

Minna Janhonen

# Tiedon jakaminen tiimityössä



## Työ ja ihminen

**Päätoimittaja** Harri Vainio

**Tieteelliset toimittajat** Raoul Grönqvist  
Irja Kandolin  
Timo Kauppinen  
Kari Kurppa  
Anneli Leppänen  
Hannu Rintamäki  
Riitta Sauni

**Toimittaja** Virve Mertanen

**Toimituksen osoite** Työterveyslaitos  
Topeliuksenkatu 41 a A  
00250 Helsinki  
puh. 030 474 2537, faksi (09) 477 5071

**Sähköpostiosoitteet** etunimi.sukunimi@ttl.fi

<b>Toimituskunta 2010</b>	Anna-Liisa Elo	Eero Palomäki
	Marko Elovainio	Ilkka Pirttilä
	Mikael Fogelholm	Jorma Rantanen
	Maila Hietanen	Vesa Riihimäki
	Raija Kalimo	Kajja Leena Saarela
	Pentti Kalliokoski	Jukka Starck
	Ulla Kinnunen	Heikki Summala
	Rea Lagerstedt	Jouko Suokas
	Kirsti Launis	Esa-Pekka Takala
	Kari Lindström	Sakari Tola
	Toivo Niskanen	Matti Vartiainen
	Hannu Norppa	Seppo Väyrynen
	Clas-Håkan Nygård	Erkki Yrjänheikki
	Göte Nyman	

**Kansi** Tiina Vaahtera  
**Kannen kuva** Henrik Sörensen / Kuvatoimisto Gorilla  
**ISBN** 978-952-261-012-6 (nid.)  
978-952-261-013-3 (PDF)

**ISSN-L** 1237-6175

**ISSN** 1237-6175

**Kirjapaino** Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print 2010

# **Tiedon jakaminen tiimityössä**

**Minna Janhonen**

**Työ ja ihminen**  
**Tutkimusraportti 39**

Työterveyslaitos  
Helsinki

Työsuojelurahasto on tukenut väitöskirjan kirjoittamista.

## TIIVISTELMÄ

Tutkimuksessa tarkastellaan tiimeissä tapahtuvan tiedon jakamisen yhteyttä tiimin toiminnan eri ulottuvuuksiin ja päämääriin. Tutkimuksessa kysytään, *miten tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä tiimin toimintaan*. Tiedon vaihtoa tarkastellaan sekä tiedon jakamisen verkostojen että tiedonmuodostuksen prosessia kuvaavan konversiomallin avulla. Vastausta kysymykseen haetaan neljän empiirisen artikkelin kautta. Ne kuvaavat tiimin toimintaa laadun, oikeudenmukaisuuden, hallinnan ja siihen liittyvän vallan sekä suoriutumisen näkökulmista. Yksi tutkimuksen artikkeli kuvaa verkostojen merkitystä työelämässä yleisemmin. Se pyrkii valottamaan sitä, millä tavalla tiimeihin liittyvät verkostot ovat osa suurempaa organisaatioverkostojen rakennetta.

Suomi on tiimityön tekemisen ”mallimaa”, ainakin jos puhutaan määristä. Noin puolet suomalaisista palkansaajista teki tiimityötä vuonna 2009. Vertailut osoittavat, että tiimien käyttö on Suomessa EU-keskiarvoa yleisempää. Tämän tutkimuksen kohteena ovat ns. puoliautonomet, pysyviä työtehtäviä tekevät tiimit. Näissä tiimeissä työtehtävät riippuvat toisistaan, ja tiimit ovat yhteisvastuussa siitä, että työt tulevat tehdyksi. Lisäksi tiimin jäsenet voivat ainakin jossain määrin sopia keskenään siitä, miten tehtävät suoritetaan, ja heillä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Nämä seikat tekevät tiedon jakamisesta tiimin toiminnan kannalta tärkeän elementin.

Tiedosta ja sen jakamisesta on muodostunut keskeinen resurssi, jonka avulla organisaatiot voivat toteuttaa toimintaansa ja jopa kilpailla kiristyvillä markkinoilla. Kuitenkaan yksi tiimi tai jopa organisaatio ei voi pitää hallussaan kaikkea sen tehtävien toteuttamiseen tarvittavaa tietoa. Organisaatiossa syntynyttä tietoa on vaikea jäljitellä, mutta sitä on tärkeää myös jakaa organisaatioiden sisällä ja niiden välillä. Ulkoisten

## TIIVISTELMÄ

---

linkkien kautta saadaan toimintaa uudistavaa tietoa, joka pitää tiimin ja organisaation elinvoimaisena. Tieto tarjoaakin tiimille ja organisaatiolle myös sellaisen aineettoman resurssin, joka parantaa kykyä toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutua siihen. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia sekä tiimin sisäistä että ulkoista tiedon jakamista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimin sisäinen ja ulkoinen sosiaalinen verkostorakenne on yhteydessä tiimin toimintaan tarkasteltaessa tiimin laatua, oikeudenmukaisuutta, suoriutumista ja tiedon hallinnan kysymyksiä. Tiimin yhtäaikainen tiivis sisäinen mutta myös ulospäin kontakteja luova rakenne on yhteydessä niin tiimin laatuun, oikeudenmukaisuuteen kuin tiimin suoriutumiseen, kuitenkin tietyin rajoituksin. Nämä rajoitukset koskevat eroja päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuuden, julkisen ja yksityisen sektorin sekä tiimin vetäjien ja rivijäsenten välillä. Tiimin vetäjänä toimiminen on vahvasti yhteydessä arvokkaana pidettyjen verkostojen hallintaan. Tutkimuksen tulosten valossa näyttääkin siltä, että tiimien toiminta on esimiesvaltaista. Tiimityö ei ole näin ollen merkittävästi lisännyt yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksia, kun tarkastellaan tiedon kulun verkostoja. Tiimin rivijäsenillä on kuitenkin tärkeitä organisaation sisäisiä vertaiskontakteja. Tiimityöhön sisältyy selvä työntekijöiden välisen demokratian elementti, jossa hiljaisen tiedon siirtäminen näyttelee tärkeää osaa.

**Avainsanat:** tiimityö, tiedon jakaminen, sosiaaliset verkostot, organisaatio

## SAMMANDRAG

I undersökningen granskas förhållandet mellan delad kunskap i ett team och målen och räckvidden för teamets verksamhet. I undersökningen frågas: *hur bör delad kunskap inom teamet ihop med teamets verksamhet.* Kunskapsdelande granskas såväl utgående från nätverk för delande av kunskap som från en konversionsmodell som beskriver processen för kunskapsproduktion. Man försöker svara på frågan med hjälp av fyra empiriska artiklar. De beskriver teamarbetet utgående från kvalitet, rättvishet, prestation samt ledning och därtill hörande makt. En av artiklarna ger en mera allmän bild av nätverkens betydelse i arbetslivet. Den strävar efter att påvisa hur de nätverk som ingår i teamarbete är en del av strukturen för ett större organisationsnätverk.

Om man ser till mängden är Finland ett ”modelland” för teamarbete. Ungefär hälften av alla finländska arbetstagare jobbade i team år 2009. Vid jämförelser har det framkommit att teamarbete är vanligare i Finland än i EU i medeltal. Målgrupp för denna undersökning var halvautonoma team med bestående arbetsuppgifter. I dessa team är arbetsuppgifterna beroende av varandra och teamen är gemensamt ansvariga för att arbetet blir gjort. Därtill kan teamets medlemmar i viss mån gemensamt komma överens om hur uppgifterna ska utföras och de har möjlighet att delta i beslutsfattandet. Denna typ av teamarbete gör kunskapsdelande inom teamet till ett viktigt element.

Kunskap och hur den delas har blivit en central resurs, med vilken organisationer kan förverkliga sin verksamhet och till och med nå större framgång på den allt hårdare marknaden. Det är dock inte möjligt för ett enda team eller ens för en enda organisation att besitta all den kunskap som krävs för att kunna genomföra alla uppgifter. Det är svårt att avgöra var kunskap inom en organisation har uppstått, men det är viktigt att dela

## SAMMANDRAG

---

kunskapen både inom organisationen och mellan olika organisationer. Via externa kanaler kommer viktig kunskap som leder verksamheten framåt och som håller teamet och organisationen livskraftiga. Kunskap är en immateriell resurs som förbättrar förmågan för team och organisationer att fungera i växelverkan med och anpassa sig till sin omgivning. Därför är det viktigt att undersöka både hur kunskap som uppstår inom teamet och som kommer via externa kanaler delas.

Forskningens resultat visar att när man utgår från teamets kvalitetsnivå, rättvisa, produktivitet och kunskaps hantering, står teamets inre och yttre sociala nätverksstruktur i förbindelse med teamets verksamhet. En tät, kontaktskapande struktur såväl inom ett team som utåt har inom vissa gränser inverkan på teamets kvalitetsnivå, rättvisa inom teamet och teamets prestation. Gränserna skapas av skillnader i beslutsfattande och rättvisa i ledarnas agerande, skillnader mellan offentliga och privata sektorn samt skillnader mellan teamets ledare och de övriga medlemmarna. Att fungera som ledare för ett team står i stark förbindelse med den allmänt uppskattade nätverksbehärsningen. Utgående från forskningsresultaten verkar det som om teamens verksamhet domineras av ledarna. När man ser på hur kunskapen rör sig inom ett nätverk, har teamarbete inte märkbart ökat möjligheten för den enskilda arbetstagaren att påverka. En medlem i ett team har ändå viktiga referenskontakter i samma position inom organisationen. I teamarbetet finns ett tydligt demokratiskt element mellan arbetstagarna, där överföring av den tysta kunskapen spelar en viktig roll.

**Nyckelord:** teamarbete, kunskapsdelning, sociala nätverk, organisation

## **ABSTRACT**

The study examines the link between knowledge-sharing that takes place in a team and the dimensions and objectives of the team's activities. The question the study poses is: *How does knowledge-sharing in a team relate to the team's activities?* The exchange of knowledge is examined using knowledge-sharing networks and the conversion model, which describes the process of knowledge formation. The answer to the question is sought through four empirical articles describing the activities of a team from the viewpoint of quality, fairness, power related to knowledge management, and performance. One of the articles used in the study describes the role of networks in work life more generally. It attempts to shed light on the manner in which team-related networks operate as part of a more extensive structure of organizational networks.

Finland is one of the most eager users of teamwork, if numbers are used as a yardstick. About half of all Finnish wage earners worked in teams in 2009, and comparisons show that the use of teams in Finland is above the EU average. This study focuses on so-called semi-autonomous teams, which carry out permanent work tasks. In such teams, tasks are interdependent, and teams are jointly responsible for ensuring that the work is done. Team members may also, at least to some extent, agree between themselves on how the tasks are carried out and are able to take part in the decision-making process. Such teamwork makes knowledge-sharing an important element for the team's activities.

Knowledge and knowledge-sharing have become a major resource, allowing organizations to operate and even compete in today's increasingly competitive markets. A single team or a single organization cannot, however, possess all the knowledge required for carrying out the tasks assigned to it. Although it is difficult to copy the knowledge generated

## ABSTRACT

---

in an organization, it is important to share the knowledge within and between organizations. External links supply teams and organizations with important knowledge that allows them to keep their operations up-to-date and their structures well-functioning. In fact, knowledge provides teams and organizations with an intangible resource that improves their capacity to interact with their environment and to adjust to it. For this reason, it is important to examine both the internal and external knowledge-sharing taking place in a team.

The findings of the study show that in terms of quality, fairness, performance and the knowledge management issues concerning a team, its social network structure is both internally and externally connected with its activities. A team structure that is internally coherent and at the same time open to external contacts, is, with certain restrictions, connected with the quality, fairness, and performance of the team. The restrictions concern differences between procedural and interactional justice, public and private sectors, and the team leaders and ordinary team members. The role of the team leader is closely connected with the management of networks that are considered valuable. The results of the study indicate that teamwork is supervisor-dominated. Thus, teamwork does not substantially strengthen the influence of individual employees as players in knowledge-transfer networks. However, ordinary team members possess important peer contacts inside the organization. Teamwork clearly allows employees to interact in a democratic manner, and here the transfer of tacit knowledge plays an important role.

**Keywords:** teamwork, knowledge-sharing, social networks, organization

## ARTIKKELIT

1. Minna Janhonen & Jan-Erik Johanson (2007): Suhteiden voima. Organisaatiot tutkimuksen kohteena. Kirjassa Antti Kasvio & Johanna Tjäder (toim.): *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos, Helsinki. s. 55–70.
2. Minna Janhonen (2009): Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu. *Hallinnon tutkimus*, 28(4), 43–55.
3. Minna Janhonen (2010): Relationship between Justice Climate and Knowledge Sharing in Teams. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus.
4. Minna Janhonen (2010): Tiedonkulun hallinta vallankäytön mahdollistajana tiimityössä. *Työelämän tutkimus* 8(2), 117–130.
5. Minna Janhonen & Jan-Erik Johanson (2010): Role of Knowledge Conversion and Social Networks in Team Performance. Hyväksytty julkaistavaksi *International Journal of Information Management* -lehdessä.

# SISÄLLYS

JOHDANTO .....	15
TUTKIMUKSEN TAUSTA .....	18
Tiimityön ja tiimien määrittelyä .....	18
Tiimityö verkostonäkökulmasta .....	20
Tiedon merkitys organisaation ja tiimin toiminnassa .....	21
Tutkimuksessa tarkasteltavat tiimin toiminnan ulottuvuudet .....	28
TUTKIMUKSEN TARKOITUS .....	39
TUTKIMUSMETODIT .....	41
Kirjallisuuskatsaus .....	41
Tiimitutkimus .....	42
KESKEISET TULOKSET .....	58
Tiedonkulun verkostot ja tiimin toiminta .....	58
Tiedonmuodostuksen yhteydet tiimin toimintaan .....	61
Tiimin koon vaikutus tiimin toimintaan .....	62
Muut yhteydet .....	62
Yhteisvaikutukset .....	63
POHDINTA .....	65
Kohti tasapainoa verkostorakenteessa, tiedonmuodostuksessa ja tiimin työnjaossa? .....	65
Tiedon jakamisen yhteydet tiimin toimintaan .....	71
Teoreettiset kontribuutiot .....	72
Tutkimuksen käytännön relevanssi .....	75
Metodiset pohdinnat .....	85
Jatkotutkimuksen aiheita .....	87
LOPUKSI .....	91
KIRJALLISUUS .....	92
LIITTEET .....	103
ARTIKKELIT I–V .....	123

## ESIPUHE

Tämä tutkimus on saanut alkunsa vuonna 2004, kun pääsin mukaan suunnittelemaan organisaation sosiaaliin verkostoihin liittyvää tutkimushanketta, johon tavoittelimme ja myöhemmin myös saimme rahoitusta Suomen Akatemian Sosiaalinen pääoma ja luottamusverkostot (SoCa) -tutkimusohjelmasta. Tähän tutkimusryhmään kuului myös professori Jan-Erik Johanson, joka ystävällisesti suostui myös ohjaajakseni. Haluankin esittää hänelle lämpimät kiitokseni sekä toimimisesta työni kärsivällisenä ja innostavana ohjaajana että kanssakirjoittajana kahdessa tämän väitöskirjan osajulkaisussa. Väitöskirjatyön alkuvaiheissa työtäni ohjasi myös emeritusprofessori Seppo Pöntinen. Kiitän häntä paitsi ohjauksesta myös siitä, että jo aiemmin pro gradu -työtäni ohjatessaan professori Pöntinen valoi minuun uskoa siitä, että minun kannattaisi suuntautua tutkijan uralle. Väitöstyöni alkuvaiheissa siirryin Turun yliopiston sosiologian laitokselta Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitokselle jatko-opiskelijaksi. Syyt olivat käytännölliset: työ oli vienyt minut pääkaupunkiin, ja niinpä siirsin sinne myös opintoni. Opintojeni aikana minulla on ollut ilo osallistua hallinnon ja organisaatioiden tutkimuksen linjan jatkokoulutusseminaariin, jota on vetänyt professori Turo Virtanen. Kiitän myös häntä sekä monista kiinnostavista seminaari-istunnoista että omia töitäni eteenpäin auttaneista kommentteista.

Kiitän työni esitarkastajia KT Tuire Palosta ja dosentti Tuomo Alasoinia työni annetuista rakentavista kommentteista. Kiitän myös dosentti Jukka Niemelää lupautumisesta vastaväittäjäksi ja professori Pertti Ahosta lupautumisesta kustokseksi.

Työni on toteutettu kahdessa eri tutkimushankkeessa ja yhden henkilökohtaisen stipendin turvin. Näistä ensimmäinen on jo edellä mainittuun Suomen Akatemian SoCa-ohjelmaan kuulunut Sosiaalinen pääoma ja

hyvinvointi työorganisaatioissa – sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet -tutkimushanke, jota johti dosentti Ilkka Pirttilä. Ilkka Pirttilän ja Jan-Erik Johansonin sekä tutkimusryhmäämme kuuluneiden VTM Riku Nikkilän sekä VTM Maria Taittosen kanssa kävimme monta mielenkiintoista keskustelua verkostojen vaikutuksesta tiimien toiminnalle. Kiitos keskusteluista! Erityisesti haluan kiittää kaikkia tutkimukseemme osallistuneita 101 tiimiä siitä, että avasitte toimintaamme meidän tutkittavaksemme. Tätä hanketta rahoitti Työsuojelurahasto, jolle myös esitän suuret kiitokset. Myöhemmin sain Työsuojelurahastolta myös henkilökohtaisen tutkijastipendin. Sen turvin vietin talvella 2009–2010 monta yksinäistä mutta tuotteliasta kuukautta. Työni loppumetrit on toteutettu professori Sinikka Vanhalan johtamassa Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja yritysten tuloksellisuus (HIPERCO) -tutkimushankkeessa, joka on saanut rahoituksensa Suomen Akatemialta ja joka on osa Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus (WORK) -tutkimusohjelmaa. Haluan esittää lämpimät kiitokseni Suomen Akatemialle rahoituksesta ja koko konsortiolle tuesta. Erityisesti kiitän professori Vanhalaa sekä tutkijakollegoitani KTT Monika von Bonsdorffia ja YTM Päivi Husmania kaikesta siitä kannustuksesta ja ystävydestä, jota olen teiltä saanut. Kiitän myös Työterveyslaitosta väitöskirjan kustantamisesta ja erityisesti kustannustoimittaja Virve Mertanen-Halista hyvästä yhteistyöstä.

Tutkimukseni tärkeän taustayhteisön muodostaa Työterveyslaitoksen Työ ja yhteiskunta -tiimi, joka on toiminut henkisenä ”kotipesänäni” myös niinä jaksoina, jolloin olen ollut toimivapaalla väitöstyöni vuoksi. Kiitos tiimille! Erityisesti haluan kiittää tiimipäällikkö, dosentti Antti Kasviota tuesta ja kannustuksesta. Erittäin tärkeänä taustatukena tässä prosessissa on viimeisen kolmen vuoden aikana toiminut tiimitoverini, professori Anne Alvesalo. Kiitos Anne kaikesta! Tämän väitöskirjan englanninkielisten alkuperäisartikkelien kieliasun on tarkistanut englannin kielen toimittaja Alice Lehtinen, mistä esitän hänelle suuret kiitokset.

Kiitos myös teille, monet ystäväni, jotka olette osaltanne huolehtineet siitä, että olen saanut rentoutua työni vastapainoksi. Erityisesti kiitän perhettäni (sen laajassa merkityksessä) tuesta ja kannustuksesta, ja eniten siitä, että olen saanut unohtaa työni illoiksi, viikonlopuiksi ja lomien ajaksi. Kiitos äidilleni Rajalle ja isälleni Tapiolle siitä, että olette aina kannustaneet minua opiskelemaan. Voin myös ylpeillä sillä, että tämä työ on tehty lähes täysin virka-ajan puitteissa. Toki on ollut hetkiä,

## ESIPUHE

---

jolloin puolisoni Juha ja poikamme Saku ja Topi ovat saaneet kärsiä siitä, että olen ollut fyysisesti läsnä mutta henkisesti omissa maailmoissani. Kiitos kärsivällisyydestänne ja rakkaudestanne. Nöyrin mielin omistan tämän kirjan pojilleni, jotka ovat vasta elämäkoulunsa alkutaipaleella ja joiden kasvattaminen on minulle moninkertainen haaste tämän työn loppuunsaattamiseen verrattuna. Toteuttakaa unelmiinne! Olen juuri toteuttanut yhden omistani.

Lohjalla, syyskuussa 2010

*Minna Janbonen*



## JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiimeissä tapahtuvan tiedon jakamisen yhteyttä tiimin toiminnan eri ulottuvuuksiin ja päämääriin. Tiedonkulkua tarkastellaan sekä tiedon jakamisen verkostojen että tiedonmuodostuksen prosessien näkökulmista. Tutkimuksessa kysytään, *miten tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä tiimin toimintaan?* Vastausta kysymykseen haetaan neljän empiirisen artikkelin avulla, jotka kuvaavat tiimin toimintaa laadun, oikeudenmukaisuuden, tiedon hallinnan ja siihen liittyvän vallan sekä suoriutumisen näkökulmista. Tutkimuksen ensimmäinen artikkeli kuvaa verkostojen merkitystä työelämässä yleisemmin. Se pyrkii valottamaan sitä, millä tavalla tiimeihin liittyvät verkostot ovat osa suurempaa organisaatioverkostojen rakennetta.

Aiempi tiimityötä tiedon jakamisen ja sosiaalisten verkostojen näkökulmista tarkasteleva tutkimus on keskittynyt innovaatiotoiminnan piirissä toimivien tietointensiivisten (projekti)tiimien tutkimiseen. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään perustetta sille, miksi tiedonkulkua tiimien verkostorakenteissa käsittelevä tutkimus tulisi rajata vain tällaisiin tiimeihin. Tämän tutkimuksen kohteena ovatkin aiemmasta tutkimuksesta poiketen pysyviä työtehtäviä tekevät tiimit.

Tiimityön tutkiminen kotimaisessa kontekstissa on myös siksi perusteltua, että Suomi on tiimityön tekemisen ”mallimaa”, ainakin jos puhutaan määristä. Työ ja terveys -tutkimuksen (Kauppinen ym., 2010, 76) mukaan vuonna 2009 palkansaajista 45 % työskenteli pysyvässä työryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella itse työtään ja päättää keskinäisestä työnjaosta. Tällaisesta työryhmästä käytetään usein myös nimityksiä autonominen tai puoliautonominen tiimi. Määrä on vähentynyt hieman vuodesta 2006, jolloin osuus oli 52 %. Vähennys on kohdistunut erityisesti sosiaali- ja terveysalaan (Perkiö-Mäkelä,

Hirvonen, Elo ym., 2010, toimialataulukko 76; 2006, taulukko 107). Toimipaikkakohtaisesti tarkasteltuna 70 % yli 10 henkilön toimipaikoista hyödynsi puoliautonomista tiimityöskentelyä systemaattisesti tai osittain<sup>1</sup>. Vastaava luku oli yli 50 henkilön työpaikoilla peräti 87 %. (Ylöstalo, 2005, 18, 22.) Vuoden 2009 Työolobarometrin toimialoitteisten tietojen perusteella tiimityön yleisyys näyttäisi olevan edelleen samaa tasoa (Ylöstalo & Jukka, 2010). Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiö (Eurofound) on tehnyt myös vuonna 2009 astetta tarkemman mittauksen tiimien autonomisuudesta. Tutkimuksessa on kartoitettu ensinnäkin sitä, onko tiimityö työn organisointia määrittävä piirre. Toiseksi niissä organisaatioissa, joissa tiimityö on osoittautunut tärkeäksi piirteeksi, on tiedusteltu, onko työntekijöillä itsenäistä päätösvaltaa omiin työtehtäviinsä vai määrääkö esimies työtehtävistä. Tämän tutkimuksen mukaan<sup>2</sup> suomalaisista yli kymmenen hengen yrityksistä noin 35 % suosi autonomista tiimityötä. Euroopan unionin jäsenvaltioiden (EU27) keskiarvo puolestaan on hieman yli 20 %. Kyseinen tutkimus osoittaa autonomisen tiimityön olevan Euroopan unionin mittakaavassa erityisen yleistä koulutuslalla, jossa 38 % yli kymmenen hengen yrityksistä suosi autonomista tiimityötä, sekä sosiaali- ja terveyslalla, jossa vastaava osuus on 34 %. Raportti osoittaa tiimityön olevan niin Suomessa kuin useissa muissa EU-maissa useimmiten hierarkkista, eli päätösvalta työtehtävistä on esimiehillä. Kaiken kaikkiaan tämän tutkimuksen mukaan 84 % suomalaisista yli 10 henkilön yrityksistä hyödynsi tiimityötä, EU-jäsenvaltioiden keskiarvo taas oli 82 %. (European Company Survey 2009, 23–24.)

---

<sup>1</sup>Ylöstalo (2005, 15–16) erottaa tutkimuksessaan kolmentyyppisiä työorganisaatioita: traditionaaliset organisaatiot, jotka eivät käytä tiimityömäisiä työskentelymuotoja lainkaan; tiimityömäisiä toimintatapoja osittain hyödyntävät organisaatiot, jotka eivät käytä tiimityötä systemaattisesti mutta ovat siirtymässä niiden käyttöön tai ovat epäonnistuneet niiden käytössä ja tiimityötä systemaattisesti hyödyntävät organisaatiot. Ylöstalo huomioi luokittelussaan myös tiimityöhön kuuluvat sisällölliset elementit (mm. autonomia, päätösvalta, tehtävien keskinäinen riippuvuus, esimiehen tuki).

<sup>2</sup>Euroopan maiden välisten kulttuuristen erojen vuoksi tiimityön ja tiimiautonomian käsite saatetaan ymmärtää eri tavoin eri maissa, mikä voi vaikeuttaa luotettavien vertailujen tekemistä. Eurofoundin tutkimuksessa tiimityön määritelmä perustuu Delaruen ja kumppaneiden (2003, 7) erittelyyn, jonka mukaisesti tiimin jäseniä yhdistää tiimille asetetut yhteiset työtehtävät ja mahdollisuus yhdessä sopia näiden tehtävien suorittamisesta. Näistä jälkimmäinen tekijä viittaa tiimin autonomisuuteen.

Edelleen, tiedosta ja sen jakamisesta on muodostunut keskeinen resurssi, jonka avulla organisaatiot voivat toteuttaa toimintaansa ja jopa kilpailla kiristyvillä markkinoilla (Ancona & Caldwell, 1992; Chen, 2004; Matusik & Hill, 1998; Spender & Grant, 1996; Grant, 1996; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka ym., 2000, 5; Niemelä, 2003, 83; Batt & Doelgast, 2005, 139). Tietyssä organisaatiossa syntynyttä tietoa on vaikea jäljitellä (Coakes ym., 2008), mutta sitä on tärkeää jakaa organisaatioiden sisällä ja niiden välillä, jotta annetuista tehtävistä voidaan suoriutua (Ancona & Bresman, 2007). Ulkoisten linkkien avulla organisaatio saa tärkeää, toimintaa uudistavaa tietoa, joka pitää organisaation elinvoimaisena (Hoegl ym., 2003, 760). Näin ollen tieto on organisaatiolle myös sellainen aineeton resurssi, joka parantaa organisaation kykyä toimia vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sopeutua siihen (mm. Nonaka ym., 2006). Verkostoperustainen näkökulma tarjoaa mahdollisuuden tarkastella organisaation toiminnan kannalta tärkeitä tiedon jakamisen rakenteita. Vastaavasti tiedonmuodostusta kuvaavan konversiomallin (Nonaka & Takeuchi, 1995) avulla voidaan tarkastella hiljaisen ja julki-lausutun tiedon merkitystä tiimin toiminnalle. On esitetty, että näiden tiedonmuodostuksen vaiheiden tasapaino edistää organisaation toimintaa. Ajatus sekä organisaation verkostorakenteen että tiedonmuodostuksen vaiheiden tasapainosta palautuu kontingenssiteoriaan, ja erityisesti sen konfiguraationäkökulmaan, jossa kiinnitetään huomiota organisaation toiminnan moniulotteisuuteen.

Tutkimus etenee seuraavasti: kirjallisuuskatsauksessa esitellään tutkimuksen keskeiset teoriat ja näkökulmat. Ensin selvennetään tiimin ja tiimityön käsitteitä. Tämän jälkeen tuodaan esille niitä näkökulmia, jotka painottavat tiedon jakamisen merkitystä tiimityössä. Seuraavaksi esitellään tiedon jakamista tiimeissä niistä näkökulmista, joihin tämän tutkimuksen artikkelit perustuvat (tiimin laatu, tiimin yksimielinen näkemys oikeudenmukaisuudesta, tiedon jakaminen tiedonkulun hallinnan näkökulmasta tiimeissä ja tiimin suoriutuminen). Sitten kiteytetään tutkimuskysymykset, esitellään käytetyt metodit, muuttujat ja menetelmät. Tämän jälkeen esitellään keskeiset tulokset. Pohdinnassa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tuodaan esille tutkimuksen teoreettisia kontribuutioita ja käytännön relevanssia sekä pohditaan tulevia tutkimusaiheita.

# TUTKIMUKSEN TAUSTA

## Tiimityön ja tiimien määrittelyä

Tiimityölle ja tiimille ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Tiimitutkimuksen teoriaperinteessä tunnistetaan kaksi päälinjaa, joiden mukaisesti tiimityötä on määriteltä. Näistä ensimmäistä kutsutaan sosiotekniseksi traditioksi, joka perustuu psykologiseen kirjallisuuteen. Tämän tradition mukaisesti autonomisen ryhmätyön nähdään tyydyttävän samanaikaisesti sekä psykologisia että tehtävän suorittamiseen liittyviä tarpeita (ks. esim. Rice, 1958; Trist ym., 1963). Näkemys juontaa juurensa Tavistock-instituutin toimintaan. Kuvaavimpana esimerkkinä tämän suuntauksen tiimityöstä Currie ja Procter (2003, 583) pitävät ruotsalaista teollisuustuotannon järjestämistä. Myös saksalaiset työn humanisointiin liittyvät ja yhdysvaltalaiset työelämän laatua korostavat työn organisointitavat heijastelevat autonomisten työryhmien ajatusta. Toinen ja samalla myöhempi tiimityön näkökulma perustuu alun perin japanilaisesta teollisuustoiminnasta lähtöisin olevaan soveltamistapaan. Sen tunnetuin sovellus liittyy niin sanottuun matalan tuotannon ajatukseen (lean production), jonka ytimen muodostavat joustavat, monitaitoiset työntekijät (ks. esim. Womack ym., 1990). Tässä ajattelussa tiimin toiminta on sen vetäjien vastuulla. Tiimin toiminnassa tärkeää on kehittää jatkuvasti uusia tehokkaampia tapoja suorittaa työtä. Tähän näkökulmaan ei sisälly ajatusta tiimin autonomiasta ja vastuunjaosta sen jäsenten kesken, vaan pikemminkin tiimityön avulla pyritään tehostamaan työsuoritusta. (Ks. tarkemmin Currie & Procter, 2003.) Vaikka nämä kaksi tiimityön ”arkkityyppiä” voidaan erottaa toisistaan teoreettisesti, ei niiden välinen ero käytännön tiimityön toteuttamisessa ole useinkaan näin selvä.

Aiemmassa tutkimuksessa tiimityön yleisyyden nähdään perustuvan ajatukseen, jonka mukaisesti tiimipohjainen työskentelymuoto mahdollistaa perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta sujuvamman sopeutumisen alati muuttuviin työelämän tilanteisiin. Paremman sopeutumiskyvyn uskotaan tehostavan organisaation toimintaa. (Manz & Sims, 1993; Mohrman ym., 1995.) Tiimityötä käytetään usein johdon välineenä pyrittäessä toiminnan tehostamiseen (van den Broek ym., 2004; Currie & Procter, 2003). Toisaalta tiimityö näyttää muodostuneen myös tietynlaiseksi muoti-ilmiöksi, jolla organisaatiot pyrkivät osoittamaan olevansa mukana ajan hengessä.

Useissa tutkimuksissa tiimi on määritelty ryhmäksi yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Sekä tiimien jäsenet että organisaation muut työntekijät kokevat tiimin erilliseksi sosiaalisesti ryhmäksi suuremman yksikön, kuten liikeyrityksen tai organisaation sisällä. (Cohen & Bailey, 1997; ks. myös Alderfer 1977; Hackman, 1987; Guzzo & Dickson, 1996; Kozlowski & Bell, 2003.) Työtehtävien keskinäisriippuvuus tekee tiedon jakamisesta tiimin toiminnan kannalta keskeisen elementin (Minssen, 2006; ks. myös Batt & Doelgast, 2005, 142–144). Lisäksi tiimeissä sen jäsenet osallistuvat päätöksentekoon, joka liittyy työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikatauluihin. Yleisesti tämän tyyppisistä tiimeistä käytetään tutkimuksessa nimitystä (puoli) autonominen (semi-autonomous; autonomous) tai itseohjautuva (self-managing; self-directing, empowered) tiimi (ks. tiimin määritelmästä myös esim. Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1987; Kozlowki & Bell, 2003.).

Vaikka tiimityötä on pyritty useissa tutkimuksissa em. tavalla määrittelemään, on huomattava, että tiimityö- ja tiimi-sanojen käyttö on todellisuudessa hyvin kirjavaa. Akateemisessa kirjallisuudessa tiimin ja työryhmän käsitteet vaihtelevat, ja niitä käytetään organisaatio- ja johtamistutkimuksessa monella tapaa. Osassa kirjallisuutta tiimi merkitsee hyvin toimivaa työryhmää tai työryhmää, jonka vuorovaikutus on erityisen tiivistä. Osassa kirjallisuutta käsitteet tarkoittavat samaa. (Mm. Kuittinen, 2007; Richardson ym., 2008; Taittonen ym., 2008; Niemelä 2008.)

## Tiimityö verkostonäkökulmasta

Työn organisointi näyttäytyy verkostonäkökulmasta kahdenlaisena järjestäytymisenä: sekä työtehtävät että työntekijät on järjestettävä tiettyihin suhteisiin toistensa kanssa, jotta työt tulevat laadukkaalla ja tuottavalla tavalla tehdyksi. Edelleen, on hyväksi, mikäli työn tekeminen tuottaa tekijälleen hyvinvointia esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemusten ja vaikutusmahdollisuuksien myötä. Aiemmin esimies oli tärkeässä roolissa töiden organisoinnissa. Kuitenkin nykyään hyvin yleisesti käytettyyn tiimityöhön on sisäänkirjoitettu ajatus itseohjautuvuudesta, jolloin ainakin osa työn ohjauksesta ja päätäntävällästä on siirtynyt organisaation ylemmältä johdolta tiimeille (ks. esim. Moravec ym., 1998; Niemelä, 2003). Tiimeissä hallinta on osa tiimin jäsenten toimintaa, ainakin teoriassa.

Aivan viimeaikaisissa tiimitutkimuksissa on alettu korostaa tiimin hyvän sisäisen toiminnan ohella tiimistä ja organisaatiosta ulospäin suuntautuvien kontaktien merkitystä tiimin sujuvan ja tuloksellisen toiminnan kulmakivenä (ks. esim. Joshi ym., 2009). Anconan ja Bresmanin (2007) mukaan tiimin suuntautuminen vain omaan sisäiseen toimintaansa ei riitä nykypäivänä, vaan tiimien tulee lisääntyvässä määrin itse aktiivisesti huolehtia suhteistaan ulkomaailmaan, ilman johdon väliintuloa. Missä määrin tämä sitten toteutuu nykypäivän tiimityössä, on sidoksissa tiimin tehtäviin ja siihen ympäristöön, jossa tiimi toimii. Kantavana taustajatoksena on kontingenssiteoriaan pohjaava konfiguraationäkökulma, jonka mukaan tiimin työsuorituksen edellytyksenä on tiimien sisäinen yhtenäisyys yhdessä ympäristöön sopeutuneisuuden kanssa (Ketchen ym., 1997; Siggelkow, 2001). Viimeaikaiset tiimien toimintaa tarkastelleet tutkimukset ovat pitäneet tätä näkökulmaa keskeisenä: tiimit eivät voi toteuttaa tehtäviään tehokkaasti yksin, vaan toiminnan tueksi tarvitaan muita toimijoita, niin organisaation sisältä kuin sen ulkopuolelta (Ancona & Bresman, 2007). Vaikka työ siis olisi järjestetty joustavasti tiimeihin, toimii virallinen organisaatorakenne ennemmin työn järjestämisen tukirakenteena kuin osoituksena organisaation tosiasiallisesta toiminnasta. Tämä merkitsee sitä, että organisaatioiden tosiasiallisia toimintarakenteita ei voi päätellä organisaatiokaavioista tai työnkuvauksista, vaan ne täytyy selvittää tutkimalla organisaation sosiaalisia suhteita (artikkeli 1). Tämä on mahdollista verkostoanalyysin avulla. Verkostoanalyysia ei ole kuitenkaan aiemmin sovellettu kotimaisessa tiimityön tutkimuksessa, ja kansainvälisestikin se on sangen harvinaista.

## Tiedon merkitys organisaation ja tiimin toiminnassa

Organisaatiossa tapahtuva tiedonmuodostus on määritelty Nonakan ym. (2006, 1179) toimesta prosessiksi, joka tekee ihmisten luoman tiedon muiden saataville ja yhteisesti kehiteltäväksi. Samalla tieto kristallisoituu ja muuttuu osaksi organisaation tietojärjestelmää. Tällä tavoin tiedonmuodostus on tärkeä osa organisaation strategiaa. Nahapiet ja Ghosal (1998) osoittivat, että vaikka osa tietoa voidaan tallentaa ja jakaa muodollisia kanavia myöden, tieto pysyy osittain tallennettuna vain organisaation jäsenten kollektiivisessa muistissa. Nahapiet ja Ghosal (1998) esittävätkin, että organisaatiotasolla tieto luodaan työtovereiden välisissä kommunikaatioprosesseissa. Eräät aiemmat tutkimukset ovat korostaneet organisaatioyksiköiden välisen sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä tiedon jakamisessa (esim. Tsai & Ghosal, 1998; Nahapiet & Ghosal, 1998; Tsai, 2002). Tämä tekee sosiaaliset suhteet organisaation jäsenten (Bartol & Srivastava, 2002; Levin & Cross, 2004; Singh, 2005) ja yksiköiden (Hansen, 1999; Ibarra, 1993; Tsai, 2002) välillä tärkeäksi areenaksi, jossa tietoa jaetaan.

Tässä tutkimuksessa näkemys tiedon jakamisesta perustuu organisaation tiedonmuodostuksen teoriaan (organizational knowledge-creation theory, esim. Nonaka ym., 2006), joka määrittelee tiedon seuraavassa esitettyjen kriteerien perusteella. Ensinnäkin, tieto on perusteltu tosi uskomus. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksilön kokemukseen havaintojen todenperäisyydestä vaikuttavat hänen omat näkökulmansa ja yksilölliset kokemuksensa (Nonaka & Takeuchi, 1995). Toiseksi, organisaatioiden tiedonmuodostuksen teorian mukaan tieto on (i) toiminnan ruumiillis-tuma (jollakulla on tietoa toimintansa kautta) tai (ii) tilanne, jossa toimintaan perustuvan tiedon syntyminen on mahdollista. Tiedon avulla ihmiset voivat määritellä, valmistella, muotoilla ja oppia ratkomaan tehtäviä ja ongelmia (von Krogh ym., 2000). Kolmanneksi, organisaation tiedonmuodostuksen teoria korostaa tiedon tuottamisen dynaamisuutta tarkastelemalla sen julkilausuttuja ja hiljaisia muotoja (mm. Nonaka 1991; Nonaka & Takeuchi, 1995). Tällä tavoin teoria pyrkii täydentämään staatista näkemystä ”tiedon varannoista”, joiden merkitystä on korostettu aiemmissa organisaation tietoon liittyvissä teorioissa (esim. Grant, 1996).

Organisaation tiedonmuodostuksen teorian mukaan organisaatiot ovat dynaamisia ja kehittyviä järjestelmiä, joissa tietoa tuotetaan ja otetaan käyttöön (Spender, 1996). Tieto on keskeinen organisaatioiden resurssi, ja työn tekeminen vaatii eri lähteistä tulevan tiedon integroimista (Grant, 1996). Tämän resurssin kehittämiseksi tietoa tulee hankkia myös oman organisaation ulkopuolelta (Nickerson & Zenger, 2004) tai sitä pitää luoda ongelmanratkaisuun perustuvien mallien avulla (Blumenberg ym., 2009, 350–351).

### Tiedonmuodostuksen prosessit

Organisaation tiedonmuodostuksen teorian mukaista tiedon jakamisen dynaamista prosessia voidaan tarkastella Nonakan ja Takeuchin (1995) luoman tiedonmuodostuksen konversiomallin avulla. Malli kuvaa tiedon jakamisen ja muuntamisen neljää eri vaihetta. Prosessin eri vaiheissa hiljainen tieto muuntuu julkilausutuksi tiedoksi ja vastaavasti julkilausuttu tieto hiljaiseksi tiedoksi. Lisäksi tiedonmuodostuksen näkökulma pitää sisällään ne tiedon jakamisen vaiheet, joissa niin hiljaista kuin julkilausuttua tietoa siirretään sellaisenaan.

Tässä tutkimuksessa tiedon konversiosta puhutaan tiedonmuodostuksena, vaikka tosiasiallisesti se pitää sisällään myös tiedon jakamista. Näin se pyritään selvemmin erottamaan sosiaalisten verkostojen avulla tapahtuvasta tiedonkulusta. Sellaisesta tiedon vaihdosta, joka ei tarkoita erityisesti konversiomallin mukaista tiedonmuodostusta tai sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuvaa tiedonkulkua vaan joka kuvaa tiedonvaihtoa yleisesti, käytetään nimitystä tiedon jakaminen.

*Hiljaisella tiedolla* tarkoitetaan kokemusta, henkilökohtaisia taitoja tai tietoa tai epävirallisia toimintatapoja, kuten nyrkkisääntöjä, kertomuksia ja kirjoittamattomia sääntöjä. Vastaavasti *julkilausutulla tiedolla* tarkoitetaan esimerkiksi virallisia ohjeita ja toimintatapoja, käsikirjoja, tiedostoja ja intranetympäristöihin tallennettuja tietoja. Mallia kuvataan usein spiraalin avulla. Tällä halutaan tuoda esille tiedonmuodostuksen eri vaiheiden jatkuvuus: julkilausuttu tieto johtaa aina tavalla tai toisella uuden hiljaisen tiedon luomiseen, ja vastaavasti hiljainen tieto tuottaa aina uutta julkilausuttua tietoa. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Tiedon *sisäistämisen* (*internalization*) vaiheessa luodaan julkilausutusta tiedosta uutta hiljaista tietoa. Tekemällä oppiminen kuvaa tätä vaihetta.

Kun ihmiset käsittelevät yksin ja yhdessä dokumenttien, ohjeiden jne. sisältämää tietoa, he samalla täydentävät omaa hiljaisen tiedon varantoaan. *Sosialisaatiovaiheessa (socialization)* jaetaan hiljaista tietoa yhteisen toiminnan kautta, viettämällä aikaa yhdessä, elämällä samassa toimintakontekstissa, jakamalla kokemuksia ja kehittämällä ideoita yhdessä. Ryhmän sisäinen kiinteä yhteistyö kuvastaa vahvaa sosialisaatiovaiheen tiedonvaihtoa. *Ulkoistamisen (externalization)* vaiheessa hiljaista tietoa muutetaan julkilausutuksi tiedoksi. Se liittyy usein toimintatapojen ja järjestelmien kehittämiseen. Esimerkiksi mentaalisten mallien reflektointi ja jakaminen ovat tyypillisiä tiedon ulkoistamisvaiheen toimintoja. Tiedon *yhdistämisen (combination)* vaiheessa julkilausuttua tietoa siirretään sellaisenaan. Tämä pitää sisällään esimerkiksi olemassa olevan tiedon muuttamisen jaettavampaan muotoon, kuten esimerkiksi osaksi yrityksen tietopohjaa. (Nonaka & Takeuchi, 1995.)

Usein hiljaista tietoa on pidetty tärkeimpänä tiedon muotona organisaatioissa (mm. Bennett, 2001; Lin, 2007). Siksi hiljaisen tiedon siirtämistä sekä sellaisenaan että etenkin sen muuntamista julkilausutuksi tiedoksi on pidetty tärkeänä. Näin hiljaisesta tiedosta saadaan ymmärrettävää, helposti jaettavaa ja helposti saavutettavaa. Kuitenkin myös julkilausutulla tiedolla on oma tärkeä merkityksensä tietovarannon rakentumisessa.

Jotkin tiedonmuodostuksen prosessit ovat alttiimpia kasvokkaiselle vuorovaikutukselle kuin toiset. Esimerkiksi, sosialisaatio, joka on hiljaisen tiedon siirtoa, edellyttää suoria kontakteja tiimin jäsenten välillä, kun taas virallista tietoa voidaan jakaa tietojärjestelmien kautta (yhdistäminen). Tiedon sisäistäminen ja ulkoistaminen sijoittuvat vuorovaikutuksen muotoon liittyviltä vaatimuksiltaan näiden ääripäiden välille. Sosialisaatio on sikälkin erityinen tiedonmuodostuksen prosessi, että sen merkitys tiimin yhtenäisyydelle ja sen myötä tiimin kyvylle suoriutua tehtävistään on suuri. Sosiaalipsykologisessa traditiossa organisaation sosialisaatio on määritelty prosessiksi, jossa yksilö oppii ymmärtämään organisaation arvot, kyvyt ja toimintatavat. Toisin sanoen sosiaalistuessaan yksilö omaksuu organisaation jäsenenä toimimiseen tarvittavat tiedot (Louis, 1980, 229–230). Nykynäkemyksen mukaan organisaatioympäristössä tapahtuva sosialisaatio koostuu neljästä alueesta (Taormina, 1997, 31–40; 2009, 654). Näistä ensimmäinen on oppiminen, jolla tarkoitetaan taitojen ja kykyjen omaksumista. Toinen on ymmärtäminen, jolla viitataan tapaan, jolla yksilö käsittää ja soveltaa työtään ja organisaatiotaan koskevaa tietoa.

Kolmas on vertaistuki, jolla tarkoitetaan tunneperäistä, moraalista tai tehtäväsuoritukseen liittyvää tukea, jota työtoverit tarjoavat. Neljäs alue on tulevaisuudennäkymät, joilla tarkoitetaan yksilön mahdollisuuksia saada palkitseva ura kyseisessä organisaatiossa.

Aiempi tutkimus on osoittanut, että tiedonmuodostusta ei voida erottaa sitä ympäröivästä kontekstista. Nonaka ja Konno (1998) käyttävät tästä kontekstista nimitystä ”ba”, joka tarkoittaa jaettavaa tilaa, jossa vuorovaikutussuhteet ja käytännöt tapahtuvat (ks. myös Nonaka ym. 2006). Johdon roolina on tehdä kontekstin antamien edellytysten mukainen toiminta mahdolliseksi ja tukea sitä. Toisin sanoen johtajien tulee taata edellytykset ”jaetun tilan” syntymiselle ja olemassaololle (Nonaka & Konno, 1998). Sosiaalisten verkostojen synty ja olemassaolo voi olla olennaisessa roolissa tässä prosessissa.

### **Kohti tasapainoista tiedon jakamista**

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiedon jakamista tiimin sisäisen ja ulkoisen toiminnan tasapainon näkökulmasta. Ajatus tasapainon tärkeydestä nousee useasta eri organisaatiotutkimuksen suuntauksesta. Ensimmäkin kontingenssiteorian perusajatuksen mukaisesti ei ole olemassa yhtä universaalia tapaa, jonka mukaisesti organisaatiot voivat toimia, vaan toiminnassa tulee huomioida sekä organisaation omat toimintaperiaatteet että ulkoisen toimintaympäristön vaatimukset (Lawrence & Lorsch, 1967). Sisäinen koherenssi ja ympäristöön sopivuus ovat erityisen tärkeitä siksi, että niiden on todettu lisäävän organisaation toiminnan tehokkuutta (Lawrence & Lorsch, 1967; Thompson, 1967; Galbraith, 1977; Hackman & Oldham, 1975). Sinhan ja Van de Venin (2005, 399–400) mukaan kontingenssiteoriaan nojaavassa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole aina muistettu hyödyntää tarpeeksi organisaatioiden monitahoisuuden ajatusta, vaan on keskitytty yhden tason, esimerkiksi pelkästään organisaation sisäisen toiminnan, analyysiin. Viime aikoina esille nousut konfiguraationäkökulmaksi kutsuttu tutkimussuunta huomioi paremmin organisaatioiden toiminnan moniulotteisuuden ja pyrki näin elvyttämään kontingenssiteorian alkuperäistä ajatusta (ks. myös Meyer ym., 1993; Ketchen ym., 1997; Siggelkow, 2001). Konfiguraationäkökulman taustalla olevan koherenssiajattelun mukaisesti tieto on uppoutuneena (engl. embedded) työn tekemisen sosiaaliseen ja fyys-

siseen järjestelmään (Birkinshaw ym., 2002, 274). Tämän näkökulman mukaisesti tiimien tietovaranto sijaitsee sen jäsenten osaamisen lisäksi jäsenten ja tiimien välisissä suhteissa, ja se ulottuu myös organisaation rajat ylittävään vuorovaikutukseen. Suoriutuakseen hyvin ja laadukkaasti erilaisten ”työn tekemisen järjestelmien”, kuten tiimien, täytyy tavoittaa sekä sisäinen yhtenäisyys että sopeutua hyvin ympäristöönsä (Ketchen ym., 1997; Siggelkow, 2001; Sinha & Van de Ven, 2005).

Vastaavasti viimeaikaisessa ryhmän sosiaalisen pääoman tutkimuksessa on ryhdytty kiinnittämään huomiota ryhmän moniulotteisuuteen käsittelemällä ryhmää paitsi omana kokonaisuutenaan myös osista (eli osaryhmien sosiaalisista rakenteista) koostuvana aggregaattina. Samalla ryhmän ajatellaan olevan kiinteä osa laajempaa organisaation sosiaalista rakennetta. (Oh ym., 2006; A Multilevel Model of Group Social Capital.) Ryhmän sosiaalisen pääoman määritelmää voidaan soveltaa Oh'n ja kumppaneiden (2006, 570–571) mukaan vain sellaisiin ryhmiin, jotka täyttävät seuraavat kriteerit: ensinnäkin ryhmän on oltava itse tietoinen omasta olemassaolostaan. Toiseksi ryhmällä on oltava selkeä raja, joka on sen jäsenten tiedossa. Kolmanneksi ryhmän tehtävien on oltava vähintäänkin jossain määrin monimutkaisia ja toisistaan riippuvia. Lisäksi tiimillä on oltava johtaja, sillä tulee olla säännöllistä ja usein toistuvaa vuorovaikutusta sekä sen tulee olla tarpeeksi suuri, jotta sen on mahdollista jakautua alaryhmiin. Nämä määritelmät ovat lähes identtisiä tiimin määritelmän kanssa. Kuten aiempi kontingenssiteoriaan nojaava tutkimus, myös aiempi sosiaalisen pääoman tutkimus on ollut näkökulmaltaan rajoittunutta ja yksipuolista. Yleisesti sosiaalisen pääoman on ajateltu olevan toimijan resurssi, joka liittyy sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä erilaisiin sosiaalisiin suhteisiin tai odotuksiin. Jotkin määritelmät liittävät käsitteen vain toimijan sisäisiin suhteisiin (esim. Putnam, 1995), toiset rajoittavat sosiaalisen pääoman toimijan ulkoisiin suhteisiin eri toimintakentillä (esim. Bourdieu, 1986) ja kolmannet kohdistuvat yhtäaikaaisesti toimijan sisäisiin ja ulkoisiin suhteisiin (ks. lähemmin Adler & Kwon 2002). Ryhmän sosiaalisen pääoman teoria pyrkii yhdistämään ja laajentamaan näitä näkökulmia tarkastelemalla ryhmän toimintaa samanaikaisesti useammalla tasolla.

Edelleen, sosiaalisen tiedon käsittelyn teorian (Social Information Processing, SIP, Salancik & Pfeffer, 1978) mukaan asenteet ja käyttäytyminen muotoutuvat sosiaalisesta ympäristöstä kerätyn tiedon perus-

teella. Toisin sanoen yksilöt käyttävät sosiaalista lähteistä saatua tietoa apuna kehittäessään omia asenteitaan ja tarpeitaan. Sosiaalisen tiedon on havaittu olevan kriittinen osa todellisuuden rakentamista ja tulkin-  
taa. Esimerkiksi oikeudenmukaisuustutkimuksen piirissä on esitetty, että käsitys organisaation oikeudenmukaisuudesta rakentuu tyypillisesti sosiaalisen tiedon varassa (Roberson 2006a, 189; 2006b, 339; Naumann & Bennett, 2000, 882). Toisten käyttäytymistä tarkkailemalla ja tietoa yhdessä käsittelemällä syntyy yhteisiä näkemyksiä oikeasta ja väärästä (Naumann & Bennett, 2000; Roberson, 2006a, 2006b). Tiimityössä sosiaalisen tiedon käsittelyn näkökulma nousee erityisen tärkeään rooliin, sillä tiimityöhön on sisäänkirjoitettuna jatkuva vuorovaikutus ja tiedon vaihto (esim. Minssen, 2006; Batt & Doelgast, 2005).

Sosiaalisen pääoman teoriasta kumpuavassa tarkastelussa on yhtenä metodisena lähestymistapana käytetty sosiaalisten verkostojen analyysia. Myös sosiaalisen tiedonkäsittelyn teoriaan (Salancik & Pfeffer, 1978) perustuvissa tutkimuksissa on hyödynnetty verkostanalyysia (esim. Zagenczyk ym., 2010; Wong, 2008; Roberson & Colquitt, 2005; Lamertz, 2002; Meyer, 1994). Verkostonäkökulmaan nojaavassa tiedon jakamisen tutkimuksessa sosiaalisten suhteiden ajatellaan kuvaavan väyliä, joiden kautta tieto kulkee. Näin ollen tiedon jakamista voidaan tutkia tarkastele-  
malla tiimin sisäistä ja ulkoista sosiaalista verkostorakennetta. Verkostojen tutkimuksen tekee kuitenkin haasteelliseksi se, että niiden kautta siirtyy monenlaista tietoa. Esimerkiksi Blau (1955) totesi tutkimuksessaan, että yksinkertainen neuvontatapahtuma paitsi paransi päätösten laatua, auttoi myös ratkaisemaan ongelmia ja lisäsi sosiaalista koheesiota.

Toistaiseksi ei ole olemassa juurikaan tuloksia siitä, miten sosiaaliset verkostot edistävät *tiimien* toimintaa. Syinä tähän on pidetty verkostoaineiston keräämisen haasteellisuutta ja verkostodatan monimutkaisuutta (Flap ym., 1998). Suurin osa olemassa olevista verkostotuloksista koskettaa innovaatiotiimien toimintaa, joka voi poiketa hyvinkin paljon pysyvien työtiimien tehtävien suorittamisesta. Ylimmät johtajat arvioivat tiimin suoriutumisen heikkenevän, mikäli ryhmän keskusta on tiivis, mutta sen ympärillä olevat toimijat ovat siihen vain löyhästi yhteydessä (Cummings & Cross 2003, 209). Innovaatiotiimejä koskevissa tutkimuk-  
sissa on myös havaittu, että tiimin tiheys lisää tuottavuutta (Reagans & Zuckerman 2001, 510–512) mutta vähentää luovaa suorituskykyä (Krat-

zer ym. 2004). Edelleen, Balkundi ja Harrison (2006, 59)<sup>3</sup> ovat tehneet meta-analyysin, joka käsitti 37 tiimin tiheyden ja tuottavuuden yhteyttä käsittelevää tutkimusta. Nämä tutkimukset tarkastelivat monia erilaisia tehtäviä tekeviä tiimejä niiden luonnollisissa toimintaympäristöissä. Heidän tutkimuksensa osoittaaakin, että yhteys tiimin sosiaalisen verkoston tiheyden ja tuottavuuden välillä ei ole pelkästään kontekstisidonnaista vaan myös yleisempi ilmiö.

Tiimin suoriutumisen näkökulmasta on sen sisäisen toiminnan ohella tarkasteltu tiimin ulkoista toimintaa. Yksikön ulkoisiin siteisiin liittyvässä verkostoanalyttisessä tutkimuksessa on havaittu, että verkostot, jotka sallivat tiedon jakamisen yksiköiden kesken, tarjoavat mahdollisuuden oppimiseen ja yhteistyöhön, ja tekevät uuden tiedonmuodostumisen mahdolliseksi (Tsai & Ghosal, 1998). Yleisesti ottaen suhteiden runsauden on todettu helpottavan tiedonmuodostusta ja jakamista organisaatiossa (Hoegl ym., 2003.).

Tiedon jakamisen tasapainon tärkeyttä korostavat tutkimukset ovat nostaneet esille sekä hiljaisen ja julkilausutun tiedon (Johannessen ym., 2001) että yksikön sisäisen ja ulkoisen toiminnan (Ancona & Bresman, 2007) merkityksen. Yksiköiden välisen monipuolisen vuorovaikutuksen kautta tietoa ja osaamista voidaan jakaa ja integroida kulloisenkin tehtävän vaatimusten mukaisesti (Chen & Huang, 2007). Samanaikaisesta sisäisten ja ulkoisten aktiviteettien kanssa toimimisesta on havaittu olevan hyötyä myös tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta (Ancona & Caldwell, 1988; Gersick, 1988; Reagans ym., 2004). Lisäksi on esitetty, että ulkoisten ja sisäisten suhteiden tasapaino takaa organisaatiolle riittävän määrän kognitiivista pääomaa (Wijk ym., 2008). Kun kognitiivista pääomaa on riittävästi, on myös uuden tiedon – joka on keskeinen organisaation elinvoimaisuuden edellytys – omaksuminen helpompaa (emt.). Voidaan sanoa, että samanaikainen sisäisen ja ulkoisen toiminnan huomiointi on muodostunut tiedon rakentumisen kannalta kriittiseksi tekijäksi. Erityisen kriittistä tämä on tiimiympäristössä, jossa tiedosta ja sen jakamisesta on tullut keskeinen toimintaa ylläpitävä ja edistävä elementti. Tasapainoisesta tiedon jakamisesta huolehtiminen on tiimin toiminnan tärkeimpiä tehtäviä, jotta tiimi ei erakoidu tai menetä identiteettiään (Sundstrom ym., 1990, 130).

---

<sup>3</sup> Organisaatiotutkimuksessa suoriutumisen, tuottavuuden ja tehokkuuden käsitteitä käytetään usein toistensa synonyymeina (esim. Balkundi & Harrison, 2006).

Vaikka sosiaalisten suhteiden runsaus lisääkin mahdollisuutta saada tietoa, on muistettava, että kaikki suhteet eivät ole aina hyödyllisiä. Toiminnan kannalta turhien suhteiden rakentaminen ja ylläpito on aikaa vievää. Lisäksi se voi viedä resursseja tiimin suoriutumisen kannalta tärkeämmiltä tehtäviltä ja vähentää myös ryhmän yhtenäisyyttä (Alderfer, 1977; Ancona, 1990; Ancona & Bressman, 2007). Kaikkien tiimin jäsenten ei tarvitse välttämättä olla laajasti verkostoituneita. Tiimin toiminnan kannalta voi olla edullisempaa, että tiimissä on tiettyjä välittäjähenkilöitä, jotka ovat vastuussa suhteiden ylläpidosta (Hoegl ym., 2003). Tarkastelemalla tiimin keskushenkilöiden ja välittäjähenkilöiden toimintaa sekä tiimin sisällä että tiimin ja sen ympäristön välisessä toiminnassa voidaan todeta, millaisia rooleja tiedon jakamiseen liittyy. Nämä roolit voivat joko edistää tai estää tasapainoisen tiedonjakamisen olemassaoloa ja kehittymistä osana tiimin toimintaa. Tästä näkökulmasta tiimin toiminnan tasapaino näyttyy tiimin vetäjän ja tiimin rivijäsenten sosiaalisten verkostojen samantarvoisuutena tai eriarvoisuutena. Tiimeissä periaatteessa kaikki sen jäsenet voivat toimia portinvartijoina eli tiedonkulun linkkeinä tiimin ja sen organisaatioympäristön välillä (Kilduff & Tsai, 2003). Kuitenkin organisaatiokulttuuri voi erilaisten valtuuksien myötä määrittää joidenkin asioiden kuuluvan vain virallisille johtajille (Astley & Sachdeva, 1984), kuten vain tiimien vetäjille tai epävirallisille johtajille (Burkhardt & Brass, 1990). Tällöin kaikki tieto ei ole kulttuurisista syistä tiimin kaikkien jäsenten saavutettavissa. Näin ollen organisaatiokulttuuri muodostaa tärkeän taustan, jonka puitteissa verkostoissa liikkuva tieto ja siitä rakentuva sosiaalinen pääoma voi kehittyä.

### **Tutkimuksessa tarkasteltavat tiimin toiminnan ulottuvuudet**

Tämän tutkimuksen artikkeleissa tarkastellaan tiedon jakamista ja sen yhteyksiä tiimin toimintaan neljästä eri näkökulmasta. Tiimin toiminnan näkökulmat liittyvät tiimin laatuun, oikeudenmukaisuuden kokemuksiin tiimityössä, tiedon hallinnan tarjoamaan vallan käytön mahdollisuuteen ja tiimin suoriutumiseen.

## Tiimin laatu ja tiedon jakaminen

Aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että runsas ja avoin kommunikaatio, yhteinen ponnistelu sovittuihin päämääriin pääsemiseksi sekä toisten tiimin jäsenten tukeminen ovat keskeisiä laadukkaan tiimin piirteitä (mm. Adler 1995; Katz ja Allen, 1988). Hoegl ja Gemuenden (2001) ovat määritelleet tältä pohjalta kuusi laadukkaan tiimin elementtiä, jotka ryhmittyvät kahden laajemman ilmiön, tehtäväsuuntautuneisuuden ja vuorovaikutuksellisuuden, sisälle. Tehtäväsuuntautuneita laatutekijöitä ovat sujuva työhön liittyvä tiimin sisäinen *kommunikaatio*, joka takaa tiedon vaihdon tiimin jäsenten kesken. Sujuva kommunikaatio on usein toistuvaa, epämuodollista, ja se tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa tiimin jäsenten kesken. Toinen tehtäväsuuntautunut laatutekijä on hyvä *tehtäväkoordinaatio*. On tärkeää, että tiimissä työt koordinoidaan jäsenten kesken siten, että ne tulevat parhaalla mahdollisella tavalla tehdyksi. Tämä näkökulma korostaa tiimien tehtävien keskinäisriippuvaa luonnetta. Joskus osaryhmiin jakautuminen voi olla tehokkain keino laadukkaan tehtäväsuorituksen kannalta. Kolmas tähän ryhmään kuuluva laatutekijä on jäsenten *yhtäläinen työsuoritus*. Kaikilla tiimin jäsenillä tulee olla mahdollisuus osallistua yhtä paljon tiimin tehtävien suorittamiseen. Jokaisen ammattitaito ja tieto ovat osa tiimin yhteistä suoritusta. Vastaavasti myös vuorovaikutukseen liittyviä laadukkaan tiimin elementtejä on kolme. Näistä ensimmäinen on *toisten jäsenten tukeminen*. Vuorovaikutus toisten tiimin jäsenten kanssa on välttämätöntä. On tärkeää, että vuorovaikutus näkyy yhteistyönä eikä jäsenten keskinäisenä kilpailuna. Toinen vuorovaikutukseen liittyvä laadukkaan tiimin elementti on *ponnistelu yhteisiin päämääriin pääsemiseksi*. Tiimin laadun kannalta on tärkeää, että tiimin jäsenet tavoittelevat yhdessä ryhmän päämäärää. Kolmas vuorovaikutukseen liittyvä elementti on *tiimin kiinteytys*. Tällä Hoegl ja Gemuenden (2001) tarkoittavat tiimin jäsenten halua pysyä tiimissä. Tähän vaikuttaa kolme tekijää: suhteet työtovereihin, sitoutuneisuus tiimin tehtävään ja tiimin henki (Mullen & Copper, 1994). Tiimin on vaikeaa olla laadukas, mikäli sen jäsenet eivät halua osallistua tiimin toimintaan.

Hoeglin ja Gemuendenin (2001) mittaria on käytetty useissa tiimin laatua koskevissa analyysissä. Näissä on havaittu, että tiimin laatu on yhteydessä mm. tiimin suorituskykyyn (asiakastyytyväisyyden, aikataulujen ja budjetin pitävyyden sekä työtyytyväisyysmittauksien avulla mitattuna)

(Hoegl & Gemuenden, 2001, 444), kykyyn asettaa toiminnalleen selkeitä päämääriä (Hoegl & Parboteeah, 2003, 11) sekä päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen ja tiimin oppimiseen (Dayan & Benedetto, 2008, 571).

Tuoreessa tutkimuksessa Jukka Niemelä (2008, 134–135) on selvittänyt, millaisista tekijöistä tiimi- tai ryhmätyön laatu koostuu. Niemelän mukaan ryhmätyön laatuun on yhteydessä ryhmän jäsenten kyky tehdä useita tehtäviä ja siirtyä tehtävästä toiseen, hyvin toimiva tehtävien- ja työnjako sekä työn tuloksellisuuden paraneminen ja monipuolistuminen. Niemelän tulokset antavat osaltaan vahvistusta Hoeglin ja Gemuendenin (2001) mittarin relevanssille. Edelleen Niemelä (2008, 138) havaitsi ryhmän laadun olevan yhteydessä myös siihen, että työryhmällä on laajat valtuudet päättää työn organisoinnista ja työtehtävien suorittamisesta, mikä tukee ajatusta tiimien osittaisen autonomian hyödyllisyydestä. Tässä tutkimuksessa (artikkeli 2) olen ottanut lähtökohdakseni tarkastella tiimityön laadun ja tiimin tiedon jakamiseen liittyvän verkostorakenteen suhdetta. Kuten edellä mainituissa tutkimuksissa, myös tämän tutkimuksen tiimin laatua käsittelevässä artikkelissa tiimin laadun ajatellaan koostuvan sellaisista tekijöistä, kuten tiimin tehokkuus, tiimityön sujuvuus, työpanoksen tasainen jakautuminen, jäsentenvälinen yhteisymmärrys ja yhteiset tavoitteet. Keskeistä on tarkastella tiimityön laadun ja tiimin tiedon jakamiseen liittyvän verkostorakenteen suhdetta sekä tutkia tiedonvaihdon organisaatioperustaisia käytäntöjä tätä suhdetta vahvistavana tekijänä.

### **Organisaation oikeudenmukaisuus ja tiedon jakaminen tiimissä**

Tiedon jakamisen merkitystä tiimityössä voidaan tarkastella myös tiimin yksimielisen oikeudenmukaisuusnäkemyksen (Justice Climate, Naumann & Bennett, 2000) kannalta. Yleensä organisaation oikeudenmukaisuustutkimuksessa on käytetty yksilölähtöistä lähestymistapaa. Se ei kuitenkaan huomioi sosiaalisesta ympäristöstä tulevaa tietoa, jonka on todettu muokkaavan oikeudenmukaisuusnäkemyksiä (mm. Mossholder ym. 1998). Tämä näkökulma perustuu sosiaalisen tiedon käsittelyn teoriaan (Social Information Processing, SIP; Salancik & Pfeffer, 1978; ks. luku ”Kohti tasapainoista tiedon jakamista”). Oikeudenmukaisuutta ryhmätason ilmiönä tarkastelevissa tutkimuksissa on esitetty, että tiimin jäsenten oikeudenmukaisuuskäsitykset muokkautuvat vuorovaikutuksen

myötä toistensa kaltaiseksi (Roberson 2006a, 2006b, Naumann & Bennett, 2000). Edelleen Naumann ja Bennett (2000) ovat todenneet, että ryhmän koheesio ja lähiesimiehen aktiivinen rooli oikeudenmukaisuuskysymyksissä ennustivat ryhmän yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Myös Lamerzin (2002) mukaan oikeudenmukaisuuskäsitykset muokkautuvat erityisesti sosiaalisesti lähellä olevien (Meyer, 1994), arvostettujen (Johanson, 2000), arvostettuihin sosiaalisiin ryhmiin kuuluvien (Lind & Tyler, 1988) henkilöiden tai virallisten auktoriteettien käsitysten mukaisiksi.

Edellä mainituista tutkimuksista Lamerzin sekä Naumannin ja Bennettin tutkimukset käsittelevät oikeita työttömiä, kun taas Robersonin tutkimus on kokeellinen. Edelleen, Lamerzin tutkimus hyödyntää sosiaalista verkostoanalyysia tutkimusmenetelmänä, tosin se keskittyy kahden henkilön välisen vuorovaikutuksen (eli verkostoanalyysin termin dyadin) tarkasteluun. Sosiaalisen verkoston vaikutus on huomioitu myös eräissä aihealueen teoreettisesti orientoituneissa tutkimuksissa (Folger & Cropanzano, 1998, Folger & Kass, 2000, Roberson & Colquitt, 2005). Näistä Roberson ja Colquitt (2005) ovat pitäneet tarpeellisena laajentaa näkökulmaa kahden henkilön välisten suhteiden tarkastelusta laajempien verkostojen tarkasteluun, kuten tämän tutkimuksen 3. artikkelissa tehdään. Kirjoittajan tiedossa ei ole aiempia tutkimuksia, joissa tarkasteltaisiin organisaation oikeudenmukaisuuden ja tiedonmuodostuksen prosessia kuvaavan konversionmallin (Nonaka & Takeuchi, 1995) välistä suhdetta.

Chan (1998) on esitellyt neljä eri mallia, joiden avulla yksimielistä oikeudenmukaisuusnäkemystä voidaan tarkastella. Chanin malli on saanut tukea useissa aihepiirien tutkimuksissa (ks. tarkemmin Li & Cropanzano, 2009). Mallit ovat nimeltään keskiarvomalli (additive model), suora yksimielisyysmalli (direct consensus model), yksikön kohtelu -malli (referent shift model) ja yksimielisyyden asteikkomalli (dispersion model). *Keskiarvomallissa* tiimitason oikeudenmukaisuusnäkemys muodostetaan yksilötason oikeudenmukaisuusnäkemysten suoran keskiarvon perusteella. Tämä malli ei ota huomioon yksimielisyyden voimakkuutta, ja se onkin käyttökelpoinen vain niissä tapauksissa, joissa sillä ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä (Chan 1998). *Suorassa yksimielisyysmallissa* pidetään lähtökohtana sitä, että yksilöiden välisten näkemysten tulee olla tiettyssä määrin yksimielisiä, jotta ne voidaan aggregoida tiimitasolle. Laskemisessa voidaan käyttää apuna esimerkiksi Jamesin ym. (1993) IRR-indeksiä

(Inter Rater Reliability). Indeksien avulla saadaan selville ne tiimit, joissa on tai ei ole oikeudenmukaisuutta koskevaa yksimielisyyttä. Mikäli tiimin jäsenten vastaukset eivät ole riittävässä määrin yksimielisiä, ei ylemmän tason konstruktioita voida muodostaa. Tämän lähestymistavan hyvänä puolena on se, että sen avulla voidaan selvittää, onko tiimissä todella yksimielinen käsitys oikeudenmukaisuudesta. Siitä on muodostunut yleisesti käytetty malli tämän aihepiirin tutkimuksessa (ks. Liao & Rupp, 2005). *Yksikön kohtelu*-malli keskittyy tiimin jäsenten näkemykseen tiimin saaman kohtelun oikeudenmukaisuudesta henkilökohtaisen oikeudenmukaisuuskokemuksen sijaan. *Yksimielisyyden asteikkomalli* on läheistä sukua suoralle yksimielisyysmallille, koska ne kumpikin perustuvat tiimin jäsenten mielipiteiden yksimielisyyden mittaamiseen. Yksimielisyyden asteikkomalli huomioi suorasta yksimielisyysmallista poiketen myös yksimielisyyden voimakkuuden tason, ei pelkää yksimielisyyttä ”kyllä/ei”-tasolla. Yksimielisyyden voimakkuutta pidetään tässä mallissa teoreettisesti tärkeänä ilmiönä. Käytännössä tämä mahdollistaa yksimielisyyden tarkastelun jatkuvana muuttujana. Yksimielisyyden asteikkomallia on käytetty laajalti oikeudenmukaisuusilmapiirin tutkimisessa (esim. Colquitt ym., 2002; Naumann & Bennett, 2000; Roberson, 2006a). Tässä tutkimuksessa (artikkeli 3) on käytetty suoraa yksimielisyysmallia, jonka avulla on muodostettu tutkittavista tiimeistä kaksi ryhmää: tiimit, joissa on oikeudenmukaisuuden ilmapiiri, ja tiimit, joissa sitä ei ole.

Edelleen, tutkimuksessa tarkastellaan oikeudenmukaisuuden lajeista päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuutta. Näiden organisaation oikeudenmukaisuuden eri lajien tarkastelu perustuu Biesin & Moagin (1986) määrittelyyn, jonka mukaisesti päätöksenteon oikeudenmukaisuuden rinnalla on syytä tarkastella myös esimiestyön oikeudenmukaisuutta. Kirjoittajat esittävät, että näkemykset esimiestyön oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat siihen, miten auktoriteetteihin reagoidaan, kun taas näkemykset päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat siihen, miten organisaatioon yleisesti reagoidaan. Tätä jakoa on testattu onnistuneesti esim. Mastersonin ja kumppaneiden (2000) tutkimuksessa. Myös Colquittin tutkimusryhmän (2001) meta-analyysi tukee näkökulmaa, jonka mukaisesti päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuutta on tarkasteltava erikseen.

Sekä päätöksenteon että esimiestyön oikeudenmukaisuuden tarkastelussa käytetyt mittarit on alun perin kehitetty yksilön oikeudenmu-

kaisuusnäkemysten mittaamiseen, mutta niiden on todettu soveltuvan myös ryhmätasolle konstruotuna mittarina (ks. Li & Cropanzano, 2009). *Päätöksenteon oikeudenmukaisuuden* arviointi perustuu Leventhalin, Karuzan ja Fryn (1980; myös Leventhal, 1980), teoriaan, jonka mukaan seuraavat kuusi tekijää tekevät prosesseista oikeudenmukaisia: johdonmukaisuus, puolueettomuus, täsmällisyys, tasapuolisuus, korjattavuus ja eettisyys. Vastaavasti Biesin ja Moagin (1986) määritelmän mukaan *esimiestyön oikeudenmukaisuus* kohdistuu organisaation päätösten implementointiin ja niitä koskevan tiedon jakamiseen (myös Shaw ym., 2003; Sitkin & Bies, 1993).

Päätöksenteon oikeudenmukaisuutta on tutkittu muita oikeudenmukaisuuden lajeja enemmän yksilötasoa ylemmän tason konstruktioina. Esimiestyön oikeudenmukaisuutta ryhmätason konstruktiona ei ole juurikaan tutkittu (Li & Cropanzano, 2009).

### **Tiedon jakaminen tiimissä tiedon hallinnan näkökulmasta**

Yhden näkökulman tiedon jakamiseen tiimityössä muodostaa tiimin virallisten ja epävirallisten johtajien sosiaalisten verkostojen tarkastelu. Virallisiin asemiin perustuva valta hyväksytään helpommin kyseenalastamatta sen oikeutusta, kun taas epäviralliseen verkostoasemaan perustuvan vallan käyttö vaatii enemmän strategista toimintaa, koska se ei automaattisesti tuo tiettyä valta-asemaa. Verkostoperustainen näkökulma tarjoaa vaihtoehtoisen lähestymistavan hierarkkisiin asemiin perustuvalla hallinnan tarkastelulle (Brass & Burkhardt 1993). Asema sosiaalisessa verkostossa voi antaa tilaisuuden tiedonkulun hallintaan, joka puolestaan voi tarjota mahdollisuuden vallankäyttöön (esim. Brass, 1992). Tämä näkökulma liitetään usein Emersonin (1962) resurssiriippuvuusteoriaan, jonka mukaisesti valta on käänteistä riippuvuudelle. Yksilöillä, jotka voivat kontrolloida tärkeitä resursseja ja sillä tavoin lisätä muiden riippuvuutta itsestään, on mahdollisuus kasvattaa valtaansa. Samalla kun muiden riippuvuus itsestä kasvaa, toimijoiden on vähennettävä omaa riippuvuuttaan toisista. On oman toiminnan kannalta epäedullista, mikäli toiset toimijat voivat kontrolloida pääsyä tärkeisiin resursseihin.

Verkostopohjainen tarkastelutapa esittää, että tiettyjen keskeisten asemien hallinta tiimin tiedonkulun verkostossa luo aseman hallitsijalle potentiaalisen mahdollisuuden suurempaan vallankäyttöön kuin muut ase-



Vahvoja linkkejä ilmentävä keskeisyys jaetaan vastaanottajakeskeisyyteen, joka kertoo siitä, miten paljon verkoston muut toimijat ovat henkilöön yhteydessä, ja lähettäjakeskeisyyteen, joka ilmentää sitä, miten paljon kyseinen henkilö on itse aktiivisesti yhteydessä muihin toimijoihin (Freeman, 1979; ks. myös Scott, 2001). Erityisesti verkoston vastaanottajakeskeisyys on todettu tiedonkulun hallinnan kannalta keskeiseksi ominaisuudeksi (esim. Brass, 1992; Ibarra, 1993). Mitä useammat henkilöt ilmoittavat olevansa tiettyyn henkilöön yhteydessä, sitä keskeisempi tämä henkilö on kyseisessä verkostossa (ks. esim. Scott, 2001; Brass, 1992). Vastaanottajakeskeisyydellä eli tiedon saajan roolilla on havaittu olevan myös yhteys tuottavuuteen. Sparrowen ym. (2001, 321) mukaan yksittäisen työntekijän keskeisyys ryhmässä eli tähden keskustan asema sosiaalisessa verkostossa lisää keskeisessä asemassa olevan työntekijän tuottavuutta.

Kuitenkaan kaikki vuorovaikutus ei tuo valtaa, sillä sosiaaliset kontaktit voivat tuoda myös sellaista informaatiota, mikä ei vaikuta tiedon saajan asemaan vallan näkökulmasta (Reagans & Zuckerman, 2008, 935–936). Myös verkostossa kulkevan tiedon sisältö on tärkeää. Verkostoteoria on kuitenkin valitettavan usein jättänyt linkin sisällön merkityksen huomiotta. Sisällön näkökulmasta harvinaiset resurssit, jota tiedonkulun näkökulmasta kuvaa tavalla tai toisella harvinainen tieto, on näin ajateltuna muuta tietoa tärkeämpää (vrt. Brass, 1992). Tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun pohditaan valtaa verkostoperusteisesta näkökulmasta. Colemanin (1988; ks. myös Borgatti & Cross, 2003, 435) mukaan tiedon harvinaisuuden ohella mahdolliset kustannukset vaikuttavat siihen, kuinka halukkaita ollaan hankkimaan tietoa. Tämä liittyy vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden periaatteeseen: mikäli kommunikaatio ja neuvonta ovat vastavuoroista, ei synny velkasuhdetta, jossa osapuolet ovat epätasa-arvoisessa asemassa. Kuitenkin kulttuuriset tekijät voivat vaikuttaa siihen, missä määrin tieto on tiimin jäsenten saavutettavissa. Organisaation toimintatavat voivat määrittää joidenkin asioiden kuuluvan vain virallisille johtajille kuten tiimien vetäjille, tai epävirallisille johtajille, joita keskeiset henkilöt tiimin tiedonkulun verkostossa ovat (ks. Astley & Sachdeva, 1984, 105–106). Tällöin tieto ei ole kulttuurisista syistä tiimin kaikkien jäsenten saavutettavissa.

Edelleen, linkin sisällön näkökulmasta tiedon antajan rooli, verkostotermein lähettäjakeskeisyys, voi olla tiedon saajan roolia kuvaavaa vas-

taanottajakeskeisyyttä merkittävämpi rooli. Tästä on kysymys esimerkiksi neuvontaverkostossa: mikäli tietyltä henkilöltä kysytään paljon neuvoja, voidaan tämän henkilön lähettäjakeskeisyyttä pitää hänen vastaanottajakeskeisyyttään tärkeämpänä ominaisuutena.

Tiedonvälittäjän asemaa tarkastellaan tämän tutkimuksen 4. artikkelissa kahdesta eri näkökulmasta. Tiimin jäsen voi ensinnäkin toimia tiedon välittäjänä niin tiimin sisäisessä (gatekeeper; Freeman, 1979) kuin tiimin ja sen ympäristön välisessä toiminnassa (boundary spanner; ks. esim. Scott, 2001). Välittäjärooliin liittyvä vallankäytön potentiaali perustuu tiedonkulun portinvartijuuteen: välittäjä voi jakaa tietoa haluamallaan tavalla ja näin hallita tiedon kulkua sosiaalisessa verkostossa (ks. esim. Brass, 1992; Scott, 2001).

Mikäli tiimin sisäistä vuorovaikutusta hallitsevat henkilöt ovat välittäjäroolissa myös tiimin ja sitä ympäröivän sekä organisaation sisäisen että ulkoisen maailman välisessä kanssakäymisessä, lisääntyy näiden henkilöiden vallan käytön mahdollisuus entisestään. Varhaisemman tutkimuksen mukaan organisaatioissa yksiköiden väliset suhteet muodostuvat pääsääntöisesti johtajien välityksellä, koska johtaja-asema edellyttää koordinoitua alusten ja alayksiköiden välillä (ks. tarkemmin Brass ym., 2004, 801). Kuitenkaan korkea asema hierarkiassa ei automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa tiedon välityksen verkostossa (ks. esim. Palonen ym., 2003, 24). Esimerkiksi ydinkyvykkyyksien näkökulma ottaa lähtökohdaksi ajatuksen, jonka mukaan voimavarojen ja taitojen joustava yhdistäminen hallinnollisten rajojen yli antaa mahdollisuuden keskittyä organisaation ydinosaamisalueisiin. Tämän keskittymisen myötä organisaatio voi jopa saavuttaa kilpailuetua suhteessa toisiin saman alan yrityksiin. (Pralhad & Hamel 1990, 89.) Samalla tämä näkökulma painottaa tiimityön määritelmästä lähtevää tasavertaisuusperiaatetta, jonka mukaisesti tiedon hallinnan tavoitteena on tiedon tasapuolinen jakaminen tiimin jäsenten kesken (Minssen, 2006). Näiden seikkojen vuoksi on tärkeää tarkastella epävirallisten johtajien eli sosiaalisen verkoston keskushenkilöiden hallitsemia organisaatioyksiköiden välisiä kontakteja.

Organisaation sisäisen tiedonkulun portinvartijan roolin keskittyminen tiimin johdon käsiin voi aiheuttaa omat ongelmansa tiimin tietovarannon rakentumiselle estämällä tiimin jäsenten mahdollisuuksia kasvattaa tiimin yhteistä tietovarantoa. Sen sijaan yhtäaikaisella tiimin sisäisellä ja ulkoisella verkottumisella on nähty olevan etua mm. tiimin

suoriutumisen (Ancona & Bresman, 2007) ja tietovarannon rakentumisen (Nonaka & von Krogh, 2009) kannalta.

Toisaalta yksikön johtajan siteillä voi kuitenkin olla sikäli suurempi merkitys, että niiden kohde voi olla yksikön toiminnan kannalta muiden tiimin jäsenten suhteita tärkeämpi. Mehran ja kumppaneiden (2006, 74) mukaan johtajat jakavat henkilökohtaisten vuorovaikutussuhteittensa välityksellä strategisesti tärkeää tietoa, joka liittyy mm. organisaation toiminnan suunnitteluun, talouteen ja rekrytointeihin. Tämän tiedon avulla johtajat voivat suunnitella paremmin oman yksikkönsä toimintaa, mikä voi puolestaan vaikuttaa myönteisesti suoriutumiseen.

Organisaation ulkopuolelle ulottuvista suhteista on aiemmassa tutkimuksessa todettu, että organisaatioiden välinen yhteistyö voi olla perusteltua esimerkiksi voimavarojen näkökulmasta (Barney 1991, 2001; Dyer & Singh 1998; Das & Teng 2000). Yhteistoiminta toisten kanssa tuottaa organisaation käyttöön voimavaroja, joihin sillä ei olisi muuten pääsyä, tai organisaatioiden toisiaan täydentävät voimavarat tuottavat yhdistyessään uusia keksintöjä. Floyd ja Wooldridge (1997, 479) havaitsivat, että sellaisilla johtajilla, jotka toimivat välittäjänä tiimin ja sen ympäristön välisessä toiminnassa, oli enemmän strategisia vaikutusmahdollisia kuin sellaisilla johtajilla, joilla ei ollut välittäjäroolia. Tiimin ja sen ympäristön välisessä välittäjäroolissa (boundary spanner) toimiva henkilö voi saada hyötyä siitä, että hänellä on verkostoasemansa nojalla pääsy arvokkaaseen organisaation ulkoiseen tietoon. Toisaalta välittäjärooli voi muodostua organisaation toiminnan eheyden kannalta kriittiseksi resurssiksi, sillä on esitetty, että yksi tärkeä välittäjän tehtävä on rakentaa siltaa ulkoisen epävarmuuden ja sisäisen toimivuuden välille (Floyd & Wooldridge, 1997, 480–481).

### **Tiedon jakamisen yhteys tiimin suoriutumiseen**

Neljäntenä ja tämän tutkimuksen viimeisenä näkökulmana tiedon jakamiseen tiimityössä tarkastellaan sen yhteyttä tiimin suoriutumiseen. Aiempi tutkimus on osoittanut, että hyvin menestyvät organisaatiot kykenevät integroimaan tietoa osaksi toimintojaan päästäkseen päämääriinsä (Dröge ym., 2003; Teece, 1998). Kuitenkaan välttämättä kaikki tiedonmuodostus ei johda suorituskyvyn parantumiseen (Alavi & Leidner, 2001). Tietoa tulee hyödyntää erityisesti siellä, missä se on tarpeen (Grant, 1996).

Tämän vuoksi organisaation kyky saavuttaa kilpailuetua tiedon avulla riippuu ennen muuta tiedon levittäytymisestä ja organisaation kyvystä hyödyntää sitä (Dröge ym., 2003; Grant, 1996; Spender, 1996).

Hiljaisen ja julkilausutun tiedon tasapainon saavuttaminen on Johannesenin ynnä muiden (2001) mukaan avain siihen, että tiedon avulla voidaan saavuttaa lisäarvoa. Julkilausutun tiedon yliarvostus, joka voi näkyä esimerkiksi ylisuurina IT-investointeina, voi johtaa tilanteeseen, jossa yritykset menettävät kilpailukykyään. Toisaalta hiljaisen tiedon liiallinen korostus voi johtaa samaan tulokseen, koska hiljainen tieto ei sinänsä edistä innovaatioiden syntyä eikä myöskään mahdollista ulkoisen tiedon tuleamista osaksi tiimin tietovarantoa.

Viimeaikainen tutkimus on tukenut tasapainoisen tiedon jakamisen näkökulmaa osoittamalla, että organisaatioilla, joissa on sekä hiljaista että julkilausuttua tietoa, on enemmän jaettua tietoa (Blumenberg ym., 2009, 351). Vastaavasti Eisenhardt ja Santos (2002) ovat osoittaneet, että julkilausuttu tieto ei voi kokonaan korvata hiljaista tietoa. Edelleen Alavin ja Leidnerin (2001) mukaan hiljainen tieto muodostaa perustan, johon nojaten julkilausuttua tietoa voidaan kehittää ja käsitellä. Oikeanlaisen johtamisen avulla voidaan poistaa esteitä hiljaisen ja julkilausutun tiedon vuorovaikutukselta. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi lisäämällä tarvittavia resursseja, kuten antamalla aikaa organisaation tiedonmuodostustapahtumalle, tai edistämällä luottamusta eri toimijoiden välillä. Tämä on erityisen tärkeää siksi, koska tasapainoinen tiedon jakaminen edistää organisaation tuottavuutta, kuten edellä on todettu.

Tiimin suoriutumista on tämän tutkimuksen 5. artikkelissa arvioitu sekä tiimin jäsenten että organisaation johdon näkökulmista ns. subjektiivisten mittareiden avulla. Suoriutumista on yleensä tyydytty tarkastelemaan vain yhdestä näkökulmasta kerrallaan. Subjektiivinen mittari perustuu tyypillisesti joko haastattelun tai kyselyn avulla saatuun (tiimin jäsenten ja organisaation johdon) arvioon oman tiimin toiminnasta sellaisenaan tai verrattuna muihin tiimeihin. Subjektiivisten mittareiden edut liittyvät niiden ajankohtaisuuteen (Hart & Banbury, 1994) ja vertailtavuuteen toimialojen ja sektoreiden välillä (Covin ym., 1994; ks. myös Delarue ym., 2008). Sen sijaan joissain aiemmissa tutkimuksissa käytetyt objektiiviset, taloudelliseen tulokseen perustuvat indikaattorit on koettu yhteismitattomiksi ja siten vaikeiksi vertailla (katso Delarue ym., 2008, 137–138).

## TUTKIMUKSEN TARKOITUS

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, **miten tiedon jakaminen tiimissä on yhteydessä tiimin toimintaan**. Tiedonkulkuun liittyvistä asioista tässä tutkimuksessa tarkastellaan sekä tiedon jakamisen verkostoa että tiedon konversiomalliin pohjaavaa tiedonmuodostusta (Nonaka & Takeuchi, 1995). Vastaavasti tiimin toimintaan liittyvistä asioista tarkastellaan *tiimin laatua, jaettua oikeudenmukaisuuskokemusta, tiedonkulun hallintaa ja tiimin suoriutumista*. Tulosten perusteella pohditaan, miltä suomalainen tiimityö näyttää tiedon jakamisen näkökulmasta ja mihin tekijöihin kannattaisi kiinnittää huomiota, mikäli tiimityötä halutaan kehittää.

Tutkimusaihetta lähestytään viiden artikkelin kautta. Näistä ensimmäinen on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan yleisesti verkostoperusteista lähestymiskulmaa organisaatioiden toimintaan. Tässä artikkelissa tuodaan esille verkostojen monitasoinen ilmeneminen nykypäivän organisaatioiden toiminnassa. Verkostoja muodostuu niin yksilöiden, yksiköiden kuin organisaatioidenkin välille. Nämä näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia vaan ennemminkin päällekkäisiä. Olennaista on, että kaikilla näillä tasoilla verkostoissa kulkee tietoa, jota yleisesti pidetään tärkeänä ja kilpailtuna resurssina organisaatioiden toiminnassa.

Näkökulmaa tiedon jakamisen rooliin tiimin toiminnassa syvennetään neljän empiriseen aineistoon pohjaavan artikkelin avulla, jotka lähestyvät tutkimusaihetta toisiaan täydentävistä näkökulmista. Seuraavassa esitellen näissä artikkeleissa esitetyt tutkimuskysymykset, joiden avulla pyrin hakemaan vastausta tutkimuksen pääkysymykseen.

Artikkelissa 2 (Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu) kysytään, onko tiimin laatu yhteydessä tiimeissä tapahtuvaan tiedon jakamiseen ja tätä toimintaa tukeviin kulttuurisiin käytäntöihin.

Artikkelissa 3 (Relationship between Justice Climate and Knowledge Sharing) kysytään, onko tiedon jakamisella vaikutusta tiimien yksimieliseen näkemykseen päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Tiedon jakamista tarkastellaan niin tiedonmuodostuksen kuin sosiaalisen verkostorakenteen näkökulmasta.

Artikkelissa 4 (Tiedonkulun hallinta vallankäytön mahdollistajana tiimityössä) haetaan vastausta kysymykseen, onko työn tekeminen puoli-autonomisissa tiimeissä lisännyt tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuksia tiedonkulun hallinnan kautta. Tutkimuksessa tarkastellaan epävirallisen ja virallisen johtajan asemaa tiimin sisäisessä ja ulkoisessa sosiaalisessa verkostossa. Tausta-ajatuksena on verkostoperusteinen näkökulma, jonka mukaan tietty asema sosiaalisessa verkostossa tarjoaa mahdollisuuden vallankäyttöön.

Artikkelissa 5 (Role of Knowledge Conversion and Social Networks in Team Performance) tarkastellaan sitä, ovatko tiedonmuodostuksen prosessit ja sosiaalisen verkoston rakenne yhteydessä tiimin suoriutumiseen. Verkostojen roolia tarkastellaan sekä itsenäisenä tiimin suoriutumiseen vaikuttavana tekijänä että välittävänä tekijänä tiedon jakamisen sekä tiimin suoriutumisen välillä. Tiimin suoriutumista tarkastellaan sekä tiimin jäsenten että organisaation ylimmän johdon näkökulmista.

## TUTKIMUSMETODIT

Tiimin tiedonkulun yhteyttä tiimin toimintaan tarkastellaan erityyppisiä organisaatioverkostoja kuvailevan kirjallisuuskatsauksen sekä ennen muuta empiirisen tiimitutkimusaineiston avulla. Näistä jälkimmäisen analyysissä on sovellettu kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä.

### Kirjallisuuskatsaus

Tutkimuksen ensimmäinen artikkeli on kirjallisuuskatsaus, jonka avulla hahmotetaan sitä, miltä nykypäivän työorganisaatiot näyttävät verkostonäkökulmasta tarkasteltuna. Artikkelissa tarkastellaan verkostojen roolia organisaatioiden toiminnassa kolmesta eri näkökulmasta. Yhtäältä tarkastellaan organisaatioiden välisiä, toisaalta organisaatioyksiköiden (kuten tiimien) välisiä ja kolmanneksi yksilöiden välisiä suhteita. Nämä näkökulmat eivät ole organisaation toimintaa tarkasteltaessa toisiaan poissulkevia vaan pikemminkin toisiaan täydentäviä. Koska kyseessä on sängen vähän käytetty lähestymistapa organisaatioiden toimintaan, systemaattisiin tiedonhakuihin perustuva kirjallisuuskatsaus ei olisi ollut mahdollinen. Jo aiheen harvinaisuudenkin vuoksi pidettiin tärkeänä kuvata sitä, millaisia tutkimuksia verkostojen roolista organisaatioiden toiminnassa on näistä kolmesta näkökulmasta aiemmin tehty. Artikkelin tarkoituksena on ollut esitellä verkostonäkökulman etuja organisaatio-tutkimuksessa, sekä samalla osoittaa sen alikäyttö suhteessa sen avulla saavutettaviin etuihin.

Tutkimuksen muissa artikkeleissa tarkastellaan tiedon jakamista empiirisen aineiston avulla. Lähtökohtana näissä artikkeleissa ovat tiimityöhön liittyvät sosiaaliset verkostot. Organisaatioiden välisiä suhteita tarkastellaan empiirisen aineiston valossa tutkimuksen artikkeleissa 4 ja 5,

organisaatioyksiköiden välisiä suhteita vastaavasti tutkimuksen kaikissa empiirisissä artikkeleissa, sekä yksilöiden välisiä suhteita erityisesti artikkelissa 4. Yksilöiden tiedon jakamisen suhteita tarkastellaan rooliperusteisesta näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimuksen kohteena ovat tiimin epävirallisten ja virallisten johtajien verkostot. Näiden näkökulmien toisiaan täydentävä luonne tulee esille erityisesti artikkeleissa 4 ja 5, jotka huomioivat kaikki kolme vuorovaikutuksen tasoa.

### **Tiimitutkimus**

Tutkimuksen artikkelit 2–5 perustuvat empiiriseen tiimien toimintaa käsittelevään tutkimusaineistoon. Tutkimuksessa kerättiin sekä tiimin tiedonkulun rakennetta kuvaava verkostoaineisto että survey-aineisto. Näistä ensimmäisen avulla kartoitettiin tiimien tiedonkulun suhdarakennetta, ja jälkimmäisellä tiimin toiminnan aspekteja. Kyselylomake on liitteenä (liite 1). Seuraavassa kerron ensin aineiston keräämisestä ja aineiston rajaamisesta tämän tutkimuksen tarpeisiin nähden sopivaksi sekä tutkimukseen liittyvistä tutkimuseettisistä kysymyksistä. Sitten kerron sosiaalisten verkostojen kartoittamiseen liittyvistä seikoista. Tämän jälkeen kerron ryhmätason muuttujien muodostamisesta. Lopuksi esittelen käytetyt muuttujat sekä analyysissa hyödynnetyt survey-tutkimuksen menetelmät.

### **Aineiston kerääminen ja tutkimuksessa käytetyt osa-aineistot**

Tutkimusaineiston keräämisen lähtökohtana toimi Työterveyslaitoksen Tyky-barometri 2004 -tutkimus. Tyky-barometri 2004 -tutkimuksessa kerättiin tietoa organisaation työkykytoimintaan, muuhun toimintaan ja sen muutoksiin liittyvistä asioista. Tutkimuskohteena olivat toimipaikkojen johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon edustajat. Tyky-barometrin yhteydessä selvitettiin myös sitä, missä määrin näissä organisaatioissa tehtiin tiimityötä. Sitä käyttävien toimipaikkojen johdon edustajilta kysyttiin, haluavatko he osallistua tiimien toimintaa käsittelevään jatkotutkimukseen. Heitä pyydettiin myös arvioimaan toimipaikkansa tiimien toimintaa. Itse tiimitutkimusaineisto kerättiin vuonna 2005. Tutkimukseen osallistui

kaiken kaikkiaan 101 tiimiä. Tiimit edustivat 56:tta eri toimipaikkaa, joista 57 % oli julkiselta sektorilta ja 43 % yksityiseltä sektorilta. Vastaajia oli yhteensä 595, ja tiimien koko vaihteli 2–15 jäseneen.

Tähän tutkimukseen sisältyviin artikkeleihin ei hyväksytty aivan kaikkia tutkimukseen osallistuneita tiimejä. Tilapäiset projektit tiimit, johtotiimit ja useamman toiminnon tiimit rajattiin analyysin ulkopuolelle, koska haluttiin tarkastella *pysyviä työtiimejä*. Pysyvällä työtiimillä ei ole erityistä määräaika. Sen tehtävät voivat olla pitkäkestoisia tai toistuvia. Lisäksi tutkimusaineistoon valitut tiimit ovat *puoliautonomisia*, mikä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet osallistuvat päätöksentekoon. Tällaisilla tiimeillä on vapaus tehdä itsenäisesti päätöksiä työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikataulutukseen liittyvissä asioissa. Näissä tiimeissä tehtävät ovat usein vahvasti toisistaan riippuvaisia. Näin tarkka rajausta tehtiin siksi, että käytännön työelämässä tiimityö- ja tiimi-sanojen käyttö on ollut kirjavaa. Myös akateemisessa kirjallisuudessa tiimin ja työryhmän käsitteet vaihtelevat, ja niitä käytetään organisaatio- ja johtamistutkimuksessa monella tapaa. Osassa kirjallisuutta tiimi merkitsee hyvin toimivaa työryhmää tai työryhmää, jonka vuorovaikutus on erityisen tiivistä. Osassa kirjallisuutta käsitteet tarkoittavat samaa. (Mm. Kuittinen, 2007; Richardson ym., 2008; Taittonen ym., 2008; Niemelä 2008.) Rajausten avulla on kyetty toteamaan, mitä tiimityöllä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Lisäksi aineiston ulkopuolelle rajattiin ne tiimit, joissa vähemmän kuin 80 % tiimin jäsenistä oli vastannut verkostokartoitukseen ja kyselyyn. Tätä pidetään kriittisenä rajana verkostoaineiston luotettavuudelle (Wasserman & Faust, 1994). Näiden rajausten jälkeen tämän artikkelin osa-aineistoon jäi 76 tiimiä, joissa oli yhteensä 499 henkilöä. Nämä sijoittuivat 49 eri toimipaikkaan. Toimipaikat olivat kaiken kokoisia, aina alle 10 henkilön yksiköistä yli 1 000 hengen kokonaisuuksiin. Suurin osa tarkastelluista tiimeistä sijoittui kuitenkin 50–199 henkilön toimipaikkoihin (taulukko 1.) Tiimeistä 42 toimi julkisella ja 34 yksityisellä sektorilla. Tiimien koko vaihteli 3 ja 15 henkilön välillä (julkinen sektori; ka. 8,78; yksityinen sektori, ka. 8,69). Tiimin koon vaihteluväli kolmesta viiteentoista vastaa Muellerin ym. (2000) määritelmää normaalin kokoisesta tiimistä.

**Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneiden tiimien määrä toimipaikan koon mukaan jaoteltuna.**

Toimipaikan koko (henkilöä)	Tiimejä tutkimuksessa (kappaletta)
5–9	3
10–19	15
20–49	9
50–99	22
100–199	16
200–499	7
500–999	3
1 000 +	1
Yht.	76

Myös eri toimialat olivat tutkimuksessa laajalti edustettuina. Tutkimuksen suurimmat toimialat olivat terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut, hallinto- ja tukipalvelut sekä koulutus. Euroopan elin- ja työolojen kehittämissäätiön yrityksiä koskevan tutkimuksen mukaan näistä erityisesti ensimmäinen ja viimeksi mainittu toimiala ovat yleisimpiä autonomisen tiimityön soveltajia EU-maissa (European Company Survey 2009, 24). Tutkimukseen osallistui näiltä toimialoilta sekä julkisen että yksityisen sektorin tiimejä (taulukko 2). Tiimien tehtävät liittyivät terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden alalla päivähoitoon, sosiaalityöhön ja terveydenhoitoon. Vastaavasti hallinto- ja tukipalvelutöitä tekevät tiimit toimivat esim. nuorisotoimessa ja muualla julkishallinnossa sekä kiinteistöpalveluissa, tilintarkastus- ja konsultointitehtävissä. Koulutuksen parissa työskentelevät tiimit olivat opetustiimejä.

**Taulukko 2. Tutkimukseen osallistuneet tiimit toimialoittain tarkasteltuna.**

Toimialat	Julkinen sektori		Yksityinen sektori		Yht.	
	Tiimien määrä	Henkilöä tiimeissä	Tiimien määrä	Henkilöä tiimeissä	Tiimien määrä	Henkilöä tiimeissä
Terveystenhoito- ja sosiaalipalvelut	27	142	13	86	40	228
Hallinto- ja tukipalvelut	10	90	4	23	14	113
Koulutus	4	34	2	14	6	48
Muut palvelut	1	3	3	20	4	23
Rahoitus ja vakuutus	-	-	4	40	4	40
Kauppa-ala	-	-	3	16	3	16
Teollisuus	-	-	1	10	1	10
Informaatio ja viestintä	-	-	3	17	3	17
Majoitus ja ravitsemus	-	-	1	4	1	4
Yht.	42	269	34	230	76	499

Tiimin laatua käsittelevässä artikkelissa (artikkeli 2) päädyin kuitenkin tarkastelemaan vielä rajatumpaa joukkoa tiimejä. Oh'n ja kumppaneiden (2006) määritelmän mukaan ryhmän sosiaalista pääomaa ja alaryhmiin jakautumista on mahdollista tutkia vain sellaisissa ryhmissä, joissa tämä on ryhmän koon puolesta mahdollista. Tähän teoreettiseen määritelmään nojaten rajasin pienemmät kuin viisi henkilöä käsittävät tiimit pois tästä osatutkimuksesta. Aineistoon jäi tämän jälkeen 59 tiimiä, joissa työskentelee yhteensä 432 henkilöä. Tiimit jakautuivat julkiselle ja yksityiselle sektorille lähes tasan (julkinen sektori 49 % tiimeistä ja yksityisen sektori 51 % tiimeistä).

### Tutkimuseettiset kysymykset

Tutkimukseen liittyvissä informaatiokirjeissä on tutkimukseen osallistuville organisaatioille (liite 2) ja tiimien jäsenille (liite 3) vakuutettu, että aineistoa käsitellään luottamuksellisesti. Lisäksi jokaiselle vastaajalle on toimitettu erillinen selvitys tutkimukseen liittyvistä eettisistä ja tietosuojakysymyksistä (liite 4). Jokainen yksittäinen vastaaja on toimittanut täyttämänsä kyselylomakkeen suoraan tutkimusryhmälle suljetussa kirjekuoressa. Vaikka tiimitutkimuksen tiedonhankintavaiheissa tutkijoiden

hallussa on ollut tutkimukseen osallistuneiden tiimeihin liittyviä tunnistetietoja, näitä tietoja ei ole siirretty varsinaiseen tutkimusaineistoon. Näin on pyritty takaamaan, että tutkimukseen osallistuminen ei aiheuta tutkimuskohteille vahinkoa missään tutkimuksen vaiheessa.

### **Tiimin sosiaalisten verkostojen selvittäminen**

Tutkimuksessa selvitettiin sekä tiimin sisäistä että ulkoista sosiaalista verkostorakennetta. Tämä on mahdollista verkostoaalyysin avulla (esim. Johanson ym., 1995 ja Janhonen ym., 2005; Wasserman & Faust, 1994). Tieto *tiimien sisäisestä verkostorakenteesta* kerätään siten, että jokaiselta tiimin jäseneltä kysytään heidän suhteitaan toisiin tiimin jäseniin. Tiimin jäsenten nimet on esitetty luettelona. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin ns. kommunikaatioverkostoa ja neuvontaverkostoa. Vastaajat arvioivat vuorovaikutuksen useutta muiden tiimin jäsenten kanssa vastaamalla kommunikaatioverkostoon liittyvään kysymykseen ”Kuinka usein viestit muiden tiimin jäsenten kanssa suullisesti tai kirjallisesti?” ja neuvontaverkostoon liittyvään kysymykseen ”Keneltä tiimin jäseneltä kysyt neuvoa työhön liittyvissä asioissa?”. Yhdistämällä yksittäisten tiimin jäsenten vastaukset saadaan rakennetuksi kuvaus tiimin verkostorakenteesta, jota voidaan edelleen analysoida eri näkökulmista. Kuten jo aiemmin mainitsin, tämä yhdistäminen on validi vain niissä tiimeissä, joissa vähintään 80 % tiimin jäsenistä on vastannut verkostokyselyyn (Wasserman & Faust, 1994). Tiimin sisäistä verkostoa tutkittaessa käytettiin apuna UCINET 6.0 -ohjelmaa.

Tiimin ulkoista verkostorakennetta tarkasteltiin ns. egoverkostomenetelmän avulla (ks. esim. Johanson ym., 1995). Egoverkoston perustana ovat yhden yksittäisen toimijan suhteet. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin tiimin jäsenten ja vetäjän tiimin ulkopuolelle ulottuvia verkostosuhteita, jotka suuntautuivat ylimpään johtoon, keskijohtoon, asiantuntijoihin, toisiin työryhmiin, toisiin työntekijöihin, hallintoon ja organisaation ulkopuolelle. Suhteiden vahvuutta mitattiin kysymällä niiden toistuvuutta (4 = päivittäin, 3 = viikoittain, 2 = kuukausittain, 1 = pari kertaa vuodessa, 0 = ei ollenkaan). Suhteita ei ole tässä tutkimuksessa arvoitettu, koska lähtökohtana on tarkastella, mitkä näistä suhteista osoittautuvat empirian valossa tärkeiksi ja mitkä vähemmän merkityksellisiksi.

## Ilmiöiden tutkiminen ryhmätasolla

Sekä tiimin laatua (artikkeli 2) että oikeudenmukaisuutta (artikkeli 3) käsittelevissä artikkeleissa selitettävä muuttuja oli tiimitason ilmiö, joka oli muodostettu yksilötason vastausten konstruktiona. Yksilötason muuttuja aggregoitiin tiimitasolle tiimin jäsenten vastausten yksimielisyyttä kuvaavan IRR-indeksin (Interrater Reliability; mm. James ym., 1984, 1993; Dixon & Cunningham 2006) avulla. IRR-indeksin laskukaava on:

$$r_{wg} = (\sigma_E^2 - S_x^2) / \sigma_E^2 = 1 - (S_x^2 / \sigma_E^2).$$

Kaavassa  $S_x^2$  tarkoittaa todellista muuttujan virhevariانسsia (actual reduction in error variance) ja  $\sigma_E^2$  suurinta mahdollista muuttujan virhevariانسsia. Toisin sanoen IRR-indeksin suuruuteen vaikuttaa tiimin jäsenten vastausten varianssi, joka suhteutetaan käytetyn Likert-asteikon laajuuteen. Ei ole olemassa yksiselitteistä standardiarvoa, joka määritteli, millaisen IRR-arvon saavat tiimit voidaan aggregoida. Kuitenkin vastaavissa tiimejä koskevissa tutkimuksissa on käytetty indeksin arvoa 0,7 katkaisukohtana (ks. Janz ym., 1997; Dixon & Cunningham, 2006) silloin kun kyseessä on ollut viisiportainen Likert-asteikko. Tätä ohjetta noudatettiin myös tässä tutkimuksessa.

## Muuttujat

Tutkimuksen tiimen muodostaa tiimin tiedonkulun verkostorakenteen ja tiimin toiminnan välisen yhteyden tarkastelu. Artikkeleissa 2, 3 ja 5 tiimin toimintaa pyrittiin selittämään verkostorakenteella, jonka ohella tarkasteltiin eräitä muita tiimin toimintaa selittäviä muuttujia. Selitettävänä tekijöinä näissä artikkeleissa ovat tiimin laatu (artikkeli 2), oikeudenmukaisuus (artikkeli 3) ja tiimin suoriutuminen (artikkeli 5). Artikkelissa 4 tiimin toimintaa kuvaillaan vallan näkökulmasta, eikä pyrkimyksenä ole niinkään vallan selittäminen. Seuraavassa esittelen tutkimuksessa tarkasteltuja tiimin toimintaan yhteydessä olevia tekijöitä. Esittely aloitetaan verkostomuuttujien kuvailulla, koska tiimien sosiaalisessa verkostorakenteessa tapahtuvaa tiedon jakamista tarkastellaan kaikissa tämän tutkimuksen artikkeleissa. Verkostomuuttujien tarkastelun jälkeen esittelen selittäviä asetelmia hyödyntävien artikkelien selitettävät muuttujat ja tämän jälkeen muut tutkimuksessa käytetyt muuttujat.

### Sosiaaliset verkostot

Sosiaalisen verkostoaalyysin avulla voidaan tarkastella ensinnäkin ryhmän ominaisuuksia, toiseksi yksilöiden asemaa ryhmässä ja kolmanneksi yksilöiden suhteita ryhmän ulkopuolelle. Näistä viimeisessä voidaan edelleen erottaa toisistaan organisaation sisäiset ja ulkoiset suhteet. Lähtökohdan ryhmän ominaisuuksien ja yksilöiden aseman kartoitukseen muodostavat verkostokyselyn avulla kerätyt tiedot tiimin kommunikaatio- ja neuvontaverkostoista. Tiimin sisäisen verkoston ominaisuudet sekä ryhmä- että yksilötasolla on analysoitu verkostoaalyysissa yleisesti käytetyn UCINET 6.0 -ohjelman avulla. Esittelen ensin ryhmän ominaisuuksia kuvaavat verkostomuuttujat ja tämän jälkeen yksilön asemaa kuvaavat muuttujat. Tämän jälkeen esittelen tiimin ulkopuolelle ulottuvia suhteita kuvaavat muuttujat.

Tutkimuksessa tarkastellaan *kahta ryhmän ominaisuutta*: tiheyttä (artikkelit 2,3, ja 5) ja fragmentaatiota (artikkeli 2). *Tiimin tiheyttä* mitataan tiimin jäsenten vastauksista lasketun suhdeluvun avulla. Verkoston tiheysluku on suhteellinen mittari. Se kuvastaa sitä, kuinka moni tiimin jäsen on yhteydessä toisiinsa (Scott, 2001; Wasserman & Faust, 1994; Johanson ym., 1995). Jos jokainen tiimin jäsen vastasi olevansa yhteydessä kaikkiin muihin tiimin jäseniin, ryhmän suhdeluvuksi muodostui 1. Vastaavasti jos kukaan tiimiläisistä ei ollut yhteydessä yhteenkään toiseen tiimin jäseniin, suhdeluvuksi muodostui 0. Tiimin tiheys -mittarin arvot vaihtelevat näin ollen nollan ja yhden välillä siten, että mitä suurempi luku on, sitä enemmän vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä on.

Toisena ryhmän ominaisuutena mitattiin *fragmentoituneisuutta*, joka kuvaa tiimin jakautumista alaryhmiin (Scott, 2001) (artikkeli 2.). Alaryhmiin jakautuneisuuden analyysi perustuu verkoston komponenttien erittelylle. Maksimaalisesti kytkeytyneeksi komponentiksi kutsutaan sellaista verkoston osaa, jossa jokainen alaryhmän yksikkö on yhteydessä kaikkiin muihin saman alaryhmän yksiköihin, joko suoraan tai välillisesti, mutta ei lainkaan alaryhmänsä ulkopuolelle. Mikäli tarkasteltava kokonaisverkosto on täysin alaryhmiin jakautunut, on fragmentaatioluku 1. Mikäli taas alaryhmiin jakautuneisuutta ei esiinny, fragmentaatioluku on 0.

*Yksilöiden asemasta* ryhmän tiedonkulkuun ja neuvontaan liittyvissä verkostoissa oltiin kiinnostuneita artikkelissa 4. Henkilön keskeisyys ja välittäjäyys ovat tästä näkökulmasta tärkeitä verkostoasemia. *Keskeisyys* ti-

min sisäisessä verkostossa on määritelty ns. suhteellisen keskeisyysasteen perusteella (ks. Johanson ym., 1995). Tämä lasketaan jakamalla henkilön suorien yhteyksien määrä verkoston kaikkien muiden pisteitten määrällä. Mitä suurempi on toimijan suhteellinen keskeisyysluku, sitä keskeisempi toimija on. UCINET 6.0 -ohjelma ilmoittaa suhteellisen keskeisyysasteen vaihteluvälillä 0–100. Vastaavasti henkilön *välittäjyys* tiimin sisäisessä toiminnassa voidaan laskea ns. välillisyyksiluvun avulla (ks. Johanson ym., 1995), joka ilmaisee, missä määrin henkilö sijoittuu muiden henkilöiden väliin ja missä määrin hänellä näin ollen on asemansa perusteella mahdollisuus säädellä muiden toimijoiden välistä kommunikaatiota. Myös välillisyyksasteelle on kehitetty suhteellinen välillisyyksiluku, jonka avulla erikokoisia tiimejä voidaan vertailla (ks. Johanson ym., 1995). Suhteellisen välillisyyden vaihteluväli on 0–1.

Tutkimuksessa kartoitettiin *tiimin jäsenten ulkoisia verkostosubteita organisaation sisällä* (artikkelit 2, 3, 4 ja 5) suhteessa ylimpään johtoon, keskijohtoon, asiantuntijoihin, toisiin työryhmiin, toisiin työntekijöihin ja hallintoon ns. egoverkosto-menetelmän avulla (ks. esim. Johanson, ym. 1995). Mittaria käytettiin sekä kuvaamaan suhteiden runsautta (artikkelit 2, 3, ja 5) että henkilön välittäjäasemaa tiimin sisäisen ja ulkoisen toiminnan välillä (artikkeli 4). Suhteiden vahvuutta mitattiin kysymällä niiden toistuvuutta (4 = päivittäin, 3 = viikoittain, 2 = kuukausittain, 1 = pari kertaa vuodessa, 0 = ei ollenkaan). Egoverkoston perustana ovat yhden yksittäisen toimijan, ei esimerkiksi koko tiimin, suhteet. Egoverkoston analyysin avulla saatiin muodostettua muuttuja, joka kuvaa tiimin jäsenen vuorovaikutussuhteita tiimistä ulospäin. Maksimimäärä ulkoisille kontakteille on 24, ja minimimäärä 0 (ei kontakteja). Jäsenten ulkosuhteiden lisäksi laskettiin *tiimin vetäjän ulkosuhteet*, jota käytettiin tiimitasolle aggregoituna muuttujana. Näin haluttiin selvittää, oliko tiimin johtajan verkostoilla erilainen merkitys kuin tiimin jäsenen verkostoilla.

Tiimin jäsenten ja vetäjien *organisaation ulkopuolelle ulottuvia subteita* kuvaavaa mittaria käytettiin artikkeleissa 4 ja 5; näistä ensimmäisessä sitä käytettiin kuvaamaan henkilön väittäjäasemaa organisaation sisäisen ja ulkoisen toiminnan välillä (artikkeli 4) ja jälkimmäisessä kuvaamaan suhteiden runsautta. Organisaation ulkopuolelle ulottuvia subteita kartoitettiin kysymällä, miten usein henkilö pitää yhteyttä työpaikan ulkopuolisiin tahoihin. Kuten edellä, tässäkin suhteen vahvuutta mitattiin kysymällä niiden toistuvuutta (4 = päivittäin, 3 = viikoittain, 2 = kuukausittain,

1 = pari kertaa vuodessa, 0 = ei ollenkaan). Kysymys ei eritellyt sitä, kehen oltiin yhteydessä.

### **Tiimin laatu**

*Tiimin laatu* -mittari (artikkeli 2) koostuu kuudesta väittämästä, joiden perusteella tiimin jäsenet itse arvioivat tiimensä toimintaa. Mittari on yksinkertaistettu versio Hoeglin ja Gemuendin (2001) tiimin laadun mittarista. Lisäksi, toisin kuin heidän mittarissaan, kommunikaatiota ja tiedonmuodostusta ei tarkastella laatumittarissa vaan erillisten mittareiden avulla. Lisäksi laadun arvioon on tuotu mukaan tiimin suoriutumisen elementti, kuten Niemelän (2008) tiimin laatua käsittelevässä tutkimuksessa. Väittämät koskevat tiimin toiminnan sujuvuutta, tiimin yhteistä ponnistelua päämäärien saavuttamiseksi, tiimin tehokkuutta ja tiimin yhteishenkeä. Väittämät ovat semanttisia differentiaaleja, jotka on esitetty seitsemänportaisella Likert-asteikolla. Pääkomponenttianalyyseissa nämä tekijät latautuivat yhdelle komponentille, joten niistä voitiin muodostaa tiimin laatua kuvaava summamuuttuja. Koska artikkelissa 2 haluttiin tarkastella tiimin laatua tiimitason konstruktiona, tehtiin laatumuuttujalle tiimikohtainen IRR-analyysi (mm. James ym., 1984; Dixon & Cunningham, 2006). Tämä osoitti, että yksimielisyys tiimin laadun suhteen on suuri: vain kaksi tiimiä jouduttiin jättämään analyysin ulkopuolelle siksi, että yksilötason vastauksia ei voitu konstruoida tiimitason mittariksi. Tarkat kysymysmuotoilut on esitetty liitteessä 1.

### **Oikeudenmukaisuus**

Oikeudenmukaisuuden mittarit perustuivat Colquittin (2001) yleisesti käytettyihin mittareihin. Päätöksenteon oikeudenmukaisuutta mitattiin kuuden kysymyksen avulla. Kysymykset käsittelivät mm. työntekijöiden kohtelun samankaltaisuutta ja päätösten yksimielisyyttä. Myös esimiestyön oikeudenmukaisuuden mittari koostui kuudesta kysymyksestä, jotka käsittelivät mm. esimiehen luotettavuutta ja sitä, miten esimies kohtelee alaisiaan. Koska artikkelissa 3 oltiin kiinnostuneita oikeudenmukaisuudesta tiimitason konstruktiona, suoritettiin oikeudenmukaisuutta kuvaaville muuttujille IRR-analyysi (Inter Rater Reliability, James ym., 1984, 1993; ks. myös Dixon & Cunningham 2006) ennen niiden aggregoimista tiimi-

tasolle. Taustateoriana käytettiin Chanin (1998) suoraa konsensusmallia, joka on hyvin yleisesti käytetty ryhmän yhteisen oikeudenmukaisuusnäkemyksen tutkimuksessa (ks. esim. Liao & Rupp, 2005; Rupp ym., 2007a, 2007b; Li & Cropanzano, 2009). Tarkat kysymysmuotoilut on esitetty liitteessä 1.

### **Tiimin suoriutuminen**

Tiimin suoriutumista tarkasteltiin sekä tiimin jäsenten ja vetäjien (artikkeli 5) että organisaation ylemmän johdon (henkilöstöjohtaja tai toimitusjohtaja) arvioinnin perusteella (artikkelit 3 ja 5). Tiimin toimintaa arvioineet ylemmät johtajat tekivät arvionsa kahdessa vaiheessa. Ensinnäkin Tykybarometri-haastattelun yhteydessä he antoivat organisaationsa tiimeille yleisarvosanan kouluarvosana-asteikolla (4–10). Kun tiimitutkimuksen yhteydenottovaiheessa olimme uudelleen yhteydessä samoihin esimiehiin, pyysimme heitä arvioimaan uudelleen erityisesti tutkimukseen osoittamansa tiimit. Tällöin heitä pyydettiin käyttämään kaksitasoista arviointia: heitä pyydettiin nimeämään, kuuluuko tiimi hyvin vai keskinkertaisesti suoriutuvien tiimien ryhmään. Näiden arvioiden perusteella vastaukset skaalattiin siten, että kouluarvosana kerrottiin luvulla 0,5 silloin, kun kyseessä oli keskinkertaisesti suoriutuva tiimi, ja luvulla 1,5 silloin, kun kyseessä oli tehtävistään hyvin suoriutuva tiimi. Näin saatiin aikaiseksi organisaation johdon arvio tiimin toiminnasta (vaihteluväli 3,5–13,5).

Vastaavasti tiimin jäsenten ja vetäjän arviota kuvaava mittari perustuu kolmesta kysymyksestä muodostuvalle summamuuttujalle. Kysymykset koskivat tiimin tehokkuutta, tiimin sujuvaa toimintaa ja tiimin toimintaa verrattuna muihin tiimeihin. Kysymykset olivat semanttisia differentiaaleja, ja niiden vaihteluväli oli 1–7. (Ks. liite 1.)

### **Tiedonmuodostuksen/tiedonjaon periaatteet**

*Tiedonmuodostusta* arvioitiin Nonakan & Takeutchin (1995) hiljaisen ja julkilausutun tiedon spiraalimallin avulla (artikkelit 3 ja 5). Malli koostuu neljästä vaiheesta. *Sisäistämistä* mitattiin neljän kysymyksen avulla. Nämä käsitteivät informaation jakamista tiimissä (esimerkiksi keskustelevatko tiimin jäsenet usein, mitä organisaation säännöt ja ohjeet todellisuudessa tarkoittavat?). *Sosialisaatiota* mitattiin niin ikään neljän kysymyksen avulla

(esimerkiksi jakavatko tiimin jäsenet mielellään tietoa keskenään?). *Ulkoistamista* mitattiin kahdella kysymyksellä, jotka käsittelivät tiimien välistä toimintaa (esimerkiksi onko tiimien välinen toiminta tärkeää päätöksenteossa?). *Yhdistämistä* mitattiin neljällä kysymyksellä (esimerkiksi jaetaanko tietoa usein sähköisiä kanavia myöden?). Tarkat kysymysmuotoilut on esitetty liitteessä 1.

Mallia (tai osia siitä) on aiemmin käytetty vain muutamissa tutkimuksissa organisaation tiedonmuodostuksen arvioinnin pohjana (mm. Swap ym., 2001; Dyck ym., 2005; Schultze & Hoegl, 2006; Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003; Bennett, 2001). Syynä tähän on varmastikin ollut se, että Nonakan ja Takeuchin tiedonmuodostuksen mallia on hankala saattaa mitattavaan muotoon, etenkin määrällisessä tutkimuksessa. Mallin operationalisointi näyttää aiemman tutkimuksen valossa lähinnä tutkimuskohtaiselta, mikä on ymmärrettävää ilmiön kontekstisidonnaisuuden vuoksi. Lisäksi ilmiön tarkastelutaso (yksilö-ryhmä-organisaatio) on vaikuttanut siihen, millaisin kysymyksenasetteluin tiedon jakamista on pyritty mittaamaan tai arvioimaan. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana on käytetty näistä aiemmin käytetyistä mittareista Bennettin (2001) mittaria. Bennettin alkuperäisessä mittarissa sisäistämistä, sosialisatiota ja yhdistämistä pyydettiin arvioimaan toimipaikkatasolla. Omassa tutkimuksessamme muotoilimme kysymykset koskemaan tiedon jakamista tiimitason ilmiönä. Ulkoistamisen muotoilu, jossa keskityttiin tiimien välisen toiminnan arviointiin, noudattaa Bennettin (2001) alkuperäistä muotoilua. Bennettin mittari ja oma sovelluksemme siitä poikkeaa Nonakan ja Takeuchin alkuperäisestä teoriasta siinä, että näistä ensimmäinen pyrkii kuvaamaan sitä, miten tietoa jaetaan tiimin sisäisissä ja ulkoisissa prosesseissa, kun taas jälkimmäinen kuvaa sitä, miten tiedonluomisen prosessi etenee hiljaisen ja julkilausutun tiedon jakamisen jatkumona. Muuttujien vaihteluväli oli 1–5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Tarkat kysymysmuotoilut on esitetty liitteessä 1.

Artikkelissa 2 käytetty organisaation käytäntöihin liittyviä tiedonjaon periaatteita koskeva kysymyssarja muodostettiin yksinkertaisten Bennettin (2001) muotoilua Nonakan ja Takeuchin (1995) hiljaisen ja julkilausutun tiedonmuodostuksen mallista. Kysymyssarjasta irrotettiin tiimin sisäistä ja ulkoista tiedonjakoa koskevat kysymykset, joista muodostettiin omat mittarinsa. *Tiimin sisäistä tiedonjakamista koskevia periaatteita* selvitettiin kuuden kysymyksen avulla. Mittari oli muodoltaan

viisiportainen Likert-asteikko, joka ääripäissä olivat vaihtoehdot 1 = täysin eri mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Kysymykset koskivat epävirallisten kokousten järjestämistä tiedon jakamista varten, vanhempien työntekijöiden antamaa uusien työntekijöiden perehdytystä, sekä halukkuutta jakaa tietoa toisten työntekijöiden kanssa. *Tiimien välisen tiedonjaon periaatteita* mitattiin kolmella kysymyksellä, jotka koskivat tiimien välistä vuorovaikutusta. Kysymyksissä tiedusteltiin sitä, rohkaiseeko ylin johto tiimejä yhteistyöhön ja onko tiimien välinen yhteistyö tärkeä elementti, kun päätöksiä tehdään ja ongelmia ratkaistaan. Tarkat kysymysmuotoilut on esitetty liitteessä 1.

### **Suhteet toisiin tiimeihin**

Suhteita toisiin tiimeihin (artikkeli 2) mitattiin yhdellä kysymyksellä (seitsemänportainen semanttinen differentiaali) seuraavasti: ryhmällä on etäiset suhteet toisiin tiimeihin (1) – ryhmällä on läheiset suhteet toisiin tiimeihin (7).

### **Taustamuuttujat**

Artikkeleissa 2, 3, ja 5 tarkasteltiin tiimin kokoa tiimin toimintaa selittävässä muuttujana verkostorakenteen ja muiden selittävien muuttujien ohella. Artikkeleissa 3 ja 5 tiimit olivat kooltaan 3–15 henkilöä, ja artikkelissa 2 tiimin koko vaihteli 5–15 henkilöön (ks. rajausten perusteluista on kerrottu tarkemmin luvussa *Aineiston kerääminen ja tutkimuksessa käytetyt osa-aineistot*).

Lisäksi artikkelissa 3 käytettiin kontekstimuuttujina tiimien jäsenten ja vetäjän tekemän suoriutumisarvion ohella seuraavaa kahta muuttujaa: henkilön työvuodet tiimissä (vaihteluväli 0–30 vuotta) ja koulutustaso (1 = ei ammattikoulutusta, 2 = ammattikurssi, 3 = ammattikoulu, 4 = opistotutkinto, 5 = yliopistotutkinto).

Artikkelissa 4 tarkasteltiin lisäksi vastaajan virallista asemaa (1 = tiimin jäsen, 2 = tiimin vetäjä).

## Menetelmät

Tutkimusmenetelminä käytettiin t-testivertailuja (artikkelit 3 ja 4), khiin neliötestiä (artikkeli 3) muuttujien välisten korrelaatioiden analyysia (artikkeli 4), lineaarista useamman muuttujan regressioanalyysia (artikkelit 2 ja 5) sekä logistista regressioanalyysia (artikkeli 3). Kaikki em. analyysit suoritettiin SPSS 15.0 -tilasto-ohjelmalla. Lisäksi verkostoaineistosta laskettiin tiimikohtaiset tiheysluvut (artikkelit 2, 3 ja 5), fragmentaatioluvut (artikkeli 2) sekä yksilöiden suhteelliset keskeisyys- ja välillisyyksiluvut sekä tehtiin ego verkostokartoitukset (artikkeli 4). Apuna käytettiin UCINET 6.0 -ohjelmaa. Näiden laskemista on eritelty tarkemmin edellä verkostomuuttujien kuvausten yhteydessä.

Riippumattomien otosten keskiarvoille tehdyn T-testivertailun avulla on selvitetty, onko tiimien välillä sektorikohtaisia eroja tarkastelun kohteena olevien muuttujien suhteen (artikkeli 4), ja eroavatko yhtenäisen oikeudenmukaisuusnäkökuvan omaavat tiimit niistä tiimeistä, joissa ei ole yhtenäistä oikeudenmukaisuuskäsitystä tiettyjen kontekstimuuttujien suhteen (artikkeli 3). T-testivertailuin tarkasteltavat muuttujat ovat olleet vähintään välimatka-asteikollisia, muuttujat ovat olleet perusjoukossa normaalisti jakautuneita ja otoskoko on ollut riittävä (ks. t-testivertailun edellytyksistä Metsämuuronen, 2003, 469). Artikkelissa 3 kategoristen muuttujien sektorikohtainen vertailu on tehty khiin neliö ( $\chi^2$ ) -testin avulla (ks. Metsämuuronen, 2003, 293).

Muuttujien välisiä korrelaatioita on tarkasteltu artikkelissa 4, jossa on haluttu selvittää kommunikaatio- ja neuvontaverkoston roolien välisiä yhteyksiä sekä näiden verkostoroolien yhteyksiä tiimin ulkopuolisten suhteiden hallintaan ja henkilön virallisen asemaan tiimissä. Muuttujat ovat vähintään välimatka-asteikollisia, jolloin niiden välisen riippuvuuden tarkasteluun soveltuu hyvin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerroin  $r$ , jota nimitetään yleisesti vain korrelaatioksi (Metsämuuronen, 2003, 303). Korrelaatiokerroin saa arvoja  $-1$  ja  $1$  välillä. Mitä suurempi arvo on, sitä voimakkaampi on yhteys tarkasteltavien muuttujien välillä. Korrelaation yhteydessä puhutaan myös tilastollisesta merkitsevyydestä, joka riippuu suoraan korrelaation ohella otoskoosta. Korrelaation tulkinnassa on hyvä huomioida aina tilastollisen merkitsevyyden ohella itse korrelaatiokertoimen arvo, sillä se kertoo em. syystä usein enemmän muuttujien

välisestä yhteydestä kuin tilastollinen merkitsevyys. (Metsämuuronen, 2003, 305–307.)

Lineaarisen useamman muuttujan regressioanalyysin avulla laskettiin regressiokertoimet ja keskivirheet muuttujille, jotka selittivät tiimin laatua (artikkeli 2) ja tiimin suoriutumista (artikkeli 5), jotka kumpikin olivat jatkuvia muuttujia. Mallinnus on tehty askeltaen siten, että malliin on lisätty muuttujia sisällöllisin perustein, ts. on haluttu tutkia tietyn muuttujan tai muuttujien vaikutusta selitettävään muuttujaan irrallaan muista selittävästä muuttujista. Mallin tulkinnessa on regressiokertoimien ohella tarkasteltu mallin selitysastetta (muita korrrelaatiokertoimia  $r$  ja erityisesti sen neliö  $r^2$ ), joka kertoo kuinka monta prosenttia malli pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelusta (Metsämuuronen, 2003, 579–588). Regressioanalyysin yhteydessä on analysoitu VIF (Value Inflation Factor) -arvot multikollineaarisuusongelman poissulkemiseksi (Menetelmäopetuksen tietovaranto) (artikkeli 5).

Logistista regressioanalyysia käytettiin ristitulosuhteiden ja 95 % luottamusvälien laskemiseen kovariaateille, jotka ennustivat tiimin yksimielistä näkemystä oikeudenmukaisuudesta (artikkeli 3). Selitettävä muuttuja oli kaksiluokkainen: tiimit oli jaettu IRR-analyysin perusteella niihin, joissa ei ollut ja niihin, joissa oli yhtenäinen näkemys oikeudenmukaisuudesta. Logistinen regressioanalyysi kertoo, vaikuttavatko selittävät muuttujat selitettävän tapahtuman todennäköisyyteen, ja sen, kuinka suuri mahdollinen vaikutus on. Mallin hyvyden arviointiin parhaimpana arvona on pidetty Nagelkerken  $R^2$ -arvoa, koska se huomioi sen, että logistisella mallilla on teoreettisesti mahdotonta päästä 100 % selitysasteeseen. Joissain tapauksissa Nagelkerken  $R^2$ -arvoa on nimitetty mallin selitysosuudeksi (Metsämuuronen, 2003, 622), kun taas toiset lähteet puhuvat vain approksimaatiosta.

### **Julkisen ja yksityisen sektorin tarkastelu**

Tiimin laatua käsittelevässä tutkimuksessa (artikkeli 2) päädyttiin tarkastelemaan sektoreita yhdessä, koska yksimielisyys tiimin laadun suhteen oli sängen yleistä eikä siinä havaittu olevan eroja julkisen ja yksityisen sektorin välillä (taulukko 3).

**Taulukko 3. Yhtenäinen näkemys tiimin laadusta, sektoreiden välinen vertailu.**

Muuttujat	Julkinen sektori (n = 42 tiimiä)	Yksityinen sektori (n = 34 tiimiä)	X <sup>2</sup> -arvo
Yhtenäinen näkemys tiimin laadusta			.164 <sup>ns</sup> .
kyllä	95	97	
ei	5	3	

Kategorinen muuttuja, esitetyt luvut ovat prosentteja. Testinä on käytetty khiin neliötestiä.

Tiedon hallintaa tiimissä käsittelevässä artikkelissa (artikkeli 4) on päädytty sektorikohtaiseen tarkastelutapaan. Keskiarvovertailut (taulukko 4) osoittavat, että sektorien välillä on eroa tiimin sisäisissä ja ulkoisissa verkostorakenteissa. Yksityisellä sektorilla on julkista sektoria enemmän tiedon välittäjän roolissa toimivia henkilöitä. Julkisella sektorilla on puolestaan yksityistä sektoria enemmän neuvon saajan ja antajan roolissa toimivia henkilöitä. Tiimin ulkopuolelle ulottuvista suhteista yksityisellä sektorilla on julkista enemmän linkkejä asiantuntijoihin, muihin tiimeihin ja hallintoon.

**Taulukko 4. Tiedon hallinta tiimissä, muuttujien väliset erot sektoreittain.**

	Julkinen sektori (n = 186–269)	Yksityinen sektori (n = 198–230)	T-testi
	ka (kh.)	ka (kh.)	F-arvo
Viestin saaja	59,09 (±23,54)	56,09 (±18,85)	9,333
Viestin antaja	63,50 (±27,65)	62,83 (±23,76)	0,733
Viestin välittäjä	0,36 (±1,16)	0,59 (±1,49)	10,208*
Neuvon saaja	47,22 (±33,17)	34,45 (±26,78)	11,771***
Neuvon antaja	50,57 (±33,78)	38,45 (±29,54)	9,905***
Neuvon välittäjä	0,47 (±2,04)	0,54 (±1,37)	0,228
Linkit ylipäähän johtoon	1,12 (±1,17)	1,05 (±0,97)	17,35
Linkit keskijohtoon	2,71 (±1,02)	2,78 (±0,92)	3,96
Linkit asiantuntijoihin	1,92 (±1,23)	2,19 (±1,29)	1,48*
Linkit muihin tiimeihin	2,37 (±1,15)	2,58 (±1,14)	0,25*
Linkit muihin työntekijöihin	3,00 (±1,12)	3,10 (±1,00)	1,91
Linkit hallintoon	1,51 (±1,17)	1,85 (±1,14)	0,37**
Linkit organisaation ulkopuolelle	1,62 (±1,26)	1,83 (±1,19)	2,63

\*p < 0,05, \*\*p < 0,01, \*\*\*p < 0,001

Tiimin yksimielistä oikeudenmukaisuuskäsitystä (artikkeli 3) ja tiimin suoriutumista (artikkeli 5) tarkastelevissa artikkeleissa päädyttiin ratkaisuun, jossa sektoreiden väliset erot kontrolloitiin käyttämällä sektoria selittävänä muuttujana. Tulokset osoittivat, että sektorilla on merkitystä yksimielisen oikeudenmukaisuuskäsityksen muodostumiseen mutta ei tiimin suoriutumiseen, kun sitä tarkasteltiin yhdessä muiden selittävien muuttujien kanssa.

## KESKEISET TULOKSET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisiä tuloksia aihepiireittäin. Aloitan tiedon kulun verkostoihin liittyvistä tuloksista. Tarkastelen ensiksi tiimin sosiaalisen verkoston rakenteen merkitystä tiimin toiminnan kannalta. Tämän jälkeen esittelen tuloksia, jotka liittyvät henkilön asemaan verkostossa. Seuraavaksi esittelen tiedonmuodostukseen ja tiedon jakamisen periaatteisiin liittyviä tuloksia. Tämän jälkeen käyn läpi tiimin kokoon liittyvät tulokset ja tulososion lopuksi muita muuttujia sekä muuttujien yhteisvaikutuksia koskevat tulokset.

### Tiedonkulun verkostot ja tiimin toiminta

#### Verkoston rakenne

*Tiimin sosiaalisen verkoston rakenteen* osalta tarkasteltiin tiimin sisäisen ja ulkoisen rakenteen tasapainon merkitystä tiimin toiminnalle (artikkelit 2, 3, ja 5). Tiimin sisäisen rakenteen ominaisuuksista tarkasteltiin tiheyttä (artikkelit 2, 3 ja 5) ja alaryhmiin jakautuneisuutta (artikkeli 2). Tiimin ulkoiseen rakenteen osalta tarkasteltiin organisaation sisäisiä (artikkelit 2, 3 ja 5) ja organisaation ulkopuolisia suhteita (artikkeli 5).

Tiimin laatua (artikkeli 2) käsittelevässä tutkimuksessa havaittiin, että tiimin sisäinen verkostorakenne, jota tarkasteltiin tiheyden ja alaryhmiin jakautuneisuuden eli fragmentaation avulla, oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä tiimin laatuun. Tiimin ulkoisen verkoston piirteinä tarkasteltiin tiimin jäsenten ja tiimin vetäjän organisaation sisäisiä, tiimin ulkopuolelle ulottuvia suhteita. Näistä tiimin vetäjän suhteet olivat positiivisessa yhteydessä tiimin laatuun. Näin ollen voitiin todeta, että verkostorakenne, jossa korostuvat yhtäaikaaisesti sekä sisäiset että ulkoiset suhteet, oli yhteydessä tiimin laatuun.

Yhtenäistä oikeudenmukaisuusnäkemyistä tarkastelevassa artikkelissa (artikkeli 3) havaittiin, että tiimin sisäisen rakenteen tiheys on yhteydessä yksimieliseen käsitykseen esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Tiimin ulkoisen verkostorakenteen piirteistä tiimin vetäjän ulkosuhteet olivat myös tähän yhteydessä. Vastaavia yhteyksiä yksimieliseen päätöksenteon oikeudenmukaisuusnäkemykseen ei havaittu.

Tiimin suoriutumista tarkastelevassa artikkelissa (artikkeli 5) havaittiin tiimin tiheyden olevan yhteydessä tiimin suoriutumiseen sekä tiimin omissa (jäsenet ja vetäjä) että organisaation ylimmän johdon arvioissa. Tiimin ulkoisen verkoston piirteinä tarkasteltiin tiimin jäsenten ja tiimin vetäjän organisaation sisäisiä ja organisaation ulkopuolelle ulottuvia suhteita. Tulokset osoittivat, että tiimin vetäjien organisaation sisäiset suhteet edistivät tiimin suoriutumista mutta organisaation ulkopuoliset heikensivät sitä. Tulos oli samanlainen sekä tiimin oman että organisaation ylimmän johdon suoriutumisarvioinnin osalta. Lisäksi myös tiimin jäsenten organisaation ulkopuoliset verkostosuhteet olivat negatiivisessa yhteydessä tiimin omaan suoriutumisarvioon.

### **Henkilön asema verkostossa**

Artikkelissa 4 keskityttiin tarkastelemaan *henkilön asemaa verkostossa*. Tarkastelun kohteena ovat sekä keskeinen asema että välittäjänä toimiminen. Keskeiseen aseman osalta henkilö voi olla keskeinen *tiedon* vastaanottaja tai sen jakaja. Välittäjäroolin osalta henkilö voi sekä välittää tietoa tiimin sisällä että toimia tärkeänä linkkinä tiimin ja sen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tiimin sisäisen vuorovaikutuksen osalta kahdenlaista verkostoa: yleisempään tiedon jakamiseen liittyvää *kommunikaatioverkosta* (”viestintä”) ja tiimin tehtäväsuoritukseen liittyvää *neuvontaverkosta* (”neuvonta”). Tarkastelun kohteita oli neljä: ensinnäkin tarkasteltiin henkilön roolin pysyvyyttä eli sitä, onko henkilöllä samanlainen rooli sekä viestintään että neuvontaan liittyvissä verkostoissa. Toiseksi tarkasteltiin epävirallisen ja virallisen aseman yhteyttä. Kolmanneksi tutkittiin sitä, toimivatko tiimin sisäisen vuorovaikutuksen kannalta keskeiset henkilöt myös tärkeinä tiimin sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen linkkeinä. Neljänneksi tarkasteltiin sitä, toimivatko tiimin vetäjät tiimin sisäisen ja ulkoisen vuorovaikutuksen linkkeinä. Tarkastelut tehtiin erikseen julkisen ja yksityisen sektorin tiimeille.

Roolit eri verkostoissa näyttävät vakiintuneilta kummallakin sektorilla. Tästä kertoo vahva korrelaatio tiedon saajan ja antajan rooleissa sekä kommunikaatio- että neuvontaverkostoissa. Tämä havainto kertoo myös suhteiden vastavuoroisuudesta (vrt. Borgatti & Cross, 2003). Vahva yhteys havaittiin myös tiedon välittäjärooleissa: samat henkilöt näyttävät toimivan keskeisinä henkilöinä niin kommunikaatio- kuin neuvontaverkostoissa. Yhteys oli erittäin vahva yksityisellä sektorilla ( $r^2 = 0,910$ ;  $p < 0,001$ ). Sekä kommunikaatio- että neuvontaverkostossa keskeinen asema oli negatiivisessa yhteydessä välittäjärooliin julkisella sektorilla. Tämä tarkoittaa sitä, että on tavanomaisempaa, että eri henkilöt toimivat näissä rooleissa. Sen sijaan yksityisellä sektorilla keskeinen asema ei ollut yhteydessä välittäjärooliin kummassakaan tutkitussa verkostossa.

*Epävirallisen ja virallisen aseman väliseen suhteeseen* liittyen havaittiin, että näillä ei ollut yhteyttä *kommunikaatioverkostossa* kummallakaan sektorilla. *Neuvontaverkostossa* havaittiin kiinnostava tulos, jonka mukaisesti neuvon antajan roolissa toimivat usein tiimin vetäjät. Tulos oli samanlainen sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Yksityisellä sektorilla tiimin vetäjät olivat myös usein niitä henkilöitä, jotka välittivät neuvoja tiimin sisällä. Julkisella sektorilla vastaavaa yhteyttä ei ollut.

*Julkisella sektorilla* samat henkilöt, jotka olivat keskeisessä asemassa tiimin sisäisessä kommunikaatio- ja neuvontaverkostossa (sekä tiedon saanti että antaminen), olivat myös runsaasti yhteydessä niin keskijohtoon kuin organisaation muihin tiimeihin ja muihin työntekijöihin. Samalla keskeisessä asemassa toimiminen heikensi mahdollisuutta olla yhteydessä ylimpään johtoon kummassakin verkostossa. Kommunikaatioverkostossa se heikensi myös mahdollisuuksia olla yhteydessä organisaation hallintoon sekä organisaation ulkopuolelle. Tiimin sisäisessä kommunikaatioverkostossa väittäjänä toimiminen merkitsi vähäisiä suhteita muihin tiimeihin emo-organisaation sisällä, mutta neuvontaverkostossa vastaavaa yhteyttä ei havaittu. Julkisen sektorin tuloksista poiketen *yksityisellä sektorilla* keskeinen asema merkitsi runsasta vuorovaikutusta muiden työntekijöiden ja muiden ryhmien kanssa (viestien ja neuvojen antaminen). Viestien ja neuvojen antajat olivat myös jonkin verran yhteydessä organisaation ylempään johtoon.

*Tiimin vetäjän suhteiden* osalta tutkimus osoitti, että kummallakin sektorilla tiimin vetäjät olivat usein neuvojen antajan roolissa. Tiimin vetäjillä oli myös paljon linkkejä ylimpään johtoon ja hallintoon kummallakin

sektorilla. Lisäksi julkisella sektorilla tiimin vetäjällä oli runsaasti suhteita myös keskijohtoon, asiantuntijoihin ja emo-organisaation ulkopuolelle.

### **Tiedonmuodostuksen yhteydet tiimin toimintaan**

Siinä missä verkostoperusteisen näkökulman avulla voidaan tarkastella tiedon jakamisen väylien yhteyttä tiimin toimintaan, on tiedon sisältöä mahdollista tarkastella Nonaka & Takeuchin (1995) tiedonmuodostuksen konversiomallin avulla. Artikkelissa 2 mallia yksinkertaistettiin, ja tiedonjakoa tarkasteltiin tiimin sisäisenä ja ulkoisena prosessina. Tiedonjaon sisäiset ja ulkoiset prosessit nimitettiin tiedonjaon periaatteiksi, koska ne paitsi kuvaavat itse tiedon jakamista, myös heijastelevat niiden taustalla olevia organisaation toimintakäytäntöjä. Artikkeleissa 3 ja 5 tarkasteltiin Nonakan ja Takeuchin alkuperäistä mallia, joka käsittää neljä tiedonjakamisen vaihetta.

Artikkelissa 2 todettiin, että sekä tiimin sisäisen että tiimin ulkoisen tiedon jakamisen periaatteet ovat positiivisessa yhteydessä tiimin laatuun. Tiimin sisäistä tiedonjakoa koskevien periaatteiden vaikutus oli vahvempi.

Artikkelissa 3 päätöksenteon oikeudenmukaisuutta ennustavan logistisen regressionalyysin tulokset osoittavat, että sisäistäminen, sosialisatio ja ulkoistaminen ennustivat yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Sosialisatio ja ulkoistaminen ennustivat sitä positiivisesti ja sisäistäminen negatiivisesti.

Vastaavasti logistinen regressioanalyysi, joka koski yksimielistä näkemystä esimiestyön oikeudenmukaisuudesta, osoittaa erilaisia tuloksia. Tiedonmuodostuksen vaiheista vain sosialisatio oli positiivisessa yhteydessä siihen, ja sekin vain silloin, kun tarkastelun kohteena olivat pelkästään tiedon jakamisen vaiheet.

Tiimin suoriutumista tarkastelevassa artikkelissa (artikkeli 5) havaittiin, että sisäistäminen, sosialisatio ja yhdistäminen olivat yhteydessä tiimin suoriutumiseen silloin, kun sitä arvioivat tiimin edustajat (jäsenet ja vetäjä). Vastaavasti vain sosialisatio oli yhteydessä organisaation ylimmän johdon arvioon tiimin suoriutumisesta.

### Tiimin koon vaikutus tiimin toimintaan

Artikkeleissa 2, 3 ja 5 analysoitiin taustamuuttujana tiimin kokoa. Suurella tiimikoolla oli positiivinen yhteys tiimin laatuun (artikkeli 2). Vastaavasti oikeudenmukaisuutta käsittelevässä tutkimuksessa (artikkeli 3) pieni tiimikoko ennusti yksimielistä näkemystä esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Pieni tiimikoko oli yhteydessä tiimin vetäjien parempaan suoriutumisarvioon, mutta suuri tiimikoko tiimin jäsenten parempaan arvioon tiimin suoriutumisesta (artikkeli 5).

### Muut yhteydet

Artikkeleissa 2, 3 ja 5 tarkasteltiin lisäksi eräiden muiden muuttujien yhteyttä tiimin toimintaan.

Artikkelissa 2 tarkasteltiin verkostomuuttujien ohella kyselytutkimuksen muuttujan ”tiimillä on runsaasti vuorovaikutusta toisiin tiimeihin” yhteyttä tiimin laatuun. Yhteys löytyi ns. lopullisessa mallissa.

Yhtenäistä oikeudenmukaisuuskäsitystä tarkastelevassa tutkimuksessa (artikkeli 3) tehtiin sektorikohtainen analyysi, jotta nähtiin, onko tiimien toimintakontekstiin liittyvissä tekijöissä eroa niiden tiimien kohdalla, joissa oikeudenmukaisuusarvioinnit olivat samanlaisia tai erilaisia. Tulokset osoittivat, että julkisella sektorilla niissä tiimeissä, joissa on samankaltainen näkemys päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, oli uudempia jäseniä. Lisäksi ne suoriutuivat tehtävistään paremmin sitä arvioineen henkilöstöjohtajan tai muun ylemmän tahon johtajan näkökulmasta. Vastaavasti yksityisellä sektorilla samankaltaiset näkemykset päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta olivat yleisempiä hyvin tehtävistään suoriutuvissa tiimeissä. Julkisella sektorilla niissä tiimeissä, joissa oli nuorempia jäseniä ja parempi suoriutuminen, oli myös yksimielisempi näkemys esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Yksityisellä sektorilla vain parempi suoriutuminen oli yhteydessä yksimieliseen näkemykseen esimiestyön oikeudenmukaisuudesta.

Tiimin suoriutumista tarkastelleessa artikkelissa (artikkeli 5) kontrolloitiin sektorin (julkinen vs. yksityinen) vaikutusta. Tulokset osoittivat, että sektorilla ei ollut vaikutusta tiimin omaan eikä organisaation johdon suoriutumisarvioon.

## Yhteisvaikutukset

Artikkeleissa 2, 3 ja 5 tarkasteltiin verkostorakennetta yhdessä tiedon jakamiseen liittyvien tekijöiden kanssa, jotta saatiin selville, millainen oli niiden yhteisvaikutus tiimin toimintaan liittyvissä kysymyksissä.

Tiimin laatua käsittelevässä artikkelissa (artikkeli 2) analysoitiin verkostorakenteen ohella tiimin jäsenten käsityksiä organisaatiossa käytetyistä tiedonjaon periaatteista. Tiedonjaon periaatteiden huomioiminen nosti selitysosuutta. Kun malliin lisättiin kolmannessa vaiheessa vielä tiimin koko, parani mallin selityskyky edelleen. Mallin lopullinen selitysosuus oli 36 %.

Yhtenäistä oikeudenmukaisuuskäsitystä käsittelevässä tutkimuksessa (artikkeli 3) tarkasteltiin tiedonmuodostusta yhdessä verkostorakenteen ja taustamuuttujien (sektori ja tiimin koko) kanssa. Tiedonmuodostuksen vaiheista sosialisatio ja ulkoistaminen ennustivat yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, mutta verkostorakenteen piirteet eivät ennustaneet sitä. Tiimin sijoittuminen yksityiselle sektorille ennusti vahvasti yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Lopullisen mallin selitysosuus (Nagelkerke) oli 21 %.

Vastaavasti yhtenäistä käsitystä esimiestyön oikeudenmukaisuudesta tarkasteleva malli muuttuu, kun verkoston vaikutus ja taustamuuttujat (sektori ja tiimin koko) tuotiin mukaan malliin. Analyysin aiemmissa vaiheissa näkynyt sosialisatian positiivinen ja sisäistämisen negatiivinen vaikutus hävisivät. Myös selitysosuus kasvaa merkittävästi (16 %:sta 45 %:iin) Lopullisessa mallissa verkostorakenteen tiheys, tiimin vetäjän ulkosuhteet, tiimin sijoittuminen julkiselle sektorille ja pieni tiimin koko ennustivat yksimielistä näkemystä esimiestyön oikeudenmukaisuudesta.

Myös tiimin suoriutumista käsittelevässä artikkelissa (artikkeli 5) tarkasteltiin tiedonmuodostuksen vaiheita yhdessä verkostorakenteen kanssa. Tiedonmuodostuksen vaiheista sisäistäminen, sosialisatio ja yhdistäminen selittivät yhdessä verkostorakenteen kanssa *tiimin jäsenten ja vetäjien suoriutumisarviota*. Verkoston piirteistä tiheys ja tiimin vetäjien organisaation sisäiset suhteet olivat positiivisessa ja tiimin jäsenten sekä vetäjien organisaation ulkopuoliset suhteet olivat negatiivisessa yhteydessä suorituskykyyn. Malliin lisättiin kolmannessa vaiheessa vielä tiimin koko ja sektori, joista ensimmäisen yhteys oli tilastollisesti merkitsevä siten, että suuresta tiimikoosta koettiin olevan etua tiimin suoriutumiselle.

## KESKEISET TULOKSET

---

Lopullisen mallin selitysosuus oli sängen hyvä, sillä se selittää peräti 32 % tiimin oman suoriutumisarvion vaihtelusta.

Artikkelissa 5 organisaation ylimmän johdon suoriutumisarvioon liittyvät tulokset näyttivät hieman erilaisilta. Tiedonmuodostuksen vaiheista vain sosialisatio oli yhdessä tiimin verkostorakenteen kanssa yhteydessä tiimin suoriutumiseen. Verkoston pürteistä tiheys ja vetäjän organisaation sisäiset suhteet olivat positiivisessa ja vetäjän organisaation ulkoiset suhteet negatiivisessa yhteydessä tiimin suoriutumiseen. Lisäksi tiimin suoriutumiseen vaikutti pieni tiimikoko.

Lopullinen malli selitti 29 % ylimmän johdon suoriutumisarvion vaihtelusta.

## POHDINTA

### **Kohti tasapainoa verkostorakenteessa, tiedonmuodostuksessa ja tiimin työnjaossa?**

Yksi tämän tutkimuksen lähtökohdista on tarkastella tiimin sisäisen ja ulkoisen tiedon jakamiseen liittyvän vuorovaikutuksen tasapainoa tiimin toiminnan näkökulmasta. Kuitenkin tutkimustulosten lähempi tarkastelu nostaa esille myös muunlaisia tasapainoon liittyviä näkökulmia. Tässä pohdintaosiossa tarkastelen neljänlaista tasapainoa: verkostorakenteen sisäisen ja ulkoisen toiminnan tasapainon lisäksi tarkastelen tiedonmuodostuksen vaiheiden tasapainon, tiedonmuodostuksen ja verkostorakenteen toisiaan tukevan tasapainon ja yksilöiden välisen tasapainon vaikutusta tiimin toiminnalle. Aloitan verkostorakenteen tasapainosta.

### **Verkostorakenteen tasapaino**

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että tiimin *sisäisen* verkostorakenteen tiheys on yhteydessä useisiin tiimin toiminnan piirteisiin. Sen havaittiin olevan tärkeä tekijä niin tiimin laadun, tiimin yhteisten oikeudenmukaisuuskokemusten kuin tiimin suoriutumisen kannalta. Tiheyden ohella tiimiin *laatuun* vaikutti tiimin jakautuminen toiminnan kannalta relevantteihin osaryhmiin. Tiimin toiminnan kannalta maksimaalinen tiheys, jossa kaikki tiimin jäsenet ovat toistensa kanssa tekemisissä, ei ole välttämättä kaikkein edullisin muoto, koska silloin tiimi helposti muodostuu mekaaniseksi ja huonosti ympäristöön reagoivaksi. Organisaation muuntautumiskyvyn kannalta voi olla edullista, että rakenne on jakautunut alaryhmiin. Myös tiimin ulkoinen verkostorakenne vaikuttaa myönteisesti tiimin laatuun. Ulkoinen toiminta pitää tiimin elinvoimaisena, kuten Sundstrom ja

kumppanit (1990) ovat esittäneet. Kaiken kaikkiaan tulokset osoittavat, että *tasapainoinen* vuorovaikutus, jossa tiimin sisäinen alaryhmärakenne yhdistyy sisäisen ja ulkoisen rakenteen vuorovaikutukseen, parantaa tiimityön laatua. (Artikkeli 2.) Tasapainoisen verkostorakenteen havaittiin vaikuttavan myönteisesti myös *yksimielisen esimiestyön oikeudenmukaisuusnäkömyksen* muodostumiseen (artikkeli 3). Edelleen, tiimin sisäisen ja organisaation muihin osiin suuntautuvan verkoston tasapaino oli yhteydessä tiimin *suoriutumiseen* riippumatta siitä, arvioivatko suoriutumista tiimin jäsenet vai toimipaikan esimiehet. Sen sijaan organisaation ulkopuolelle ulottuvien suhteiden havaittiin heikentävän tiimin suoriutumista (artikkeli 5). Yhteistoiminta toisten organisaatioiden kanssa ei selvästikään edistä tiimin sisäistä tehtäväsuoritusta.

Artikkelissa, jossa tarkasteltiin tiedon hallintaa ja sen mahdollistamaa vallan käyttöä tiimissä (artikkeli 4), ulkoisia ja sisäisiä suhteita tarkasteltiin yksilönäkökulmasta kahden verkostoroolin, keskeisyyden ja välittäjyyden, kautta. Tämän artikkelin tulosten valossa voidaan tarkastella tasapainoa erilaisissa verkostorooleissa. Kun tarkastellaan keskeisyyttä, tiimin sisäiseen toimintaan liittyvät tulokset osoittavat, että julkisella sektorilla viestin saajat myös viestivät itse aktiivisesti muiden kanssa. Samoin ne henkilöt, jotka saavat neuvoja, myös antavat niitä toisille. Myös yksityisellä sektorilla viestin saajan roolilla on vahva yhteys viestin antajan rooliin, mutta sama ei päde rooleihin neuvontaverkostossa. Tiimin ulkoisten suhteiden osalta julkisella sektorilla samat henkilöt, jotka hallitsevat tietoa tiimin sisällä (tiedon saanti ja antaminen sekä viestintä että neuvontaverkostoissa), toimivat kiinteässä vuorovaikutuksessa muiden tiimien, muiden työntekijöiden ja keskijohdon kanssa. Yksityisellä sektorilla yhteydet eivät ole näin vahvoja eivätkä yksiselitteisiä. Julkisella sektorilla tasapainoiset (sekä tietoa antavat että saavat) roolit ovat yksityistä sektoria yleisempiä.

## **Tiedonmuodostuksen tasapaino**

Tasapainon näkökulmasta tiedonmuodostuksen tasapaino ei ole yhteydessä yksimieliseen näkemykseen oikeudenmukaisuudesta. Sen sijaan jotkin tiedonmuodostuksen vaiheet ovat yhteydessä yksimieliseen näkemykseen päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta (artikkeli 3). Näistä tiedon sisäistäminen ennusti negatiivisesti yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Toisin sanoen, kun keskustellaan

organisaation toimintatavoista ja säännöistä sekä saadaan neuvoja ja koulutusta, yksimielisyys oikeudenmukaisuudesta vähenee. Onko kyse siitä, että kun kiinnitetään huomiota muodollisiin toimintatapoihin, sääntöihin ja normeihin ja tuodaan ne yhteiseen keskusteluun, ne asetetaan samalla myös alttiiksi kritiikille, joka saa aikaan mielipiteiden eriytyminen? Edelleen sosialisatio, joka tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista organisaatiossa, vaikuttaa siten, että se yhdenmukaistaa päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen liittyviä näkemyksiä. Tämä tulos on helposti ymmärrettävissä sosialisatioprosessin luonteen ja sosiaalisen tiedon käsittelyn näkökulmista. Sosiaalipsykologinen traditio määrittelee sosialisatioprosessiksi, jossa yksilö omaksuu ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita sen jäsenenä toimimiseen tarvitaan (esim. Louis, 1980). Vastaavasti sosiaalisen tiedon käsittelyn näkökulman mukaan aktiivinen vuorovaikutus on välttämätön ehto sille, että työt tulevat tehdyksi (Salancik & Pfeffer, 1978). Erityisen tärkeää tämä on tiimityössä, jossa jäseniä velvoittaa tiimin yhteinen päämäärä. Näin ollen tiedon jakaminen on välttämätön osa tiimin toimintaa. Samalla se edistää sosialisatiota, jonka myötä näkemykset ja arvot myös oikeudenmukaisuuskysymyksissä yhdenmukaistuvat.

Tulokset osoittivat myös, että yhteistyö tiimien välillä (ulkoistaminen) ennustaa yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta julkisella sektorilla (artikkeli 3). Anconan ja Bresmanin (2007) mukaan tiimin ulkopuolelle ulottuva vuorovaikutus tuo tärkeää, tiimin toimintaa uudistavaa tietoa tiimin sisälle. Tämä tieto näyttäisi edistävän myös yksimielisen oikeudenmukaisuusnäkökulman kehittymistä.

Vastaavasti tiimin suoriutumista tarkastelleessa artikkelissa (artikkeli 5) havaittiin, että tiedonmuodostuksen vaiheiden tasapaino oli kiinteämmin yhteydessä tiimin jäsenten näkökulmaan kuin toimipaikan johtajien näkökulmaan tiimin suoriutumisesta. Tiimin jäsenet tuntuvat ymmärtävän ylimpää johtoa paremmin, että tiedonmuodostuksen eri vaiheilla on merkitystä tiimin suoriutumiselle. Ylin johto näkee vain sen, että hiljaisen tiedon jakaminen edistää tiimin suoriutumista.

## **Tiedonmuodostuksen ja verkostorakenteen välinen tasapaino**

Tiimin laatua käsitelleessä artikkelissa (artikkeli 2) havaittiin, että on eduksi, mikäli tiimin toimintaperiaatteet antavat tiimeille mahdollisuudet jakaa tietoa niin tiimin sisällä kuin sen rajojen ylitse. Kuten Cross ja Parker (2003) ovat todenneet, on hyödytöntä rakentaa verkostosuhteita ilman, että verkostoitunutta toimintaa tuetaan organisaation sääntöjen ja normien avulla. Tässä artikkelissa sosiaalinen verkosto ja tiedon muodostuksen vaiheet siis tukivat toisiaan.

Vastaavasti yhtenäistä oikeudenmukaisuuskäsitystä tarkastelleessa artikkelissa (artikkeli 3) havaittiin, että yksimielinen näkemys päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta ei ole riippuvainen verkostorakenteesta vaan tiimin tiedonmuodostuksesta. Kaikki tiedonmuodostuksen vaiheet eivät tosin vaikuttaneet tähän, ja osa yhteyksistä oli negatiivisia. Myöskään esimiestyön oikeudenmukaisuutta koskevan yhteisen näkemyksen synnyssä ei tiedonmuodostuksen ja verkostorakenteen väliltä ole löydettävissä toisiaan tukevaa vaikutusta. Ainoastaan verkostorakenne vaikuttaa asiaan.

Myös tiimin suoriutumista tarkastelevassa artikkelissa (artikkeli 5) havaittiin, että tiedonmuodostuksen vaiheiden ja sosiaalisen verkostorakenteen välinen tasapaino on valikoivaa. Tiimin oman arvion mukaan sekä tiedonmuodostuksen vaiheet että sosiaalinen verkostorakenne ovat tärkeitä tiimin suoriutumiselle, kun taas ylimmän johdon suoriutumisarviossa korostui sosiaalisten verkostojen merkitys. Tiedonmuodostuksen vaiheista vain sosialisatio oli ylimmän johdon arvion mukaan yhdessä tasapainoisen verkostorakenteen kanssa yhteydessä suoriutumiseen. Tämä tulos tukee aiempia tutkimuksia (Cummings & Cross, 2003).

## **Tiimin vetäjän ja jäsenten suhteet tasapainon näkökulmasta**

Kaikki tutkimuksen empiiriset artikkelit osoittivat, että tiimin ja sen emo-organisaation muiden osien välisissä verkostosuhteissa korostuu tiimin johdon suhteiden merkitys tiimin jäsenten suhteita enemmän. Artikkelissa 4 tehty tarkempi analyysi osoitti, että julkisella sektorilla tiimin vetäjien suhteet suuntautuivat ylimpään johtoon, hallintoon ja organisaation ulkopuolelle. Yksityisellä sektorilla tiimin vetäjällä oli tiedon jakamiseen

liittyviä suhteita lähinnä organisaation ylimpään johtoon ja hallintoon. Kummallakin sektorilla keskeisten tiimin jäsenten suhteet olivat lähinnä tiimien välisiä vertaissuhteita. Tätä tulosta voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Koska tässä tutkimuksessa tarkastellut sekä julkisen että yksityisen sektorin tiimit edustivat pitkälti samoja toimialoja, erot sektoreiden välillä eivät selity toimialojen välisillä eroilla.

Varhaisemman tutkimuksen mukaan organisaatioissa yksiköiden välisten suhteiden katsottiin muodostuvat pääsääntöisesti johtajien välityksellä, koska johtaja-asema edellyttää koordinoitua alaisten ja alayksiköiden välillä (ks. tarkemmin Brass ym. 2004.) Kuitenkaan nykytutkimuksen mukaan korkea asema hierarkiassa ei automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa tiedon välityksen verkostossa (ks. esim. Palonen ym., 2003), vaan tiimin jäsenet voivat toimia yhtä merkittävässä rooleissa kuin tiimin vetäjät. Yhdistämällä voimavaroja ja taitoja joustavasti hallinnollisten rajojen yli organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua (Pralhad & Hamel, 1990, 89). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös *tiimien epävirallisilla johtajilla* voi olla tärkeitä organisaation osia yhdistäviä linkkejä (artikkeli 4).

Edelleen, *epäviralliseen johtajuuteen* liittyy myös se, että erityisesti verkoston vastaanottajakeskeisyys eli rooli, jossa henkilö saa itselleen paljon tietoa, on todettu tiedonkulun hallinnan kannalta merkittäväksi rooliksi (esim. Brass, 1992; Ibarra, 1993). Kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan (artikkeli 4) tiimin sisäisessä neuvontaverkostossa neuvon antajan rooli on neuvojen saajan roolia tärkeämpi, erityisesti yksityisellä sektorilla. Neuvon antajan rooli oli myös yhteydessä *tiimin vetäjän asemaan*, mikä korostaa roolin merkityksellisyyttä, sillä vetäjillä on usein hallussaan myös tärkeitä tiimin ulkopuolisia linkkejä. Tulos on samankaltainen kuin Brassin ja kumppaneiden (2004) tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös neuvojen antajan roolilla voi olla vahva merkitys tiedon hallinnan kannalta. Vastaavasti tiedon välittäjäroolin osalta havaittiin, että tiedon välittäjät olivat yksityisellä sektorilla useimmiten tiimin vetäjiä.

Kun tarkasteltiin *virallisen johtaja-aseman yhteyttä organisaation ulkopuolisiin subteisiin*, havaittiin, että julkisella sektorilla tiimin vetäjällä oli hallussaan organisaation ulkopuolelle suuntautuvia suhteita. Vastaavaa yhteyttä ei havaittu yksityisellä sektorilla. Tämä tulos korostaa näkemystä tiimin vetäjän tärkeästä välittäjäroolista tiimin ja sen ympäristön välisessä vuoro-

vaikutuksessa julkisella sektorilla. Nämä linkit ovat sikäli hyödyllisiä, että yhteistoiminta toisten kanssa tuottaa organisaation käyttöön voimavaroja, joihin sillä ei olisi muuten pääsyä, tai strategisia vaikutusmahdollisuuksia (esim. Floyd & Wooldridge, 1997; Barney 2001). Tällaisessa asemassa olevat johtajat voivat verkostoasemansa nojalla päästä käsiksi arvokkaaseen organisaation ulkoiseen tietoon. Samalla he voivat myös toimia tärkeinä organisaation toiminnan eheyttäjinä rakentamalla siltaa ulkoisen epävarmuuden ja sisäisen toimivuuden välille, ainakin Floydin ja Wooldridgen mukaan (1997, 480–481). Yksityisellä sektorilla tiimin vetäjällä oli suhteita lähinnä organisaation ylimpään johtoon ja hallintoon mutta ei organisaation ulkopuolelle. Näin ollen näyttäisi siltä, että yksityisellä sektorilla tiimin toiminnan kannalta tärkeä organisaation ulkopuolinen tieto kulkeutuu pääasiassa ylimmän johdon kautta.

Vastaavasti oikeudenmukaisuuteen liittyen (artikkeli 3) aiemmat tutkimukset (esim. Naumann & Bennett, 2000) ovat esittäneet, että esimiesten (kuten tiimin vetäjien) toiminta heijastelee muun organisaation oikeudenmukaisuuskäsityksiä. Näin ollen muihin organisaation osiin aktiivisesti yhteydessä olevan tiimin vetäjän koetaan toiminnallaan edistävän yksimielisen oikeudenmukaisuusnäkemysnäkemyksen syntyä. Koska tiimin jäsenten ulkoisilla verkostosuhteilla ei ollut vaikutusta yhtenäisen oikeudenmukaisuusnäkemysnäkemyksen muodostumiseen, jäsenet saanevat riittävät tiedot yksimielisen esimiestyön oikeudenmukaisuusnäkemysnäkemyksen muodostamiseen tiimin sisäisestä toiminnasta.

Aiemmassa tutkimuksessa on todettu, että yksikön johtajan siteillä voi olla sikäli suurempi merkitys, että niiden kohde voi olla yksikön toiminnan kannalta muiden tiimin jäsenten suhteita tärkeämpi. Johto yleensä solmii toisiin johtajiin ja muuhun organisaation hallintoon siteitä, jotka voivat olla tiimin olemassaolon turvaamisen kannalta tärkeitä ja lisätä yksikön suorituskykyä (Mehra ym., 2006, 74). Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä näkemyksiä. *Tiimitutkimuksen teoriaperinteeseen nojaten* tulos heijastelee sitä, että tiimeissä johdon merkitys tiedon kulun portinvartijana on edelleen korostunut, eivätkä tiimit edelleenkaan toimi täydellisen tasavertaisuuden periaatteella (vrt. Minssen, 2006). Kuitenkaan tiimit eivät nojaa toiminnassaan pelkästään johdon kautta välittyviin tiimin ulkoisiin suhteisiin. Osa tiedosta tulee tiimin jäsenten omien vertaislinkkien kautta.

Tulosta voidaan tarkastella myös Kirkmanin ja Shapiron (1997) *valtaetäisyyttä tarkastelevan tutkimuksen valossa*. Heidän tutkimuksensa mukaan

suomalaisille tärkeitä arvoja ovat status ja valtaerot. Vallassa on deterministinen ajattelu, jonka mukaisesti päätösvalta omasta menestymisestä annetaan helposti muiden käsiin<sup>4</sup>. Tämä voi tuoda omat hankaluutensa tiimien jäsenten tasavertaiselle toiminnalle. Yksittäisellä tiimin jäsenellä ei välttämättä ole aina halua ottaa suurta vastuuta tiimensä ulkoisten verkostosuhteiden kehittämisestä. Usein kuitenkin tiimeissä esiintyy painetta tasapuoliseen vastuunottoon, koska tiimien perusajatuksen mukaisesti ne ovat itse ainakin osittaisessa vastuussa oman toimintansa kehittämisestä. Mikäli yksittäinen tiimin jäsen kieltäytyy ulkoisen verkoston kehittämisestä, voi tästä seuraava vapaamatkustajuus muodostua tiimissä ongelmaksi.

## Tiedon jakamisen yhteydet tiimin toimintaan

Tässä tutkimuksessa kysyttiin, *miten tiedon jakaminen tiimeissä on yhteydessä tiimin toimintaan*. Aihetta lähestyttiin neljän empiriseen aineistoon pohjaavan artikkelin kautta. Tutkimuksen viides artikkeli toimi organisaatioiden verkostomaista toimintaa kuvaavana kirjallisuuskatsauksena, joka kehystää tutkimusta.

Artikkelissa 2 (Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu) kysyttiin, onko tiimin laatu yhteydessä tiimeissä tapahtuvaan tiedon jakamiseen ja tätä toimintaa tukeviin kulttuurisiin käytäntöihin. Artikkelissa 3 (Relationship between Justice Climate and Knowledge Sharing) kysyttiin, onko tiedon jakamisella vaikutusta yhtenäiseen näkemykseen päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuudesta tiimityössä. Tiedon jakamista tarkastellaan niin tiedonmuodostuksen kuin verkostojen näkökulmasta. Artikkelissa 4 (Tiedonkulun hallinta vallankäytön mahdollistajana tiimityössä) haettiin vastausta kysymykseen, onko työn tekeminen puoliautonomisissa tiimeissä lisännyt tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuksia tiedonkulun hallinnan kautta. Artikkelissa 5 (Role of Knowledge Conversion and Social Networks in Team Performance) tarkasteltiin sitä, ovatko tiedonmuodostuksen vaiheet ja sosiaalisen verkoston rakenne yhteydessä tiimin suoriutumiseen. Tiimin suoriutumista tarkastellaan sekä tiimin omasta että organisaation ylimmän johdon näkökulmasta.

---

<sup>4</sup> On huomioitava, että Kirkmanin ja Shapiron tutkimus on yli kymmenen vuotta vanha. Organisaatiokulttuuriin liittyvien muutosten on kuitenkin todettu olevan hyvin hitaita (Schein, 1987, 2001). Havainto vaatii kuitenkin päivittämistä jatkotutkimuksen yhteydessä.

Näiden artikkelien perusteella voidaan *vastauksena tutkimuskysymykseen* sanoa, että tiimin sosiaalisen verkostorakenteen sisäinen ja ulkoinen tasapaino edistää tiimin toimintaa, kun tarkastellaan organisaation sisäistä toimintaa. Tiimin toiminnan kannalta arvokkaiden tiimin ulkoisten suhteiden hallinta on kuitenkin tiimin vetäjän, ei rivijäsenten, tehtävä. Näin ollen voidaan todeta, että hierarkioita noudattava järjestäytyminen näyttäisi olevan tiimin toiminnan kannalta edelleen edullista. Tiimin rivijäsenten roolina on huolehtia organisaation sisäisistä vertaissuhteista. Tämä ei vastaa rajattoman organisaation (Ashkenas ym., 1995) ja tiimin jäsenten tasavertaisuuden (Minssen, 2006) ihanteita vaan toimii pikemminkin hierarkian jatkeena tiimiympäristössä, ”tiimiarkiana” (”teamarchy”). Ero traditionaaliseen hierarkiaan piilee siinä, että tiimien sisällä on runsaasti vuorovaikutusta: tulokset osoittavat, että onnistunut toiminta tiimeissä riippuu pitkälti sosialisatioprosessista (ts. siitä, että yksilö omaksuu hiljaisen tiedon vaihdon myötä ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita sen jäsenenä toimimiseen tarvitaan). Tämä on mahdollista luonteeltaan tiiviissä tiimin sisäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Edelleen, organisaatorajat ylittävät vuorovaikutusverkostot voivat heikentää tiimin toimintaa. Tämä tuli esille tiimin suoriutumista tarkastelevassa artikkelissa. Sektorikohtainen tarkastelu osoitti, että organisaatorajat ylittäviä verkostosuhteita oli ylipäättään vain julkisen sektorin tiimien hallussa. Yksityisellä sektorilla ne olivat kokonaan ylimmän johdon vastuulla. Erot eivät selity toimialojen välisillä eroilla, sillä tutkimukseen osallistuneet julkisen ja yksityisen sektorin tiimit edustivat pääosin samoja toimialoja.

## **Teoreettiset kontribuutiot**

Tulokset osoittavat, että tasapainoinen vuorovaikutus, jossa tiimin sisäinen verkostorakenne ja emo-organisaation muihin osiin ulottuva ulkoinen verkostorakenne ovat tasapainossa, parantaa tiimityön laatua sekä tiimin suoriutumista ja vaikuttaa yhdistämällä oikeudenmukaisuusnäemyksiä. Tämä tulos antaa tukea ryhmän sosiaalisen pääoman teorian (Oh ym., 2006) ja kontingenssiteorian konfiguraationäkökulman esittämille väitteille (mm. Sinha & Van de Ven, 2005) siitä, millainen on ihanteellinen tiedonkulun rakenne. Verkostossa, jossa tietoa voidaan jakaa sekä tiimin sisällä että sen rajat ylittäen, työsuorituksen kannalta olennainen

kognitiivinen pääoma on helpommin uusinnettavissa. Ryhmän sosiaalisen pääoman teorian näkökulmasta (Oh ym., 2006) tulokset osoittavat, että on ylipäättään järkevää tarkastella sosiaalista pääomaa yhtäaikaisesti tiimin sisäisten ja ulkoisten suhteiden ilmentymänä.

Tutkimuksen tulokset tukevat tältä osin Deborah Anconan laaja-alaista empiiris-teoreettista tutkimustyötä, joka on käsitellyt jo 1980-luvun loppuvuosista saakka tiimien toimintaa nimenomaan sisäisen ja ulkoisen toiminnan vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämä paradigman kehitys on yhteydessä yleiseen viime vuosikymmenten työelämäkehitykseen, joka on korostanut verkostomaisen toiminnan roolia organisaatioiden toiminnassa. Verkostomaista toimintaa on tarkasteltu niin organisaatioiden, organisaatioyksiköiden kuin yksilöiden välisen vuorovaikutuksen näkökulmista (artikkeli 1). Tässä tutkimuksessa on haluttu tarkastella näitä kaikkia kolmea näkökulmaa, jotta voitaisiin todeta, missä määrin nämä ovat tärkeitä tiimien toiminnan kannalta ja millaisia verkostojen vaikutukset ovat. Näin laaja-alaisesta näkökulmasta tiimien toimintaa tarkasteleva empiirinen tutkimus on ollut toistaiseksi hyvin vähäistä, erityisesti kun tarkastelun kohteena ovat olleet pysyvät työtiimit.

Tiedon jakamisen sosiaalisia verkostoja on aiemmin tutkittu enimmäkseen innovaatiotoiminnan piirissä toimivien tiimien keskuudessa (esim. Cummings & Cross, 2003; Reagans & Zuckerman, 2001). Kuitenkin tiimityön laajan hyödyntämisen perusteella näyttäisi siltä, että suuri osa tiimityöstä tehdään aivan tavallisissa työtehtävissä. Tämän vuoksi on ollut tärkeää ulottaa verkostoperustainen tiimien toiminnan tarkastelu pysyviä tehtäviä tekeviin työtiimeihin. Kaiken kaikkiaan sosiaalisten verkostojen tutkiminen tiimikontekstissa on ollut hyvin vähäistä.

Tutkimus kontribuoi myös sosiaalisten verkostojen tutkimuksen aiempiin oletuksiin esittämällä, että lähettäjäkeskeisyys voi olla sosiaalisen verkoston toiminnassa vastaanottajakeskeisyyttä merkittävämpi rooli. Aiemmin mm. Brass (1992) ja Ibarra (1993) ovat esittäneet, että vastaanottajakeskeisyys on siksi sosiaalisen verkoston toiminnan kannalta merkittävä rooli, koska vastaanottajakeskeinen henkilö saa muilta paljon tietoa ja voi näin ollen hallita sitä. Kuitenkin tässä tutkimuksessa todettiin, että lähettäjäkeskeiset henkilöt olivat usein tiimin vetäjiä, joilla oli hallussaan tärkeitä tiimin ulkopuolisia linkkejä.

Oikeudenmukaisuustutkimuksen osalta tutkimuksen teoreettinen anti liittyy siihen, että siinä tarkastellaan sosiaalisen tiedonkäsitteilyn

teorian (Salancik & Pfeffer, 1978) pohjalta tiimin jäsenten yhtenäisen oikeudenmukaisuusnäkemysten (Naumann & Bennett, 2000) yhteyksiä tiedon jakamisen vaiheisiin (Nonaka & Takeuchi, 1985) ja sosiaaliseen verkostorakenteeseen. Kirjoittajan tiedossa ei ole tutkimuksia, joissa ryhmän yksimielistä oikeudenmukaisuuskäsitystä tarkasteltaisiin sosiaalista verkostoaanalyysia tai tiedon jakamisen vaihemallia hyödyntäen. Lisäksi niitä mekanismeja, jotka ovat yhtenäisen esimiestyön oikeudenmukaisuusnäkemysten syntymisen takana, ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Tähän liittyen tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaalisen verkoston tasapaino (tiimin sisäisen verkoston tiheyden ja tiimin vetäjän ulkosuhteiden yhteisvaikutus) on yhteydessä yksimieliseen näkemukseen esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Vastaavasti tiedon jakamisen vaiheet, lukuun ottamatta yhdistämistä (jolla tarkoitetaan tiedon jakamista IT-kanavia myöden), ovat yhteydessä yksimieliseen käsitykseen päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Nämä kumpikin ovat uusia löydöksiä yksimielisen oikeudenmukaisuuskäsityksen tutkimuksessa.

Edelleen, tutkimuksen tulosten mukaan enimmillään 40 %:ssa tiimeistä yksittäisten tiimin jäsenten oikeudenmukaisuusnäkemykset olivat niin lähellä toisiaan, että niistä pystyttiin muodostamaan koko tiimin oikeudenmukaisuusnäkemystä kuvaava konstruktio. Näin ollen voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa käsitykset päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuudesta olivat ennemminkin yksilölähtöisiä kuin tulosta tiedon jakamisesta tiimin sisällä. Tältä osin tulos ei tue Salancikin ja Pfefferin (1978) sosiaalisen tiedon käsittelyn teoriaa.

Yleisempään työelämän tutkimukseen ja erityisesti organisaatiotutkimukseen liittyen keskeisin teoreettinen kontribuutio liittyy *hierarkioiden pysyvyyttä* käsittelevään keskusteluun, johon tämä tutkimus tuo oman lisänsä. Diefenbach ja Sillince (2009) ovat esittäneet, että tiimien käyttöön otolla on onnistuttu lisäämään toiminnan demokraattisuutta, mutta ne eivät ole sinänsä purkaneet hierarkkisia johtaja-alaissuhteita. Demokratian lisääntymistä voidaan kuitenkin pitää tärkeänä tiimityön saavutuksena, koska tiimityön perusajatukset nojaavat yhteiseen sopimiseen ja jaettuun päätösvaltaan tiimin sisällä.

Myöskään verkostomaiset työn organisointitavat eivät ole poistaneet hierarkioihin perustuvia hallinnan asemia työorganisaatioissa. Syynä tähän Diefenbach ja Sillince (2009, 8) näkevät sen, että sellaisiin työn organisointimuotoihin, joissa ei alun perin ole hierarkioita, niitä syntyy

työn tekemisessä tapahtuvan epävirallisen vuorovaikutuksen myötä. Näitä hierarkioita voidaan tarkastella epäviralliseen johtajuuteen suuntautuvien verkostanalyysien avulla. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan epävirallisten johtajaroolien avulla hallitaan lähinnä vertaissuhteita tiimien välillä. Lisäksi tiimien sisällä havaittiin runsaasti tiedon jakamiseen liittyvää vuorovaikutusta. Muilta osin tiedon jakamista koskevien verkostojen tarkastelu osoitti, että virallisiin hierarkioihin perustuvat roolit pitävät pintansa myös tiimityössä. Esimiehillä on keskeinen rooli tiimien verkostosuhteiden hoitamisessa. Samaan tulokseen on päädytty myös aiemmassa suomalaista tiimityötä käsittelevässä tapaustutkimuksessa (Niemelä, 2003, 71), jonka mukaan työnjohto koordinoi tiimien välistä yhteistyötä, kontakteja tiimien ja tukitoimintojen sekä pääosin myös tiimien ja asiakkaiden välillä. Vaikka tiimityöskentelyn aiheuttama työn itsenäisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen ovat jonkin verran vähentäneet organisaatioiden hierarkkisuuutta ja hajauttaneet päätösvaltaa, kuitenkin perinteiset organisatoriset rakenteet (palkansaajan ammattitaito ja asema hierarkiassa) ovat edelleen tärkeä selittäjä sille, kuinka paljon palkansaajalla on päätösvaltaa työssään (Niemelä, 2003).

## **Tutkimuksen käytännön relevanssi**

### **Sosiaalisen verkoston tasapaino edistää tiimin toimintaa**

Tämän tutkimuksen mukaan tiimin sisäisen ja ulkoisen verkstorakenteen tasapaino parantaa tiimityön laatua sekä tiimin suoriutumista ja vaikuttaa oikeudenmukaisuusnäkemystä yhdistäen. Tulokset tukevat Johannessenin ym. (2001) näkemystä siitä, tasapainoisen tiedon jakamisen avulla voidaan saavuttaa lisäarvoa. Tasapainoon pyrkiminen on sikäläkin kannattavaa, että liiallinen ulkoisiin suhteisiin suuntautuminen vaarantaa tiimin identiteetin kehittymisen, kun taas vain sisäisestä toiminnasta huolehtiminen eristää tiimin ympäristöstään (Sundstrom ym., 1990, 130). Edelleen, tiimin laadun kannalta on hyväksi, että tiimi on myös sisäisesti jakautunut toiminnan kannalta relevantteihin alaryhmiin. Koska rakenteen tasapaino on tiimin toiminnan kannalta tärkeää, on tätä toimintaa tuettava ja kehitettävä eri tavoin. Palaan tähän kysymykseen aivan tämän luvun lopussa.

### **Yksimielinen näkemys oikeudenmukaisuudesta tarkoittaa myös oikeudenmukaisempaa toimintaa**

Yksimielinen näkemys oikeudenmukaisuudesta on yhteydessä organisaation oikeudenmukaisempaan toimintaan. Tämä tulos korostaa tiimeissä tapahtuvan tiedon jakamisen merkitystä myös oikeudenmukaisuusnäkemysten muovautumisen kannalta. Yksimielisen oikeudenmukaisuusnäemyksen syntyymiseen kannattaisi tästä näkökulmasta katsottuna kiinnittää huomiota. On kuitenkin huomattava, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei voida päätellä, mihin suuntaan syy-seuraussuhde muodostuu. Toisin sanoen ei voida esittää, että sosiaalisen tiedon jakamisen kautta syntyvä yksimielinen näkemys oikeudenmukaisuudesta parantaisi käsityksiä oikeudenmukaisuudesta. Voi yhtä hyvin olla, että korkealla tasolla oleva oikeudenmukaisuus edistää yksimielisten näkemysten syntyä.

### **Sosialisaatioprosessi on tiimin toiminnan kannalta tärkein tiedon jakamisen prosessi**

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiedonmuodostuksen vaiheista sosialisaatio on yhteydessä niin yksimieliseen näkemykseen päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta kuin tiimin suoriutumiseen. Tämä yhteys on helposti ymmärrettävissä sosialisaatioprosessin luonteen ja sosiaalisen tiedon käsittelyn näkökulmista. Sosiaalipsykologinen traditio määrittelee sosialisaation prosessiksi, jossa yksilö omaksuu ryhmän arvot, käytännöt ja toimintatavat, joita sen jäsenenä toimimiseen tarvitaan (esim. Louis, 1980). Vastaavasti sosiaalisen tiedon käsittelyn näkökulman mukaan aktiivinen vuorovaikutus on välttämätön ehto sille, että työt tulevat tehdyksi (Salancik & Pfeffer, 1978). Erityisen tärkeää tämä on tiimityössä, jossa jäseniä velvoittaa tiimin yhteinen päämäärä. Näin ollen tiedon jakaminen on välttämätön osa tiimin toimintaa. Samalla se edistää sosialisaatiota, jonka myötä näkemykset oikeudenmukaisuuskysymyksistä yhdenmu-kaistuvat, ja tiimin suoriutuminen paranee.

## **Tiedon sisäistämisen liiallinen korostaminen voi johtaa oikeudenmukaisuuskokemuksen heikentymiseen**

On tärkeää tiedostaa, että kaikissa tapauksissa tiedonmuodostus ei vaikuta positiivisesti. Tämä tuli esille yhtenäistä tiimin oikeudenmukaisuusnäkemystä tarkastelevassa artikkelissa. Tiedon jakamisen vaiheista tiedon sisäistäminen ennusti negatiivisesti yksimielistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta. Toisin sanoen, kun organisaation toimintatavoista ja säännöistä keskustellaan sekä saadaan neuvoja ja koulutusta, vähenee yksimielisyys oikeudenmukaisuudesta. Onko niin, että kiinnittämällä huomiota muodollisiin toimintatapoihin, sääntöihin ja normeihin, ne asetetaan samalla myös alttiiksi kritiikille, joka saa aikaan mielipiteiden eriytymisen?

## **Hyvin suoriutuva tiimi on oikeudenmukainen ja jakaa tietoa tasapainoisesti**

Hyvin suoriutuvien tiimien havaittiin olevan oikeudenmukaisuusnäkemysiltään yksimielisiä. Samoin yhtenäisen oikeudenmukaisuusnäemyksen havaittiin olevan yhteydessä myös käsitykseen organisaation oikeudenmukaisemmasta toiminnasta. Näin ollen tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimin yksimielinen näkemys oikeudenmukaisuudesta näyttäisi olevan yhteydessä työelämän laatuun. Hyvän suoriutumisen (jota voidaan myös nimittää tehokkuudeksi) ja työelämän laadun samanaikainen kehittämisessä yksi näkökulma voisikin liittyä organisaatioiden yksimielisen oikeudenmukaisuuskäsityksen edistämiseen.

Myös tasapainoinen sosiaalinen verkostorakenne ja tiedonmuodostuksen vaiheet olivat yhteydessä tiimin parempaan suoriutumiseen. Organisaation ylimmän johdon suoriutumisarvioissa korostui sosiaalisen verkostorakenteen tasapainon merkitys, kun taas tiimin jäsenten omissa tiimin suoriutumista koskevissa arvioissa korostui myös tiedonmuodostuksen vaiheiden merkitys. Poikkeuksen tästä tekee ulkoistamisen vaikutus: sen ei koettu vaikuttavan tiimin suoriutumiseen. Syynä tähän saattaa olla se, että tiimin ulkosuhteiden hallinta on vahvasti tiimin vetäjien (julkinen sektori) tai organisaation johdon (yksityinen sektori) käsissä. Palaan tähän aiheeseen seuraavassa luvussa. Joka tapauksessa tiimin suoriutumisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota sekä tiedon

jakamisen sisällöllisiin (tiedonmuodostuksen vaiheet) että rakenteellisiin (tiedon jakamisen verkostot) tekijöihin.

### **Tiedon jakaminen tiimeissä on hierarkkista**

Tutkimuksen ensimmäisessä, kirjallisuuskatsaustyyppisessä artikkelissa oletettiin, että hierarkkisuus, eriytynyt työjako ja esimiehen koordinaatio-rooli ovat menettäneet merkitystään nykypäivänä. Tämän tutkimuksen kaikki neljä empiiristä artikkelia kuitenkin osoittivat, että tiedon jakaminen on edelleen pääosin hierarkkista. Neuvontaan liittyvistä linkeistä arvokkaampina pidetyt ylimpään johtoon ja organisaation hallintoon liittyvät yhteydet ovat tämän tutkimuksen mukaan tiimin vetäjien hallinnassa, kun taas vertaislinkkien (toiset tiimit ja niiden jäsenet) hallinta on tiimin epävirallisten johtajien käsissä. Näin ainakin osa työn tekemiseen liittyvästä tiedosta välittyy suoraan tiimin jäsenille, ilman tiimin vetäjän vaikutusta. Vastaavasti keskeinen asema yleisemmässä tiedon jakamisen verkostossa tarjoaa epävirallista ryhmäjohtajuutta tiimin rivijäsenille. Tämä taas voi olla tiimin eheyden ja yhteisöllisyyden kannalta tärkeää, vaikkakin se voi tarjota myös vallan väärinkäytön mahdollisuuden, mikäli suojaava yhteisöllisyys kääntyy kyttäilyksi (ks. esim. Kuittinen, 2007).

Tiimityö pitää nimikkeenä sisällään lupauksen lisääntyvistä vaikutusmahdollisuuksista. Pahinta onkin, jos tiimityötä käytetään sisällöttömänä nimikkeenä uudelle työn organisoinnin muodolle. Tulosten mukaan tilanne näyttää erityisen huolestuttavalta yksityisellä sektorilla, jossa ylimmän johdon rooli tiimin toiminnan säätelijänä näyttää merkittävältä. Julkisella sektorilla tiimeillä näyttää olevan monipuolisempaa vuorovaikutusta tiimin ulkopuolelle, joskin arvokkaimpana pidetty vuorovaikutus on tiimin vetäjän hallussa. Näin ollen tiimityöhön kuuluva jäsenten tasavertaisuuden periaate (Minssen, 2006) ei tunnu toteutuvan. Kuitenkin julkisella sektorilla tiimi-nimikkeellä tuntuu olevan enemmän yhteyttä sen alkuperäisen merkityksen kanssa kuin yksityisellä sektorilla. Hierarkkinen toimintatapa näyttää hallitsevan sekä yksityisen että julkisen sektorin tiimien toimintaa, mutta eri tavalla. Kummassakaan tapauksessa arvokkaana pidetyn tiedon hallinta ja siihen liittyvä vallan mahdollisuus ei ole tiimin rivijäsenten vaan esimiestahojen käsissä. Kuten jo aiemmin on todettu, tässä tutkimuksessa näitä eroja ei voida selittää toimialojen piirteiden tai toimintatapojen välisillä eroilla, sillä samat toimialat ovat edustettuina kummallakin sektorilla.

Organisaation sisäisen tiedonkulun portinvartijan roolin keskittyminen tiimin johdon käsiin voi aiheuttaa omat ongelmansa tiimin tietovarannon rakentumiselle, koska se estää tiimin jäsenten mahdollisuuksia kasvattaa tiimin yhteistä tietovarantoa. Sisäänpäin kääntyminen voi estää näkemästä organisaation muiden osien tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia, mikä voi haitata toiminnan kehittymistä ja huonontaa organisaation elinkelpoisuutta. (Artikkeli 2.)

### **Tiimin suhteet organisaation ulkopuolelle ovat ongelmallisia**

Ylipäätään verkostomaisen toiminnan rooli organisaatioiden toiminnassa on viimeisen vuosikymmenen aikana korostunut. Työtä tehdään yhä enemmän erilaisissa joustavissa rakenteissa, jotka yhdistävät tiimien jäseniä eri tavoin ja toisaalta ylittävät tiimien, osastojen ja organisaatioiden rajat (esim. Ancona & Bresmann, 2007). Tässä tutkimuksessa on haluttu tarkastella sitä, onko tiimien toiminta verkostomaista, ja jos on, niin miltä tiimin toimintaa edistävät verkostot näyttävät. Laajemmassa mittakaavassa tämä tutkimus liittyy voimavaralähtöisen organisaatioiden välisen toiminnan tarkasteluun (Barney, 1991 & 2001; Dyer & Singh, 1998; Das & Teng, 2000), jonka mukaisesti yhteistoiminta toisten organisaatioiden kanssa tuottaa organisaation käyttöön voimavaroja, joihin sillä ei olisi muuten pääsyä, tai organisaatioiden toisiaan täydentävät voimavarat tuottavat yhdistyessään uusia keksintöjä. Tutkimuksen tulosten mukaan tiimin jäsenten ja vetäjien organisaation ulkopuoliset suhteet heikentävät tiimien suoriutumista. Vastaavasti sektorikohtainen tiedon hallintasuhteiden tarkastelu osoitti, että vain julkisen sektorin tiimeillä ylipäätään on hallussaan organisaation ulkopuolelle ulottuvia suhteita. Yhteistoiminta toisten organisaatioiden kanssa ei selvästikään ole pysyvien työtiimien ydintehtäviä.

### **Takaako nykyisenkaltainen tiimityö riittävästi vaikutusmahdollisuuksia tiimien rivijäsenille?**

Aiempi suomalainen tiimityön tutkimus on osoittanut, että työn sisällöllisiin tekijöihin (työtahti, työmenetelmät, työnjako, hankinnat) liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet tiimityön myötä (ks.

Uhmavaara ym., 2005, 115). Tästä näkökulmasta tiimit ovat heikentäneet perinteisten hierarkioiden merkitystä palkansaajien vaikutusmahdollisuuksien kannalta. Kuitenkin hierarkkisen aseman on todettu vaikuttavan edelleen vahvasti työaikoja koskevaan päätösvaltaan (Niemelä, 2006). Kun tarkastellaan tiimityön tarjoamia vaikutusmahdollisuuksia tästä näkökulmasta, voidaan Niemelän (2006, 94–96) mukaan esittää, että tiimityö on Suomessa positiivisessa yhteydessä työelämän laatuun. Vastaavaa yhteyttä ei ole havaittu esim. tutkimuksissa, jotka koskevat Isoa-Britanniaa ja Australiaa.

Niemelän mukaan muita maita myönteisempi yhteys tiimityön ja työelämän laadun välillä selittyy työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen yhteistoiminnan kehittymisellä. Tästä yksi osoitus on Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, jonka tuella toteutetut muutoshankkeet ovat usein pitäneet sisällään tiimimäisen toimintatavan levittämistä. Suomessa ay-liike ei ole juurikaan vaikuttanut tiimityöhön liittyviin kysymyksiin. Tiimityö on tosin kuulunut paikallisen sopimisen piiriin työntekijöitä koskevien joustavien työjärjestelyjen osalta. On mahdollista, että ay-liikkeen tuki tai myötäsukainen suhtautuminen tiimityöhön edistää sellaisia tiimityön muotoja, jotka parantavat sekä työelämän laatua että työorganisaatioiden tehokkuutta. Parantuneen yhteistoiminnan vuoksi liikkeenjohto on ollut valmis antamaan lisää itsenäisyyttä ja vastuuta työntekijöille, eikä liikkeenjohdon ole tarvinnut kantaa huolta siitä, että palkansaajat käyttäisivät voimistunutta itsenäisyyttä vastoin liikkeenjohdon tavoitteita (emt).

Oman tutkimukseni valossa näyttää vahvasti siltä, että työntekijöiden lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet ovat todella rajoittuneet tiimin sisäiseen toimintaan ja tämän lisäksi horisontaalisten vertaissuhteiden hallintaan. Viimeaikaiset tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että tiimin sisäisen toiminnan merkitys on vähentymässä tiimin tehtäväsuorituksen kokonaisuutta ajatellen. Tiimit tarvitsevat yhä enemmän ulkopuolelta tulevaa tietoa suoriutuakseen tehtävistään. Oman tutkimukseni tulosten mukaan nykypäivän tiimien toiminnan kannalta tärkeimmäksi koetut organisaation johtoon ja hallintoon, sekä organisaation ulkopuolelle suuntautuvat suhteet ovat edelleen pääosin tiimijohdon ja yksityisellä sektorilla jopa niinkin korkealla kuin organisaation johdon käsissä, kun tarkastellaan tiedon jakamiseen liittyviä verkostoja tiimeissä.

## **Julkisen ja yksityisen sektorin tiimit poikkeavat toisistaan**

Taustamuuttujista sektorilla oli vahva vaikutus kummassakin oikeudenmukaisuuden yksimielisyyden tarkastelussa. Tiimin kuuluminen yksityiselle sektorille ennusti yhtenäistä näkemystä päätöksenteon oikeudenmukaisuudesta, kun taas julkiselle sektorille kuuluminen ennusti yhtenäistä näkemystä esimiestyön oikeudenmukaisuudesta (artikkeli 3). Taustalla olevat syyt saattavat olla hallinnollisia, mutta tämän tutkimuksen aineistot eivät anna mahdollisuutta tutkia tätä seikkaa tarkemmin.

Tutkimuksen aineiston kuvauksen perusteella pystytään sanomaan, että nämä erot eivät palaudu toimialojen erilaisiin toimintatapoihin, sillä samat toimialat ovat edustettuina kummallakin sektorilla. Tämän lisäksi pystyttiin tekemään joitain alustavia vertailuja sektoreiden välisten erojen selvittämiseksi. Kun vertailtiin sektoreittain tiimejä, joissa oli tai ei ollut yksimielistä näkemystä oikeudenmukaisuudesta tiettyjen kontekstimuuttujien suhteen, havaittiin, että kaikissa neljässä tapauksessa (sekä päätöksenteon että esimiestyön oikeudenmukaisuus kummallakin sektorilla) yksimielinen näkemys oikeudenmukaisuudesta oli yhteydessä tiimin parempaan suoriutumiseen. Suoriutumisarvion olivat tehneet toimipaikan johdon edustajat. Kontekstimuuttujia koskeva analyysi osoitti myös, että sellaisissa julkisen sektorin tiimeissä, joissa oli yhtenäinen oikeudenmukaisuusnäkemys, jäsenet olivat uudempia kuin niissä tiimeissä, joissa oikeudenmukaisuusnäkemykset olivat heterogeenisemmat. Kuvastaako tämä ryhmän muotoutumiseen liittyvää ”kuherruskuukausivaihetta”, jossa ollaan helposti samaa mieltä toisten kanssa ryhmän yhtenäisyyden nimissä? Myöhemmissä vaiheissa myös erimielisyys on sallitumpaa.

Vastaavasti tiedonkulun hallintaa tarkastelevan artikkelin (artikkeli 4) mukaan keskeiset erot sektoreiden välillä liittyvät seuraaviin tiimin toiminnan piirteisiin: *Julkisen sektorin* tiimien sisäisen verkoston toimintaa kuvaa vastavuoroisuus. Näissä tiimeissä samat henkilöt sekä saavat että antavat toisilleen viestejä ja neuvoja. Edelleen julkisella sektorilla tiimin vetäjät lähinnä antavat neuvoja tiiminsä sisällä mutta samalla toimivat tiiminsä tärkeinä ulkoisina linkkeinä. Heillä on monipuolisesti kontakteja sekä emo-organisaation sisäisten että organisaation ulkopuolisten toimijoiden kanssa. Julkisen sektorin tiimien toiminta näyttää noudattavan perinteistä

hierarkkista asetelmaa, jossa tiimin vetäjä on selkeästi välittäjäroolissa: Hänellä on hallussaan paljon tärkeitä linkkejä tiimin ulkopuolelle. Tiimin sisäinen toiminta puolestaan muodostaa oman, vetäjän toiminnasta erillisemmän kokonaisuuden, joka linkittyy organisaation muihin osiin vertaislinkkien kautta. Näin ollen julkisella sektorilla tiimin vetäjällä on myös runsaasti tiedon hallintaan liittyvän vallankäytön mahdollisuuksia.

Tutkimuksen antama kuva *yksityisen sektorin* tiimien toiminnasta on erilainen. Siellä tiimin sisäinen vuorovaikutus on hajaantuneempaa ja lähinnä yksisuuntaista, eivätkä vertaislinkitkään ole niin vahvoja kuin julkisella sektorilla. Tiimin vetäjillä oli julkista sektoria vähemmän kontakteja organisaation sisällä muihin toimijoihin, mutta kuitenkin yhteys organisaation ylimpään johtoon ja hallintoon. Tiimin vetäjät ovat kuitenkin merkittäviä neuvojen antajia tiimin sisäisessä toiminnassa. Näyttäisi siltä, että yksityisen sektorin tiimien toiminta välittyy vahvasti organisaation ylimmän johdon ja hallinnon kautta. Tästä kertoo esimerkiksi se, että yksityisellä sektorilla tiimeillä ei ollut lainkaan linkkejä keskijohtoon, asiantuntijoihin ja organisaation ulkopuolelle.

Kuvastaako tämä sitä, että yksityisen sektorin tiimeillä on tärkeää uutta tietoa tuovia heikkoja linkkejä (Granovetter, 1988) ja että ne muuttuvat perinteistä hierarkkista rakennetta joustavammin ja reagoivat siten paremmin työelämän vaatimuksiin (Manz & Sims, 1993; Mohrman ym., 1995; Kirkman & Shapiro, 1997; Stewart, 2006)? Vai tarkoittaako tämä sitä, että ne ovat ylimmän johdon sätkynukkeja, vailla todellisia ja oikeita vaikutusmahdollisuuksia? Tulkinnan tueksi tein pienen lisäanalyysin tiimien mahdollisuuksista asettaa tavoitteita omalle työlleen. Keskiarvovertailu osoittaa, että julkisella sektorilla tiimeillä on yksityisen sektorin tiimejä useammin mahdollisuus itse asettaa omat tavoitteensa. Toisin sanoen näyttäisi siis siltä, että huolimatta tiimin vetäjän voimakkaasta roolista julkisen sektorin tiimeissä, tiimeillä sinänsä on julkisella sektorilla enemmän sanansijaa toimintansa suhteen kuin yksityisellä sektorilla.

Myös Ylöstalo (2005, 65) on päätenyt tutkimuksessaan samansuuntaiseen tulokseen: hänen mukaansa julkisen sektorin tiimit täyttävät tiimimäisyyden ehdot yksityisen sektorin tiimejä useammin. Tämä näkyy hänen mukaansa mm. julkisen sektorin tiimien runsaampana vuorovaikutuksena työpaikan muiden jäsenten ja ulkopuolisten tahojen kanssa, aivan kuten tässä tutkimuksessa.

Näin ollen päädyn tulkintaan, jonka mukaan yksityisen sektorin tiimien tiedon jakamiseen liittyvät vaikutusmahdollisuudet ovat julkisen sektorin tiimejä vähäisemmät. Kuitenkin on muistettava se, että tiimin tehtävät ja toimintaympäristö vaikuttavat siihen, miten paljon tiimien tulee verkottua ulkomaailmaan saadakseen tehtävänsä suoritetuksi (Ancona & Bresman, 2007). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella ei pystytä toteamaan, liittyykö yksityisen sektorin tiimien vähäinen ulospäin verkostoituminen enemmän organisaatioiden vai niiden toimintaympäristön toimintaan, vai näistä kumpaankin.

Edellä mainitut tulokset osoittavat, että tiimin toimintaa eri sektoreilla olisi syytä tarkastella jatkossa perusteellisemmin esimerkiksi erilaisten tapaututkimusten tai laadullisen tutkimusotteen avulla. Laajemmassa mitakaavassa nämä tulokset liittyvät siihen moniulotteiseen keskusteluun, jossa on tarkasteltu julkisen ja yksityisen sektorin eroja ja yhtäläisyyksiä mm. uuden julkishallinnon (New Public Management; mm. Poór ym., 2009; Dunleavy ym., 2005), johtamisen (Nowell, 2009; Andersen, 2010) tiimityön (mm. Ylöstalo, 2005) ja sektoreiden kulttuuristen piirteiden (Lyons ym., 2006) näkökulmista.

### **Mikä on sopivan kokoinen tiimi?**

Tutkimuksen tulosten pohjalta voidaan käydä keskustelua siitä, mikä on sopivan kokoinen tiimi. Tämän tutkimuksen tiimit ovat kooltaan ns. normaalin kokoisia (3–15; tiimin laatua käsittelevässä artikkelissa 5–15), jos vertailukohtana käytetään Muellerin ym., (2000) määritelmää. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että pienestä tiimikoosta on etua tiimin suoriutumislle silloin, kun sitä arvioi organisaation ylin johto. Vastaavasti tiimin oman arvion mukaan suoriutumista edistää suuri tiimikoko. Ehkä on niin, että suuressa tiimissä on paremmat mahdollisuudet jakaa työtä jäsenten kesken, jolloin koetaan, että pystytään paremmin vastaamaan tiimille asetettuihin suoriutumista koskeviin vaatimuksiin. Edelleen, pieni tiimikoko edistää tiimin laatua ja yksimielisen esimiestyön oikeudenmukaisuutta koskevan näkemyksen muodostumista. Tämä tutkimus ei siis anna yksiselitteistä vastausta siihen, mikä on tiimin sopiva koko.

## **Tiheä sisäinen verkosto ja ulkoiset kontaktit edistävät pysyvien työtiimien toimintaa**

Tiimin sosiaalisen verkoston tiheys edisti niin tiimin laatua, suoriutumista kuin yksimielistä näkemystä esimiestyön oikeudenmukaisuudesta. Havaittu yhteys tiimin sosiaalisen verkoston tiheyden ja tiimin hyvän suoriutumisen välillä tukeekin aiempia tuloksia (Balkundi & Harrison, 2006). Samalla se osoittaa, että ilmiö ei ole kontekstisidonnainen, vaan se on yleistettävissä koskemaan pysyviä työtiimejä. Toisaalta ulkoisten kontaktien osalta voidaan olettaa, että perustehtävien suorittaminen ei välttämättä vaadi niin paljon vertaisvuorovaikutusta ja ulkoisia kontakteja kuin esimerkiksi innovaatiotoiminnan piirissä toimivat tiimit tarvitsevat. Kuitenkin tiimityötä käytetään työn organisointimuotona myös pysyvien työtehtävien kohdalla. Erityisen tärkeä tulos onkin se, että myös pysyvien työtiimien toiminta edellyttää kontakteja emo-organisaation muihin osiin.

## **Millaisten toimintatapojen avulla voitaisiin tukea tasapainoista tiedon jakamistoimintaa tiimiorganisaatioissa?**

Nykypäivänä näyttää siltä, että tiedosta on tullut tiimien tärkein resursi. Tämän vuoksi on tärkeä ymmärtää, millaisia tiedonmuodostuksen prosesseja tiimien tulee hallita, ja millaisia verkostoja niiden pitää omata päämääriinsä päästäkseen. Tiimipohjaisissa organisaatioissa tiedon hallintaan ja jakamiseen liittyvän tietojohdamisen täytyisi pystyä enempään kuin vain takaamaan, että tarvittava tieto on saatavilla. Yhtä tärkeää on ymmärtää tiedosta ja sen jakamisesta mahdollisesti koituvat positiiviset ja negatiiviset vaikutukset, sillä ne ovat yhteydessä mm. oikeudenmukaisuuskokemuksiin ja edelleen hyvinvointiin. On myös huomioitava, että suhde oikeudenmukaisuuskokemuksen ja tiedon jakamisen välillä voi yhtä hyvin toimia toiseen suuntaan: koettu oikeudenmukaisuus voi yhtä lailla vaikuttaa tiedon jakamiseen kuin tiedon jakaminen oikeudenmukaisuuteen.

Yhtenä tärkeänä verkottuneen toiminnan tukemisen tapana toimivat organisaation toimintaperiaatteet. Artikkelissa 2 todettiin, että tiimin laadun kannalta on tärkeää, että organisaation toimintaperiaatteet tukevat verkostomaista toimintaa tiedon jakamisessa. Organisaation

toimintaperiaatteissa tulee tiimeille antaa mahdollisuudet ja kannusteet jakaa tietoa niin tiimin sisällä kuin tiimin rajojen ylitse. Kuten Cross ja Parker (2003) ovat todenneet, on hyödytöntä rakentaa verkostosuhteita ilman, että verkostoitunutta toimintaa tuetaan organisaation sääntöjen ja normien avulla. Joskus organisaation sisäinen kilpailutilanne voi estää tiedon vapaan kulun sen osien välillä. Organisaation strategiaa laadittaessa on luotava toimintakäytännöt, jotka antavat mahdollisuuden rakentaa tasapainoa tiimin sisäisen ja ulkoisen toiminnan välillä. Vielä pidemmälle vietyinä strategissa voitaisiin luoda organisaation toimintayksiköille – tässä tapauksessa tiimeille – riittävä liikkumavara, joka takaa niille edellytykset mukauttaa toimintaa ulkoisen ympäristön vaatimusten mukaisesti. Tämä edistää laadukasta, sosiaaliselta pääomaltaan rikasta ja muuntautumiskykyistä tiimityötä, joka voi taata organisaation toimintakykyisyyden muuttuvissa olosuhteissa.

## **Metodiset pohdinnat**

Tutkimukseen sisältyy joitain metodisia seikkoja, jotka antavat aihetta lähempiin pohdintoihin. Ensinnäkin, suurempi aineisto olisi lisännyt etenkin sektorikohtaisen tarkastelun luotettavuutta. On kuitenkin huomattava, että sosiaalisen verkostanalyysin käyttö tutkimusmenetelmänä on hyvin haastavaa, sillä se ei salli juurikaan puuttuvia tietoja. Toisin sanoen menetelmän käyttö edellyttää tutkimuskohteena olevien tiimien aitoa sitoutumista tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa saatiin kerättyä luotettava verkostoaineisto kaiken kaikkiaan 76 tiimistä. Tämä on verrattain hyvä tulos, kun ottaa huomioon sen, että työorganisaatioihin kohdistuva tutkimus ylipäätään on viime vuosina kärsinyt vastaajakadosta.

Tutkimukseen osallistuneet tiimit suodattuivat mukaan monivaiheisen prosessin tuloksena. Lähtökohtana oli Tyky-barometri 2004, jossa tiimitutkimukseen suostuneista toimipaikoista lopulta vain osa vastasi kyselyyn. Kyseessä ei siis ole satunnaisotantaan perustuva otos suomalaisia tiimejä, mikä luonnollisesti vaikuttaa siihen, missä määrin tutkimuksen tulosten voidaan ajatella olevan yleistettävissä. Kuitenkin tähän tutkimukseen osallistuneet puoliautonomiset tiimit ovat suurelta osin juuri niiltä toimialoilta, joilla autonomista tiimityötä EU-maissa eniten tehdään (European Company Survey 2009, 24).

Joissain analyyseissa summamuuttujien reliabiliteetit (Cronbachin alfa) jäivät hieman yleisiä suosituksia alhaisemmiksi ( $\alpha = 0,59$ ). On kuitenkin kyseenalaista, missä määrin reliabiliteetin ”riittävyys” liittyviä ohjearvoja on ylipäättään järkevä asettaa. Joissain tutkimuksissa onkin varoitettu tulkitsemasta liian suoraviivaisesti Cronbachin alfan kykyä kuvata muodostetun summamuuttujan todellista yksiulotteisuutta. Cronbachin alfa-arvoa tärkeämpää onkin se, että summamuuttuja kattaa tutkittavan ilmiön tärkeät erilliset ominaisuudet. Mikäli näin on, ei yleisiä ohjearvoja alhaisempi reliabiliteetti estä summamuuttujan käyttöä. (Ks. esim. Schmitt, 1996, 351–352.)

Sekä Bennettin (2001) mittari että oma sovelluksemme siitä poikkeavat joiltain osin Nonakan ja Takeuchin alkuperäisestä tiedonmuodostuksen mallista. Alkuperäinen malli kuvaa sitä, miten tiedonluomisen prosessi etenee hiljaisen ja julkilausutun tiedon jakamisen jatkumona, kun taas Bennettin mittari kuvaa sitä, miten tietoa jaetaan tiimin sisäisissä ja ulkoisissa prosesseissa. Tiedonmuodostuksen jatkumon saattaminen määrällisesti mitattavaan muotoon on kuitenkin ongelmallista, koska määrällisessä tutkimuksessa mitattavien ulottuvuuksien on erottava toisistaan, jotta niiden voidaan katsoa kuvaavan eri ulottuvuuksia. Näin ollen jatkumoiden mittaaminen aivan niiden alkuperäisessä merkityksessä on määrällisessä tutkimuksessa mahdotonta. Tämän vuoksi niin tässä kuin muissa määrällisissä, Nonakan ja Takeuchin tiedonmuodostuksen malliin liittyvissä tutkimuksissa (Bennett, 2001; Dyck ym. 2005; Schulze ja Hoegl, 2006) tiedonmuodostuksen eri prosesseja kuvaavassa mittaristossa on täytynyt painottaa alkuperäistä teoriaa enemmän eroavaisuuksia eri ulottuvuuksien välillä. Käytännössä on kuvattu ydinelementtejä kustakin tiedonmuodostuksen vaiheesta.

Tässä tutkimuksessa organisaation ulkopuolelle ulottuvia suhteita tarkasteltiin erittelemättä sitä, mihin tahoihin (asiakkaat, alihankkijat jne.) ollaan yhteydessä. Tarkemmin ulkosuhteita erittelevä tarkastelu olisi antanut tarkemman kuvan siitä, mihin organisaation ulkopuolisiin tahoihin tiimien on oltava yhteydessä tehtävistä suoriutuakseen. Tämä on yksi tärkeä kehittämiskohde tulevia tutkimuksia toteutettaessa.

Tutkimus osoittaa, että erilaisilla kontingenssitekijöillä, kuten sektorilla ja organisaatiokulttuurilla, on vaikutusta tiimien toimintaan. Tutkimuksen kohteena olevien tiimien taustatekijöiden tarkempi selvitys olisi antanut edellytyksiä mm. sektorikohtaisten erojen ymmärtämiselle. Esimerkiksi

organisaation virallisten hierarkkisten rakenteiden tai johtamiskäytäntöjen tarkastelu olisi voinut syventää käsitystä siitä, miksi tiimit toimivat niin kuin ne näyttävät empiirisen aineiston valossa toimivan. Kuitenkin yksittäisten organisaatioiden taustatekijöiden lisääminen empiiriseen dataan olisi voinut osoittautua vaikeaksi. Ennemmin näen asian niin, että tutkimuksen seuraavassa vaiheessa joitakin tämän tutkimuksen tiimejä voitaisiin valita toimipaikka- tai organisaatiokohtaisen tapaustutkimuksen kohteeksi. Tällöin käytännössä muodostuisi osittainen seuranta-aineisto, jollaiset ovat erittäin harvinaisia tämän tyyppisessä verkostotutkimuksessa. Tämä mahdollistaisi myös kontingenssitekijöihin vahvemmin nojaavan tutkimusasetelman, mikä tuntuu tämän tutkimuksen perusteella hedelmälliseltä lähtökohdalta. Myös eräissä aiemmissa tiimin toimintaa tarkastelevissa tutkimuksissa tulokset ovat lopulta selittyneet ainakin osin erilaisten kontingenssitekijöiden, kuten esimerkiksi työn rutiinimaisuuden (Cummings & Cross, 2003, 209) tai toimintaympäristöön liittyvien tekijöiden (Dayan & Benedetto, 2008, 57; Choi, 2002) kautta. Tästä näkökulmasta päästäänkin luontevasti seuraavaan lukuun, jossa tarkastellaan tarkemmin sitä, mihin tämän aihepiirin tutkimuksen parissa kannattaisi seuraavaksi kiinnittää huomiota.

## **Jatkotutkimuksen aiheita**

Henkilöstökäytäntöjen vaikutusta siihen, miten tiimityö sopeutuu organisaatioon, on pidetty tärkeänä (Currie & Procter, 2003). Kuitenkin, koska tiimityön toteutusmuodot tuntuvat vaihtelevan organisaatiokonteksteittain, on myös sitä tukevien henkilöstökäytäntöjen oltava joustavia. Kontingenssinäkökulma, joka huomioi toimintaympäristöjen väliset erot, on hyödyllinen myös organisaatiolähtöisessä henkilöstökäytäntöjen ja tiimityön välisen suhteen tarkastelussa. Tämä näkökulma liittyy siihen laajempaan keskusteluun, jota on käyty tiimityön yleisestä sopivuudesta erilaisiin työn tekemisen konteksteihin. Eräät tutkimukset (van den Broek ym., 2004) ovat osoittaneet, että joissain tapauksissa tiimityötä käytetään työn organisoinnissa täysin ilman tiimimäisyyttä. Tällöin niiden roolina on toteuttaa johdon normatiivisia tavoitteita, jotka usein perustuvat uskomukseen, että tiimityö sinänsä parantaa organisaation tuottavuutta. Tapaustutkimuksen avulla on kuitenkin osoitettu, että näin ei aina ole

(mm. Currie & Procter, 2003). Tiimityön käyttöönoton järkevyyttä ja sitä, millä tavoin tiimityötä hyödynnetään, tulisi aina tarkoin harkita (van Hootegeem ym., 2005). Lisäksi se, mitä tiimityöllä tarkoitetaan, vaihtelee organisaatioittain (Dunphy & Bryant, 1996). Tiimityö voi joissain tapauksissa edustaa lähtökohdiltaan enemmän sosioteknisen koulukunnan näkemystä työn autonomiasta, kun taas toisissa se kuvastaa enemmän esimiesvaltaista tehokkuuden maksimointiin tähtäävää matalaa tuotantotapaa (ks. esim. Currie & Procter, 2003, 583). Tuntuisi kuitenkin järkevältä ajatukselta, että sellaiset henkilöstökäytännöt, jotka tukevat yhdessä toimimista ja siihen liittyvää avointa tiedon jakamista yksilösuorituksen sijaan, tukevat myös tiimityötä (vrt. Marchington, 2000, 75). Olisi hyvä tutkia tämän toteutumista käytännössä.

Tiimityön ja sitä tukevien toimintojen kontekstisidonnaisuus juontaa ainakin osittain juurensa ajatukseen erilaisista organisaatiokulttuureista. Diefenbachin ja Sillincen (2009, 8) mukaan tiimityön käyttöönoton yhteydessä tulisi rakenteellisen muutosten lisäksi kiinnittää huomiota siihen, että myös organisaation arvot ohjaavat sen jäsenten ajattelua ja toimintaa tiimityöhön kannustavaan suuntaan (ks. myös van den Broek ym., 2004). Samaa asiaa käsitellään myös Nonakan ja Konnon (1998) ba-käsitteen avulla. Ba-käsitteellä he tarkoittavat jaettua vuorovaikutuksen kontekstia, jonka syntyminen on edellytys tiedonmuodostuksen prosessin onnistumiselle.

Joissain tapauksissa tiimityön käyttöönoton avulla on jopa pyritty muuttamaan organisaatiokulttuuria. Näissä tapauksissa johdon tavoitteena on ollut edistää jaettujen näkemysten ja identifikaation syntymistä. Kuitenkin työntekijöiden näkökulmasta nämä aiheet ovat nostaneet esille näkemyksiä epäreiluista valintaprosesseista ja korostaneet puutteita esimiestyön oikeudenmukaisuudessa (Bacon & Blyton, 2005, 251), mikä kielii siitä, että tiimin jäsenille ei ole turvattu riittäviä vaikutusmahdollisuuksia. Tässä tapauksessa jaettua kulttuurista tilaa ei ole syntynyt, eikä johto ole onnistunut toteuttamaan tärkeää tehtäväänsä kulttuurisen tiedon muodostumisen tukena (vrt. Nonaka & Konno 1998). Kuitenkin näissäkin tapauksissa tiimityön käyttöönotto on vaikuttanut positiivisesti siksi, että sen myötä työntekijöiden välinen sosiaalinen vuorovaikutus on lisääntynyt (emt. 251). Näin työssä koettiin tapahtuneen monia myönteisiä muutoksia.

On kuitenkin huomioitava, että kulttuuri ei muutu itsestään, eikä uusien arvojen tuonti osaksi organisaation toimintaa ole yksinkertaista. Uusien arvojen sisäistäminen ja muuttuminen lopulta perusoletuksiksi, jotka vasta varsinaisesti ovat kulttuuria, on hidas prosessi. Organisaatiokulttuuriteorian klassikon, Edgar Scheinin (1987, 32–36) mukaan kulttuurisen oppimisen prosessissa uudet arvot asetetaan ensin tutkiskelun ja keskustelun kohteeksi. Tässä prosessissa punnitaan niiden sopivuutta toiminnan kontekstiin. Mikäli ryhmä kokee, että arvo sopii heidän toimintaansa, se muuttuu vähitellen uskomukseksi ja lopulta perusoletuksiksi eli toimintaa sääteleväksi itsestäänselvyudeksi. Periaatteessa arvomuutokset tapahtuvat näin, mutta tämä näkökulma jättää jälkeensä uusia kysymyksiä. Ensinnäkin, ovatko ne arvot, joilla johto perustelee tiimityön käyttöönottoa, sellaisia arvoja, jotka tiimin rivijäsenet voivat hyväksyä? Toiseksi, vaikka nämä arvot olisivatkin tiimin rivijäsenten mielestä hyviä, onko nykypäivän kiireisessä ja tulosorientointuneessa maailmassa aikaa näin syvällisille muutoksille, vaikka ne voisivat pitkällä aikavälillä tuottaa paremmat tulokset?

Sosialisaatioprosessilla on havaittu olevan merkittävä vaikutus siihen, että organisaation jäsenet omaksuvat sen kulttuurin (Taormina, 2009, 670). Sosialisaatioprosessia voidaan tukea mm. kouluttamalla tiimin jäseniä, mutta myös työtovereiden tuella on merkitystä. Näin ollen sekä julkilausutun että hiljaisen tiedon jakamisella on merkitystä organisaatiokulttuurin omaksumisessa. Tiedon jakamisen vaiheiden tasapainoinen toteutuminen samoin kuin tiimin koheesio näyttävät tärkeitä tekijöiltä myös kulttuurin kehittymisen näkökulmasta. Tutkimalla organisaatioiden toimintakontekstin, henkilöstökäytäntöjen ja organisaatiokulttuurin välistä suhdetta voitaisiin löytää malleja organisaatioista, joissa tiimityön avulla pystytään sekä lisäämään työntekijöiden kokemaa hyvinvointia että organisaation tuottavuutta.

Ancona ja Bresman (2007) korostavat ulospäin verkottumista tiimin keskeisenä toimintona, jonka avulla tiimi säilyy elinvoimaisena, kykenee täydentämään omaa osaamispotentiaaliaan ja suoriutumaan tehtävistään. Kuitenkin tämän tutkimuksen mukaan tiimin vetäjät ja yksityisellä sektorilla organisaation johto pitivät vahvasti hallussaan tiimin ulkosuhteita, kun vertailtiin vetäjän ja tiimin rivijäsenten roolia ulkosuhteiden hallinnassa pysyvissä työtiimeissä (artikkeli 4). Asiaa voitaisiin kuitenkin lähestyä myös yksityiskohtaisemmin tarkastelemalla eroja ammatti-

asemien ja niihin liittyvien organisaation ulkopuolisten suhteiden välillä. Voidaan olettaa, että esimerkiksi asiantuntijatyössä ulkosuhteilla on merkitystä työsuorituksen onnistumisen kannalta. Tähän viittaa esim. Uhmavaaran ym. (2005, 112) tulos, jonka mukaan tiimien ylemmät ja alemmat toimihenkilöt ovat merkitsevästi työntekijöitä useammin sitä mieltä, että tiimi on suoraan yhteydessä työpaikan ulkopuolelle (asiakkaisiin, toisiin yrityksiin, ulkopuolisiin asiantuntijoihin). Tämä tulos kertoo osaltaan siitä, että tiimit ovat sisäisesti heterogeenisiä ja että erilaisiin rooleihin tiimeissä liittyy erilaisia verkostosuhteita. Eri ammattiasemiin liittyvien verkostosuhteiden tutkimuksen avulla voitaisiin hahmottaa sitä, millaisia tiedonhallinnan mahdollisuuksia ja haittoja näihin liittyy. Tällainen näkökulma auttaisi ymmärtämään myös ammattiasemiin liittyviä työkuormitus ja työhyvinvointitekijöitä.

## LOPUKSI

Tiimityön määritelmä pitää sisällään lupauksen yksittäisen työntekijän vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisestä. Aiempien tutkimusten näkökulmasta tiimityöhön siirtyminen onkin lisännyt yksittäisten työntekijöiden työjärjestelyjä koskevia vaikutusmahdollisuuksia. Kuitenkin tiedonkulun näkökulmasta tiimien toiminta näyttää noudattavan hierarkkista rakennetta, jossa tiimin vetäjillä on edelleen vahva esimiesrooli. Erona perinteiseen hierarkiaan on kuitenkin se, että vilkas tiimin sisäinen toiminta, jota voi kuvata myös sosialisatioprosessina, on tiimin toiminnan kannalta tärkeässä roolissa. Hyvällä ja onnistuneella sosialisatioprosessilla on myös vaikutusta siihen, että tiimityöstä tulee luonteva osa organisaation toimintaa.

Tiedon jakamisessa tulisi pyrkiä nykyistä parempaan tasapainoon. Tiimityön tulevaisuuden kannalta ei ole hyvä, että tiedon jakaminen tiimissä tapahtuu hierarkkista rakennetta noudattaen. Tämä on erityisen ongelmallista siksi, että tieto on yhä lisääntyvässä määrin tiimin tehtäväsuorituksen kannalta tärkeä resurssi. Tästä näkökulmasta vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen tiimityössä on osoittautunut ainakin osittain katteettomaksi lupaukseksi. Nykyistä organisaation sisäistä tiimin verkostoitumista kannattaa tukea, sillä se näyttää edistävän tiimin toimintaa monelta eri näkökannalta katsottuna. Lisäksi tulee kiinnittää huomiota siihen, että tiimien rivijäsenet pääsisivät osallisiksi myös tärkeistä organisaation johdolta ja hallinnolta – ja joissain tapauksissa myös organisaation ulkopuolelta – heille suoraan tulevaan tietoon, ilman tiimin vetäjän välittäjänä toimimista. Keskeisiä tiimin eri toimijaroolien tukemisen keinoja ovat sellaisten osallistavien henkilöstökäytäntöjen käyttö, jotka sopivat sekä organisaation toimintakulttuuriin että lisäävät toiminnan kannalta oleellista vuorovaikutusta.

## KIRJALLISUUS

- Adler, P. (1995). Interdepartmental interdependence and coordination: the case of the design/manufacturing interface. *Organization Science*, 6(2), 147–67.
- Adler, P. & Kwon, S-W. (2002). Social Capital: Prospects for a new Concept. *Academy of Management Review*, 27, 17–40.
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25, 107–136.
- Alderfer, C.P. (1977). Group and intergroup relations. Kirjassa Hackman, J.R. & Suttle, J.L. (toim.): *Improving the quality of work life*. S. 227–296. Palisades, C.A.: Goodyear.
- Ancona, D.G. (1990). Outward bound: Strategies for team survival in the organization. *Academy of Management Journal*, 33, 334–365.
- Ancona, D. G. & Bresman, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.E. (1988). Beyond task and maintenance: Defining external functions in groups. *Group and Organization Studies*, 13, 334–365.
- Ancona, D.G. & Caldwell, D.E. (1992). Demography and design: predictors of new product team performance. *Organization Science*, 3(3), 321–341.
- Andersen, J.A. (2010). Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior. *Public Administration Review*, January-February 2010, 131–141.
- Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. & Kerr, S. (1995). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Astley, G. & Sachdeva, P. (1984). Structural source of intraorganizational power: A theoretical synthesis. *Academy of Management Review*, 9, 104–111.
- Bacon, N. & Blyton, P. (2005). Worker responses to teamworking: exploring employee attributions of managerial motives. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (2) 238–255.
- Balkundi, P. & Harrison, D.A. (2006). Ties, leaders and time in teams: Strong inference about network structure's effects on team viability and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 49–68.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.

- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27, 643–650.
- Bartol, K. & Shrivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward system. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9, 64–76.
- Batt, R. & Doellgast, V. (2005). Groups, teams and the division of labor. Interdisciplinary perspectives on the organization of work. Kirjassa Ackroyd, S. ym. *Oxford Handbook of Work and Organization*. s.138–161. Oxford: Oxford University Press.
- Bennett, R (2001). 'Ba' as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to the management of the selling function. *Marketing Intelligence & Planning* 19 (3), 188–199.
- Bies, R.J. & Moag, J.S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43–55.
- Birkinshaw, J., Nobel, R. & Ridderstråle, J. (2002). Knowledge as a contingency variable: do the characteristics of knowledge predict organization structure? *Organization Science*, 13, 274–289.
- Blau, P. (1955). *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blumenberg, S., Wagner, H-T. & Beimborn, D. (2009). Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, 29, 342–352.
- Borgatti, S.P. & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49, 432–445.
- Bourdieu, P. (1986) The forms of capital. Kirjassa John G. Richardson (toim.): *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. S. 241–258. New York: Greenwood Press.
- Brass, D.J. (1992). Power in organizations: a social network perspective. *Research in Politics and Society*, 4, 295–323.
- Brass, D. J. & Burkhardt, M.E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441–470.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R. & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47 (6), 795–817.
- Broek, D. van den, Callaghan, G. & Thompson, P. (2004). Teams without teamwork? Explaining the call centre paradox. *Economic and Industrial Democracy*, 25, 197–217.
- Burkhardt M.R. & Brass D.J. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effect of change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*. 35 (1), 104–127.
- Burt, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2), 349–399.

- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis. A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 234–246.
- Chen, C. (2004). The effects of knowledge attribute, alliance characteristics, and absorptive capacity on knowledge transfer performance. *R&D Management*, *34*, 311–321.
- Chen, C.-J. & Huang, J.W. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, *27*, 104–118.
- Choi, J.N. (2002). External activities and team effectiveness: review and theoretical development. *Small Group Research*, *33*, 181–208.
- Coakes, E.W., Coakes, J.M. & Rosenberg, D. (2008). Co-operative work practices and knowledge sharing issues: A comparison of viewpoints. *International Journal of Information Management*, *28*, 12–25.
- Cohen, S.G. & Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management* *23*, 239–290.
- Coleman, J.S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, *94*, S95-S120.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A Construct validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386–400.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K.Y. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 425–445.
- Colquitt, J.A., Noe, R.A. & Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, *55*, 83–109.
- Covin, J., Slevin, D. & Schultz, R. (1994). Implementing strategic missions: effective strategic, structural and tactical choices. *Journal of Management Studies*, *31*, 481–505.
- Cross, R. & Parker, A. (2003). *The Hidden Power of Social Networks. Understanding how work really gets done in organizations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Cummings, J. & Cross, R. (2003). Structural properties of work groups and their consequences for performance. *Social Networks*, *25*, 197–210.
- Currie, G. & Procter, S. (2003). The interaction of human resource policies and practices with the implementation of teamworking: evidence from the UK public sector. *International Journal of Human Resource Management* *14* (4) 581–599.
- Das, T. K. & Teng, B. S. (2000). A resource based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, *26*, 31–61.
- Dayan, M. & Benedetto, A. di (2008). Procedural and interactional justice perceptions and teamwork quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *23*(8), 566–576.

- Delarue, A., Hootegeem, G. Van, Procter, S. & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10, 127–148.
- Diefenbach, T. & Sillince, J.A.A. (2009). Hierarchical order in different organizational forms. *Congress Proceedings, 15th World Congress of the International Industrial Relations Association (IIRA), Sydney, Australia, 24th -27th August 2009*.
- Dixon, M.A. & Cunningham, G.B. (2006). Data Aggregation in Multilevel Analysis: A Review of Conceptual and Statistical Issues. *Measurement in physical education and exercise science*, 10(2), 85–107.
- Dröge, C., Claycomb, C. & Germain, R. (2003). Does knowledge mediate the effect of context on performance? Some initial evidence. *Decision Sciences*, 34, 541–568.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2005). New public management is dead - Long live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 467–494.
- Dunphy, D. and Bryant, B. (1996). Teams: Panaceas or Prescriptions for Improved Performance? *Human Relations*, 49(5): 677–99.
- Dyck, B., Starke, F.A., Mischke, G.A. & Mauws, M. (2005). Learning to build a car: An empirical investigation of organizational learning. *Journal of Management Studies*, 42(2), 387–416.
- Dyer, J. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660–680.
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? Kirjassa A. M. Pettigrew, T. Howard, & R. Whittington (toim.), *Handbook of strategy and management*. S. 139–164. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications Ltd.
- Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- European Company Survey 2009. Overview. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxemburg: Office of Official Publications of the European Communities. 2010.
- Flap, H., Bulder, B., & Volker, B. (1998). Intra-organisational networks and performance: a review. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4, 109-147.
- Floyd, S. & Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465–485.
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Folger, R. & Kass, E.E. (2000). Social comparison and fairness. A counterfactual simulations perspective. Kirjassa Suls & Wheeler (toim.): *Handbook of Social Comparison: Theory and Research*. New York: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in social networks: I. Conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239.
- Galbraith, J.R. (1977). *Organization design*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Gersick, C.J.G. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9–41.
- Granovetter, M.S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- Grant, R. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109–122.
- Guzzo, R.A. & Dickson, M.W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual Review of Psychology*, 47, 307–338.
- Hackman, J.R. (1987). The design of work teams. Kirjassa Lorsch, J.W. (toim.): *Handbook of organizational behavior*. S. 315–342. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hackman, J.R. & Oldham G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159–170.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82–111.
- Hart, S. & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15, 251–269.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12, 435–449.
- Hoegl, M. & Parboteeah, K.P. (2003). Goal setting and team performance in innovative projects: On the Moderating Role of Teamwork Quality. *Small Group Research*, 34(1), 3–19.
- Hoegl, M., Parboteeah, P. & Munson, C.L. (2003). Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34, 741–770.
- Hoogem, G. van, Benders, J., Delarue, A. & Procter, S. (2005). Teamworking: looking back and looking forward. *International Journal of Human Resource Management*, 16 (2), 167–173.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power and innovation involvement: Determinants if technical and administrative roles. *Academy of Management Journal*, 36, 471–501.
- James, R.G., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1984). Estimating Within-Group Interrater Reliability With and Without Response Bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85–98.
- James, R.G., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1993). rwg: An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 306–309.
- Janhonen, M., Johanson, J. & Nikkilä, R. (2005). Sosiaalisen pääoman verkostoanalyttisistä menetelmistä. Kirjassa Pertti Jokivuori (toim.): *Sosiaalisen pääoman kentät*. S. 227–255. Jyväskylä: Minerva Kustannus Oy.
- Janz, B.D., Colquitt, J.A. & Noe, R.A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877–904.
- Johannessen, J-A., Olaisen, J. & Olsen, B. (2001). Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. *International Journal of Information Management*, 21, 3–20.

- Johanson, J-E. (2000). Intraorganizational influence. *Management Communication Quarterly*, 13, 393–425.
- Johanson, J-E., Mattila, M. & Uusikylä, P. (1995). *Johdatus verkostoaalyysiin*. Kuluttaja-tutkimuskeskus, Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 3/1995. Helsinki.
- Joshi, A., Pandey, N. & Han, G. (2009). Bracketing team boundary spanning: an examination of task-based, team-level, and contextual antecedents. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 731–759.
- Katz, R. and Allen, T.J. (1988). Investigating the not invented here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R&D project groups. Kirjassa Tushman, M.L. and Moore, W.L. (toim.), *Readings in the Management of Innovations*. s.293–309. Cambridge, MA: Ballinger.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I. ym. (2010). *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ketchen, D.J., Combs, J.G., Russel, C.J. & Shook, C. (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40(1), 223–240.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Kirkman, B.L. & Shapiro, D.L. (1997). The impact on cultural values on employee resistance to teams. Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22 (3), 730–757.
- Kozlowski, S.W.J. & Bell, B.S. (2003). Work groups and teams in organizations. Kirjassa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.): *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, vol. 12*, 333–375. London:Wiley.
- Kratzer, J., Leenders Th. A.J. & van Engelen, J. M. (2004). Stimulating the potential: Creative performance and communication in innovation teams. *Creativity and Innovation Management*, 13, 63–71.
- Krogh, G. von; Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Kuittinen, M. (2007). Kontrollista sitouttamiseen - uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatioissa. *Hallinnon tutkimus*, 26, 19–29.
- Lamertz, K. (2002). The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 19–37.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R.H. Willis (eds.): *Social exchange: Advances in theory and research*. S. 27–55. New York: Plenum.
- Leventhal, G.S., Karuza, J. & Fry, W.R. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. Kirjassa G. Mikula (toim.): *Justice and social interaction*. S. 167–218. New York: Springer-Verlag.

- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management Science*, 50, 1477–1490.
- Li, A. & Cropanzano, R. (2009). Fairness at the group level: Justice climate and intraunit justice climate. *Journal of Management*, 35, 564–599.
- Liao, H. & Rupp, D.E. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 242–256.
- Lin, C-P. (2007). To share or not to share: Modelling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70, 411–428.
- Lind, A.L. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226–251.
- Lyons, S., Duxbury, L.E. & Higgins, C.A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, July-August 2006, 605–618.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies*. New York: Wiley.
- Marchington, M. (2000). Teamworking and employee involvement: Terminology, evaluation and context. Kirjassa Procter, s. & Mueller, F. (toim.): *Teamworking*. s.60–80. Basingstone: McMillan.
- Masterson, S.S., Lewis, K., Goldman, B.M. & Taylor, M.S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Works Relationships. *Academy of Management Journal* 43 (4), 738–748.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 680–697.
- Mehra, A., Dixon, A.L., Brass, D.J. & Robertson, B. (2006). The social network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17(1), 64–79.
- Menetelmäopetuksen tietovaranto*. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> Luettu mm. 16.2.2010.
- Metsämuuronen, J. (2003). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Helsinki: International Methelp Ky.
- Meyer, G.W. (1994). Social information processing and social networks: a test of social influence mechanisms. *Human Relations*, 47, 1013–1047.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S. & Hinings, C.R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, 36, 1175–1195.
- Minssen, H. (2006). Challenges of teamwork in production: Demands of communication. *Organization Studies*, 27 (1), 103–124.
- Mohrman, S.A., Cohen, S.G. & Mohrman, A.M.jr. (1995). *Designing team-based organizations: New forms for knowledge work*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Moravec, M & Johannessen, O.J. & Hjelmas, T.A. (1998). The well-managed SMT. *Management Review*, 87(6), 56–58.
- Mossholder, K.W., Bennett, N. & Martin C.L. (1998). A multilevel analysis of procedural justice context. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 131–141.
- Mullen, B. & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An Integration. *Psychological Bulletin*, 115(2), 210–227.
- Mueller, F., Procter, S. & Buchanan, D. (2000). Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions. *Human Relations*, 53(11), 1387–1424.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23, 242–266.
- Naumann, S.E. & Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43 (5), 881–889.
- Nickerson, J.A., & Zenger, T.R. (2004). A knowledge-based theory of the firm—The problem-solving perspective. *Organization Science*, 15(6), 617–632.
- Niemelä, J. (2003). *Paikallinen sopiminen ja työorganisaatiouudistukset*. Turun yliopiston oikeustieteellisen tiedekunnan julkaisuja. Yksityisoikeuden julkaisusarja A: 109. Turku.
- Niemelä, J. (2006). Tiimityö johdon näkökulmasta. Kirjassa Mamia, T. & Melin, H. (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? Jobtajien ja henkilöstön näkökulmia*. S. 81–96. Työpoliittinen tutkimus nro 314. Helsinki: Työministeriö.
- Niemelä, J. (2008). Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. *Työelämän tutkimus*, 6, 129–146.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 69, 96–104.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The concept of “ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40, 40–54.
- Nonaka, I. & von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Nonaka, I., von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27, 1179–1208.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33, 5–34.
- Nowell, G. (2009). Public vs. private managers: A new perspective. *Journal of Business & Economics Research*, 7(3), 1–6.
- Oh, H., Labianca, G. & Chung, M-H (2006). A multilevel model of group social capital. *Academy of Management Review*, 31(3), 569–582.

- Palonen, T., Hakkarainen, K., Talvitie, J. & Lehtinen, E. (2003). Heikot ja vahvat verkostosidokset tiimiorganisaatioissa. Esimerkkinä telealan yritysympäristö. *Aikuiskasvatus*, 23, 14–27.
- Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Elo, A-L. ym. (2010). Työ ja terveys -haastattelututkimus 2009, Taulukkoliite. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Perkiö-Mäkelä, M., Hirvonen, M., Elo, A-L. ym. (2006). Työ ja terveys -haastattelututkimus 2006, Taulukkoliite. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Poór, J., Karoliny, ZS., Musztyné Bártfai, B.V., Póto, ZS. & Farkas, F. (2009). Similarities and differences of human resource management in private and public sector organizations in the light of new public management in international comparison. *Acta Oeconomica*, 59(2), 179–206.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review (May-June)*, 79–91.
- Putnam, R.D. (1995). Bowling Alone. America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, 6, 65–78.
- Reagans, R. & Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12, 502–517.
- Reagans, R.E. & Zuckerman, E.W. (2008). Why knowledge does not equal power: the network redundancy trade-off. *Industrial and Corporate Change*, 17, 903–944.
- Reagans, R., Zuckerman, E. & McEvily, B. (2004). How to make the team: social networks vs. Demography as Criteria for Designing Effective Teams. *Administrative Science Quarterly* 49, 101–133.
- Rice, A.K. (1958). *Productivity and Social Organization*. London: Tavistock.
- Richardson, J., West, M. & Dawson, J. (2008). But what is a team? *Konferenssipaperi, IWOT12-workshop, Aston University, Birmingham, 10.–12.9.2008*.
- Roberson, Q.M. (2006a). Justice in teams: The activation and role of sensemaking in the emergence of justice climates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 177–192.
- Roberson, Q.M. (2006b). Justice in teams: The effects of interdependence and identification on referent choice and justice climate strength. *Social Justice Research* 19 (3), 323–344.
- Roberson, Q.M. & Colquitt, J.A. (2005). Shared and configural justice: a social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30 (3), 595–607.
- Rupp, D.E., Bashshur, M.R. & Liao, H. (2007a). Justice climate past, present and future: Models of structure and emergence. Kirjassa F. Danserau & F. Yammarino (toim.): *Research in multilevel issues*, vol. 6: 357–396. Oxford, UK: Elsevier.
- Rupp, D.E., Bashshur, M.R. & Liao, H. (2007b). Justice climate: consideration of the source, target, specificity and emergence. Kirjassa F. Danserau & F. Yammarino (toim.): *Research in multilevel issues*, vol. 6: 439–459. Oxford, UK: Elsevier.
- Sabherwal, R. & Becerra-Fernandez, I. (2003). An empirical study of the knowledge management processes at individual, group and organizational levels. *Decision Sciences*, 34(2), 225–260.

- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224–253.
- Schein, E.H. (2001): *Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta*. Laatu-keskus, Helsinki.
- Schein, E. (1987). *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Espoo: Weiling & Göös.
- Schmitt, N. (1996). Uses and Abuses of Coefficient Alpha. *Psychological Assessment*, 8, 350–353.
- Schultze, A. & Hoegl, M. (2006). Knowledge creation in new product development projects. *Journal of Management*, 32(2), 210–236.
- Scott, J. (2001). *Social Network Analysis. A Handbook*. Second Edition. London: Sage Publications.
- Shaw, J.C., Wild, E. & Colquitt, J.A. (2003). To justify or excuse? A meta-analytic review of the effects of explanations. *Journal of Applied Psychology*, 88: 444–458.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: The rise, the fall and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44(4), 838–857.
- Singh, J. (2005). Collaborative networks as determinants of knowledge diffusion patterns. *Management Science*, 51, 756–770.
- Sinha, K.K. & Van de Ven, A.H. (2005). Designing work within and between organizations. *Organization Science*, 16(4), 389–408.
- Sitkin, S.B. & Bies, R.J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, 46, 349–370.
- Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S. & Kraimer, M. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, 44, 316–325.
- Spender, J.-C. (1996). Making knowledge the basis for a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 45–62.
- Spender, J.-C. & Grant, R.M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 12, 5–10.
- Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32, 29–55.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P. & Futrell, D. (1990). Work teams: Application and effectiveness. *American Psychologist*, 45, 120–133.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 95–114.
- Taittonen, M., Janhonen, M., Johanson, J.-E., Nikkilä, R. & Pirttilä, I. (2008). *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Aineistoraportti tiimiutkimusosiosta*. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. www.ttl.fi.
- Taormina, R.J. (1997). Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment*, 5, 29–47.

- Taormina, R.J. (2009). Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 650–676.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40, 35–79.
- Thompson, J.P. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Trist, E.L., Higgin, G.W., Murray, H. and Pollock, A.B. (1963). *Organizational Choice: Capabilities of Groups at the Coal Face under Changing Technologies: The Loss, Rediscovery and Transformation of a Work Tradition*. London: Tavistock.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41, 464–476.
- Uhmavaara, H., Niemelä, J., Melin, H., Mamia, T., Malo, A., Koivumäki, J. & Blom, R. (2005). *Joustaako työ? Joustavien työjärjestelyiden mahdollisuudet ja todellisuus*. Työpoliittinen tutkimus nro 277. Helsinki: Työministeriö.
- Wasserman, S. & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and application*. New York: Cambridge University Press.
- Wijk, R. van., Jansen, J.J.P. & Lyles, M.A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge-transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830–853.
- Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. (1990). *The Machine that Changed the World*. New York: Rawson Associates.
- Wong, S.S. (2008). Judgment about knowledge importance: the roles of social referents and network structure. *Human Relations*, 61(11), 1565–1591.
- Zagenczyk, T.J., Scott, K.D., Gibney, R. ym. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127–138.
- Ylöstalo, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Kansallisen työelämän kehittämissohjelman raportteja nro 39. Helsinki.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2010). *Työolobarometri 2009*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Tulossa.

## **LIITTEET 1–4**



# Liite 1. Kyselylomake

TYÖRYHMÄN JA SEN JÄSENTEN TAUSTATIEDOT	
Ympärii soveltuvaa vaihtoehtoa kuvaava numero tai kirjaa vastauksesi sille varattuun kohtaan	
<p>1. Mikä on asemasi?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ylin johto</li><li>2. Keskijohto/esimies/päällikkö</li><li>3. Asiantuntija</li><li>4. Hallinto-/tukihenkilö(esim. sihteeri, it-tuki)</li><li>5. Työntekijä</li><li>6. Muu, mikä? _____</li></ol>	<p>9. Loppuuko työryhmäsi toiminta jonkin määräajan tai tavoitteen saavuttamisen jälkeen?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kyllä</li><li>2. Ei</li></ol>
<p>2. Jos olet johtavassa asemassa, montako alaista sinulla on? _____ alaista</p>	<p>10. Asema työryhmässä</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Työryhmän vetäjä</li><li>2. Työryhmän jäsen</li></ol>
<p>3. Mikä on koulutusalasasi?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Yleissivistävä (ei ammatillista koulutusta)</li><li>2. Kasvatus ja opetusala</li><li>3. Humanistinen/taideala</li><li>4. Kaupallinen/yhteiskuntatieteellinen</li><li>5. Luonnontieteellinen</li><li>6. Tekniikan ala</li><li>7. Maa- ja metsätalous</li><li>8. Terveys- ja sosiaali-ala</li><li>9. muu, mikä? _____</li></ol>	<p>11. Oman työryhmän tyyppi</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pysyviä tehtäviä hoitava ryhmä</li><li>2. Projektiryhmä</li><li>3. Osastojen välinen yhteistyöryhmä</li><li>4. Johtoryhmä</li><li>5. Jokin muu</li></ol>
<p>4. Mikä on koulutusasteesi?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ei ammatillista koulutusta</li><li>2. Ammattikurssi/työpaikalla saatu koulutus</li><li>3. Ammattikoulu</li><li>4. Opistotason tutkinto (esim. kauppaopisto)</li><li>5. Yliopisto/korkeakoulu</li></ol>	<p>12. Onko työsuhteesi</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Vakituinen</li><li>2. Määräaikainen</li></ol>
<p>5. Tehtävä työryhmässä (esim. ammattinimike) _____</p>	<p>13. Sukupuolesi</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Mies</li><li>2. Nainen</li></ol>
<p>6. Montako vuotta olet työskennellyt tässä työpaikassa? _____ vuotta</p>	<p>14. Ikäsi _____ vuotta</p>
<p>7. Montako vuotta olet työskennellyt nykyisessä työryhmässäsi? _____ vuotta</p>	<p>15. Arvioi prosentteina, miten suuri osuus työajastasi kuluu työryhmän tehtävien parissa _____ prosenttia</p>
<p>8. Montako vuotta oma työryhmäsi on ollut toiminnassa? _____ vuotta</p>	<p>17. Jos olet osallistunut työkykyä / työhyvinvointia ylläpitävään toimintaan, niin onko se vaikuttanut siihen, miten hyvin jaksat työssäsi?</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kyllä, on vaikuttanut</li><li>2. Ei ole vaikuttanut</li><li>3. En ole osallistunut</li></ol>
	<p>18. Monta päivää olet ollut viimeisen vuoden aikana poissa töistä sairauden takia? _____ päivää</p>
	<p>19. Työkyky. Oletetaan, että työkykysi saa parhaimmillaan arvon 10 pistettä ja nollan silloin, kun et pysty lainkaan työhön. Minkä pistemäärän antaisit työkykyillesi nykyisin? _____ pistettä</p>

## II TYÖRYHMÄN SISÄINEN VIESTINTÄ

Joissakin työryhmissä tarvitaan enemmän viestintää kuin toisissa. Arvioi tässä viestintää muiden työryhmän jäsenten kanssa sellaisena, kuin se on ollut työryhmän olemassaoloaikana yleensä.

**A. Viestintä.** Kuinka usein viestit muiden työryhmän jäsenten kanssa suullisesti tai kirjallisesti? Ympäroi soveltuvaa viestinnän määrää kuvaava numero henkilöihin ja ohita ne, joiden kanssa et ole lainkaan yhteydessä.

**B. Toisten työn merkitys.** Edellyttääkö oman työsi tekeminen sitä, että joku toinen työryhmän jäsen tekee työnsä? Merkitse X, jos toisen työntekijän panos on omassa työssäsi välttämätön.

**C. Neuvon kysyminen.** Kenen puoleen käännyt usein, kun tarvitset neuvoa tai tukea työhösi liittyvässä asiassa? Merkitse X näiden henkilöiden kohdalle.

**D. Henkinen tuki.** Onko työryhmässäsi sellaisia läheisiä työkavereita, joilta saat muutakin kuin työhön liittyvää henkistä tukea? Merkitse X näiden kohdalle.

Työryhmän jäsenen nimi	A. Viestintä					B. Toisten työn merkitys	C. Neuvon kysyminen	D. Henkinen tuki
	4=Monta kertaa päivässä 3=Päivittäin 2=Viikoittain 1=Kuukausittain tai harvemmin 0=EI lainkaan							
1.	4	3	2	1	0			
2.	4	3	2	1	0			
3.	4	3	2	1	0			

### III TYÖRYHMÄN ULKOPUOLINEN VIESTINTÄ

Työtehtäväsi saattaa edellyttää yhteydenpitoa myös työryhmän ja työpaikan ulkopuolisiin tahoihin. Arvioi, miten usein pidät yhteyttä eri henkilöstöryhmien edustajiin, muihin työpaikan työryhmiin sekä työpaikan ulkopuolisiin tahoihin. Ympäroi soveltuvaa vastausvaihtoehtoa kuvaava numero.

Henkilöstöryhmä/taho	Viestinnän taajuus				
	Päivittäin	Viikoittain	Kuukausittain	Joitakin kertoja vuodessa	Ei lainkaan
1. Ylin johto	4	3	2	1	0
2. Keskijohto / esimies	4	3	2	1	0
3. Asiantuntija	4	3	2	1	0
4. Muut työryhmät	4	3	2	1	0
5. Muut työntekijät	4	3	2	1	0
6. Hallinto-/tukihenkilö	4	3	2	1	0
7. Organisaation ulkopuolinen taho/henkilö	4	3	2	1	0

#### IV TYÖRYHMÄN TOIMINNALLISET PIIRTEET

Seuraavaksi sinulle esitetään joukko oman työryhmäsi toimintaan liittyviä piirteitä. Väitteet on esitetty kahden ääripään välisellä jatkumolla, jossa täysin neutraalia kantaa edustaa numero neljä. Arvioi oman työryhmäsi toimintaa ympäröimällä lähinnä omaa näkemystäsi kuvaava numero tällä jatkumolla.

#### **Työryhmäni piirteisiin kuuluu, että..**

ryhmä määrittelee omat tavoitteensa	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän tavoitteet on ennalta asetettu
kaikki jäsenet työskentelevät etäällä toisistaan	1	2	3	4	5	6	7	kaikki ryhmän jäsenet sijaitsevat lähellä toisiaan
ryhmä on tehoton	1	2	3	4	5	6	7	ryhmä on tehokas
ryhmän työt sujuvat huonosti	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän työt sujuvat hyvin
työtehtävät ovat erittäin yksinkertaisia	1	2	3	4	5	6	7	työtehtävät ovat äärimmäisen monimutkaisia
ryhmän toiminnan jatkuvuus on koko ajan uhattuna	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän toiminnan jatkuvuus on taattu
ryhmän toiminta on rutiininomaista	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän toiminta muuttuu koko ajan
ryhmässä kaikki ajavat vain omaa etuaan	1	2	3	4	5	6	7	ryhmässä kaikki puhaltavat yhteen hiileen
ryhmä toimii muita ryhmiä huonommin	1	2	3	4	5	6	7	ryhmä toimii muita ryhmiä paremmin
ryhmä sulautuu yhteen koko työpaikan kanssa	1	2	3	4	5	6	7	ryhmä erottuu selkeästi työpaikasta kokonaisuutena
ryhmän rajat ovat suljetut	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän rajat ovat avoimet
ryhmällä on läheiset suhteet työpaikan muihin ryhmiin	1	2	3	4	5	6	7	ryhmällä on etäiset suhteet työpaikan muihin ryhmiin
ryhmä voi saavuttaa tavoitteensa ilman yksittäisen ryhmän jäsenen panosta	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän tavoitteita ei voi saavuttaa ilman kaikkien jäsenten panosta
jokaisen ryhmän jäsenen työ on eroteltavissa muiden töistä	1	2	3	4	5	6	7	ryhmän jäsenten tehtäviä on vaikea erottaa toisistaan
jäsenet hoitavat aina samaa	1	2	3	4	5	6	7	jäsenet vaihtavat tehtäviä usein tehtävää keskenään
työt jakautuvat tasaisesti	1	2	3	4	5	6	7	työt kasaantuvat joillekin ryhmän jäsenille
ryhmässä esiintyy paljon kiistoja	1	2	3	4	5	6	7	ryhmässä vallitsee yhteisymmärrys

V TIEDONMUODOSTUS TYÖRYHMÄSSÄ

Työryhmien ja työpaikkojen tiedonmuodostuksen tavat poikkeavat toisistaan. Seuraavan osion tavoitteena on selvittää, miten oma työryhmäsi tuottaa tietoa. Arvioi **työryhmäsi** tiedonmuodostuksen tapaa ympäröimällä omaa näkemystäsi lähinnä kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Järjestämme paljon epämuodollisia tilaisuuksia, joissa työryhmän jäsenet voivat vaihtaa ajatuksia ja näkemyksiä.	1	2	3	4	5
2. Kokeilemme usein uusia työtapoja ja työmenetelmiä.	1	2	3	4	5
3. Omassa työryhmässäni tietotekniikkaa käytetään paljon.	1	2	3	4	5
4. Pidempään työryhmässäni olleet työntekijät neuvovat ja antavat opastusta uusille työntekijöille.	1	2	3	4	5
5. Työntekijät eivät jaa mielellään tietoa keskenään.	1	2	3	4	5
6. Työntekijät saavat paljon opastusta tietotekniikan käyttöön.	1	2	3	4	5
7. Työpaikallani kannustetaan kyseenalaistamaan olemassa olevia työtapoja ja työmenetelmiä.	1	2	3	4	5
8. Työpaikan johto kannustaa työryhmiä yhteistoimintaan.	1	2	3	4	5
9. Työryhmäni jäsenet antavat omaa tietämystään muiden työryhmän jäsenten käyttöön.	1	2	3	4	5
10. Työryhmäni jäsenet keskustelevat lounas- ja kahvi-tauoilla työasioista ja antavat toisilleen työtä koskevia neuvoja.	1	2	3	4	5
11. Työryhmäni jäsenet keskustelevat usein keskenään siitä, mitä työpaikan menettelytavat ja säännöt tarkoittavat.	1	2	3	4	5
12. Työryhmäni jäsenet saavat paljon lisäkoulutusta.	1	2	3	4	5
13. Työryhmäni käytössä olevat tietojärjestelmät ovat helppokäyttöisiä ja hyödyllisiä.	1	2	3	4	5
14. Työryhmäni jäsenten välinen elektroninen viestintä on yleistä.	1	2	3	4	5
15. Työryhmässäni on paljon henkilökohtaisia vuorovaikutustilanteita, joissa työntekijät voivat välittää omaa tietoaan muille työryhmän jäsenille.	1	2	3	4	5

VI TIEDONMUODOSTUS TYÖPAIKALLA

Seuraavan osion tavoitteena on selvittää, miten **työpaikkasi** tuottaa tietoa. Arvioi työpaikkasi tiedon-muodostuksen tapaa ympäröimällä omaa näkemystäsi lähinnä kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Tällä työpaikalla kaikkiin kysymyksiin löytyy vastaus työpaikan kirjallisista lähteistä.	1	2	3	4	5
2. Tällä työpaikalla käytetään erittäin paljon tietotekniikkaa tiedon tallentamiseen ja jakamiseen.	1	2	3	4	5
3. Työpaikallani on paljon saman alan asiantuntijoita, joten voin saada vastauksen kysymyksiini monelta eri henkilöltä.	1	2	3	4	5
4. Tällä työpaikalla opitaan virheistä.	1	2	3	4	5
5. Tällä työpaikalla toiset työntekijät ovat paljon parempia tiedonlähteitä kuin tietojärjestelmät.	1	2	3	4	5
6. Tällä työpaikalla työntekijät pelkäävät että tiedon jakaminen muille voi johtaa oman aseman heikentymiseen.	1	2	3	4	5
7. Tällä työpaikalla työryhmien välinen yhteistyö on tärkeää päätöksenteossa ja ongelmanratkaisussa.	1	2	3	4	5
8. Tällä työpaikalla työtapoja ja hallintoa muutetaan jatkuvasti.	1	2	3	4	5
9. Tämän työpaikan tietojärjestelmät auttavat työntekijöitä hakemaan helposti tarvitsemansa tiedon.	1	2	3	4	5
10. Tämän työpaikan työryhmien välinen yhteistoiminta on auttanut kehittämään työpaikan toimintatapoja.	1	2	3	4	5
11. Yhteistoiminnasta muiden työryhmien kanssa voi saada palkanlisän tai muun ylimääräisen korvauksen.	1	2	3	4	5

VII PÄÄTÖKSENTEKO JA ESIMIESTYÖ

Seuraavaksi selvitetään päätöksenteon ja esimiestyön merkitystä omalla työpaikallasi. Arvioi näitä asioita ympäröimällä lähinnä omaa näkemystäsi kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työntekijöitä kohdellaan samojen periaatteiden mukaan ja samat säännöt pätevät tänään ja huomenna.	1	2	3	4	5
2. Kaikilla on oikeus tulla kuulluksi omassa asiassaan.	1	2	3	4	5
3. Päätöksenteko on puolueetonta.	1	2	3	4	5
4. Päätökset perustuvat mahdollisimman oikeaan tietoon.	1	2	3	4	5
5. Päätökset ovat korjattavissa.	1	2	3	4	5
6. Päätöksenteon periaatteet ovat mahdollisimman selkeät ja ne on kerrottu niille, joita päätökset koskevat.	1	2	3	4	5
7. Esimies kuuntelee alaiensa mielipiteitä.	1	2	3	4	5
8. Esimiehen omat mielitymukset vaikuttavat häiritsevästi päätöksentekoon.	1	2	3	4	5
9. Päätöksistä tiedotetaan riittävästi.	1	2	3	4	5
10. Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti.	1	2	3	4	5
11. Alaisten oikeuksia kunnioitetaan.	1	2	3	4	5
12. Esimieheen voi aina luottaa.	1	2	3	4	5

VIII OMAN TYÖN PIIRTEET

Tässä osiossa selvitetään oman työn kokemuksia. Osion tavoitteena on saada tietoa ihmisten suhtautumisesta erilaisiin työtehtäviin, mikä auttaa suunniteltaessa ja muotoiltaessa töitä entistä paremmiksi. Arvioi oman työsi piirteitä ympäröimällä omaa näkemystäsi lähinnä kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Minulla on paljon vapautta päättää, miten ja milloin työni teen.	1	2	3	4	5
2. Minulla on mahdollisuus tehdä työssäni erilaisia asioita ja käyttää monipuolisesti hyväksi taitojani ja kykyjäni.	1	2	3	4	5
3. Teen työssäni kokonaisen tehtävän alusta loppuun ja työni tulokset ovat selvästi näkyviä ja tunnistettavia.	1	2	3	4	5
4. Työ on sellaista, että se, kuinka hyvin työni suoritan, voi vaikuttaa monen ihmisen elämään.	1	2	3	4	5
5. Esimieheni tarjoaa minulle jatkuvaa palautetta siitä, miten hyvin onnistun työssäni.	1	2	3	4	5
6. Jo työtä tehdessäni minulle selviää, kuinka hyvin työni onnistuu.	1	2	3	4	5
7. Työpanokseni on merkityksetön lopullisen tuotteen tai palvelun kannalta.	1	2	3	4	5
8. Saan käyttää useita monimutkaisia taitoja työssäni.	1	2	3	4	5
9. Minulla on vain vähän vapautta päättää miten työni tehdään.	1	2	3	4	5
10. Itse työn tekeminen tarjoaa minulle mahdollisuuksia selvittää, miten hyvin onnistun.	1	2	3	4	5
11. Työni on varsin yksinkertaista ja toistuvaa.	1	2	3	4	5
12. Esimieheni tai työtoverini eivät juuri koskaan anna minulle palautetta siitä, kuinka hyvin onnistun työssäni.	1	2	3	4	5
13. Työni sinänsä ei laajemmin tarkasteltuna ole erityisen merkittävää tai tärkeää.	1	2	3	4	5
14. Työhöni kuuluu lukuisia erilaisia tehtäviä.	1	2	3	4	5
15. Esimieheni antavat minulle usein tietoa siitä, kuinka hyvin minä heidän mielestään suoritan työni.	1	2	3	4	5
16. Työni on järjestetty siten, että en voi tehdä selvää työkokonaisuutta alusta loppuun.	1	2	3	4	5
17. Työni ei anna minulle mahdollisuutta käyttää harkintaa tai osallistua päätöksentekoon.	1	2	3	4	5
18. Työni vaatimukset ovat rutiininomaisia ja arvattavia.	1	2	3	4	5
19. Itse työn tekeminen antaa minulle hyvin vähän viihjetä siitä, työskentelenkö hyvin vai en.	1	2	3	4	5
20. Työni ei ole kovin tärkeää organisaation selviytymisen kannalta.	1	2	3	4	5
21. Työ antaa minulle huomattavan itsenäisyyden ja vapauden siinä, miten suoritan työni.	1	2	3	4	5
22. Työssäni on mahdollista tehdä täysin valmiiksi kerran aloitettu työ.	1	2	3	4	5
23. Työni vaikuttaa moniin ihmisiin.	1	2	3	4	5
24. Yleisesti ottaen olen erittäin tyytyväinen työhöni.	1	2	3	4	5

IX TYÖRYHMÄN JA TYÖPAIKAN ILMAPIIRI

Tässä osiossa tutkitaan ilmapiiriä omassa työryhmässäsi sekä työpaikalla yleensä. Työryhmän ilmapiiri voi poiketa koko työpaikan ilmapiiristä. Siksi osa väittämistä on esitetty sekä oman työryhmän että koko työpaikan kannalta. Ensimmäiset väittämät käsittelevät **työryhmää**. Ympäroi soveltuvaa vastausvaihtoehtoa kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Työryhmään kohdistuva arvostelu tuntuu henkilökohtaiselta loukkaukselta.	1	2	3	4	5
2. Olen hyvin kiinnostunut siitä, mitä muut ajattelevat työryhmästani.	1	2	3	4	5
3. Kun puhun työryhmästä, käytän sanaa "me" enkä "he".	1	2	3	4	5
4. Työryhmän menestys on yhtä kuin oma menestymiseni.	1	2	3	4	5
5. Kun joku kehuu työryhmää, se tuntuu kuin minua kehuuttaisiin.	1	2	3	4	5
6. Jäsenyys työryhmässä kuvastaa sitä, mitä olen.	1	2	3	4	5
7. Työskentelisin mieluummin toisessa työryhmässä.	1	2	3	4	5
8. Tunnen olevani työryhmäni tyypillinen jäsen.	1	2	3	4	5
9. Jäsenyys tässä työryhmässä on minulle tärkeää.	1	2	3	4	5
10. En oikein tunne kuuluvani joukkoon nykyisessä työryhmässäni.	1	2	3	4	5

Seuraavat väittämät käsittelevät koko **työpaikkaa**. Ympäroi soveltuvaa vastausvaihtoehtoa kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
11. Työpaikkaani kohdistuva arvostelu tuntuu henkilökohtaiselta loukkaukselta.	1	2	3	4	5
12. Olen hyvin kiinnostunut siitä, mitä muut ajattelevat työpaikastani.	1	2	3	4	5
13. Puhuessani työpaikastani käytän sanaa "me" enkä "he".	1	2	3	4	5
14. Tämän työpaikan menestys on yhtä kuin oma menestymiseni.	1	2	3	4	5
15. Kun joku kehuu työpaikkaani, se tuntuu kuin minua kehuuttaisiin.	1	2	3	4	5
16. Jäsenyys työpaikassani kuvastaa sitä, mitä olen.	1	2	3	4	5
17. Työskentelisin mieluummin toisessa työpaikassa.	1	2	3	4	5
18. Tunnen olevani työpaikkani tyypillinen jäsen.	1	2	3	4	5
19. Olen ajatellut vaihtaa työpaikkaa lähiaikoina.	1	2	3	4	5

X KIIRE JA ODOTUKSET

Tässä osiossa selvitetään omaan työhön kohdistuvia paineita. Arvioi kiireeseen ja omaan työhösi kohdistuvia odotuksia. Ympäröi omaa näkemystäsi vastaavaa vaihtoehtoa kuvaava numero.

	Täysin eri mieltä	Osin eri mieltä	En osaa sanoa	Osin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Minulla on usein liian vähän aikaa työni tekemiseen kunnolla.	1	2	3	4	5
2. Saan usein tehtäviä, joiden suorittamiseksi minulla ei ole riittävästi kykyjä.	1	2	3	4	5
3. Joudun usein keskeyttämään työni kyselyjen, puhelujen ym. vuoksi.	1	2	3	4	5
4. Saan niin paljon tietoa, etten ehdi kunnolla käsitellä tai hyödyntää sitä kaikkea.	1	2	3	4	5
5. Saan aivan liian vähän tietoa omien tehtävieni hoitamiseksi.	1	2	3	4	5
6. Joudun usein luopumaan tauoista työmäärän vuoksi.	1	2	3	4	5
7. Jotkut ihmiset tässä työryhmässä eivät tee tarpeeksi työtä ryhmän yhteisen tavoitteen eteen.	1	2	3	4	5
8. Työsuhteeni jatkuvuus on epävarmaa.	1	2	3	4	5
9. En ehdi tekemään ajallaan kaikkia tehtäviä, joita minun odotetaan hoitavan.	1	2	3	4	5
10. Tunnen itseni usein jännittyneeksi, väsyneeksi, levottomaksi ja ahdistuneeksi ja minun on vaikea nukkua työasioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä.	1	2	3	4	5
11. Tiedän aina tarkalleen, mitä minulta odotetaan.	1	2	3	4	5
12. Joudun usein suorittamaan tehtäviä, jotka mielestäni pitäisi tehdä eri lailla.	1	2	3	4	5
13. Teen työssäni paljon tehtäviä, jotka yksi henkilö hyväksyy mutta toinen ei hyväksy.	1	2	3	4	5
14. Työskentelen koko ajan kahden tai useamman ryhmän/tahon kanssa, joiden toimintatavat ovat melko erilaisia.	1	2	3	4	5
15. Työskentelen usein aivan turhien tehtävien parissa.	1	2	3	4	5
16. Saan usein keskenään ristiriitaisia toimeksiantoja kahdelta tai useammalta taholta.	1	2	3	4	5

## XI TYÖRYHMÄN JÄSENTEN AJATTELUTAVAT

Työryhmien toimivuuden kannalta voi olla hyödyllistä, että siihen kuuluu eri tavoin ajattelevia jäseniä. Käytä oheista listaa kuvatakseksi omaa ajattelu- ja toimintatyyliäsi. Kuvaille itseäsi sellaisena kun olet yleisesti tai tyyppillisesti (ei niin kuin toivoisit olevasi tulevaisuudessa), verrattuna samaa sukupuolta ja ikäluokkaa edustaviin henkilöihin jotka tunnet. Merkitse missä määrin kukin piirre kuvaa sinua numeroilla 1–9

EI PAIKKANSÄ PITÄVÄ				?	PAIKKANSÄ PITÄVÄ			
Äärimmäisen 1	Erittäin 2	Melko 3	Jonkin verran 4	5	Jonkin verran 6	Melko 7	Erittäin 8	Äärimmäisen 9
___	Ahdistunut		___	Hermostunut	___	Kylmä	___	Sosiaalinen
___	Uteliäs		___	Hiljainen	___	Leikkimielinen	___	Sovinnainen
___	Kateellinen		___	Hillitty	___	Moniulotteinen	___	Suvaitseva
___	Mukautuva		___	Itsevarma	___	Myötätuntoinen	___	Tehokas
___	Pohdiskeleva		___	Järjestelmällinen	___	Päättämätön	___	Tunteellinen
___	Epäjärjestelmällinen		___	Kiihkoton	___	Pelokas	___	Ujo
___	Epäsovinnainen		___	Kiltti	___	Perfektionisti	___	Vaativa
___	Filosofinen		___	Kireä	___	Pikkutarkka	___	Varovainen
___	Hajamielinen		___	Kova	___	Puhelias	___	Vetäytyvä
___	Hätäinen		___	Kriittinen	___	Sentimentaalinen	___	Älyllinen

Parhaat kiitokset vastauksestasi!



## Liite 2. Informaatiokirje tutkimukseen osallistuneille organisaatioille

### Arvoisa vastaanottaja

Työterveyslaitoksen Työterveyshuolto-osasto toteuttaa yhteistyössä Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin laitoksen kanssa postikyselytutkimuksen **tiimien toimivuudesta suomalaisilla työpaikoilla**. *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet* on osa Suomen Akatemian Sosiaalisen pääoman tutkimusohjelmaa, ja sen tarkoituksena on selvittää tiimien kommunikaatioon, työn sujuvuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä asioita. Liite 1.

Työpaikkanne osallistui huhti-marraskuussa 2004 työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä käsittelevään puhelinhaastattelututkimukseen (TYKY-barometri), jonka yhteydessä kysyttiin halukkuutta osallistua tiimien toimintaa koskeviin jatkotutkimuksiin. TYKY-barometrin yhteydessä olette ilmoittaneet toimipaikallanne olevan tiimejä. **Keräämme nyt tietoa kahdesta työpaikallanne toimivasta tiimistä**. Tutkimusta varten pyydämme Teitä itse valitsemaan toimipaikaltanne yhden sellaisen tiimin, joka toimii hyvin ja yhden sellaisen, jonka toiminnassa olisi kehittämisen varaa. Pyydämme näiden tiimien kaikkia jäseniä täyttämään kyselylomakkeen. Tietoja käsitellään luottamuksellisesti siten, etteivät yksittäisten tiimin jäsenten vastaukset tai työpaikkanne käy ilmi tutkimuksen tuloksissa. Tuotamme tutkimukseen osallistuneille toimipaikoille yhteenvetoraportin, joka antaa uutta tietoa tiimityöstä suomalaisilla työpaikoilla. Liite 2.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Toivomme Teiltä myönteistä suhtautumista, kun tutkijamme **soittaa Teille toimipaikallenne** sopiakseen Teille helpoimmasta aineiston keruutavasta. Ensisijaisesti ehdotamme **postikyselyä suoraan tiimien jäsenille**, mutta voimme tarvittaessa sopia myös aineiston keruusta työpaikallanne. Lomakkeeseen vastaamiseen kuluu arviolta 20–30 minuuttia. Aineiston keruuta varten pyydämme Teitä puhelun jälkeen nimeämään tutkittavien tiimien jäsenet.

Tiimitutkimuksen perusteella valitsemme edelleen kaksi toimipaikkaa tutkimukseen, jonka kohteena on koko organisaation toiminta. Tiimitutkimuksen jatko-osaan osallistuneille organisaatioille tarjoamme tutkimuksen jälkeen myös palautetta työpaikan toiminnasta. Tutkijamme kysyy halukkuutta osallistua myös tähän tiimitutkimuksen jatko-osioon yhteydenoton aikana.

**Tiimitutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen vastaa kyselyyn.**

Mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastaa tutkija Maria Taittonen sähköpostitse tai puhelimitse

Yhteistyöterveisin

Ilkka Pirttilä  
Erikoistutkija Dos.  
Työterveyslaitos

Jan-Erik Johanson  
Tutkimuspäällikkö VTT  
Yleisen valtio-opin laitos

## **Liite 3. Informaatiokirje tutkimukseen osallistuneille tiimien jäsenille**

### **Arvoisa tiimin jäsen**

Työterveyslaitoksen Työterveyshuolto-osasto toteuttaa yhteistyössä Helsingin yliopiston Yleisen valtio-opin laitoksen kanssa postikyselytutkimuksen **tiimien toimivuudesta suomalaisilla työpaikoilla**. *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet* on osa Suomen Akatemian Sosiaalisen pääoman tutkimusohjelmaa, ja sen tarkoituksena on selvittää tiimien kommunikaatioon, työn sujuvuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyviä asioita.

**Tutkimuksen onnistumiseksi pyydämme Teitä ystävällisesti vastaamaan oheiseen kysymyslomakkeeseen seuraamalla lomakkeessa annettuja ohjeita. Vastaamisen jälkeen pyydämme Teitä postittamaan lomakkeen oheisessa vastauskuoressa mahdollisimman pian – kuitenkin viimeistään xx.xx.2005 mennessä – suoraan Työterveyslaitokselle kuoressa mainittuun osoitteeseen. Lomakkeeseen vastaamiseen kuluu arviolta 20–30 minuuttia. Vastauskuoren postimaksu on maksettu puolestanne. Liite 1.**

Antamianne tietoja käytetään luottamuksellisesti ja ainoastaan tutkimustarkoituksiin eivätkä vastauksenne tule tutkimuksen missään vaiheessa työnantajanne tietoon. Myöskään työpaikkanne ei käy ilmi tutkimuksen tuloksissa. Liite 2.

**Tiimitutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen vastaa kyselyyn.**

Mahdollisiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin vastaa tutkija Maria Taittonen sähköpostitse tai puhelimitse

Yhteistyöterveisin

Ilkka Pirttilä  
Erikoistutkija Dos.  
Työterveyslaitos

Jan-Erik Johanson  
Tutkimuspäällikkö VTT  
Yleisen valtio-opin laitos

## **Liite 4. Tutkijan selvitys projektiin Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa liittyvistä eettisistä ja tietosuojakysymyksistä.**



**TYÖTERVEYSLAITOS**  
INSTITUTET FÖR ARBETSHYGIEN  
FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH

Tutkimuksen *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa* tavoitteena on selvittää työntekijöiden keskinäisen kommunikaation, työhyvinvoinnin ja tiimien toimivuuden välisiä yhteyksiä. Tutkimusmenetelmänä käytettävän verkostanalyysin avulla voidaan selvittää millaista vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä on.

Tutkimukseen osallistuvat työpaikat on valittu TYKY-barometri 2004 -aineistosta, joka perustuu Tilastokeskuksen toimipaikkarekisteristä sekä julkisyhteisörekisteristä tehtyyn satunnaisotokseen. Barometrihaastattelun yhteydessä toimipaikkojen johdon edustajilta kysyttiin halukkuutta osallistua nyt toteutettavaan tiimitutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvia toimipaikkoja on informoitu tutkimuksen tavoitteista, ja tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistumisesta on mahdollista kieltäytyä myös aineiston keruun jälkeen. Tutkimukseen ei liity riskejä tai vaaroja eikä siitä aiheudu kustannuksia tutkimuksen kohteena oleville toimipaikoille. Tutkimus ei vahingoita osallistuvia henkilöitä tai organisaatioita eikä haittaa niiden normaalia toimintaa.

Tutkimus suoritetaan postikyselynä suoraan tiimien jäsenille. Saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti siten, etteivät yksittäisten henkilöiden vastaukset tai tutkimuksen kohteena olevat toimipaikat käy ilmi tutkimuksen tuloksista kertovissa julkaisuissa. Tutkimusaineistosta tai sen tuloksista eivät käy ilmi haastateltavien nimet tai muut tunnistamisen mahdollistavat tiedot. Kyselytutkimuksessa annettavista tiedoista yhdis-

tetään tutkimuskäyttöä varten tilastollinen tutkimusaineisto, josta poistetaan yksittäisiä tutkittavia koskevat tunnistetiedot kuten henkilötunnukset, nimet ja osoitteet. Tämä aineisto on yllämainitun tutkimusprojektin päättymisen jälkeen vain tieteellisen tutkimuksen ja opetuksen käytössä.

Tutkimuksen rahoittaa Työsuojelurahasto ja sen vastuunalaisena johtajana toimii Työterveyslaitoksen erikoistutkija dos. Ilkka Pirttilä. Aineisto on Työterveyslaitoksen omistama ja sen hankinnasta, säilytyksestä ja tietosuojauksesta ovat vastuussa tutkimuksen johtaja Ilkka Pirttilä ja Työterveyshuolto-osasto johtaja Kaj Husman. Aineisto suojataan ulkopuolisilta. Työterveyslaitokselle on varattu tutkimustulosten hyödyntämisoikeus ja oikeus määrittellä tietojen käytöstä. Työterveyslaitos vastaa tutkimustulosten raportoinnista.

Mahdollisiin tutkimuksen eettisiin ja tietosuojakysymyksiin liittyviin tiedusteluihin ja lisäselvityksiin vastaa tutkimuksen vastuunalainen johtaja Ilkka Pirttilä joko sähköpostitse [ilkka.pirttila@ttl.fi](mailto:ilkka.pirttila@ttl.fi) tai puhelimitse (017) 201 226.

## **ARTIKKELIT I–V**