

Minna Janhonen
**Tiedonkulun hallinta
 vallankäytön mahdollistajana
 tiimityössä**

Tiimityön avulla on pyritty vähentämään johtajavetoisuutta ja lisäämään tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuksia, ainakin periaatteessa. Tässä artikkelissa tutkitaan tämän periaatteen toteutumista käytännössä tarkastelemalla tiedonkulun hallintaa ja sen tuomaa vallankäytön mahdollisuutta tiimityössä. Aihetta tutkitaan epävirallisen ja virallisen johtajuuden, sekä tiimin sisäisen vuorovaikutuksen vastavuoroisuuden kautta. Tarkastelun kohteena on 76 pysyvää työtiimiä, joista 42 on julkiselta ja 34 yksityiseltä sektorilta (yhteensä 499 henkilöä). Tutkimus osoittaa, että tiimien tietovaranto rakentuu sekä tiimin vetäjien että jäsenten linkkien kautta. Arvokkaampana pidetyt kontaktit organisaation ylempään johtoon ovat kuitenkin tiimin vetäjien hallussa, kuten myös tiimin toiminnan kannalta tärkeät neuvojen antamiseen liittyvät linkit. Tiimein organisoitu työ heijastelee hierarkkista rakennetta, vaikka vertaisuuhteiden hallinta on tiimin epävirallisten johtajien käsissä, ja keskeinen asema tiedon jakamisen verkostossa tarjoaa epävirallista ryhmäjohtajuutta tiimin rivijäsenille. Julkisen ja yksityisen sektorin tiimien erillinen tarkastelu nostaa esille kiinnostavia teemoja ja painottaa jatkotutkimuksen tarpeellisuutta.

Johdanto

Tiimityössä ei ole pidetty tehokkaina perinteisiä hallinnan muotoja, jotka perustuvat henkilön viralliseen asemaan tiimissä. Tätä on perusteltu sillä, että tiimityössä tehtävät ja ulkoiset vaatimukset ovat liian monimutkaisia, epävarmoja ja toisistaan riippuvaisia, jotta niitä voitaisiin keskitetysti tai hierarkkisesti hallita (Edmondson 1999). Tiimeissä hallinta on osa sen jäsenten toimintaa, ainakin teoriassa. Tiimien toiminta perustuu jäsenten välisen keskinäisen sopimisen periaatteelle (esim. Minssen 2006). Tästä syystä tiedon jakaminen on muodostunut tiimien keskeisimmäksi toiminnaksi, jota ilman ne eivät voi suorittaa tehtäviään (Batt & Doelgast 2005). Varhaisempi tiimitutkimus piti tärkeänä sitä, että pysyviä tehtäviä suorittavat työtiimit (ks.

tarkemmin Cohen & Bailey 1997), jollaisia tässä tutkimuksessa tarkasteltavat tiimit ovat, ovat keskittyneet huolehtimaan sisäisistä toiminnoistaan tiimin vetäjän ohjauksessa. Myöhemmin johtajavetoisuutta on pyritty lieventämään ja tiimin jäsenten vaikutusmahdollisuuksia lisäämään.

Useissa tutkimuksissa tiimi onkin määritelty ryhmäksi yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Nykyajattelun mukaisesti tiimillä on yhteinen päämäärä, ja sen jäsenet myös jakavat vastuun työnsä tuloksista. Lisäksi jäsenet osallistuvat päätöksentekoon, joka liittyy työn jakamiseen, tehtävien suorittamiseen ja aikatauluihin. Tämän tyyppisistä tiimeistä käytetään tutkimuksessa yleensä nimitystä (puoli)autonominen (semi-autonomous; autonomous) tai itseohjautuva

(self-managing; self-directing, empowered) tiimi¹ (ks. tiimin määritelmästä tarkemmin esim. Cohen & Bailey 1997; Hackman 1987; Kozlowski & Bell 2003.) Aivan viimeaikaisissa tutkimuksissa on tiimin sisäisen toiminnan sujuvuuden ohella alettu korostaa ulospäin suuntautuvien kontaktien merkitystä tiimin hyvän ja tuloksellisen toiminnan kulmakivenä (mm. Ancona & Bresman, 2007). Tiimien tulee yhä enenevässä määrin itse aktiivisesti huolehtia suhteistaan ulkomaailmaan, ilman johdon väliintuloa. Missä määrin tämä sitten toteutuu nykypäivän tiimityössä, on sidoksissa tiimin tehtäviin ja ympäristöön, jossa tiimi toimii. Joka tapauksessa hallinnan ja siihen keskeisesti liittyvän tiedon jakamisen tuleminen osaksi tiimin jäsenten toimintaa – liittyvä se sitten sisäiseen tai ulkoiseen toimintaan – on muuttanut myös valtasuhteita tiimissä. Virallinen johtaja ei välttämättä ole enää se henkilö, jolla on eniten valtaa.

Tiimityön yleisyyden on sanottu perustuvan uskomukseen, jonka mukaan tiimipohjainen työn organisaatiomuoto kykenee reagoimaan perinteistä hierarkkista rakennetta joustavammin muuttuvan työelämän vaatimuksiin (Manz & Sims 1993; Mohrman ym. 1995; Kirkman & Shapiro 1997; Stewart 2006). Tiimityön hyödyntäminen työnteon organisoinnin muotona on hyvin yleistä Suomessa. Vuoden 2009 Työ- ja terveys -tutkimuksen mukaan 45 prosenttia palkansaajista työskentelee pysyvässä työryhmässä, jolla on yhteinen tehtävä ja mahdollisuus suunnitella itse työtään ja päättää keskinäisestä työnjaosta. Tiimityön määrä on vähentynyt hieman vuodesta 2006, jolloin sen osuus oli 52 prosenttia palkansaajista (Kauppinen ym. 2010, 76). Vastaavasti Pekka Ylöstalon (2005) tekemä eräiden Euroopan maiden välinen vertailu osoittaa, että tiimityön hyödyntäminen on Suomessa muita maita yleisempää.

Tiimityön yleisyys tekee kiinnostavaksi tutkia sen todellisia vaikutuksia työn organisointiin tiedon jakamisen näkökulmasta. Onko todella niin, että tiimin rivijäsenet voivat toimia yhtä

merkittävässä rooleissa tiimin sisäisissä tiedon jakamisen ja neuvonnan verkostoissa, joita tässä tutkimuksessa tarkastellaan? Vai hallitsevatko niitä tiimien viralliset vetäjät? Lisäksi tarkastellaan sitä, onko tiimin jäsenen rooli sisäisen tiedonkulun ja neuvonnan verkostoissa yhteydessä sen ulkopuolelle ulottuviin suhteisiin. Tutkimuksen tiimit ovat luonteeltaan pysyviä. Projektitiimit ja ryhmien väliset tiimit on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Lisäksi tarkastelun kohteena olevat tiimit ovat luonteeltaan puoliautonomisia. Aineisto koostuu 76 tiimistä (n=499), joista 42 (n=269 henkilöä) on julkiselta ja 34 (n=230 henkilöä) yksityiseltä sektorilta.

Verkostoperustainen näkökulma tiedonkulun hallintaan

Konfiguraationäkökulman taustalla olevan koherenssiajattelun mukaisesti tieto on uppoutuneena (engl. embedded) työn tekemisen sosiaaliseen ja fyysiseen järjestelmään (Birkinshaw ym. 2002). Tieto rakentuu sekä yksikön sisäisessä että sen rajat ylittävässä vuorovaikutuksessa. Tiimin sisäinen vuorovaikutus ylläpitää toimintoja, kun taas sen rajat ylittävällä vuorovaikutuksella on tärkeä uudistava ja eheyttävä merkitys. Nykyaikaisen mukaan merkitys on jopa tiimin elinkelpoisuuden kannalta kriittinen. (Ancona & Bresman 2007.) Voidaan sanoa, että samanaikainen tiimin sisäisen ja ulkoisen toiminnan huomiointi on muodostunut tiedon rakentumisen kannalta kriittiseksi tekijäksi. Tästä huolehtiminen on tiimin toiminnan tärkeimpiä tehtäviä, jotta tiimi ei erakoidu tai menetä identiteettiään (Choi 2002; Sundstrom ym. 1990; Janhonen 2009.)

Verkostoperustainen, toimijoiden asemaan organisaation sosiaalisessa verkostossa perustuva näkökulma tarjoaa vaihtoehdoisen lähestymistavan hierarkkisiin asemiin perustuvalla hallinnan tarkastelulle (Brass & Burkhardt 1993). Virallisiin asemiin perustuva valta hyväksytään helpommin kyseenalaistamatta sen oikeutusta. Sen sijaan epäviralliseen verkostoasemaan perustuvan vallan käyttö vaatii enemmän strategista toimintaa,

¹ Vaikka tiimityötä on pyritty useissa tutkimuksissa em. tavalla määrittelemään, on huomattava, että tiimityö ja tiimi -sanojen käyttö on todellisuudessa hyvin kirjavaa. Akateemisissa 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.)

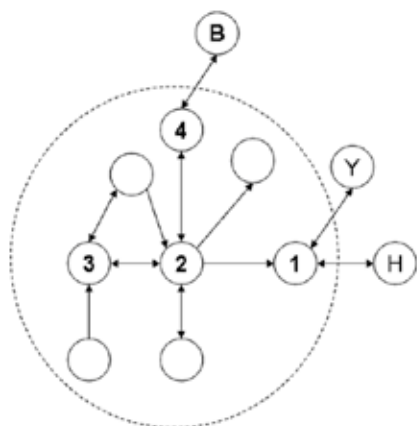
koska se ei automaattisesti tuo tiettyä valta-asemaa. Asema sosiaalisessa verkostossa voi antaa mahdollisuuden tiedonkulun hallintaan, joka voi toimia vallankäytön mahdollistajana (esim. Brass 1992). Tämä näkökulma liitetään usein Richard Emersonin (1962) resurssiriippuvuusteoriaan, jonka mukaisesti 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.

Kaikki vuorovaikutus ei kuitenkaan tuo valtaa, sillä sosiaaliset kontaktit voivat tuoda myös sellaista informaatiota, joka ei vaikuta tiedon saajan asemaan vallan näkökulmasta (Reagans & Zuckerman 2008, 935–936). Myös verkostossa kulkevan tiedon sisältö on tärkeää. Harvinaiset resurssit, joita tiedonkulun näkökulmasta kuvaa tavalla tai toisella harvinainen tieto, ovat näin ajateltuna muuta tietoa tärkeämpää (vrt. Brass 1992). Tämä on tärkeää ottaa huomioon, kun pohditaan valtaa verkostoperusteisesta näkökulmasta. James 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 vastavuoroisia, ei synny velkasuhdetta, jossa osapuolet ovat epätasa-arvoisessa asemassa. Kulttuuriset tekijät voivat kuitenkin 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.

Keskeisyys ja välittäjyys tiedonkulun verkostossa vallan näkökulmasta

Verkostopohjainen tarkastelutapa esittää, että tiettyjen keskeisten asemien hallinta tiimin tiedonkulun verkostoissa luo potentiaalisen mahdollisuuden suurempaan vallankäyttöön kuin muut asemat (esim. Burt 2004, 349–350; Brass 1992, 296). Henkilön keskeisyyteen liittyvässä verkostanalyttisessä tutkimusperinteessä erotetaan tyypillisesti kolmenlaista keskeisyyttä. Nämä ovat keskeisyysasteeseen perustuva (centrality degree), läheisyyteen perustuva (closeness) ja välittäjäasemaan nojaava keskeisyys (betweenness) (Brass 1992). Tässä artikkelissa tarkastellaan näistä ensin ja viimeksi mainittua.

Keskeisyysasteeseen perustuva näkökulma, josta käytetään tässä artikkelissa nimitystä ”keskeisyys”, antaa mahdollisuuden tarkastella niin sanottuja vahvoja sidoksia. Niillä tarkoitetaan usein toistuvia, suoria vuorovaikutussuhteita verkoston toimijoiden, tässä tapauksessa siis tiimin jäsenten, välillä. Vahvoja linkkejä pidetään voimakkaina tiedon välityksen kanavina, jotka tuovat usein vanhaa tietoa vahvistavaa informaatiota tiimin toimintaan (esim. Nonaka & Takeuchi 1995). Sitä vastoin uuden tiedon nähdään rakentuvan heikkojen linkkien avulla. Uusi tieto muokkaa verkoston nykyistä tietoa ja voi olla sikäli arvokasta. (Granovetter 1973.) Heikot linkit yhdistävät muutoin toisistaan irrallaan olevia henkilöitä tai ryhmiä. Niitä hallitsevien henkilöiden sanotaan toimivan välittäjäasemassa. Ronald Burtin (esim. 1992) mukaan he samalla hyötyvät tästä asemasta kahdella tavalla. He saavat muita enemmän informaatiota ja toisaalta he pystyvät asemansa perusteella kontrolloimaan tiedon eteenpäin levittämistä. Välittäjäasemassa toimimisesta käytetään tässä artikkelissa nimitystä ”välittäjyys”. Oheisessa kuvassa (Kuva 1.) on havainnollistettu keskeitä ja välittäjäroolia tiimin sosiaalisessa verkostorakenteessa.



- 1= tiimin vetäjä**
2= epävirallinen johtaja (keskeinen henkilö tiimin sosiaalisessa verkostossa)
3= välittäjä, tiimin sisäinen vuorovaikutus
4= välittäjä, tiimien välinen vuorovaikutus
B= henkilö toisesta tiimistä
Y= ylin johto
H= hallinto
--- = tiimin raja

Kuvio 1. Keskeisyys ja välittäjäyys tiimin tiedonkulun verkostossa.

Vahvoja linkkejä ilmentävä keskeisyys jaetaan vastaanottajakeskeisyyteen ja lähettäjäkeskeisyyteen. Näistä ensimmäinen kertoo siitä, miten paljon verkoston muut toimijat ovat henkilöön yhteydessä. Jälkimmäinen termi puolestaan ilmentää sitä, miten paljon kyseinen henkilö on itse aktiivisesti yhteydessä muihin toimijoihin. (Freeman 1979; ks. myös Scott 2001.) Varsinkin verkoston vastaanottajakeskeisyys on todettu tiedonkulun hallinnan kannalta keskeiseksi ominaisuudeksi (esim. Brass 1992; Ibarra 1993). Mitä useammat henkilöt ilmoittavat olevansa yhteydessä tiettyyn henkilöön, sitä keskeisempi tämä henkilö on kyseisessä verkostossa (ks. esim. Scott 2001; Brass 1992). Vastaanottajakeskeisyydellä eli tiedon saajan roolilla on havaittu olevan myös yhteys tuottavuuteen. Raymond Sparrowen ja hänen tutkimusryhmänsä (2001, 321) mukaan yksittäisen työntekijän keskeisyys ryhmässä eli tähden keskustan asema sosiaalisessa verkostossa lisää keskeisessä asemassa olevan työntekijän tuottavuutta. On kuitenkin tärkeä muistaa jo edellisessä luvussa mainittu kommunikaation sisällön merkitys. Kaikki saatu tieto ei välttämättä lisää yksilön tuottavuutta. Verkostoteoria onkin valitettavan usein jättänyt linkin sisällön merkityksen huomiotta. Linkin sisällön näkökulmasta tiedon antajan rooli, verkostotermein lähettäjäkeskeisyys, voi olla tiedon saajan roolia kuvaavaa vastaanottajakeskeisyyttä merkittävämpi. Tästä on kysymys esimerkiksi neuvontaverkostossa. Mikäli tietyltä henkilöltä kysytään paljon neuvoja, voidaan tämän henkilön lähettäjäkeskeisyyttä pitää hänen vastaanottajakeskeisyyttänsä tärkeämpänä ominaisuutena.

Tiedonvälittäjän asemaa tarkastellaan tässä tutkimuksessa 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).

Tiimin sisäistä vuorovaikutusta hallitsevien henkilöiden vallan käytön mahdollisuudet lisääntyvät entisestään, mikäli he ovat välittäjäroolissa myös tiimin ja sitä ympäröivän sekä organisaation sisäisen että ulkoisen maailman välisessä kanssakäymisessä. Varhaisemman tutkimuksen mukaan yksiköiden väliset suhteet organisaatioissa muodostuvat pääsääntöisesti johtajien välityksellä, koska johtaja-asema edellyttää koordinoitua alusten ja alayksiköiden välillä (ks. tarkemmin Brass ym. 2004, 801). Korkea asema hierarkiassa ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa tiedon välityksen verkostossa (ks. esim. Palonen ym. 2003, 24). Esimerkiksi ydinkyvykkyyksien näkökulman lähtökohta on erilainen. Sen mukaan voimavarojen ja taitojen joustava yhdistäminen hallinnollisten rajojen yli antaa mahdollisuuden keskittyä organisaation ydinosaamisalueisiin. Tämän keskittymisen kautta organisaatio voi jopa saavuttaa kilpailuetua suhteessa toisiin saman alan yrityksiin. (Pralad & Hamel 1990, 89.) Samalla näkökulma painottaa tiimityön määritelmästä lähtevää tasavertaisuusperiaatetta.

Sen mukaan 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 ongelmia. Keskittyminen voi estää tiimin jäsenten mahdollisuuksia kasvattaa tiimin yhteistä tietovarantoa ja haitata siten sen rakentumista. Sisäänpäin kääntyminen voi estää näkemästä organisaation muiden osien tarjoamia yhteistyömahdollisuuksia, mikä voi haitata toiminnan kehittymistä ja huonontaa organisaation elinkelpoisuutta. (Janhonen 2009, 54.) Sen sijaan yhtäaikaista tiimin sisäisellä ja ulkoisella verkostoitumisella on nähty olevan etua muun muassa tiimin suoriutumisen (Ancona & Bresman 2007), tietovarannon rakentumisen (Nonaka & von Krogh 2009) ja tiimin laadun (Janhonen 2009) kannalta.

Toisaalta yksikön johtajan siteillä voi olla sikäli suurempi merkitys, että niiden kohde voi olla yksikön toiminnan kannalta muiden tiimin jäsenten suhteita tärkeämpi. Johto yleensä solmii siteitä toisiin johtajiin ja muuhun organisaation hallintoon, jotka voivat olla tiimin olemassaolon turvaamisen kannalta tärkeitä. Ajay Mehra kumppaneineen (2006, 74) katsookin, että yksikön johtajan siteet toisten yksiköiden johtajiin ja ylempiin johtajiin lisäävät yksikön suorituskykyä. Kotimainen tutkimus (Janhonen 2009, 54) osoitti tähän liittyen, että tiimin laatuun vaikuttavissa tiimin ja sen emoorganisaation muiden osien välisissä verkostosuhteissa korostuu tiimin johdon merkitys sen jäsenten suhteita enemmän. Tämä saattaa tarkoittaa sitä, että tiimeissä johdon merkitys tiedonkulun portinvartijana on edelleen korostunut. Tiedon jakaminen tiimissä ei näin ollen näyttäisi noudattavan tasavertaisuusperiaatetta. (vrt. Minssen 2006.)

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. Organisaatioiden toisiaan täydentävät voimavarat voivat yhdistyessään myös tuottaa uusia keksintöjä. (ks. Janhonen & Johanson

2007.) Steven Floyd ja Bill Wooldridge (1997, 479) havaitsivat, että johtajat jotka toimivat välittäjänä tiimin ja sen ympäristön välisessä toiminnassa, omasivat enemmän strategisia vaikutusmahdollisuuksia kuin johtajat, 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. On esitetty, että yksi tärkeä välittäjän tehtävä on rakentaa siltaa ulkoisen epävarmuuden ja sisäisen toimivuuden välille. (Floyd & Wooldridge 1997, 480–481.)

Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tiimin sisäisen ja sitä ympäröivän organisaation sisäisen ja ulkoisen tiedonjakamisen välistä yhteyttä tutkitaan monesta eri näkökulmasta. Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen tarkastelu kohdistuu kahteen erilaiseen tiedonkulun verkostoon, kommunikaatio- ja neuvontaverkostoon. Näistä kommunikaatioverkosto kuvaa viestintää tiimin jäsenten välillä yleisesti. Neuvontaverkosto tarkoittaa tiedonvaihtoa työhön liittyvien neuvojen muodossa (ks. tarkemmat muotoilut luvusta Aineisto ja analyysit). Ensiksi tarkastellaan verkostoroolien (keskeisyys, välittäjyys) pysyvyyttä. Ovatko samat henkilöt keskeisiä kommunikaatio- ja neuvontaverkostossa? Tämän jälkeen tarkastellaan tiimin sosiaalisen verkoston keskushenkilöiden ja välittäjäroolissa toimivien henkilöiden suhteita tiimin ulkopuolisiin toimijoihin. Pyrin selvittämään, ovatko tiimin sisäisen toiminnan kannalta keskeiset henkilöt tärkeitä myös organisaation ulkopuolelle ulottuvassa toiminnassa. Lopuksi tarkastellaan tiimin vetäjän yhteyksiä ulkopuolelle ja kysytään, onko vetäjien ja jäsenten suhteissa eroa. Analyysit tehdään erikseen julkisen ja yksityisen sektorin tiimeille.

Aineisto ja analyysit

Artikkelissa hyödynnetään laajempaa tiimien toimintaan liittyvää tutkimusta, jonka kohdeorganisaatiot valittiin Työterveyslaitoksen Tykybarometri 2004 aineistosta. Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 101 tiimiä. Tiimit edustivat 56 eri toimipaikkaa sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Vastaajia oli yhteensä

595. Tiimien koko vaihteli 2 ja 15 jäsenen välillä. Tiimitutkimus piti sisällään sekä tiimien sisäisiä ja ulkoisia sosiaalisia verkostosuhteita kartoitettavan osion että survey-kyselyn. Tutkimuksen toteutuksesta ja sen tuloksista on kerrottu tarkemmin hankkeen aiemmissa julkaisuissa (Taittonen ym. 2008).

Tässä artikkelissa käsiteltyyn osa-aineistoon kuuluvat alkuperäisestä tiimiaineistosta ne tiimit, jotka olivat luonteeltaan pysyviä. Tilapäiset projekti- tai johtotiimit ja useamman toiminnon tiimit rajattiin analyysin ulkopuolelle. Lisäksi tutkimukseen valitut tiimit ovat puoliautonomia, mikä tarkoittaa sitä että niiden jäsenet osallistuvat päätöksentekoon. Tällaisilla tiimeillä on vapaus tehdä itsenäisesti päätöksiä koskien työn jakamista, tehtävien suorittamista ja aikataulutusta. Näissä tiimeissä tehtävät ovat usein vahvasti toisistaan riippuvaisia. Lisäksi aineiston ulkopuolelle rajattiin ne tiimit, joissa vähemmän kuin 80 prosenttia jäsenistä oli vastannut verkostokartoitukseen ja kyselyyn. Tätä pidetään kriittisenä rajana verkostoaineiston luotettavuudelle (Wasserman & Faust 1994). Näiden rajausten jälkeen artikkelin osa-aineistoon jäi 76 tiimiä, joissa oli yhteensä 499 henkilöä. Nämä sijoittuivat 49 eri organisaatioon. Tiimeistä 42 toimi julkisella ja 34 yksityisellä sektorilla. Niiden koko vaihteli 3 ja 15 henkilön välillä (julkinen sektori; ka. 8,78; yksityinen sektori, ka. 8,69). Vaihteluväli kolmesta viiteentoista vastaa Frank Muelllerin, Stephen Procterin ja David Buchananin (2000) määritelmää normaalin kokoisesta tiimistä.

Keskeinen asema: suhteellinen keskeisyysaste ja välillisuus

Tieto tiimien sisäisestä verkstorakenteesta (kommunikaatio- ja neuvontaverkostot) kerättiin kysymällä jokaiselta tiimin jäseneltä heidän suhteitaan toisiin jäseniin. Jäsenten nimet esitettiin luettelona. Kommunikaatioon liittyen kysyttiin ”Kuinka usein viestit muiden tiimin jäsenten kanssa suullisesti tai kirjallisesti?” ja neuvontaan liittyen ”Keneltä tiimin jäseneltä kysyt neuvoa työhön liittyvissä asioissa?”. Yhdistämällä yksittäisten tiimin jäsenten vastaukset saadaan rakennetuksi kuvaus tiimin verkstorakenteesta, jota voidaan edelleen analysoida eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita

yksittäisen tiimin jäsenen asemasta viestintään ja neuvontaan liittyvissä verkostoissa. Tähän liittyen henkilön keskeisyys (ks. Johanson ym. 1995) tiimin sisäisessä verkostossa on määritelty niin sanotun suhteellisen keskeisyysasteen perusteella. Tämä lasketaan jakamalla henkilön suorien yhteyksien määrä verkoston kaikkien muiden pisteitten määrällä. Toimija on sitä keskeisempi, mitä suurempi hänen suhteellinen keskeisyyslukunsa on. Laskemisessa hyödynnettiin verkostanalyysissa yleisesti käytettyä UCINET 6.0 -ohjelmaa, joka ilmoittaa suhteellisen keskeisyysasteen vaihteluvälillä 0–100. Vastaavasti henkilön välittäjyyys tiimin sisäisessä toiminnassa voidaan laskea niin kutsutun välillisyyssluvun avulla. Se ilmaisee, missä määrin henkilö sijoittuu muiden henkilöiden väliin. Väliin sijoittuvilla henkilöillä on asemansa perusteella mahdollisuus säädellä muiden toimijoiden välistä vuorovaikutusta. Myös välillisyyksasteelle on kehitetty suhteellinen välillisyyysluku, joka mahdollistaa erisuuruisten tiimien vertailun (ks. välillisyyden laskemisesta tarkemmin Johanson ym. 1995). Suhteellisen välillisyyden laskemiseksi suoritettiin UCINET 6.0 -ohjelman avulla. Ohjelma ilmoittaa vaihteluväliksi 0–1.

Tiimin ulkoiset verkostosuhteet

Tutkimuksessa mitattiin myös tiimin jäsenten sellaisia verkostosuhteita, jotka suuntautuvat ylimpään johtoon, keskijohtoon, asiantuntijoihin, hallintoon, toisiin työryhmiin, toisiin työntekijöihin ja organisaation ulkopuolelle. Mittaus tehtiin niin sanotun egoverkosto-menetelmän avulla (ks. esim. Johanson ym. 1995). Suhteiden vahvuutta mitattiin kysymällä niiden toistuvuutta (4=päivittäin, 3=viikottain, 2=kuukausittain, 1=pari kertaa vuodessa, 0=ei ollenkaan). Egoverkoston perustana ovat yhden yksittäisen toimijan suhteet. Egoverkoston analyysin avulla saatiin muodostettua muuttuja, joka kuvaa tiimin jäsenen vuorovaikutussuhteita tiimistä ulospäin. Taulukossa I on esitetty suhteiden vahvuuksien keskiarvot ja hajonnat sektoreittain.

Tulokset

Muuttujien väliset erot sektorien välillä

Ennen varsinaisen analyysin aloittamista tehtiin keskiarvovertailut (t-testi) kaikista tutki-

muksessa tarkasteltavista verkostomuuttujista, jotta voitiin todeta, löytyisikö sektoreiden väliltä eroja. Kuten taulukosta I. voidaan nähdä,

joissain tiimin sisäisiä ja ulkoisia verkostoja kuvaavissa muuttujissa havaittiin tilastollisesti merkitseviä eroja.

Taulukko I. Tarkasteltavien muuttujien väliset erot sektoreittain.

	Julkisen 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 ylimpään johtoon	1.12 (±1.17)	1.05 (±.97)	17.35
Linkit keskijohtoon	2.71 (±1.02)	2.78 (±.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<.05, **p<.01, ***p<.001

Keskiarvovertailut osoittavat, että yksityisellä sektorilla on julkista sektoria enemmän viestien välittäjän roolissa toimivia henkilöitä. Julkisella sektorilla on puolestaan enemmän neuvon saajan ja antajan roolissa toimivia henkilöitä. Tiimin ulkopuolelle ulottuvista suhteista yksityisellä sektorilla on julkista enemmän linkkejä asiantuntijoihin, muihin tiimeihin ja hallintoon. (Taulukko I.) Tämä antoi tukea ajatukselle siitä, että on tarpeen tarkastella keskeisyyden ja välittäjyyden vaikutusta ja yhteyksiä sektoreittain.

Onko erilaisten tiedonhallinnan verkostoperustaisten roolien välillä havaittavissa yhteyksiä?

Julkisella sektorilla (Taulukko 2.) havaittiin vahva yhteys viestien saajan ja antajan roolien välillä koskien sekä kommunikaatio että neuvon-

taverkostoa. Edelleen havaittiin, että henkilön roolit eri verkostoissa näyttävät vakiintuneilta. Tästä kertoo vahva korrelaatio viestien saajan ja antajan rooleissa sekä kommunikaatio- (r=.559) että neuvontaverkostoissa (r=.352). Tulos kertoo myös suhteiden vastavuoroisuudesta (vrt. Coleman 1988). Vahva yhteys havaittiin myös tiedon välittäjärooleissa. Samat henkilöt näyttävät toimivan tiedon välittäjinä niin kommunikaatio- kuin neuvontaverkostoissa (r=.577). Edelleen julkisella sektorilla sekä kommunikaatio että neuvontaverkostoissa keskeinen asema oli negatiivisessa yhteydessä välittäjäroolin kanssa (kommunikaatioverkostossa r=-.254 ja r=-.147; neuvontaverkostoissa r=-.141 ja r=-.134). Tämä tarkoittaa sitä, että on tavanomaisempaa, että eri henkilöt toimivat näissä rooleissa.

Taulukko 2. Kommunikaatio- ja neuvonantoverkoston roolien yhteydet julkisella sektorilla.

	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä	Neuvon saaja	Neuvon antaja
Viestin saaja	-				
Viestin antaja	.559**	-			
Viestin välittäjä	-.254**	-.147*	-		
Neuvon saaja	.440**	.500**	-.238**	-	
Neuvon antaja	.654**	.520**	-.160*	.352***	-
Neuvon välittäjä	-.204**	-.203**	.577**	-.141*	-.134*

*p<.05, **p<.01

Yksityisellä sektorilla (Taulukko 3.) havaittiin vahva, vastavuoroisuudesta kertova yhteys tiedon saajan ja antajan roolien välillä kommunikaatioverkostossa ($r=.477$), mutta ei neuvontaverkostossa. Edelleen havaittiin, että henkilön roolit eri verkostoissa eivät ole vakiintuneita. Viestien ja neuvojen saajan roolit eivät korreloi tilastollisesti merkittävästi ja viestien sekä neuvojen antajan roolit vain heikosti ($r=.164$). Sen sijaan erittäin

vahva yhteys ($r=0.910$) havaittiin tiedon välittäjärooleissa: samat henkilöt näyttävät toimivan keskeisinä tiedon välittäjinä niin kommunikaatio kuin neuvontaverkostoissa. Tältä osin tulokset ovat siis samansuuntaiset kuin julkisella sektorilla. Sen sijaan keskeinen asema ei yksityisellä sektorilla ollut yhteydessä välittäjäroolin kanssa kummassakaan tutkitussa verkostossa, julkisesta sektorista poiketen.

Taulukko 3. Kommunikaatio- ja neuvonantoverkoston roolien yhteydet yksityisellä sektorilla.

	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä	Neuvon saaja	Neuvon antaja
Viestin saaja	-				
Viestin antaja	.477**	-			
Viestin välittäjä	-.047	-.099	-		
Neuvon saaja	.090	.269**	-.093	-	
Neuvon antaja	.396**	.164*	.050	.092	-
Neuvon välittäjä	.030	.008	.910**	-.109	.063

* $p<.05$, ** $p<.01$

Epävirallisen ja virallisen aseman suhde tiimin sisäisessä tiedon jakamisessa

Kommunikaatioverkostossa lähettäjä ja vastaanottajakeskeisyydellä ja virallisella asemalla tiimissä ei ollut yhteyttä kummallakaan sektorilla. Neuvontaverkostossa havaittiin kiinnostava tulos, jonka mukaisesti neuvonantajan rooli oli positiivisessa yhteydessä tiimin vetäjyteen. Tulos oli samanlainen sekä julkisella

($r=.208$) että yksityisellä sektorilla ($r=.307$). Lisäksi yksityisellä sektorilla tiimin sisäiseen tiedon jakamiseen liittyvän välittäjäroolin ja tiimin vetäjän roolin välillä havaittiin positiivinen mutta ei kovin vahva yhteys sekä kommunikaatio ($r=.149$) että neuvontaverkostossa ($r=.175$). (Taulukot 4 ja 5.)

Taulukko 4. Rooli kommunikaatioverkostossa: yhteydet tiimin ulkopuolisiin suhteisiin ja henkilön asemaan (julkinen ja yksityinen sektori).

	Julkinen sektori			Yksityinen sektori		
	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä	Viestin saaja	Viestin antaja	Viestin välittäjä
Linkit ylimpään johtoon	-.179**	-.081	-.017	.037	.140*	-.012
Linkit keskijohtoon	.153*	.260**	-.061	.001	.117	.102
Linkit asiantuntijoihin	-.076	.069	-.032	-.031	-.058	-.002
Linkit muihin tiimeihin	.238**	.318**	-.130*	.127	.170*	.109
Linkit muihin työnte-kijöihin	.217**	.269**	-.028	.141*	.146*	.052
Linkit hallintoon	-.167*	-.069	.061	-.045	-.053	.104
Linkit organisaation ulkopuolelle	-.165*	-.049	-.096	.023	-.003	.052
Asema tiimissä	-.005	.050	.042	.104	.099	.149*

* $p<.05$, ** $p<.01$

Taulukko 5. Rooli neuvontaverkostossa: yhteydet tiimin ulkopuolisiin suhteisiin ja henkilön asemaan (julkinen ja yksityinen sektori).

	Julkinen sektori			Yksityinen sektori		
	Neuvon saaja	Neuvon antaja	Neuvon välittäjä	Neuvon saaja	Neuvon antaja	Neuvon välittäjä
Linkit ylimpään johtoon	-.141*	-.059	.086	.076	.192**	-.011
Linkit keskijohtoon	.236**	.158*	-.049	.018	-.009	.104
Linkit asiantuntijoihin	-.038	.101	-.011	.051	.039	-.022
Linkit muihin tiimeihin	.332**	.219**	-.085	.113	.185**	.079
Linkit muihin työntekijöihin	.255**	.131*	-.007	.104	.153*	.029
Linkit hallintoon	-.116	-.095	.092	-.108	.079	.106
Linkit organisaation ulkopuolelle	-.040	-.044	-.113	-.031	.028	.053
Asema tiimissä	-.055	.208**	.102	-.064	.307**	.175**

* $p < .05$, ** $p < .01$

Keskeisyys kommunikaatioverkostossa ja tiimin ulkopuoliset suhteet

Tiimin rajat rikkoviin vuorovaikutussuhteisiin liittyen julkisella sektorilla niillä henkilöillä, jotka olivat keskeisessä asemassa kommunikaatioverkostossa (sekä viestien saanti että antaminen) oli myös runsaasti suhteita keskijohtoon ($r = .153$ ja $r = .260$), organisaation muihin tiimeihin ($r = .238$ ja $r = .318$) ja muihin työntekijöihin ($r = .217$ ja $r = .269$). Lisäksi runsas viestien saanti tiimin sisällä oli negatiivisessa yhteydessä ylimpään johtoon ($r = -.179$), organisaation hallintoon ($r = -.167$) sekä organisaation ulkopuolelle ($r = -.165$) suuntautuvan vuorovaikutuksen kanssa. Toimiminen välittäjänä tiimin sisäisessä viestintäverkostossa vähensi mahdollisuutta hallita suhteita muihin tiimeihin emo-organisaation sisällä ($r = -.130$). (Taulukko 4.)

Julkisen sektorin tuloksista poiketen yksityisellä sektorilla havaittiin vähemmän merkitseviä yhteyksiä keskeisen verkostoaseman ja ulkoisten linkkien välillä, kun tarkasteltiin kommunikaatioverkostoa. Keskeinen asema merkitsi vuorovaikutusta muiden työntekijöiden (sekä viestien saanti että antaminen; $r = .141$ ja $r = .146$) ja muiden ryhmien kanssa (viestien antaminen; $r = .170$). Yhteydet ovat kuitenkin heikkoja. Lisäksi viestien antajan roolissa olevalla oli yhteyksiä ylimmän johdon kanssa ($r = .140$). Välittäjärooli ei ollut yhteydessä ulkosuhteisiin kommunikaatioverkostossa. (Taulukko 4.)

Keskeisyys neuvontaverkostossa ja tiimin ulkopuoliset suhteet

Julkisella sektorilla niillä henkilöillä, jotka olivat keskeisessä asemassa neuvontaverkostossa (sekä neuvojen saanti että antaminen), oli paljon yhteyksiä keskijohtoon ($r = .236$ ja $r = .158$), organisaation muihin tiimeihin ($r = .332$ ja $r = .219$) ja muihin työntekijöihin ($r = .255$ ja $r = .131$). Lisäksi runsas neuvojen saanti vähensi mahdollisuuksia olla yhteydessä ylimpään johtoon ($r = -.141$). Välittäjärooli ei ollut yhteydessä tiimin ulkopuolisten suhteiden hallintaan neuvontaverkostossa. (Taulukko 5.)

Yksityisellä sektorilla neuvojen antajan roolissa olevilla oli linkkejä ylimpään johtoon ($r = .192$), organisaation muihin tiimeihin ($r = .185$) ja muihin työntekijöihin ($r = .153$). Niin neuvojen saajan kuin välittäjän rooli ei ollut yhteydessä tiimin ulkopuolisten suhteiden hallintaan. (Taulukko 5.)

Edelleen, tulokset (Taulukko 6.) osoittavat, että tiimin vetäjillä oli paljon linkkejä ylimpään johtoon ja hallintoon sekä julkisella ($r = .325$ ja $r = .223$) että yksityisellä ($r = .283$ ja $r = .194$) sektorilla. Lisäksi julkisella sektorilla tiimin vetäjällä oli yhteyksiä myös keskijohtoon ($r = .186$), asiantuntijoihin ($r = .224$) ja emo-organisaation ulkopuolelle ($r = .191$).

Taulukko 6. Tiimin vetäjän tiimin ulkopuoliset suhteet julkisella ja yksityisellä sektorilla.

	Tiimin vetäjän suhteet	
	Julkinen sektori	Yksityinen sektori
Linkit ylimpään johtoon	.325**	.283**
Linkit keskijohtoon	.186**	.124
Linkit asiantuntijoihin	.224**	.051
Linkit muihin tiimeihin	.088	.054
Linkit muihin työntekijöihin	.110	-.058
Linkit hallintoon	.223**	.194**
Linkit organisaation ulkopuolelle	.191**	.079

*p<.05, **p<.01

Pohdinta

Seuraavassa pohdin tutkimuksen tuloksia aiemman tutkimuksen valossa. Nostan esille keskeytyksen, välittäjyyteen ja verkostojen vastavuoroisuuteen liittyviä näkökulmia. Lopuksi pohdin vielä sektoreiden välisiä eroja tiedon hallinnan näkökulmasta.

Keskeisyys

Aiemmassa tutkimuksessa on esitetty, että erityisesti vastaanottajakeskeisyys eli tiedon saajan rooli on tiedonkulun hallinnan kannalta keskeinen ominaisuus (esim. Brass 1992; Ibarra 1993). Tämä tutkimus osoitti, että tiedon saajan rooli liittyy sekä julkisella että yksityisellä sektorilla lähinnä vertaissuhteisiin tiimin sisällä. Lisäksi on huomattava, että tiedon saajan roolissa olevilla oli hyvin vähän linkkejä ylimpään johtoon, organisaation hallintoon sekä organisaation ulkopuolelle. Tilanne oli hyvin samankaltainen sekä kommunikaatio että neuvontaverkostossa. Tämän tutkimuksen valossa tiedon saajan rooli ei ole tiedon hallinnan kannalta niin keskeinen ominaisuus kuin aiemmat tutkimukset esittävät. Sen sijaan tulokset korostavat yllättäen tiedon antajan roolin merkityksellisyyttä saajan roolin sijaan. Erityisesti yksityisellä sektorilla tiedon antajilla oli jonkin verran arvokkaina pidettyjä kontakteja ylimpään johtoon. Kommunikaatioverkostossa viestien antajan roolilla ei havaittu olevan yhteyttä tiimin vetäjän muodolliseen asemaan, joten viestien antajan roolissa voivat toimia myös muut jäsenet. Vastaavasti neuvontaverkostossa neuvon antajan rooli on saajan roolia tärkeämpi, erityisesti yksityisellä sektorilla. Neuvon antajan rooli oli yhteydessä tiimin vetäjän asemaan, mikä korostaa roolin merkityksellisyyttä. Onhan tiimin vetäjillä usein hallussaan myös tärkeitä tiimin

ulkopuolisia linkkejä, kuten Daniel Brass työtovereineen (2004) esittää. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä näkemystä.

Välittäjyys

Välittäjyyttä tarkasteltiin tässä tutkimuksessa tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja tiimin rajat ylittävän vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tiimin sisäisellä välittäjäroolilla havaittiin olevan ylipäättään hyvin vähän merkitystä tiimin tiedonkulun verkostoissa. Tärkein tiimin sisäiseen välittäjärooliin liittyvä tulos onkin havainto sen ja tiimin vetäjän roolin positiivisesta yhteydestä sekä kommunikaatio- että neuvontaverkostossa yksityisellä sektorilla. Yksityisellä puolella tiedon välittäjän roolissa oli ylipäättään enemmän toimijoita kuin julkisella sektorilla.

Organisaation osien välisessä toiminnassa havaittiin välittäjäroolilla olevan suurtakin merkitystä. Teoriaosassa todettiin, että varhaisemman tutkimuksen mukaan organisaatioissa yksiköiden välisten suhteiden katsottiin muodostuvat pääsääntöisesti johtajien välityksellä. Näin siksi, että johtaja-asema edellyttää koordinoitua alaisten ja alayksiköiden välillä. (ks. tarkemmin Brass ym. 2004.) Nykytutkimuksen mukaan korkea asema hierarkiassa ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa tiedon välityksen verkostossa (ks. esim. Palonen ym. 2003). Tiimin jäsenet voivat toimia yhtä merkittävässä rooleissa kuin sen vetäjät. Yhdistämällä voimavaroja ja taitoja joustavasti hallinnollisten rajojen yli organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua. (Pralhad & Hamel 1990, 89.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että myös tiimien epävirallisilla johtajilla voi olla tärkeitä organisaation osia yhdistäviä linkkejä. Yksikön

johtajan siteillä voi kuitenkin olla sikäli suurempi merkitys, että niiden kohde voi olla yksikön toiminnan kannalta muiden tiimin jäsenten suhteita tärkeämpi. Johto yleensä solmii siteitä toisiin johtajiin ja muuhun organisaation hallintoon. Nämä siteet voivat olla tiimin olemassaolon turvaamisen kannalta tärkeitä ja lisätä yksikön suorituskykyä. (Mehra ym. 2006.) Tämän tutkimuksen tulokset tukevat näitä näkemyksiä. Tuloksia hieman yksinkertaistaen voidaan todeta tiimin vetäjien hallitsevan suhteita ylempään johtoon ja hallintoon sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Epävirallisen verkoston keskushenkilöt puolestaan hallitsivat yhteyksiä muihin työntekijöihin ja tiimeihin. Pelkkiin tiimin vetäjän suhteisiin nojaava tiedonvaihto voi haitata tiimin kehittymistä (Janhonen 2009). Tämä tutkimus on kuitenkin osoittanut, että tiimien tietovaranto rakentuu osittain sen jäsenten omien linkkien kautta.

Tässä tutkimuksessa keskeisen verkostoaseman ja organisaation ulkopuolelle ulottuvien suhteiden väliltä löydettiin vain yksi yhteys, ja sekin negatiivinen. Rungas tiedon saanti julkisen sektorin tiimien sisäisessä toiminnassa vähensi mahdollisuutta hallita organisaation ulkopuolisia suhteita. Kun tarkasteltiin virallisen aseman yhteyttä organisaation ulkopuolisiin suhteisiin, havaittiin, että julkisella sektorilla tiimin vetäjällä oli hallussaan organisaation ulkopuolelle suuntautuvia suhteita. Vastaavaa yhteyttä ei havaittu yksityisellä sektorilla. Tulos korostaa entisestään näkemystä tiimin vetäjän tärkeästä välittäjäroolista tiimin ja sen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa 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 mikäli on uskominen Floydia ja Wooldridgeä (1997). Kaiken kaikkiaan tutkimus ei kuitenkaan onnistunut kovin hyvin valaisemaan organisaation ulkopuolelle suuntautuvaa toimintaa tiimissä.

Siteiden vahvuus vastavuoroisuuden näkökulmasta

Vahvoja ja vastavuoroisia linkkejä pidetään voimakkaina tiedon välityksen kanavina, jotka tuovat usein vanhaa tietoa vahvistavaa informaatiota tiimin toimintaan (esim. Nonaka & Takeuchi 1995). Sitä vastoin uusi, vanhaa muokkaava tieto rakentuu heikkojen linkkien avulla. Näitä hallitsevat välittäjäasemassa toimivat henkilöt, toisin sanoen ”portinvartijat”. (Granovetter 1973.) Tutkimuksen tulosten mukaan julkisella sektorilla voidaan erottaa keskeiset henkilöt ja välittäjäroolissa toimivat henkilöt toisistaan yksityistä sektoria selvemmin. Lisäksi julkisella sektorilla samat henkilöt näyttivät olevan yksityistä sektoria vahvemmin keskeisissä rooleissa. Tämä tarkoittaa sitä, että julkisella sektorilla linkit ovat yksityistä vastavuoroisempia ja vahvempia. Yksityisellä sektorilla neuvon saajan ja antajan roolit ovat eriytyneet toisistaan, jolloin vuorovaikutus on yhdensuuntaista eivätkä linkit ole niin vahvoja. Näiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että julkisen sektorin rakenteet ovat ehyempiä ja yksityisen hajaantuneempia.

Tiimien toiminta julkisella ja yksityisellä sektorilla

Tässä tutkimuksessa päädyttiin vertailemaan julkisen ja yksityisen sektorin tiimejä puhtaan empiirisiin perusteisiin. Tehdyt keskiarvovertailut osoittivat, että sektoreita on syytä tarkastella erikseen. Tarkemmat tiimien tiedonjakamisen verkostojen tarkastelut toivat lisää tukea sille, että sektorikohtaiset tarkastelut olivat aiheellisia.

Keskeinen sektoreita yhdistävä tekijä liittyi siihen, että organisaation sisällä tiimin jäsenten suhteet olivat pääosin vertaissuhteita. Tiimin johto hallitsi tärkeäimpinä pidettyjä suhteita ylempään johtoon. Yhteydet olivat kuitenkin heikompia yksityisellä sektorilla. Keskeiset erot sektoreiden välillä näyttävät seuraavilta: Julkisen sektorin tiimien sisäistä toimintaa kuvaa vastavuoroisuus. Näissä tiimeissä samat henkilöt sekä saavat että antavat toisilleen viestejä ja neuvoja. Edelleen julkisella sektorilla tiimin vetäjät antavat neuvoja lähinnä tiimensä sisällä, mutta toimivat samalla 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 sisäisen toiminta muodostaa oman, vetäjän toiminnasta erillisen kokonaisuutensa, joka linkittyy organisaation muihin osiin vertaislinkkien kautta. Näin ollen julkisella sektorilla tiimin vetäjällä on runsaasti myös tiedon hallintaan liittyvän vallankäytön mahdollisuuksia.

Tutkimuksen antama kuva yksityisen sektorin tiimien toiminnasta on erilainen. Tiimien 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. Esimerkiksi yksityisen sektorin tiimeissä keskeisissä rooleissa toimivilla henkilöillä ei ollut merkittävästi yhteyksiä keskijohtoon, asiantuntijoihin ja organisaation ulkopuolelle. Kerroo tämä siitä, että yksityisen sektorin tiimeillä on tärkeää uutta tietoa tuovia heikkoja linkkejä (Granovetter 1973)? Siinä tapauksessa ne olisivat perinteistä hierarkkista rakennetta joustavammin muuttuvia ja paremmin työelämän vaatimuksiin reagoivia (Manz & Sims 1993; Mohrman ym. 1995; Kirkman & Shapiro 1997; Stewart 2006). Toisaalta tulos voi kuvastaa sitä, että yksityisen sektorin tiimit ovat ylimmän johdon sätkynukkeja, vailla todellisia ja oikeita vaikutusmahdollisuuksia.

Jälkimmäisen tulkinnan tueksi tein pienen lisäanalyysin liittyen tiimien mahdollisuuksiin asettaa tavoitteita omalle työlleen. Keskiarvovertailu osoittaa, että julkisella sektorilla tiimeillä on mahdollisuus asettaa omat tavoitteensa yksityisen sektorin tiimejä useammin². Toisin sanoen näyttäisi siis siltä, että huolimatta tiimin vetäjän voimakkaasta roolista julkisen sektorin tiimeissä, tiimeillä sinänsä on julkisella sektorilla enemmän sanan sijaa toimintansa suhteen kuin yksityisel-

lä sektorilla. Myös Pekka Ylöstalo (2005, 65) on päättänyt tutkimuksessaan samansuuntaiseen tulokseen. Hänen mukaansa julkisen sektorin tiimit täyttävät tiimimäisyyden ehdot useammin kuin yksityisen sektorin tiimit. Tämä näkyy hänen mukaansa muun muassa julkisen sektorin tiimien runsaampana vuorovaikutuksena työpaikan muiden jäsenten ja ulkopuolisten tahojen kanssa, aivan kuten tässä tutkimuksessa. On kuitenkin 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.

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

Lopuksi

Tiimityössä tieto ja sen jakaminen ovat keskeinen osa työsuoritusta. Tiedon avulla voidaan vaikuttaa tiimin toimintaan. Tästä näkökulmasta neuvojen jakamisella tai niiden pimitämisellä voidaan hallita tiimin toimintaa enemmän kuin yleisemmän viestinnän hallinnalla. Neuvontaan liittyvistä linkeistä ylimpään johtoon ja organisaation hallintoon liittyvät yhteydet ovat tämän tutkimuksen mukaan tiimin vetäjien hallinnassa, kun taas vertaislinkkien hallinta (toiset tiimit ja niiden jäsenet) on epävirallisten johtajien käsissä. Näin ainakin osa työn tekemiseen liittyvästä tiedosta välittyy suoraan tiimin jäsenille, ilman tiimin vetä-

2 Tavoitteet: semanttinen differentiaali, vaihteluväli 1-7, 1 = Ryhmän tavoitteet on ennalta asetettu - 7 = ryhmä määrittelee omat tavoitteensa. Keskiarvot ja hajonnat: julkinen sektori, ka. 2.85 (kh. 1.86); yksityinen sektori ka. 2.31 (kh. 1.73). T-testi: F-arvo 2.271; p<.001

jän 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 nimikkeensä sisällään lupauksen lisääntyvistä vaikutusmahdollisuuksista. Pahinta onkin, jos tiimityötä käytetään sisällöttömänä nimikkeenä uudelle työn organisoinnin muodolle. Pysyvien työtiimien tarkastelun perusteella tilanne näyttää erityisen huolestuttavalta yksityisellä sektorilla, jossa ylimmän johdon rooli tiimin tiedonkulun säätelijänä näyttää merkittävältä. Julkisella sektorilla tiimeillä näyttää olevan monipuolisempaa vuorovaikutusta tiimin ulkopuolelle, joskin arvokkaimpana pidetty vuorovaikutus on tiimin vetäjän hallussa. Näin ollen tiimityö-

hön kuuluva jäsenten tasavertaisuuden periaate (Minssen 2006) ei tunnu toteutuvan, kun tarkastellaan tiedon välittymistä. 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 pysyvien tiimien toimintaa, mutta eri tavalla. Kummassakaan tapauksessa arvokkaana pidetyn tiedon hallinta ja siihen liittyvä vallan mahdollisuus ei ole tiimin rivijäsenten vaan esimiestahojen käsissä.

Tulokset tukevat niitä aiempia tutkimuksia (esim. Diefenbach & Sillince 2009), joissa on esitetty, että tiimien käyttöönotolla on onnistuttu lisäämään toiminnan demokraattisuutta, mutta ne eivät ole sinänsä purkaneet hierarkkisia johtaja-alais-suhteita. Hierarkiat tuntuvat olevan ainakin toistaiseksi pysyvänlaatuinen osa työorganisaatioiden toiminnan järjestämistä.

* * *

Työsuojelurahasto on rahoittanut tutkimusta (hankenumero I08222).

Kirjallisuus

- ANCONA, D. & BRESMAN, H. (2007). *X-teams: How to build teams that lead, innovate and succeed*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- ANDERSEN, J.A. (2010). *Public versus private managers: How public and private managers differ in leadership behavior*. *Public Administration Review*, January-February, 131–141.
- ASTLEY, G. & SACHDEVA, P. (1984). *Structural source of intraorganizational power: A theoretical synthesis*. *Academy of Management Review*, 9, 104–111.
- 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.
- BATT, R. & DOELLGAST, V. (2005). *Groups, teams and the division of labor. Interdisciplinary perspectives on the organization of work*. Teoksessa S.Ackroyd ym. (toim.) *Oxford Handbook of Work and Organization* (s. 138–161). Oxford: Oxford University Press.
- 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.
- BORGATTI, S.P. & CROSS, R. (2003). *A relational view of information seeking and learning in social networks*. *Management Science*, 49, 432–445.
- 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, 795–817.
- BRASS, D.J. (1992). *Power in organizations: a social network perspective*. *Research in Politics and Society*, 4, 295–323.
- BURT, R.S. (2004). *Structural holes and good ideas*. *American Journal of Sociology* 110, 349–399.
- BURT, R.S. (1992). *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- CHOI, J.N. (2002). *External activities and team effectiveness: review and theoretical development*. *Small Group Research*, 33, 181–208.
- 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.
- DAS, T. K. & TENG, B. S. (2000). *A resource based theory of strategic alliances*. *Journal of Management*, 26, 31–61.
- 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.
- 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.
- DYER, J. & SINGH, H. (1998). *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. *The Academy of Management Review*, 23, 660–680.

- EDMONDSON, A. (1999). *Psychological safety and learning behavior in work teams*. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350–383.
- EMERSON, R. (1962). *Power-dependence relations*. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- FLOYD, S. & WOOLDRIDGE, B. (1997). *Middle management's strategic influence and organizational performance*. *Journal of Management Studies*, 34, 465–485.
- FREEMAN, L.C. (1979). *Centrality in social networks: I. Conceptual clarification*. *Social Networks*, 1, 215–239.
- GRANOVETTER, M.S. (1973). *The strength of weak ties*. *American Journal of Sociology*, 78, 1360–1380.
- HACKMAN, J.R. (1987). *The design of work teams*. Teoksessa J.W. Lorsch (toim.) *Handbook of organizational behavior* (s. 315–342). N.J., Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- IBARRA, H. (1993). *Network centrality, power and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles*. *Academy of Management Journal*, 36, 471–501.
- JANHONEN, M. & JOHANSON, J.-E. (2007). *Suhteiden voima. Organisaatiotutkimuksen kohteena*. Teoksessa A. Kasvio. & J.Tjäder (toim.) *Työ murroksessa* (s. 55–70). Helsinki: Työterveyslaitos.
- JANHONEN, M. (2009). *Tasapainoinen tiedon jakaminen ja tiimityön laatu*. *Hallinnon tutkimus*, 28, 43–55.
- JANHONEN, M. & ALVESALO A. (2010). *Yhteinen näkemys oikeudenmukaisuudesta – tiedon jakamisen näkökulma*. *Julkaisematon artikkelikäsitelmä*. Hyväksyty julkaistavaksi *Oikeus-lehdessä* (3/2010).
- JOHANSON, J.-E., MATTILA, M. & UUSIKYLÄ, P. (1995). *Johdatus verkostanalyysiin*. Kuluttajatutkimuskeskus, Menetelmäraportteja ja käsikirjoja 31/1995.
- KAUPPINEN, T., HANHELA, R., KANDOLIN, I., KARJALAINEN, A., KASVIO, A., PERKIÖ-MÄKELÄ, M., PRIHA, E., TOIKKANEN, J. & VILUKSELA, M. TOIM. (2010). *Työ ja terveys Suomessa 2009*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- 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, 730–757.
- KOZLOWSKI, S.W.J. & BELL, B.S. (2003). *Work groups and teams in organizations*. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.): *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, vol. 12, 333–375. London: Wiley.
- KUITTINEN, M. (2007). *Kontrollista sitouttamiseen - uudet kontrollimuodot ja niiden vastustamiskeinot organisaatioissa*. *Hallinnon tutkimus*, 26, 19–29.
- 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, 605–618.
- MANZ, C.C. & SIMS, H.P. (1993). *Business without bosses: How self-managing teams are building high-performing companies*. New York: Wiley.
- 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, 64–79.
- MINNEN, H. (2006). *Challenges of teamwork in production: Demands of communication*. *Organization Studies*, 27, 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.
- MUELLER, F., PROCTER, S. & BUCHANAN, D. (2000). *Teamworking in its context(s): Antecedents, nature and dimensions*. *Human Relations*, 53, 1387–1424.
- NIEMELÄ, J. (2008). *Ryhmytyä ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa*. *Työelämän tutkimus*, 6, 129–146.
- NONAKA, I. & VON KROGH, G. (2009). *Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. *Organization Science*, 20, 635–652.
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, N.Y.: Oxford University Press.
- NOWELL, G. (2009). *Public vs. private managers: A new perspective*. *Journal of Business & Economics Research*, 7, 1–6.
- PALONEN, T., HAKKARAINEN, K., TALVITIE, J. & LEHTINEN, E. (2003). *Heikot ja vahvat verkostositokset tiimiorganisaatioissa. Esimerkinä telealan yritys ympäristö*. *Aikuskasvustus*, 23, 14–27.
- POÓR, J., KAROLINY, Z.S., MUSZTYNÉ BÁRTFAI, B.V., PÓTÓ, 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, 179–206.
- PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, May–June, 79–91.
- 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.
- RICHARDSON, J., WEST, M. & DAWSON, J. (2008). *But what is a team?* Konferenssipaperi, IWOT12-workshop, Aston University, Birmingham, 10.-12.9.2008.
- SCOTT, J. (2001). *Social Network Analysis. A Handbook. Second Edition*. London: Sage.
- 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.
- 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.
- TAITTONEN, M., JANHONEN, M., JOHANSON, J.-E., NIKKILÄ, R. & PIRTILÄ, I. (2008). *Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa – Sosiaalisen pääoman ekspressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet*. Aineistoraportti tiimitutkimusosiosta. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto. www.ttl.fi.
- WASSERMAN, S. & FAUST, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Application*. Cambridge University Press, New York.
- YLÖSTALO, P. (2005). *Työn uudet organisointitavat. Käyttö ja käytön esteet yksityisellä ja julkisella sektorilla*. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämissuunnitelman raportteja nro 39.