measey, P., Berridge, C., Gray, A., Wolf, L., Measey, P., Oliver, L., Roberts, B., Short, M. & Wilmshurst, D. (2015). *Agile Foundations Principles, practices and frameworks* (1st edition). BCS Learning & Development Limited.
- Moe, N., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2009). Overcoming Barriers to Self-Management in Software Teams. *IEEE Software*, 26(6), 20–26. <https://doi.org/10.1109/MS.2009.182>
- Moe, N., Dingsøyr, T. & Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology*, 52(5), 480–491. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2009.11.004>
- Mäkkeli, J., Vuori, J. & Malkavaara, H-L. (2021). Matkalla yhteisöohjautuvaksi – Toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 79–92). Raisio: Newprint Oy.
- Paju, S. (2017). Kompleksinen maailma vaatii ketterää organisoitumista. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Renkema, M., Bondarouk, T. & Bos-Nehles, A. (2018). Transformation to self-managing teams: lessons learned. *Strategic HR Review*, 17(2), 81–84. <https://doi.org/10.1108/SHR-10-2017-0072>
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. & Deci, E. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Publications.
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. (2021). Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, M. (toim.) *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen* (ss. 39–55). Raisio: Newprint Oy.
- Salovaara, P. (2020). Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. *Työn tuuli*, 2/2020, 14–20. Haettu osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022020_final.pdf, 3.4.2023
- Spreitzer, G., Cohen, S. & Ledford, G. (1999). Developing Effective Self-Managing Work Teams in Service Organizations. *Group & Organization Management*, 24(3), 340–366. <https://doi.org/10.1177/1059601199243005>
- Stähle, P. & Kuosa, T. (2009). Systeemien itseuudistuminen: uutta ymmärrystä kollektiivien kehittymiseen. *Aikuiskasvatus*, 29(2), 104–115. <https://doi.org/10.33336/aik.94181>
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. (2017). Tanssia kaaoksen veitsenterällä – itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa F. Martela & K. Jarenko (toim.) *Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Tata, J. & Prasad, S. (2004). Team Self-management, Organizational Structure, and Judgments of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, 16(2), 248–265.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Tammi. E-kirja.
- Tutkimuseettinen neuvottelulautakunta (TENK). (2023) Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Haettu osoitteesta https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf, 1.3.2023
- Valtioneuvosto (2021). Hallitus linjasi siirtymisestä välittömästi koronaepidemian torjunnan tasolle kaksi, hallitus valmis ottamaan poikkeusolot käyttöön. Haettu osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-linjasi-siirtymisesta-valittomasti-koronaepidemian-torjunnan-tasolle-kaksi-hallitus-valmis-ottamaan-poikkeusolot-kayttoon>, 06.10.2022
- Yang, S. & Guy, M. (2011). The effectiveness of self-managed work teams in government organizations. *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 531-541. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9205-2>
- Yeatts, D., Hyten, C. & Barnes, D. (1996). What are the key factors for self-managed team success? *The Journal for Quality and Participation*, 19(3), 68–76.
- Yeatts, D. & Hyten, C. (1997). High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice. SAGE Publications, Incorporated. <https://doi.org/10.4135/9781483328218>
- Yeatts, D. & Seward, R. (2000). Reducing turnover and improving health care in nursing homes: The potential effects of self-managed work teams. *The Gerontologist*, 40(3), 358–363. <https://doi.org/10.1093/geront/40.3.358>
- Wageman, R. (1997). Critical success factors for creating superb self-managing teams. *Organizational Dynamics*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90027-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90027-9)
- Wageman, R. (2001). How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science (Providence, R.I.)*, 12(5), 559–577. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.5.559.10094>
- Williams, S. (1997). Personality and self-leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139–155. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90020-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90020-6)

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Taustatiedoksi

- Kauanko olet ollut töissä nykyisessä työpaikassasi?
- Kauanko olet toiminut samassa tiimissä?

Johdattelua aiheeseen

- Mitä itseohjautuvuus mielestäsi tarkoittaa?
- Kuvailisitko yleisesti, kuinka mielestäsi itseohjautuvuus ilmenee työssäsi?

Yksilön itseohjautuvuus

- Kuvaile minkälaiset asiat motivoivat sinua työssäsi?
- Minkälaiset asiat mielestäsi tukevat omaa itseohjautuvuuttasi?

Tiimin kokoonpano

- Kuinka monta henkilöä tiimiin kuuluu ja miten koet tiimin jäsenten määrän?
- Tiedätkö, kuinka tiimin jäsenet on valittu ja oletko osallistunut tiimin suunnitteluun?
- Onko tiimin jäsenillä erityisosaamista? Jos on, minkälaista?
- Kuvaile minkälaisia erilaisia rooleja tiimissänne on?

Päätöksenteko tiimissä

- Kuvaile kuinka tiimissänne tehdään erilaisia päätöksiä työtehtäviin ja ylipäätään tiimin toimintaan liittyen?
- Minkälaisia päätöksiä tiimi tekee yhdessä?
- Miten tiimin tavoitteet on määritelty ja minkälaisena koet tavoitteet?

Viestintä

- Kuinka tiimin jäsenet viestivät toisillensa?
- Miten koet tiimin sisäiset viestintätavat ja -kanavat?
- Viestiikö tiimi asioista muille tiimeille ja jos viestii, miten?
- Kuinka organisaatio viestii asioista tiimille ja minkälaisena koet organisaation viestinnän?
- Minkälaisena koet esihenkilön viestinnän tiimille?

Tiimin toiminta

- Onko tiimillänne pelisäännöt?
- Minkälaisena koet luottamuksen tiimin jäsenten kesken?
- Ovatko muut tiimiläisesi mielestäsi itseohjautuvia?
- Minkälainen tiimihenki tiimissänne on?
- Minkälainen palautteenantokulttuuri tiimissänne on?
- Onko tiimissänne ollut konfliktitilanteita ja jos on, miten ne on hoidettu?

Tiimin työympäristö

- Minkälainen rooli esihenkilöllä on tiiminne toiminnassa ja miten koet esihenkilön roolin?
- Minkälaisena koet esihenkilön luottamuksen tiimiä kohtaan?
- Mistä tai keneltä ja miten tiimi on saanut/saa tukea itseohjautuvaan tiimityöskentelyyn?
- Millaisena koet työpaikkasi koulutusjärjestelmät?
- Minkälainen palkitsemisjärjestelmä työpaikassasi on käytössä ja miten koet sen?
- Kuinka tiimin suorituskykyä mitataan?
- Koetko, että eri tiimien työ on riippuvaista toisistaan?

Organisaatio

- Tiesitkö, että ketterä toimintamalli ja itseohjautuvuus on kirjattu organisaation strategiaan?
- Minkälaisena koet organisaation luottamuksen tiimiä kohtaan?

Lopuksi

- Miten itse kehittäisit tiimin itseohjautuvuutta?
- Tuleeko sinulle vielä jotain mieleen, mitä haluaisit sanoa?