

**This is an electronic reprint of the original article.  
This reprint *may differ* from the original in pagination and typographic detail.**

**Author(s):** Raappana, Mitra; Valo, Maarit

**Title:** Tiimit muuttuvassa työelämässä

**Year:** 2014

**Version:**

**Please cite the original version:**

Raappana, M., & Valo, M. (2014). Tiimit muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus, 12(1), 23-40.

All material supplied via JYX is protected by copyright and other intellectual property rights, and duplication or sale of all or part of any of the repository collections is not permitted, except that material may be duplicated by you for your research use or educational purposes in electronic or print form. You must obtain permission for any other use. Electronic or print copies may not be offered, whether for sale or otherwise to anyone who is not an authorised user.

# Tiimit muuttuvassa työelämässä

## Abstrakti

Tutkimuksessa selvitettiin, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimien ja tiimityön muutokset sekä työelämän muutosten heijastumisen tiimityöhön. Tutkimus kohdistui eri aloilla työskenteleviin suomalaisiin, jotka ovat työskennelleet alallaan vähintään kymmenen vuotta. Laadullinen tutkimus toteutettiin avoimin haastatteluin, joihin osallistui yhteensä yksitoista miestä ja naista. Aineisto analysoitiin teemoittelemalla ja etsimällä aineistosta sekä tyypillisiä että tyypillisestä poikkeavia käsityksiä. Osoittautui, että työelämän koettiin muuttuneen monin tavoin; käsityksissä työn kuormittavuus, muutostahti, työntekijän asema, teknologiavälitteisyys, työn arvot ja työn fokus olivat jollain tavoin muuttuneet. Kansainvälistymisen ei koettu yleistyneen. Lisäksi osoittautui, että tiimin jäsenten käsitykset ja kokemukset tiimityöstä vaihtelevat suuresti. Käsitykset tiimeistä liittyvät yhteistyörakenteisiin ja -kokemuksiin, joissa niin tiimin rajat, toimintatavat, vuorovaikutustavat kuin tiimeihin kuulumisenkin painottuvat monella tavalla. Olisi voinut olettaa, että työelämän muutokset – kuten resurssipula, organisaatiomuutokset ja tuloksellisuusvaatimukset sekä viestintäteknologian kehittyminen – näkyisivät tiimikäsityksissä ja -kokemuksissa vahvemmin. On aiheellista kiinnittää tuttuun, totuttuun asiaan uusi, tarkka fokus ja selvittää, mitä kaikkea tiimit merkitsevät niin työntekijöille, organisaatioille kuin suomalaiselle työlle.

## Johdanto

Suomea kuvataan usein kehittyneeksi, kansainvälisestikin kilpailukykyiseksi tietoyhteiskunnaksi. Menestyksen mittareina pidetään varsinkin informaatioteknologian infrastruktuuria sekä siihen liittyvää osaamista. Erityisen ansiokkaana Suomen menestystarinaa on pidetty, koska kaupungistuminen ja kehittyminen tietointensiiviseksi yhteiskunnaksi ovat tapahtuneet sotien jälkeen poikkeuksellisen nopeasti (Pyöriä 2006). Tämänhetkessä työelämädiskurssissa tuntuu menestyspuheen lisäksi olevan voimakkaasti läsnä puhe muutoksesta. Keskustelu suomalaisen työelämän muutoksista ja siten työn laadusta käydään etenkin työntekijöiden näkökulmasta pääosin kielteisessä sävyssä (Hakanen & Perhoniemi 2008; Virmasalo ym. 2011).

Tutkimustulosten mukaan (Lehto & Sutela 2008) työn muutokset Suomessa ovat mitattuina melko vähäisiä, ainakin verraten käydyn muutoskeskustelun yleisyyteen. Havaitut muutokset ovat ilmiöinä komplekseja ja aina suhteessa johonkin kontekstiin. Kielteisiä kehityssuuntia ovat esimerkiksi talouskriisit, työttömyyden nousu (Pyöriä 2001), koetun kiireen kasvu sekä ristiriitojen kokeminen

(Lehto & Sutela 2008). Myönteiset muutokset – kuten työn joustavien organisointimallien yleistyminen, omaan työhön vaikuttaminen, teknologian kehittyminen ja noussut koulutustaso – ovat heijastuneet työntekijöihin myös kuormittavalla tavalla (Pyöriä 2001, 178; Virmasalo ym. 2011, 14).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tiimin jäsenet ovat kokeneet tiimityön muutokset sekä työelämän muutosten heijastumisen tiimityöhön. Tarkoituksena on saada jäsenelty kuva siitä, millaisia kokemuksia tiimityöstä ja tiimityön kehittämisestä on työntekijöillä, jotka ovat pitkään olleet suomalaisessa työelämässä. Laadullinen tutkimusasetelma mahdollistaa tiimin jäsenten omien käsitysten ja arvioiden ymmärtämisen ja tarkastelun. Käsitteitä analysoidaan voidaan selvittää, mitä tiimissä työskenteleminen muuttuvassa työelämässä on ja mitä se tiimin jäsenille merkitsee. Tutkimus kohdistuu eri aloilla työskenteleviin suomalaisiin, jotka ovat olleet työelämässä alallaan vähintään kymmenen vuotta.

## **Tiimityö osana suomalaista työtä**

Työelämän jatkuvissa muutoksissa suomalaiseen työhön on vakiintunut ominaispiirre: työskentely ryhmissä ja tiimeissä. Niin suomalaiset itse ovat raportoineet yli kahdenkymmenen vuoden ajan. Ryhmätyötä on tehty jo pitkään enemmän kuin missään muualla Euroopassa. (Lehto 2009; Parent-Thirion 2011.) Suomessa tiimityö on tavallisinta valtiolla ja kunnilla, joiden työntekijöistä 85–90 % työskentelee tiimeissä (Lehto & Sutela 2008). Vuoden 2010 eurooppalaisen työolotutkimuksen mukaan EU:n palkansaajista ryhmissä tai tiimeissä työskenteli 58 %, kun taas suomalaisista työntekijöistä tiimeissä työskenteli 65 % (Eurofound 2010).

Työelämän ryhmiin liitetään paljon hyötyjä. Ryhmä- ja tiimityöskentelyn avulla on pyritty madaltamaan organisaatioiden hierarkioita, hajauttamaan vastuuta, työskentelemään joustavasti sekä vastaamaan nopeasti työelämän jatkuviin haasteisiin. Ryhmätyöskentelyssä syntyvän synergian ja jaetun osaamisen on ajateltu kehittävän koko organisaation osaamista ja kilpailukykyä. Lisäksi ryhmätyöllä on voitu tehostaa tuottavuutta sekä lisätä johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä. (Pyöriä 2001.) Ryhmä- ja tiimityöskentely on nähty myös keinona lisätä työntekijöiden työhyvinvointia: vaikutusmahdollisuuksia, sosiaalisia suhteita ja itsenäisyyttä (Niemelä & Kalliola 2007; Kauppinen ym. 2012).

Ryhmätyön historiaa ja erityispiirteitä suomalaisessa työelämässä ovat tiivistäneet esimerkiksi Niemelä ja Kalliola (2007). On arvioitu, että muihin Euroopan maihin verrattuna Suomessa erityisen suosittua ja hieman itsenäisempää tiimityöskentelyä selittävät keinot, joilla Suomi selviytyi 1990-luvun lamasta. Työn uudelleenjärjestäminen, ammattiyhdistysliikkeen erikoislaatuinen

neuvotteluasema sekä työn tehostamisen tavoitteet toivat ryhmien ja tiimien ihanteen koko suomalaiseen työelämään. (Niemelä & Kalliola 2007.) Johdon ja työntekijöiden arviot ryhmien ja tiimien hyödyistä ovat kuitenkin viimeaikaisissa tutkimuksissa osoittautuneet osittain eriäväiksi. Johto arvioi tiimien mahdollisuudet useimmiten myönteisemmiksi kuin työntekijät. (Alasoini 2011; Parent-Thirion 2011.) Pyöriä (2001, 181) on myös huomauttanut, että tiimityön hyötyjä tavoitellaan usein tietämättä, miten niihin kannattaisi pyrkiä, jolloin tiimityö saattaa kääntyä tavoitteitaan vastaan. Moni palkansaaja tuntuu myös kuormittuvan tehottomista tiimeistä ja työryhmistä, joiden koetaan vievän enemmän aikaa kuin tuovan hyötyä.

Viime vuosikymmenen aikana ryhmissä ja tiimeissä työskentely on yleistynyt entisestään (Lehto & Sutela 2008). Lisäksi teknologian kehittyminen – ajan ja tilat ylittävät tekniset välineet ja sovellukset – on laajentanut ryhmässä työskentelemistä. Ryhmissä ja tiimeissä on uudenlaisia mahdollisuuksia kommunikoida: hajautuneesti, virtuaalisesti ja kansainvälisesti. Työympäristöt ovat siis monipuolistuneet. (Kauppinen ym. 2012.) Voisi olettaa, että teknologian kehitys ja etätyömahdollisuudet ovat tehneet työelämän ryhmistä ja tiimeistä virtuaalisempia, kansainvälisempiä, aikaan ja paikkaan entistä vähemmän sidoksissa olevia ja siten ehkä perusrakenteiltaan joustavampia. Voisi myös ajatella, että työelämän kiireet heijastuvat tehokkuusvaatimuksina ryhmille ja tiimeille annetuissa tehtävissä ja resursseissa.

Ryhmiä ja tiimejä on tarkasteltu suomalaisen muuttuvan työn kontekstissa verrattain vähän. Kahden viime vuosikymmenen aikana on tilastoitu esimerkiksi sitä, kuinka yleistä tai intensiivistä ryhmätyöskentely on ja miten tiimityö koetaan (SVT 2008). Tutkimuksissa on tarkasteltu erilaisista teoreettisista lähtökohdista työelämän ryhmiä ja tiimejä lähinnä niiden vaikutusten ja seurausten näkökulmasta. Näkökulmana on ollut esimerkiksi työryhmien valtuuksien ja työskentelyn laadun yhteys työelämän laatuun (Niemelä & Kalliola 2007; Niemelä 2008) sekä tiedonjakamisen (Janhonen 2010) ja virtuaalisuuden (Virtanen 2010) merkitys tiimityössä.

Ryhmätyöskentely toteutuu vuorovaikutuksessa, jossa ryhmän tai tiimin jäsenet tulevat tietoisiksi toisistaan. Vuorovaikutuksessa määritetään jäsenten roolit, tehtävä sekä normit ja säännöt. (Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Ryhmän vuorovaikutuksen ymmärtämisessä keskeisiä kysymyksiä ovat, miten ryhmä on jäsentynyt, millaisia vuorovaikutusprosesseja ryhmä toteuttaa, millaisia tehtäviä ja tavoitteita ryhmällä on, miten ryhmää johdetaan sekä mitä merkityksiä ryhmän toiminnalla on jäsenilleen ja toimintaympäristöilleen (Poolen ym. 2005, 11 jäsentelyä mukailen). Suomalaisissa ryhmäviestinnän tutkimuksissa ryhmiä ja tiimejä on viime vuosina sivuttu esimerkiksi hajautettujen tiimien identifioitumisen näkökulmasta (Sivunen 2007) sekä osana työelämän yhteistyömuotoja tarkastelevaa tutkimusta (Aira 2012). Tässä artikkelissa käytetään jatkossa ryhmistä ja tiimeistä nimitystä tiimi. Tutkimus kohdistuu

työelämän kontekstiin, jossa tiimi on käytetympi nimitys kuin ryhmä tai työryhmä. Työelämässä tiimin käsitettä käytetään usein synonyymina tai yleisnimityksenä kaikille työn ryhmille. Tutkimuskirjallisuudessa ryhmän ja tiimin käsitteiden määrittely on kirjavaa (Hollingshead ym. 2005; Niemelä ja Kalliola 2007; Janhonen 2010).

## Tutkimuksen toteutus

Tutkimusote on laadullinen: pyrkimyksenä on kuvata ja jäsentää työntekijöiden kokemuksia. Tämän vuoksi tutkimusta varten kerättiin haastatteluaineisto. Haastateltavat rekrytoitiin nimeämismenetelmällä (snowball sampling): ensimmäiset haastateltavat saatiin tutkijoiden omista verkostoista, ja haastatellut nimesivät uusia mahdollisia haastateltavia. Haastateltavien työhön tuli haastatteluhetkellä kuulua tiimityötä.

Koska tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä tiimityö haastateltaville merkitsee ja miten se käsitetään, haastateltavat saivat itse määritellä, minkä he kokivat tiimityöksi. Tiimityön määrittelemisen oli osalle problemaattista, koska nykyään tiimi-nimitystä käytetään niin monenlaisista ilmiöistä. Haasteita määrittelemiseen tuntui tulevan ristiriidasta, jossa yhteistyöksi mielletty ajatus tiimistä oli käytännön kokemusten mukaan pikemminkin työtehtävien jakamista (ilman yhteistyön kokemusta). Osa haastateltavista sen sijaan käsitti tiimin selkeänä kokonaisuutena, jonka saattoi määritellä helposti yhteistyörakenteeksi, jossa tavoitellaan yhteistä päämäärää jokaisen tiimin jäsenen osaamisen panoksella. Molemmissa näkökulmissa on yhtäläisyyksiä niin ryhmäviestinnän kuin yleisen tiimitutkimuksenkin traditioon. Ryhmäviestinnän psykodynaamisissa näkökulmissa sekä yleisemmissä, niin kutsutuissa sosioteknisissä teorioissa yhteisöllisyys ja kokemuksellisuus ovat samalla tavalla osa tiimin käsitettä kuin tehtävän suorittaminen. Tehtäväkeskeisyys korostuu ryhmäviestinnän funktionaalisissa teorioissa, joiden mukaan tehtävä määrittää tiimirakenteita, kuten yhteistä päämäärää, toisiaan täydentävää osaamista sekä työtehtävien ja tekijöiden keskinäistä riippuvaisuutta. (Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Janhosen (2010) mukaan myös japanilaisesta teollisuudesta yleistyneessä traditiossa tiimin määrittämisen lähtökohtana on tehtävästä tehokkaasti suoriutuminen.

Tutkimukseen osallistui viisi naista ja kuusi miestä, joilla oli työkokemusta kymmenestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Haastateltavat olivat 36–59-vuotiaita ja edustivat asiantuntijatyötä eri toimialoilla ja toimintasektoreilla. Haastateltavat työskentelivät rakennusalalla, hallinnon, informaatioteknologian, taiteen, rekrytoinnin, diplomatian, koulutuksen ja terveydenhuollon aloilla sekä julkisella että yksityisellä sektorilla erilaisissa tehtävissä. Avoimia haastatteluja tehtiin

yksitoista. Yhteensä haastatteluaineistoa oli noin 15 tuntia 30 minuuttia, kun jokainen haastattelu kesti 1–2 tuntia.

Haastattelut olivat avoimia eli niitä ei sidottu tiukkaan formaattiin. Keskustelu eteni etukäteen valittujen aiheiden parissa. Avoimille haastatteluille tavanomaisesti jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki ennakkoon harkitut aihepiirit, vaikka asioiden käsittelyjärjestys sekä keskustelujen painotukset vaihtelivatkin (Eskola & Vastamäki 2001).

Aihealueet valittiin työelämän muutoksiin liittyvästä kirjallisuudesta (ks. Pyöriä 2001; Virmasalo ym. 2011) ja ryhmäviestinnän peruskysymyksistä (ks. Poole ym. 2005), koska haluttiin selvittää, miten tiimien käsitetään muuttuneen työelämän kontekstissa ja miten käsitykset työelämän muutoksista heijastuvat käsityksiin tiimityöstä. Tarkempia aihealueita olivat seuraavat: oma työhistoria ja työtehtävät, työelämän muutokset omassa työssä (työtahti, työn kuormittavuus, kansainvälistyminen, teknologiavälitteisyys), tiimien rakenne, tavoitteet, tehtävät ja tulokset, tiimityön vaatimukset, hyödyt ja haasteet, tiimityöhön liitetyt merkitykset, asenteet ja motivaatiot, tiimien muodostaminen ja johtaminen, vuorovaikutustavat ja vuorovaikutusosaaminen tiimeissä sekä viestintäteknologian merkitys tiimityössä. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan kokemuksiaan ja käsityksiään koko työuraltaan ja arvioimaan mahdollisia muutoksia uran eri vaiheissa. Työelämää ja tiimejä sekä niiden muutoksia pyydettiin arvioimaan (ensisijaisesti) oman työuran perusteella. Aineistoa analysoitiin sitä mukaa kuin haastatteluja tehtiin ja puhe litteroitiin tekstiksi. Aineiston kylläntymistä ja haastateltavien määrää arvioitiin analysoinnin ohessa.

## **Aineiston analyysi**

Aineiston analysointi aloitettiin tarkastelemalla haastatteluja yksitellen. Tämän jälkeen kaikki haastattelut teemoiteltiin tutkimuskysymysten haastatteluaiheiden mukaan. Tässä teemoittelun ensimmäisessä vaiheessa analyysi oli teoriasidonnaista, eli teoriaan tukeutuvaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103–107). Teoria-sanalla ei tässä viitata kuitenkaan mihinkään tiettyyn teoreettiseen näkökulmaan tai selitysjärjestelmään, johon teemoja verrattaisiin tai jolle haettaisiin vahvistusta. Teoriasidonnaisuudella viitataan Kuhnin (1994) ajatuksiin siitä, ettei mikään analyysi ole täysin aineistolähtöistä, vaan että kytkennät teoreettiseen ajatteluun ovat havaittavissa. Ensivaiheen teemat kytkeytyivät siten yllä kuvattuihin työelämän muutoksiin ja ryhmäviestinnän peruskysymyksiin. Tämän jälkeen kunkin teeman sisältöä tulkittiin niin aineistolähtöisesti kuin mahdollista. Aineistoon tarkasti syventymällä ja sitä useita kertoja lukemalla pyrittiin arvioimaan, mitkä sisällöt nousivat siitä vahvemmin esiin ja mitkä taas eivät vaikuttaneet keskeisiltä. Näin

aineisto teemoiteltiin yksityiskohtaisemmin. Tuloksena oli seitsemän teemaa työelämän muutoksista ja kymmenen teemaa tiimityön muutoksista.

Teemoittelun avulla aineisto vaikutti jäsenynteeltä, mutta analyysissa haluttiin päästä syvemmälle ja kuvata aineistoa tarkemmin kuin mihin teemat antavat mahdollisuuden. Niinpä analysointia jatkettiin tyypittelemällä teemojen sisällöt laadullisesti. Tyypittelyllä tarkoitetaan laadullista tai määrällistä analyysimenetelmää, jossa aineistosta etsitään ja kootaan tyypillisiä ja toisaalta myös tyypillisestä poikkeavia ajatuksia, käsityksiä tai kuvauksia (Eskola & Suoranta 1998, 182–183). Laadullisen tyypittelyn avulla on mahdollista analysoida aineisto syvällisesti ja ytimekkäästi (Tellis 1997; Järvinen & Järvinen 2000, 83). Määrällinen tyypittely toteutetaan usein kvantifiointia ja koodaamista hyödyntämällä. Tällöin tyyppeihin kootaan systemaattisesti kaikki tietyn tyyppin sisältämät yksityiskohdat ja tyypit edustavat määrällisesti yleisintä eli mahdollisimman hyvin koko aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tyypillisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan siis tutkimuksen aineiston mukaan tyypillistä, ei yleisesti tyypillistä käsitystä.

Tämän tutkimuksen laadullisessa analyysissa tyypit ovat tiivistymiä haastatteluaineistosta analysoiduista käsityksistä. Tuloksena on 16 käsitystyyppiä työelämän muutoksista ja 24 tiimien muutoksista. Tyyppeihin tiivistettiin aineistosta tietoja, joita ei ollut sellaisinaan haastattelun puheessa. Ne ovat siis mahdollisimman yleisiä yhdistelmiä laajasta osasta aineistoa. Tyyppiin sisällytetyt asiat saattoivat esiintyä vain yhden haastateltavan vastauksessa, mutta niiden ajatellaan voivan olla mahdollisia ja jopa todennäköisiä muissakin vastauksissa aineiston sisäisen logiikan mukaan (vrt. Eskola & Suoranta 1998, 183). Laadullinen tyypittely mahdollisti myös tyypillisestä poikkeavien käsitysten etsimisen aineistosta (Hammersley & Atkinson 2007). Tässä tutkimuksessa tyyppien avulla voidaan siis kuvata aineistoa – toisin sanoen haastateltavien käsityksiä työelämästä ja tiimeistä sekä niiden muutoksista – kokoavina yleiskäsityksinä sekä keskimääräisestä poikkeavina käsityksinä. Laadullisen analyysin avulla voidaan tarkastella ja hahmottaa tutkittavasta ilmiöstä jotain sellaista, mitä määrälliset ja laajat tutkimukset eivät välttämättä mahdollista: miten tiimin jäsenet käsittävät tiimit muuttuvan työelämän kontekstissa ja mitä erityispiirteitä tiimeihin liitetään? Pyrkimyksenä ei ole vielä tuottaa määrällisesti yleistettäviä tuloksia, vaan niihin voidaan pyrkiä tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntäen.

Aineiston kokoa ja edustavuutta arvioitiin analysoimalla haastatteluja sitä mukaa kuin niitä kerättiin. Yksi tapa tarkastella aineiston riittävyttä on arvioida saturaatiota eli aineiston kylläytymistä. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että tietty määrä aineistoa tuo esiin teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista löytää (Eskola & Suoranta 1998, 63). Näin arvioitiin tässä aineistossa tapahtuneen. Yhdennentoista haastattelun kohdalla todettiin, että aineisto ei enää tuota uudenlaista tietoa tutkittavasta aiheesta.

## Tulokset

Tutkimuksen tulokset vastaavat kysymykseen siitä, miten tiimin jäsenet kokevat suomalaisen työelämän muutosten heijastuvan tiimityöhön. Tulokset on raportoitu siten, että ensin tarkastellaan käsityksiä työelämän muutoksista ja sitten tiimityöstä sekä tiimityön muutoksista. Käsityksiä työelämän muutoksista kuvataan, jotta käsitykset tiimityöstä ja sen muutoksista saavat viitekehyksen. Pohdintaosuudessa tarkastellaan tuloksia tiimityön muutoksista suhteessa tämän tutkimuksen ja aikaisempien tutkimusten tuloksiin työelämän muutoksista. Tuloksia tarkastellaan teemoittain ja tyypeittäin. Teemat ovat niitä aihealueita, jotka korostuivat jäsenten käsityksissä ja kokemuksissa, kun keskusteltiin työelämän muutoksista ja muutosten heijastuksista tiimityöhön. Käsitustyyppit ovat haastatteluaineistossa tyyppillisiä tai tyyppillisestä poikkeavia käsityksiä noista muutoksista ja heijastuksista.

Käsitykset työelämän muutoksista kuvataan tuloksina alla olevassa taulukossa 1. Taulukossa käsitystyyppit esitetään teemoittain, ja taulukkoon on merkitty tyyppien tyyppisyys tai poikkeavuus. Jos haastatteluaineistosta kävi ilmi, että haastateltavat kokivat muutoksen tapahtuneen, on taulukossa mainittu muutos. Jos haastateltavat sen sijaan eivät arvioineet muutosta tapahtuneen, taulukkoon on kirjattu ”ei muutosta”.



Taulukko 1 tähän.

## ***Käsitykset työelämästä ja työelämän muutoksista***

Käsitykset työelämästä ja työelämän muutoksista ovat muuttuneet monella tavalla. Haastateltavien käsitysten mukaan jonkinlaisia muutoksia on tapahtunut työn uudistumistarpeessa, fokuksessa, arvoissa, kuormittavuudessa, työntekijän asemassa ja teknologiavälitteisyydessä.

Kansainvälistymisessä ei käsitysten mukaan ole tapahtunut muutosta.

Yhtenä työelämän muutoksena haastateltavat kuvasivat *uudistumista ja muutostarvetta*. Haastateltavien puheiden mukaan uudistuminen ja kehittyminen, eli muutokset, kuuluvat luonnollisena osana yhteiskuntaan ja työelämään. Tyypillisen käsityksen mukaan muutos tuntuu olevan nykyään työelämää määrittävä itseisarvo, ja uudistumisen tarpeet ja syklit ovat aiempaa nopeatahtisempia.

*Työn fokus* on haastateltavien mukaan muuttunut monin tavoin. Yhtäällä koetaan, että nykyään työssä korostetaan johtamisen merkitystä. Toisaalla työntekijän ja työyhteisön hyvinvointi on keskiössä. Lisäksi asiakastyö ja yhteistyö eri tahojen kanssa ovat aiempaa merkityksellisempiä. Kaikki nämä käsitystyyppit työn fokuksista ovat aineistossa yhtä tyypillisiä.

*Työn tekemistä ohjaavien arvojen* koetaan muuttuneen. Tyypillisesti arvomuutos liittyy käsitykseen korostuneesta tehokkuusajattelusta, eli rahan ja taloudellisen voiton koetaan ohjaavan työn tekemistä aiempaa vahvemmin. Poikkeava arvomuutos sen sijaan on, kun työtä ohjaa rahan ja voiton tavoittelun sijaan pyrkimys laadukkaaseen tekemiseen ja lopputulokseen.

Tulosten mukaan käsitys *työn kuormittavuudesta* on muuttunut. Tyypillisen käsityksen mukaan työ on muuttunut aiempaa kuormittavammaksi: vaatimustaso on noussut ja työ on raskasta, byrokraattista ja kiireistä verrattuna aiempaan. Tyypillisestä poikkeava käsitystyyppi on edelliselle vastakkainen. Sen mukaan työ on muuttunut vähemmän kuormittavaksi ja se koetaan nykyään selkeäksi, kevyeksi ja joustavaksi sekä aiempaa kiireettömämmäksi.

*Työntekijän asema* on haastateltavien käsitysten mukaan muuttunut. Tyypillisesti muutos on tässäkin kohtaa kielteinen, sillä käsityksen mukaan työntekijä kohtaa nykyään aiempaa enemmän vaatimuksia ja vähemmän tukea. Lisäksi käsityksen mukaan työntekijä ei voi vaikuttaa työhönsä entiseen tapaan. Päinvastainen käsitys työntekijän asemasta on tyypillisestä poikkeava. Sen mukaan työntekijältä vaaditaan aiempaa vähemmän mutta vaikutusmahdollisuuksia ja tukea on entistä enemmän.

*Teknologian yleistyminen* heijastuu haastateltavien käsityksiin työelämästä. Tyypillisen käsityksen mukaan teknologiaa käytetään työssä ja kommunikoinnin välineenä paljon – jopa siinä määrin, että erilaiset teknologiset sovellukset ovat muuttaneet työnkuvaa ja korvanneet ennen käsin tehtyjä työtehtäviä. Toisaalta teknologia ja sen hyödyntämisen mahdollisuudet tai paineet työssä tiedostetaan, mutta ne ovat toistaiseksi läsnä vain puheissa ja suunnitelmissa. Tämä käsitystyyppi on kuitenkin tyypillisestä poikkeava. Tyypillinen on käsitys, jonka mukaan teknologiavälitteisyys ei aina helpota työntekoa. Esimerkiksi sähköpostit saattavat kuormittaa ja häiritä.

*Globalisaatio* ei näy tämän tutkimuksen aineistossa. Tyypillisesti työ ei ole haastateltavien käsitysten mukaan kansainvälistynyt aiemmasta. Työ on toki saattanut olla aina kansainvälistä, mutta tilanne ei ole työelämän muutoksissa muuttunut kymmenen viime vuoden aikana.

### ***Käsitykset tiimityöstä ja tiimityön muutoksista***

Käsitykset tiimien muutoksista kuvataan tuloksina alla olevassa taulukossa 2 samaan tapaan kuin työelämän muutokset edellä taulukossa 1. Käsitykset tiimityöstä eivät ole juurikaan muuttuneet työelämän muutosten mukana. Näyttää kuitenkin siltä, että tiimi käsitetään monella tavalla ja siihen liittyy paljon erilaisia kokemuksia. Ainoa tyypillinen muutos on tapahtunut juuri tiimin määrittämisessä. Muut muutokset ovat poikkeavissa käsitystyypeissä tiimiin kuulumisesta ja tiimirooleista.

Taulukko 2 tähän.

## **Tiimin määrittäminen, muodot ja tiimeihin kuuluminen**

Haastateltavien käsitykset tiimeistä ovat jaettavissa selkeästi kahteen, aineistossa yhtä yleiseen tyyppiin, eli tiimit hahmotetaan tyypillisesti kahdella tavalla. Yhtäällä tiimiä pidetään vaikeasti määriteltävänä ja hahmotettavana, kun taas toisaalla käsite hahmottuu selkeästi ja helposti.

Tiimi-nimitystä käytetään nykyisessä työelämässä varsin monenlaisista tiimirakenteista ja -kokemuksista. Käyttötapojen kirjo näyttää tehneen tiimin määrittämisestä haastavaa. Aiemmin tiimit ovat olleet selkeämmin käsitettävissä. Nykyisin tiimit voivat olla tiimejä vain nimeltään tai ulkokuoreltaan. Ne täyttävät ikään kuin ulkokohtaisesti tiimin määritelmän, kuten yhteisen tavoitteen hyväksi työskentelyn ja rajatun määrän ihmisiä. Kuitenkin varsinainen kokemus tiiminä työskentelemisestä muodostuu ulkoisia määreitä syvemmästä: luottamuksesta sekä toimivasta ja sitoutuneesta yhteistyöstä, jossa jaetaan kokemus tiimistä. Tämän tyypillisen käsityksen mukaan tiimi siis syvemmältä olemukseltaan määrittyy yhteistyön kokemuksesta.

Toisaalta tiimin määritelmää voidaan pitää myös selkeänä, eikä sitä juuri problematisoida. Vaikka työelämä ja tiimit olisivat muuttuneet, käsitys tiimistä ei. Tämän käsitystyyppin mukaan tiimiä voivat määrittää selkeärajainen ja yhteinen tehtävä, lähityöyhteisöön kuuluminen, jaettu osaaminen, työtehtävien tai kommunikointitavan mukaan määrittynyt yhteistyön rakenne. Tiimiä ei niinkään määritä kokemus tai sitoutumisen aste. Sen sijaan keskeistä erilaisissakin tiimeissä on aina ollut ja on edelleen niiden rinnastuminen yhteistyöhön, jota ohjaa jokin hahmotettava rakenne. Rakenteena nähdään vaikkapa virallinen tiimiksi nimeäminen tai samanlaiset työtehtävät ja tavoitteet. Edelliseen käsitystyyppiin verrattuna tiimin määritelmä ei edellytä kokemusta tiimiin kuulumisesta ja tiiminä työskentelystä, vaikka ne voivat kuulua siihen. Keskeisempi kriteeri on yhteistyötä toteuttava rakenne.

Haastateltavat tunnistavat ja nimeävät monenlaisia tiimimuotoja. Esimerkkimainintoja ovat työpari- tai pienryhmätyöskentely, koko työyhteisö tai lähin työyhteisö, moniammatilliset tiimit sekä asiantuntija-, hanke-, osaamis- ja virtuaalitiimit. Lisäksi tiimit saattavat määrittyä tehtävänsä mukaan esimerkiksi suunnittelu-, johto-, hallinto- tai tukirakennetiimeiksi. Vaikka tiimimuotoja luetellaan melkoinen kirjo, tyypillisesti omat tiimikokemukset liittyvät edelleen joko pitkäkestoisiin lähityöyhteisöihin tai lyhytkestoisempiin, vaihtuviin projektitiimeihin. Nämä tiimimuodot ovat aineistossa yhtä tyypillisiä, eikä niissä ole tapahtunut muutosta.

Haastateltavat kertovat kuuluvansa tiimiinsä yleensä kokoaikaisesti. Tiimin jäsenet voivat olla yhtä lailla joko saman organisaation sisältä tai eri asiantuntijaorganisaatioiden edustajia, jotka

työskentelevät yhteisen tehtävän parissa eri organisaatioista käsin. Erilaisiin projektitiimeihin kuuluu ajoittain, yhteistyön onnistuessa, luontevasti myös asiakkaita, yhteistyötahoja tai vaikkapa viranomaisia. Tämä käsitys on tyypillinen haastatteluaineistossa: työelämän muutoksista huolimatta edelleen kuulutaan pääasiassa yhteen tiimiin kerrallaan.

On vähemmän tyypillistä mutta nykyään kuitenkin mahdollista, että sama työntekijä kuuluu työyhteisössään useaan tiimiin. Tällöin organisaatioon kuuluu monenlaisia rakenteellisia tiimejä. Vaikka tiimin jäsen kuuluisi useampaan tiimiin samanaikaisesti, erottuu yksi tiimi muita keskeisempänä ja muut tiimit ovat toissijaisia tai niiden jäseneksi sitoudutaan pienemmällä intensiteetillä. Kaikkia tiimijäsenyyksiä ei pidetä keskenään yhtä merkittävänä.

### **Roolit ja johtajuus tiimissä**

Haastateltavien käsitysten mukaan tiimin jäsenillä on tyypillisesti omat vastuualueensa ja roolinsa, jotka määrittyvät useimmiten työtehtävien tai osaamisen mukaan. Vastuualueita ja rooleja **tuntuu** pidettävän synonyymeina, eivätkä työelämän muutokset ole muuttaneet niiden jakautumista tiimeissä. Sen sijaan poikkeava käsitys on, että työelämän muutokset ovat vaikuttaneet tiimeihin siten, että jäsenet tietävät aiempaa paremmin oman roolinsa tiimissä.

Tiimin rooleista keskusteltaessa tulevat esiin erityisesti käsitykset johtajan roolista. Tiimin vetäjän roolia pidetään tärkeänä juuri vastuualueiden ja tiimin tavoitteiden määrittämisessä. Hyvää, nimettyä johtajaa pidetään tyypillisesti edelleen tarpeellisena.

On selvästi poikkeuksellisempaa, että tiimi toimii kokonaan itseohjautuvasti siten, etteivät jäsenet edes kaipaa tiimilleen nimettyä johtajaa. Tämäkään poikkeava käsitystyyppi ei kuitenkaan tunnu olevan riippuvainen työelämän trendeistä, vaan se kuuluu itsenäiseen asiantuntijatyöhön.

### **Vuorovaikutuksen luonne**

Tiimeissä kommunikoidaan haastateltavien mukaan monella tavalla. Vuorovaikutustilanteet voivat vaihdella virallisista ja sovituista tiimipalavereista epävirallisiin ja spontaaneihin keskusteluihin, joita käydään niin koko tiimin kesken kuin kahdenvälisesti tai muutaman jäsenen kesken. Työelämän muutokset eivät ole heijastuneet käsityksiin tiimien vuorovaikutuksen luonteesta.

Sovittuja ja muodollisia tiimin tapaamisia pidetään tyypillisesti vähemmän merkittävänä kuin epävirallisia ja spontaaneja, usein kahdenvälisiä vuorovaikutustuokioita. Virallisissa ja muodollisissa tiimitapaamisissa, kuten erilaisissa kokouksissa ja palavereissa, kaikki tiimin jäsenet ovat useammin läsnä. Niissä koko tiimin välinen kommunikointi ja kaikkien osallistuminen

vuorovaikutukseen on kuitenkin aika vähäistä, koska kokoukset ovat usein määrämuotoisia ja koska ne liittyvät informointiin, tiedonjakoon tai päätöksentekoon. Muodollisissa tiimitapaamisissa puheenvuoroja käyttävät yleensä vain asioita valmistelleet henkilöt ja puheenvuorot ovat sisällöltään lähinnä muita informoivia. Merkityksellinen vuorovaikutus toteutuu tyypillisesti epämuodollisissa tilanteissa, joko kahdenvälisesti tai pienissä joukoissa.

On siis tyypillisestä poikkeavaa, että tiimin jäsenet pitävät virallisia, muodollisia tapaamisia aitoina ja tarpeellisina vuorovaikutuksen mahdollisuuksina. Kuitenkin on myös sellaisia tiimejä, joissa koko tiimi on aktiivisesti vuorovaikutuksessa keskenään, ja juuri tätä pidetään arvokkaana ja tärkeänä, olipa vuorovaikutustilanne muodollinen ja virallinen rutiini tai hetkessä syntyvä ja epävirallinen.

Yhtä lailla poikkeuksellinen käsitystyyppi on koko tiimin sisäisen vuorovaikutuksen voimaannuttavaa vaikutusta ja ylivoimaisuutta korostava käsitys. Sen mukaisesti tiimin työskentely on erityisen tehokasta, dynaamista ja ylivoimaista, kun kaikki tiimin jäsenet ovat läsnä ja osallistuvat vuorovaikutukseen tasapuolisesti. Käsityksen mukaan vuorovaikutustilanteeseen ei kuitenkaan ole tarvetta saada koko tiimiä koolle, ja pienemmänkin joukon tapaaminen ja kommunikointi on riittävää tavoitteen kannalta.

## **Kasvokkaisuus ja teknologiavälitteisyys**

Muodollisuuden lisäksi käsityksissä tiimin vuorovaikutuksesta näkyy vahvana teema kasvokkain tai teknologiavälitteisesti viestimisen merkityksistä. Tyypillisesti kommunikointia kasvokkain pidetään yhä tärkeimpänä, tehokkaimpana ja helpoimpana vuorovaikutuksen muotona. Työskentely samoissa tiloissa ja mahdollisuus tiiviiseen kasvokkaisviestintään tuntuu olevan arvokasta, koska siten tiiminä työskentely on luontevaa ja intensiivistä sekä yhteistyö sujuvaa ja tehokasta. Teknologiavälitteinen viestintä on usein osa tiimien arkea, mutta sitä ei arvosteta samalla tavalla kuin kasvokkain viestimistä. Tyypillisesti ajatellaan, että tiimeissä kommunikoidaan entiseen tapaan, pääasiassa kasvokkain.

Erityisellä tavalla kasvokkaisviestinnän merkitys korostuu poikkeavassa käsityksessä, jonka mukaan kasvotusten kommunikointi on keskeinen edellytys tiimin olemassaololle. Fyysinen hajautuminen ja kasvokkaisviestinnän mahdollisuuden häviäminen voivat merkitä jopa koko tiimin hajoamista. Tämän käsityksen mukaan kasvokkaisviestintä jopa määrittelee tiimiä.

Tiimeissä kommunikoidaan haastateltavien mukaan nykyään myös esimerkiksi sähköpostitse ja puhelimitse, etenkin silloin kun vuorovaikutuksen osapuolet ovat etäällä toisistaan. Viestiminen jonkin teknologian välityksellä on joskus yleisempää kuin kasvokkaisviestintä. Sähköpostia,

puhelinta ja videoneuvotteluja pidetään joihinkin tilanteisiin varsin tarkoituksenmukaisina. Ne ovat käytännöllisiä ja arkea helpottavia viestinnän mahdollistajia, vaikka niihin liitetään haasteita tavoitettavuuden, osaamisen ja laadun takaamisen osalta. Tällaista puhetta on haastatteluaineistossa kuitenkin melko vähän, eli käsitys on tyypillisestä poikkeava.

Suhtautuminen teknologiavälitteiseen viestintään on tyypillisesti realistista tai neutraalia, poikkeavasti myös hieman myönteistä. Toinen selvästi poikkeava käsitys nousee puheesta, jossa teknologiavälitteiseen kommunikointiin tiimissä suhtaudutaan erityisen kielteisesti. Tämä käsitystyyppi tiivistyy ajatukseen siitä, että vuorovaikutus voi olla tasa-arvoista ja todellista vain kasvokkain, eikä minkään välineen tai sovelluksen käyttäminen ole muuttanut tätä seikkaa. Teknologiavastainen asenne ei ole muuttunut työelämässä koettujen muutosten (esimerkiksi teknologiavälitteisyyden yleistymisen) myötä.

## **Tiimien tavoitteet ja niiden arviointi**

Haastateltavien puheissa tiimien tavoitteet kytkeytyvät organisaation perustehtävään ja tiimin jäsenten työnkuviin. Tavoitteet voivat olla toimialasta, organisaatiosta ja työtehtävistä riippuen yhtä lailla pitemmälle aikavälille suunnattuja kuin lyhytkestoisempia, projekteihin liittyviä. Joidenkin tiimien tavoitteet määrittyvät organisaatiossa tiimin ulkopuolelta ja hierarkiassa ylempää, joidenkin organisaation ulkopuolelta, vaikkapa ministeriötasolta asti. Toiset tiimit puolestaan määrittävät itse kulloisenkin projektin tavoitteen. Tiimin tehtävät voivat liittyä päivittäisiin työaskareisiin, tai tehtävillä voi olla laajemmat, taustalla vaikuttavat tavoitteet. Tavoitteiden sisällöstä ja muodosta riippumatta puheista on nähtävissä tyypillinen käsitys siitä, että tiimissä on aina pyritty saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. Vaikuttaa siltä, että työelämän tiimeille on tyypillistä pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen mahdollisimman tehokkaasti.

Haastatteluista voidaan tiivistää tyypillinen käsitys, jonka mukaan tiimityötä on arvioitu lähinnä tavoitteiden tai lopputuloksen saavuttamisen kautta. Jos tiimin tavoitteena on esimerkiksi palvelun tai tuotteen kehittäminen, on laatua voitu arvioida mekaanisin testein, taloudellisin mittarein tai vaikkapa asiakastytyväisyyden avulla. Tiimin toimintaa ei kuitenkaan ole arvioitu esimerkiksi tiimin sisäisen vuorovaikutuksen sujuvuuden kannalta. Jonkinlaista epävirallista arviointia tai tyytyväisyyttä tiimityön prosesseihin ilmaistaan jäsenten välillä ajoittain, mutta sitä ei tämän käsitystyyppin mukaan pidetä tiimin varsinaisena arviointina.

Aineistossa ei siis puhuta esimerkiksi säännöllisistä tiimin toiminnan arviointirutiineista tai siitä, että tiimien toimintaa voitaisiin arvioida tai käytännössä arvioidaisiin. On poikkeava käsitys, että arviointia pidettäisiin mahdollisuutena kehittää toimintaa tarvittaessa. Käsitystyyppiin kuuluu myös



tarkentava ajatus siitä, että arvioinnin tarvetta ei käytännössä lopulta juurikaan nähdä. Aloitutkin arvioinnin ja reflektoinnin prosessit tuntuvat jäävän kesken.

## **Tiimityön edellytykset ja tiimikokemukset**

Puheissa tiimityön edellytyksistä ei tule esiin ajassa tapahtunutta muutosta, eivätkä haastateltavat kerro työelämän muutoksien heijastuneen tiimityön edellytyksiin. Onnistunutta vuorovaikutusta niin tiimin tehtävä- kuin suhdetasollakin on pidetty ja pidetään yhä työelämän tiimien onnistuneen toiminnan edellytyksenä. Tehtävatasoon liitetään edellytyksiä, kuten selkeästi määritelty tavoite, riittävät resurssit ja selkeä tehtäväjako. Suhdetasoon liittyvät esimerkiksi hyvä yhteishenki sekä rehellinen ja luottamusta korostava ilmapiiri. Haastateltavien puheissa korostuu ajatus noiden kahden tason tasapainosta: tyypillisesti tiimin toiminnan edellytyksenä pidetään sopivan tasapainon löytämistä tehtävä- ja suhdetasojen välillä. Tasapainon löytymisessä keskeisenä pidetään aktiivista tiedostamista ja systemaattista yritystä. Aktiivisella tiedostamisella tarkoitetaan kahden tason merkityksen ymmärtämistä, kuten selkeän työnjaon ja hyvän ryhmähengen tietoista rakentamista. Systemaattisella yrittämisellä puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi halua tehdä työtä yhdessä ja säännöllisestä kommunikoinnista huolehtimista.

Sen sijaan poikkeava on käsitys, jonka mukaan tehtävä- ja suhdetason tasapainon löytyminen sekä vuorovaikutuksen onnistuminen ovat kiinni sattumasta ja tiimin jäsenten luonteenpiirteistä ja ominaisuuksista. Toisin sanoen tiimi ei välttämättä toimi, jos henkilöt eivät tule keskenään toimeen tai heidän lähtökohtansa ja tavoitteensa ovat vastakkaiset. Tiimin jäsenet eivät esimerkiksi välttämättä toimi toisiaan täydentävästi, vaikka tiimi tarkoituksella koottaisiin eri asioiden osaajista. Tämän käsityksen mukaan tiimiä ei siis voi kaikilta osin suunnitella, rakentaa tai ohjata sen toiminnassa.

Haastateltavien kokemukset työelämän tiimeistä ovat myönteisiä. Vaikka tiimin määrittelemisen tuntuisi haastavalta ja vaikka määritelmät ja näkemykset tiimeistä poikkeaisivat toisistaan, pidetään kokemuksia positiivisina ja tiimityötä kaiken kaikkiaan onnistuneena. Työelämän kielteisiksi koetut muutoksetkaan eivät näytä heijastuvan tiimikokemusten laatuun, sillä kokemukset ovat pysyneet myönteisinä. Tiimityöhön ajatellaan kuitenkin aina liittyvän myös haasteita. Ihmisten luonteen, taustan, työn tekemisen kulttuurin ja elämänkatsomuksen ynnä muiden ominaisuuksien erilaisuus saattaa tehdä luottamuksellisesta yhteistyöstä ajoittain haastavaa. Tyypillisesti myönteistä kokemusta luonnehtiikin jonkinlainen yllättyneisyys. Käsitystyyppin mukaan tiimikokemukset ovat myönteisiä, koska haasteista huolimatta työelämän tiimeissä pyritään saavuttamaan tiimille asetetut tavoitteet, jotka saavuttaakseen tiimin jäsenet ovat valmiita joustamaan.

Toisaalta myönteiset kokemukset tiimistä voivat olla poikkeavankin myönteisiä, jonkinlaisia voimaannuttavia superkokemuksia. Tällainen poikkeava käsitys tiimikokemuksesta tarkoittaa, että nimenomaan tiimityö tekee työstä tekemisen arvoista ja nostaa siten tiimin erityisen tärkeään asemaan. Tyypillisestä poikkeava supertiimikokemus ei ole muuttunut työelämän muutosten myötä.

## **Pohdinta**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tiimin jäsenet kokevat suomalaisen työelämän muutokset ja niiden mahdollisen heijastumisen tiimityöhön. Tutkimuksen painopiste oli tiimityön muutoksissa kuitenkin niin, että käsityksiä työelämästä ja sen muutoksista haluttiin selvittää taustana käsityksille tiimityöstä ja sen mahdollisista muutoksista. Tutkimuksen tulosten mukaan käsitykset työelämästä olivat muuttuneet näkyvämmiin kuin käsitykset tiimityöstä: siinä missä työelämää tyypillisesti luonnehtii muutos ja kehittyminen, tiimit ovat pysyneet melko lailla muuttumattomina.

### ***Tutkimusasetelman arviointia***

Aineiston yksitoista teemahaastattelua kuvaavat laajan kirjon käsityksiä ja kokemuksia. Analyysia tehdessä huomattiin, että omaan työhönsä ja työelämän muutoksiin liittyviin kysymyksiin oli vastattu yksityiskohtaisesti ja monipuolisesti, vaikka osa aiheista olikin koettu haastavina. Toimintoja ja omia kokemuksia kuvaavista ja arvioivista vastauksista löytyi paljon sekä yhtäläisyyksiä että eroja, joista muodostui selkeitä tyyppejä. Sen sijaan tiimityön muutoksista saatu aineisto oli abstraktimpaa, hajautuneempaa ja epäyhtenäisempää. Käsitykset tiimityön muutoksista olivat luonteeltaan varovaisia arveluja ja pohdintoja.

Tutkimuksen epistemologisenä oletuksena on, että jokaisen haastateltavan kokemukset ja käsitykset ilmentävät heitä ympäröivää todellisuutta ja ovat tutkimuksen kannalta yhtä arvokkaita ja kiinnostavia. Tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, ei yleistää. Voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa on aineiston laadullisen teemoittelun ja tyypittelyn avulla pystytty kuvaamaan suomalaisessa työelämässä mahdollisia ja todennäköisiä ajattelutapoja tiimityöstä ja sen suhteesta muuttuneeseen työelämään. Lisää tutkimusta kuitenkin tarvitaan. Jatkossa olisi tarpeen tarkastella aihetta kvantitatiivisin menetelmin kootun laajemman aineiston avulla, jotta voitaisiin tuottaa yleistettäviä tuloksia. Esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla kannattaisi selvittää, pitääkö nyt tulokseksi saatu kokonaiskuva laajemmin paikkansa tiimityötä tekevien suomalaisten keskuudessa.

### ***Työelämän muutokset***

Tilastokeskuksen työolotutkimusten (SVT 2008) mukaan suomalainen työelämä on muuttunut melko maltillisesti. Palkansaajien työtehtävät ovat itsenäisempiä, monipuolisempia ja ne koetaan

aiempaa useammin merkityksellisinä. Kielteisinä koetaan esimerkiksi kiire ja työn epävarmuus, ja myönteinen kehitys liitetään lähinnä työntekijän asemaan, kuten mahdollisuuksiin kehittää omaa työtä ja vaikuttaa sen sisältöön (Virmasalo ym. 2011). Oman tutkimuksemme tuloksissa näkyi vahva muutos työelämässä, jopa niin, että muutos ja uudistuminen koettiin yhtenä nykytyöelämää määrittävänä piirteenä.

Haastateltavien käsitysten mukaan työn fokus on muuttunut joko johtaja-, työntekijä- tai asiakaskeskeiseksi ja työn muuttuneena arvona on raha, joka ohjaa työntekoa. Taloudellinen menestyminen luonnollisesti ohjaa liike-elämää. Lisäksi viime vuosien taantumien aikana työtä on pyritty tekemään kustannustehokkaasti (ks. Kauppinen ym. 2009).

Työn kuormittavuuden ja kiireen osalta tämän tutkimuksen tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa: työ koetaan entistä vaativampana ja kiireisempänä. Työn kehittyminen myönteiseen suuntaan esimerkiksi omien vaikutusmahdollisuuksien suhteen oli näiden tulosten mukaan poikkeava käsitystyyppi. Aiempien tutkimusten mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhönsä ovat kuitenkin olleet hyvät (Virmasalo ym. 2011; Kauppinen ym. 2012.)

Tiimitutkimuskirjallisuudessa työelämän ja tiimien mahdollisista muutoksista on nostettu esiin kansainvälistymisen yleistymisen (Pyöriä 2001; Huotari, Hurme & Valkonen 2005). Tämän tutkimuksen haastateltavat eivät tuoneet esiin, että tiimit tai työelämäkään olisivat erityisesti kansainvälistyneet tai että tiimeissä kohdattaisiin aiempaa enemmän tiimin jäsenten kansallista tai kulttuurista diversiteettiä.

Alasoinin (2011) mukaan suomalaisessa työelämässä tuntuu olevan omat erityispiirteensä muihin eurooppalaisiin maihin verrattuna. Oman tutkimuksemme tulokset tukevat osittain niitä aiempia tutkimuksia (Pyöriä 2001; Virmasalo ym. 2011), joiden mukaan työelämän muutokset koetaan kielteisinä. Toisaalta tämä tutkimus muistuttaa, että se ei ole ainoa käsitys. Poikkeavien käsitystyyppien mukaan työelämän kehittyminen voi olla työntekijän kannalta suotuisaa ja muutokset saattavat tuntua enemmän myönteisiltä kuin kielteisiltä. Tämän tutkimuksen haastateltavat ovat kaikki tietotyöntekijöitä, mutta he työskentelevät keskenään erilaisissa asemissa ja rooleissa. On huomattava, että työelämän muutoksia mittaviin työolotutkimuksiin osallistuu yleensä tätä tutkimusta laajemmin eri asemissa olevia työntekijöitä. Tulokset eivät siis kaikilta osin vertailtavissa. Työelämän muutosten kokeminen lieneekin moniulotteinen ilmiö, jossa yhtäällä voidaan olla johonkin muutokseen tyytyväisiä ja toisaalla johonkin tyytymättömiä (Alasoini 2011).

Organisaatioiden menestyminen ei siis ole yksiselitteisesti sellainen muutos, jonka mukana myös työntekijät menestyisivät tai viihtyisivät työssä. Työntekijöiden ikärakenteen muutoksen ja jonkinasteisen arvomuutoksen myötä työvoiman sitouttaminen työhön onkin uusi haaste. Tehokkaimmin työvoiman volyymin pienenemiseen voidaan vastata pehmeillä keinoilla, kuten työhön osallistamisella ja sitouttamisella. Työelämän syvälinen arviointi sosiaalisista, terveydellisistä sekä asenteellisista tekijöistä lähtien voisi olla hyödyllisempää kuin esimerkiksi työurien pidentämisen tarkastelu. (Alasoini 2011; Kauppinen ym. 2012.) Työhyvinvointi onkin noussut yhdeksi keskeisimmistä viimeaikaisista työelämän teemoista.

## ***Tiimityö***

Tämän tutkimuksen perusteella tiimityö käsitetään toisaalta ristiriitaisena ja vaikeasti määriteltävänä, toisaalta selkeänä ilmiönä. Tiimi voi olla yhteistyökokemus, mutta se voi olla myös rakenne tehtävän suorittamiseksi. Määrittelyn kirjo on aiempien tutkimusten ja teoreettisten näkökulmien mukaista (ks. McLeod & Kettner-Polley 2005; Niemelä & Kalliola 2007). Erilaisia tiimityöskentelyn muotoja on tunnustettu aikaisemmissakin tutkimuksissa (Kauppinen ym. 2012). Voidaankin pohtia, millaisia vaikutuksia tiimityöhön sitoutumiseen on sillä, että tiimityö tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Olisiko tiimityön tehokkuuden kannalta tärkeää kuvata ja sopia, millaisesta tiimityöstä kulloinkin on kyse?

Tulosten mukaan tiiminjäsenet eivät kuuluneet useaan tiimiin samanaikaisesti, kuten esimerkiksi sairaalaorganisaatioissa on yleistä (ks. Vuori 2005), vaan useampaan tiimiin kuulumisen oli aineistossa poikkeava käsitystyyppi. Tulosten mukaan tiimin jäsenillä on oma, selkeä roolinsa ja vastuualueensa, kuten johtaminen. Roolijako ei ole muuttunut työelämän muutosten myötä, tai korkeintaan tehtäväjako on muuttunut aiempaa selkeämmäksi. Nimetyn johtajan rooli erottuu muista tärkeämpänä. Myös Janhosen (2010) mukaan tiiminvetäjällä on edelleen tärkeä roolinsa tiimissä. Tulokset eivät tue niitä aiempia tutkimuksia, joiden mukaan tiimit olisivat nykyään itseohjautuvampia kuin aiemmin (Pyöriä 2001; Kauppinen ym. 2012).

Haastateltavien käsitysten mukaan tiimissä kommunikoidaan kahdenvälisesti, spontaanisti ja mieluiten ilman muodollisuuksia. Epävirallisen vuorovaikutuksen tärkeys erityisesti hiljaisen tiedon välittämisen ja tiedonjakamisen kannalta on havaittu aikaisemmissakin tutkimuksissa (Pyöriä 2006; Janhonen 2010). Muodollisten tiimitapaamisten kuten kokousten vuorovaikutus on usein ennalta säädeltyä, joten vuorovaikutukseen osallistuminen ja sen sisältöihin vaikuttaminen voi tuntua tiimin jäsenistä vaikealta. Kokouksia pidetään usein pikemminkin turhauttavina kuin mahdollisuutena kommunikoida (Vuori 2005).

Myös tulokset kasvokkaisviestinnän ja tiimin jäsenten fyysisen samassa paikassa olemisen tärkeydestä tukevat aiempia tuloksia (Pyöriä 2006). Globalisaatio ja teknologiavälitteisyys eivät kosketa kaikkia suomalaisia tietotyöntekijöitä. Teknologiavälitteisyyden yleistymisen ja etätyömahdollisuuksien lisääntymisen myötä tiimien on mahdollista toimia hajautuneina (ks. Sivunen 2007, Pärnänen & Okkonen 2009). Haastateltavien kokemusten mukaan tiimit eivät kuitenkaan olleet aiempaa hajautuneempia. Teknologiavälitteisyyden yleistymisen olisi voinut olettaa näkyvän tiimin vuorovaikutuksessa. Viestintäteknologia lienee kuitenkin nykyään osa jokapäiväistä vuorovaikutusta: käytetäänhän verkkoviestintää ja sähköpostia useimmissa asiantuntijatyöissä. Käsitykset teknologiavälitteisestä vuorovaikutuksesta eivät myöskään näytä muuttuneen myönteisemmiksi viestintäteknologian kehittyessä ja yleistyessä, vaikka suomalaisia on keuhuttu juuri teknologisesta osaamisestaan (Castells & Himanen 2001; Lehto & Sutela 2008). Tulos tosin tuntuu tukevan aiempia tutkimuksia (Pyöriä 2006), joiden mukaan työn hajautuminen ja etätyö eivät ole yleistyneet ennakoitulla tavalla. Vaikka joitakin suomalaistutkimuksiakin (Vartiainen, Hakonen & Kokko 2004; Pyöriä 2006; Virtanen 2010) viestintäteknologian käytöstä tiimeissä on, olisi tarpeen nostaa virtuaalitiimien vuorovaikutus tutkimuksen keskiöön.

Nykyistä työelämää luonnehtiessaan haastateltavat kertoivat, miten raha on saanut ylikorostuneen merkityksen. Markkinatalouden ehdot ja vaateet eivät näkyneet kuitenkaan käsityksissä tiimityöstä, esimerkiksi tiukentuneina tehokkuusvaatimuksina. Haastatteluaineiston perusteella tiimityöntekijät ovat mieltäneet tiimityöskentelyn aina vahvasti tavoiteorientoituneeksi. Kiinnostavaa on, että voimakkaasta tehtäväkeskeisyydestä huolimatta haastateltavien käsitysten mukaan tiimien toimintaa ei juuri arvioida. Onhan selvää, että kehittyäkseen tiimien tulisi tunnistaa toimintatapojensa vahvuudet ja kehityskohteet.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että Suomessa tehdään työtä monenlaisissa tiimeissä ja tiimit työskentelevät varsin erilaisissa olosuhteissa (Pyöriä 2006; Janhonen 2010). Tämän tutkimuksen tulosten mukaan tiimit toimivat tehokkaimmin, kun tehtävä- ja suhdetaso on tasapainossa. Aiempien tutkimusten mukaan tiimien tehokkuuteen voivat vaikuttaa niin johtamiskäytännöt, autonomisuus kuin tiimin tiedonkulun rakenteet (Kalliola & Niemelä 2007; Janhonen 2010). Haastatteluaineiston poikkeavan käsitystyyppin mukaan tiimin toiminnan tärkein edellytys ovat keskenään hyvin toimeen tulevat ja samanhenkiset tiiminjäsenet. Mielenkiintoista on, että saman käsitystyyppin mukaan on sattumaa, miten jäsenten vuorovaikutus sujuu. Työelämässä tiimeillä ei ole käytössään yhtäläisiä resursseja, kuten vaikkapa mahdollisuuksia toimia itsenäisesti tai valita jäseniään. Eikä ole selvää, mitä tarkoitamme tiimillä ja tiimityöllä erilaisissa konteksteissa, ammateissa ja organisaatioissa. Ei niin ikään voida yksiselitteisesti ohjeistaa, miten tiimityötä voidaan tehdä mahdollisimman tehokkaasti.

Aiempien tutkimusten mukaan tiimit eivät ole kehittyneet myönteisellä tavalla tai tiimityötä ei pidetä niin tehokkaana ja vaikutusvaltaisena kuin aiemmin (Lehto & Sutela 2008). Tämän tutkimuksen perusteella käsitykset ja kokemukset tiimityöstä ovat muuttuneet melko vähän. Työelämän muutokset on koettu voimakkaammin, ja niitä kuvataan yksityiskohtaisemmin ja konkreettisemmin. Voihan olla, että työelämän muutoksista puhutaan yhteiskunnassa niin paljon, että aiheesta keskusteleminen on tutumpaa kuin tiimien merkityksien pohdiskelu. Olisi kuitenkin voinut olettaa, että työelämän muutokset näkyisivät tiimikäsityksissä ja -kokemuksissa vahvemmin. Vähentyneet resurssit ja kiire, organisaatiomuutokset ja tuloksellisuusvaatimukset kuvaavat haastateltavien käsityksiä nykyisestä työelämästä, mutta ne eivät tunnu heijastuvan käsityksiin tiimityöstä. Tarkempaa tutkimusta tarvittaisiin, jotta voitaisiin selvittää, miten nuo työelämän muutokset suhteutuvat esimerkiksi tiimikokemusten määrittelemisen vaikeuteen, virtuaalitiimien yleistymiseen, tehokkaaseen roolien määrittelyyn tai vaikuttamismahdollisuuksien lisääntymiseen. Nämä ovat sellaisia käsitystyyppisiä, joissa oli tämän tutkimuksen mukaan tapahtunut muutos.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tiimityö on arkipäiväinen ja itsestään selvä osa työelämää. Tiimien olemassaoloa ei pysähdytä miettimään tai perustelevaan. Tiimejä ei juurikaan kyseenalaisteta eikä niiden työskentelyä arvioida. Tulokset osoittavat, että käsitykset ja kokemukset tiimeistä ovat kuitenkin vaihtelevia. Käsitykset liittyvät monenlaisiin yhteistyörakenteisiin ja -kokemuksiin, joissa niin tiimin rajat, toimintatavat, vuorovaikutustavat kuin tiimeihin kuulumisenkin painottuvat eri tavoilla.

### ***Jatkotutkimushaasteet***

Tämä tutkimus vahvistaa tarvetta nostaa tiimit entistä perusteellisemmin suomalaisen työelämän tutkimuksen kohteeksi. Tiimitutkimusta tulisi laajentaa koskemaan erilaisia työelämän tiimejä ja tulisi kiinnittää huomiota tiimien vaihteleviin muotoihin, merkityksiin ja funktioihin. Ylipäätään voitaisiin kysyä, mitä tiimit nykypäivän työelämässä kaiken kaikkiaan ovat. Ovatko tiimiteoriat ja aiemmat tutkimustulokset esimerkiksi tiimin koosta, johtamisesta ja luottamuksesta sovellettavissa kaikenlaisiin konteksteihin? Olisiko perinteisen pitkäkestoisen ja selvärajaisen tiimin sijaan tarkasteltava tiimityön muitakin muotoja? Tiimit voivat olla huomattavasti dynaamisempi ilmiö kuin olemme osanneet ajatella.

Tutkimustulokset herättävät joukon muitakin mielenkiintoisia jatkotutkimushaasteita. Tulevissa tutkimuksissa voitaisiin perehtyä siihen, missä määrin tiimit suosivat viestimistä kasvokkain tai teknologiavälitteisesti ja millaisia merkityksiä viestinnän välineellä on tiimityön kokemukseen,

tiimityöhön ja sen tuloksiin. Millaisia arvostuksia erilaisiin vuorovaikutustapoihin ja -välineisiin liitetään ja mistä nuo käsitykset saavat vahvistusta?

Aiemmissa tutkimuksissa on löydetty eroja eri sektoreilla työskentelevien tiimien vuorovaikutuksesta. Esimerkiksi tiimivetäjän verkostot tiedonkulun laadun kannalta näyttävät eroavan: julkisella sektorilla tiiminvetäjillä on tiimin kannalta merkittäviä suhteita organisaation ulkopuolellekin, kun taas yksityisellä ei niinkään (Janhonen 2010). Tiimin johtamisen sisällöt ja tavat vaihtelevat myös eri aloilla (Pyöriä 2006). Jatkossa kannattaisi tutkia, millaisia rooleja tiiminvetäjillä on, miten he osallistuvat tiimin vuorovaikutukseen ja millaisia odotuksia tiiminvetäjiin kohdistuu. Tiimien vuorovaikutuksessa voi olla muutoinkin omat erityispiirteensä eri aloilla ja sektoreilla. Joillakin aloilla tiimit ovat arkipäiväistyneet jo aikaa sitten, kun taas toisilla ne voivat olla uutta. Olisikin hyödyllistä tutkia eri alojen sekä julkisen ja yksityisen sektoreiden tiimien rakenteita ja vuorovaikutusta sekä selvittää, mitä merkitystä mahdollisilla eroilla voi tiimiprosesseille olla.

Tutkimukset siitä, miten tiimejä pystytään organisaatioissa todella hyödyntämään, voisivat syventää ymmärrystämme työelämän tiimien käytännteistä ja niiden kehittämismahdollisuuksista. Jatkossa tuleekin selvittää, miten tiimien käsittäminen eri tavoin on yhteydessä tiimien tehokkuuteen, vuorovaikutukseen ja jäsenten työtyytyväisyyteen.

Tiimien toimintaa, laatua ja tehokkuutta on tutkittu yleensä jonkin tietyn ilmiön kuten tiedonkulun (Janhonen 2010), hajautuneisuuden (Ruohomäki & Koivisto 2007) tai identifikaation (Sivunen 2007) kannalta. Tutkimusasetelmissa on keskitytty tietynlaisten, kuten pysyvien tiimien tarkasteluun (Janhonen 2010). Olisi kiinnostavaa selvittää, voidaanko nykyajan tiimien toimintaa ylipäätään ennustaa, arvioida ja kehittää yhtenäisin, useisiin konteksteihin ja organisaatioihin soveltuvien mallein ja menetelmin. Tiimit ovat keskeinen ja erottamaton osa suomalaista työelämää. On aiheellista kiinnittää tuttuun, totuttuun asiaan uusi, tarkka fokus ja selvittää, mitä kaikkea tiimit merkitsevät niin työntekijöille, organisaatioille kuin suomalaiselle työlle.



## Kirjallisuus

Aira, A. (2012) Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Alasoini, T. (2011) Parempaa vai huonompaa? Suomen työelämän laatu eurooppalaisessa vertailussa. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011, 32–41.

Castells, M. & Himanen, P. (2001) Suomen tietoyhteiskuntamalli. Suom. J. Kemppainen. Helsinki: WSOY.

Eskola, J. & Vastamäki, J. (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Eurofound (2010) Euroopan viides työlöytutkimus 2010. [online]  
<URL:[http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index\\_fi.htm](http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index_fi.htm)> Viitattu 14.2.2014.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. (2008) Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä – kolmen vuoden seuranta tutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. Työelämän tutkimus 1, 30–43.

Hammersley, M. & Atkinson, P. (2007) Ethnography. Principles in practice. London: Tavistock.

Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. (2005) A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of Small Groups: Interdisciplinary Perspectives. Thousand Oaks: Sage, 21–62.

Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY.

Janhonen, M. (2010) Tiedon jakaminen tiimityössä. Työ ja ihminen -tutkimusraportti 39. Helsinki: Työterveyslaitos.

Järvensivu, A., Piirainen, T., Nikkanen, R. & Viitala, E. (2011) Työntekijöiden kokema työelämän laatu suomalaisessa teollisuuskonsernin Suomen ja Puolan yksiköissä. *Työelämän tutkimus* 1, 19–36.

Järvinen, A. & Järvinen, P. (2000) *Tutkimustyön metodeista*. Tampere: Opinpajan kirja.

Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Toikkanen, J. & Viluksela, M. (toim.) (2009) *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Työterveyslaitos 2010. [online]  
<URL:[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_terveys\\_2009.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf)> Luettu 31.1.2014.

Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. (toim.) (2012) *Työ ja terveys Suomessa 2012*. Työterveyslaitos 2013. [online] <URL:  
[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf) > Luettu 31.1.2014.

Kuhn, T. S. (1994). *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. Suom. K. Pietiläinen. Helsinki: WSOY.

Lehto A.-M. (2009) Changes in the quality of working life over four decades. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [online].  
<URL:[http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/FI0911019D/FI0911019D\\_2.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/FI0911019D/FI0911019D_2.htm)>. Luettu 14.2.2014.

Lehto, A.-M. & Sutela, H. (2008) *Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008*. Helsinki: Tilastokeskus. [online].  
<URL:[http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)>. Luettu 7.1.2013.

McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. (2005) Psychodynamic perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 63–97.

Niemelä, J. (2008) Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa. *Työelämän tutkimus* 2, 129–146.

Niemelä, J. & Kalliola, S. (2007) Team Membership and Experiences of Work in Finnish Context. *Economic and Industrial Democracy* 28, 552–588.

Parent-Thirion, A. (2011) Working conditions in Europe in 2010 – Toward sustainable work? Puheenvuoro. Tampere. Työelämän tutkimuspäivät. [online].  
<URL:<http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspaiivat/arkisto/WRD2011/pdf/Agnes.pdf>>. Kuultu 3.11.2011.

Poole, M. S., Hollingshead, A. B., McGrath, J. E., Moreland, R. & Rohrbaugh, J. (2005) Interdisciplinary perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 1–20.

Pyöriä, P. (2006) Understanding work in the age of information. Finland in focus. Tampere: Yliopistopaino.

Pyöriä, P. (2001) Hajautettu työ. Teoksessa R. Blom, H. Melin & P. Pyöriä (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 175–196.

Pärnänen, A. & Okkonen, K.-M. (toim.) (2009) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus.

Ruohomäki, V. & Koivisto, S. (2007) Hajautettu ja mobiili työ henkilöstön arjessa. Tapaustudkimus kolmessa yrityksessä. *Työelämän tutkimus* (1), 40–51.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [online].  
<URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/>>. Luettu 1.2.2013.

Sivunen, A. (2007) Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

SVT. Suomen virallinen tilastokeskuksen tilasto. (2008) Työolotutkimus [online]. Helsinki: Tilastokeskus. <URL:<http://www.stat.fi/til/tyoolot/>>. Luettu 27.8.2013.

Tellis, W. (1997) Application of a case study methodology. *The Qualitative Report* 3. [online]. <URL:<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.html>>. Luettu 19.11.2012.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Kokko, N. (2004) Degree of virtuality, well-being and performance in dispersed teams and projects. Teoksessa Proceedings of 8th International workshop on teamworking. Saksa: Treir, 16–17.

Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. (2011) Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977–2008. Työelämän tutkimus 1, 3–18.

Virtanen, H. (2010) Kai sitä ihminen on vaan semmonen laumaeläin. Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Vuori, J. (2005) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus ja terveydenhuollon työyhteisössä. Helsinki: WSOY.