



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen ja organisaatiot

Kandidaatintutkielma

Itseohjautuvan tiimin jaettu johtajuus
Shared leadership in self-managed teams

6.5.2012

Tekijä: Solja Lönnroth 0329146

Ohjaajat: Pasi Tuominen

Helena Sjögrén

Heidi Olander

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo.....	1
1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	5
1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	6
1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset	7
2 ITSEOHJAUTUVA TIIMI	9
2.1 Itseohjautuvan tiimin määritelmä	9
2.2 Itseohjautuva tiimi työn organisointimuotona	12
2.3 Tehokkuus itseohjautuvassa tiimissä	14
3 JAETTU JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVASSA TIIMISSÄ	18
3.1 Jaettu johtajuus	18
3.2 Itseohjautuvan tiimin johtajan rooli.....	22
3.3 Jaetun johtajuuden vaikutukset itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen	25
4 TUTKIMUSPROSESSI	26
4.1 Menetelmät, aineiston kerääminen ja analyysi	26
4.2 Kohdeorganisaatio.....	27
4.3 Haastateltavat	29
4.4 Tutkielman luotettavuus.....	30
5 TUTKIMUSTULOKSET	32
5.1 Itseohjautuvuus	32
5.2 Tavoitteet.....	34
5.3 Vastuu	36
5.4 Jaettu johtajuus	38
5.5 Jaetun johtajuuden hyödyt.....	39
5.6 Itseohjautuvan tiimin tulokset	39
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	41
6.1 Yhteenveto	42
6.2 Johtopäätökset	46
6.3 Jatkotutkimusaiheita	49
LÄHDELUETTELO	

LIITTEET

Liite 1 - Haastattelukysymykset

1 JOHDANTO

Tiimityöstä on muutaman vuosikymmenen aikana tullut hyvin suosittu työn organisointimuoto ja tärkeä tutkimuskohde. Organisaatiot ovat suosineet tiimityömalleja 1980-luvun puolivälistä lähtien vastatakseen kilpailuympäristössä ilmenneisiin muutoksiin ja niiden tuomiin haasteisiin. Lisäksi tiimityöllä on tutkimusten mukaan saavutettu huomattavaa tehokkuuden paranemista, niin taloudellisesta kuin hallinnollisesta näkökulmasta. Ennen kaikkea itseohjautuva tiimi lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota (Cohen, 1993, 10).

Kilpailuympäristön muutoksen lisäksi ihmisten arvot ja ajattelutavat muuttuvat jatkuvasti. Tieto henkilöityy ja asiantuntemus lisääntyy, mikä kasvattaa tarvetta tiiviiseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Myös vaatimus joustavuudelle, itsenäisyydelle ja oma-aloitteisuudelle kasvaa. Tämä kaikki edellyttää uusia joustavampia organisaatorakenteita, joissa valtuuksia delegoidaan ryhmille ja yksilöille, pyritään avoimeen vuorovaikutukseen sekä korkeaan sitoutumisen tasoon. (Wellins, 1992, 24; Pirnes, 1996, 16–17) Monet organisaatiot ovat edellä mainituista syistä antaneet tiimeilleen mahdollisuuden ottaa vastuuta työstään ja lisänneet tiimien itseohjautuvuutta (Houghton et al., 2003).

Tiimityön tutkijat ovat alkaneet kiinnittää huomiota myös tiimin johtajuuteen ja sen vaikutuksiin tiimin tehokkuuteen sekä tiimiprosessien ja tuloksien laatuun (Canon-Bowers & Bell, 1997). Itseohjautuva tiimi tarvitsee tehokkaasti toimiakseen oikeanlaista johtajuutta. Jaetun johtajuuden avulla itseohjautuva tiimin jäsenet jakavat perinteisen johtajan roolin ja tavoittelevat siten parempaa suorituskykyä sekä tehokkuutta. (Houghton et al., 2003)

Jaetun johtajuuden ajankohtaisuus perustuu juuri tiimipohjaisten organisaatioiden lisääntymiseen ja niiden vaatimukseen uudenlaisesta johtajuudesta (Pearce & Sims, 1999). Monimuotoisuuden lisääntymisestä seuraa, ettei yksi henkilö voi omata kaikkia tarvittavia tietoja ja taitoja menestyksekkääseen johtamiseen (Pearce & Manz,

2005, 132). Jaetun johtajuuden avulla voidaan tehdä päätöksiä nopeammin ja joustavammin, koska johtajuus jakaantuu tiimin jäsenten kesken. Yksilöt omaavat johtajuuden kannalta olennaisimmat tiedot, taidot ja kyvyt tilanteissa, joita tiimi kohtaa kullakin hetkellä (Pearce 2004, 47).

Jaettua johtajuutta on tutkittu toistaiseksi suhteellisen vähän ja harva tutkija on liittännyt jaetun johtajuuden tiimitehokkuuden malliinsa - kaikesta sen merkittävyudesta huolimatta (Avolio et al., 2003). Tutkimus on onneksi muutamana vuosikymmenenä lisääntynyt, koska jaettu johtajuus nähdään tulevaisuuden johtamismallina (Houghton et al., 2003).

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen teoreettisen osan tarkoitus on tarkastella itseohjautuvan tiimin määritelmää ja sitä, millainen on tehokas itseohjautuva tiimi. Tarkoituksena on myös käsitellä tiimin jaettua johtajuutta ja jaetun johtajuuden vaikutuksia itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen. Tiimin tehokkuus määritellään aikaisemman tiimitutkimuksen perusteella ja määritelmästä valitaan tutkimuksen kannalta tärkeät tehokkuuden osa-alueet, esimerkiksi työtyytyväisyys ja luottamus (Cohen, 1993). Tavoitteena on saada kirjallisuuden perusteella hyvä käsitys itseohjautuvan tiimin sisäisestä jaetusta johtajuudesta ja siitä, millaisia vaikutuksia tiimin itseohjautuvuudella ja jaetulla johtajuudella on tiimin tehokkuuteen.

Empiirisen osion tavoitteena on kartoittaa kohdeorganisaation tiimin johtamiseen liittyviä asioita ja vertailla haastattelujen tuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tarkoitus on tutkia työntekijöiden omia subjektiivisia kokemuksia siitä, miten tehokasta tiimin toiminta on ja miten tehokkaasti asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Haastattelujen avulla päästään analysoimaan myös tarkemmin, millaisena kohdeorganisaation tiimin jäsenet kokevat tiimityön ja tiimin jaetun johtajuuden. Empirian päätarkoitus on haastateltavien subjektiivisten kokemusten analysointi.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksessa on tarkoitus tutkia, miten itseohjautuvan tiimin jaettu johtajuus vaikuttaa tiimityön toimivuuteen ja tehokkuuteen. Tutkimukset ovat osoittaneet, että itseohjautuvuus vaikuttaa positiivisesti tiimin tehokkuuteen (Cohen, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1998) ja jaetulla johtajuudella on positiivisia vaikutuksia tiimin tehokkuuteen (Pearce & Sims, 2002; Conger & Pearce, 2003). Toisaalta osa tutkimuksista osoittaa, että itseohjautuvuudella ja jaetulla johtajuudella ei ole vaikutusta tiimin tehokkuuteen tai vaikutukset ovat negatiivisia (Wall et al., 1986). Tämä tutkimusongelma voidaan muotoilla seuraavaksi tutkimuskysymykseksi:

Miten itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus vaikuttavat tiimien toimintaan tehokkuuden näkökulmasta?

Tutkimuksen tavoitteena on vastata myös seuraaviin tarkentaviin tutkimuskysymyksiin:

Millainen on tehokas itseohjautuva tiimi?

Miten jaettu johtajuus voi edistää tiimin tehokkuutta?

Millainen on itseohjautuvan tiimin johtajan rooli?

Miten itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus on vaikuttanut kohdeorganisaation tiimien tehokkuuteen?

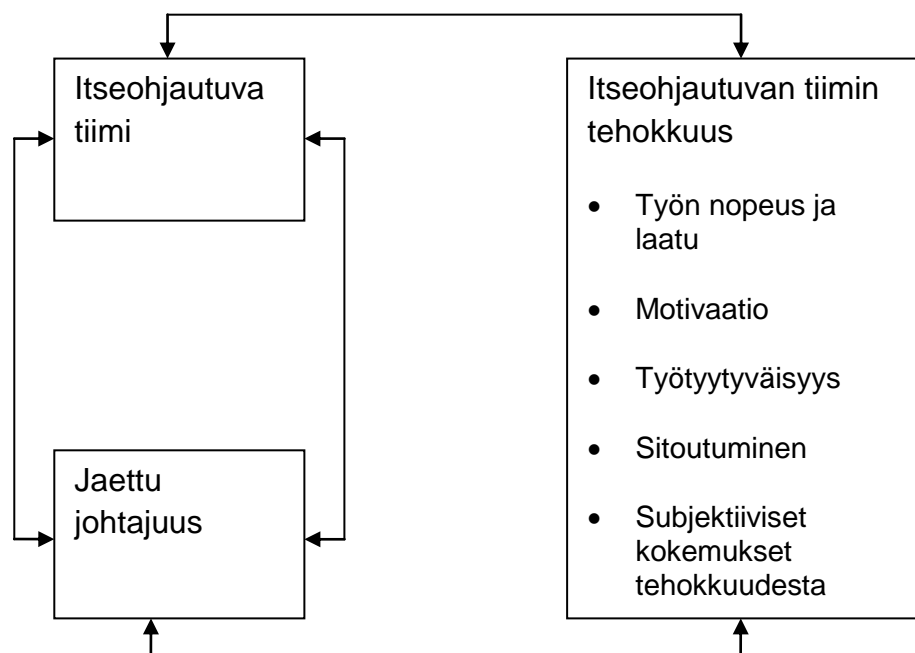
Tutkimuskysymykset on jaettu itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden yhdistäviksi sekä niitä erillään käsitteleviksi kysymyksiksi. Tämä mahdollistaa jaetun johtajuuden tarkastelun itseohjautuvuuden mukana seuraavana ilmiönä, mutta ei sulje kokonaan pois jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden näkemistä osittain erillisinä käsitteinä. Jaettu johtajuus on itseohjautuvan tiimin käsitteen kanssa suurilta osin päällekkäinen, mutta jaetun johtajuuden käsitteen avulla on myös mahdollisuus päästä itseohjautuvuuden käsitettä syvemmälle johtajuusprosesseihin (Manz & Sims, 1993),

siksi sitä ei ole haluttu nähdä pelkästään yhtenä itseohjautuvuuden ilmentymänä vaan myös osittain erillisenä tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä. Lisäksi nämä molemmat käsitteet yhdistäviä tiimitehokkuuden malleja esiintyy tutkimuksessa hyvin vähän. Yksi tutkimuskysymyksistä käsittelee itseohjautuvan tiimin johtajan roolia, koska johtajan roolin ja tehtävien jakaantuminen on erittäin oleellinen osa itseohjautuvaa tiimiä ja sen tutkiminen osoittautui oleelliseksi.

1.3 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Teoria auttaa tutkimuksen tekemistä, se ohjaa tutkijaa uuden tiedon etsinnässä samalla kuin se jäsentää ja systematisoi kerättyä tietoa. Teoria auttaa huolella käytettynä tutkimuksen koko prosessia suunnittelusta raportointiin asti esimerkiksi auttamalla keskittymään olennaisiin ongelmiin. (Eskola & Suoranta, 2008, 81–83)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu itseohjautuvasta tiimistä, jaetusta johtajuudesta ja tiimin tehokkuuden määritelmästä.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys.

Tiedon kasautuminen on tyypillistä tieteelliselle tiedolle, joten on hyödyllistä tutustua valittua aihepiiriä koskevaan kirjallisuuteen. Aiemman kirjallisuuden avulla tutkimusongelmaan löytyy soveltuva teoreettinen pohja. Kirjallisuudesta löytyy myös aiempia tuloksia, joihin saatuja tutkimustuloksia tulee verrata ja se auttaa tutkimushypoteesien muotoilussa eli siinä, millaisten tutkimustulosten tulee olla. (Metsämuuronen, 2006, 26–27)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa tutkittavien osallistuminen ja näkökulman huomioiminen, harkinnanvarainen otanta, hypoteesittomuus sekä narratiivinen esitystapa (Eskola & Suoranta, 2008, 17). Tutkielmassa on lähtökohdiltaan näitä laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, joten tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus valita yksittäinen tapaus, josta pyritään keräämään yksityiskohtaista tietoa. Valitulla menetelmällä on tarkoitus päästä lähemmäksi merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tuoda esille tutkittavien näkökulma. (Hirsjärvi et al., 2008, 130)

Empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelun tarkoituksena on haastatella neljää itseohjautuvassa tiimissä työskentelevää henkilöä kohdeorganisaatiossa ja vertailla tutkimustuloksia teoriaan. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Valmiiden vastausvaihtoehtojen puuttuessa vastaajalla on mahdollisuus tuoda asioita vapaasti esille sekä esille tulevat asiat voivat olla sellaisia, joita tutkija ei ole tullut ajatelleeksi etukäteen (Eskola & Suoranta, 2008, 86).

1.4 Tutkimuksen rakenne ja rajaukset

Tutkielma koostuu johdannosta, teoria- ja empiriaosasta sekä kappaleesta, joka sisältää yhteenvedon, johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet. Teoriaosa sisältää tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja esittelee aikaisemman tutkimuksen tuloksia liittyen itseohjautuvaan tiimiin ja jaettuun johtajuuteen.

Teoriaosa on jaettu kahteen lukuun. Toisen kappaleen alussa on yleisluontoinen katsaus itseohjautuvan tiimin määritelmään sekä tiimin tehokkuuden määritelmään. Lisäksi perustellaan itseohjautuvan tiimin käyttöä organisaation näkökulmasta ja käydään läpi tiimien syntyhistoriaa. Kolmas kappale käsittelee jaettua johtajuutta, itseohjautuvat tiimin johtajan roolia ja jaetun johtajuuden merkitystä tiimityön tehokkuuden edistäjänä.

Luvut neljä ja viisi sisältävät tutkimuksen empiirisen osan. Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimuksen suoritustapa, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitellään kohdeorganisaatio sekä haastateltavat henkilöt. Luku viisi sisältää tutkimustulosten arviointia. Viimeisessä kappaleessa tehdään yhteenveto, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitetään havaintojen perusteella tehdyt johtopäätökset ja jatkotutkimustarpeet.

Laadullinen aineisto on periaatteessa loppumaton, joten aineiston mahdollisimman tarkka rajaus on keskeistä. Tärkeintä on oppia tuntemaan aineisto mahdollisimman hyvin (Eskola & Suoranta, 64, 2008). Tutkielma rajautuu laajuutensa vuoksi tiimin sisäiseen dynamiikkaan eikä käsittele niinkään organisaation ja tiimin välistä suhdetta. Tutkielma käsittelee itseohjautuvan tiimin pääpiirteitä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista tutkimatta enempää tiimin rakentumista, kehittymistä tai tiimin ja organisaation välisiä prosesseja. Rajausta perustelee muun muassa Katzenbachin ja Smithin tutkimuksessaan tekemä havainto, että suoritustavoitteisiin pyrkiminen ja selkeä yhteinen päämäärä ovat tärkeämpiä tiimin menestykselle kuin esimerkiksi tiimin kokoonpano (Katzenbach & Smith, 1993). Jaetun johtajuuden osalta tarkoituksena on käsitellä jaettua johtajuutta itseohjautuvassa tiimissä ja sen vaikutuksia itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen. Tutkielmassa ei ole tavoitteena ottaa kantaa siihen, onko jaettua johtajuutta olemassa vai ei, sillä johtajuuskeskustelu on hyvin laaja. Johtajuutta käsitellään vuorovaikutusprosessina, joka käsittää useita henkilöitä, eikä sitoudu pelkästään yksittäiseen johtajaan ja johtajuusfunktiot voivat olla jakautuneet useiden eri tiimin toimintaan vaikuttavien henkilöiden kesken (Yukl, 1998, 3).

Näkökulmaksi itseohjautuvan tiimin toimintaan ja sen jaettuun johtajuuteen on valittu tehokkuus. Usean tutkimuksen mukaan monet eri tekijät ja tiimin ominaisuudet vaikuttavat tiimin tehokkuuteen ja kaikkia näitä tekijöitä olisi mielenkiintoista tutkia (Campion et al., 1996, 429–430). Tutkielman rajallisen laajuuden vuoksi tutkittavaksi tiimin tehokkuuteen vaikuttavaksi tekijäksi valittiin itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus. Tätä valintaa perustelee muun muassa Druskatin ja Wheelerin (2003) tutkimus tiimin johtajan merkittävästä vaikutuksesta tiimin suoriutumiseen. Empiriassa perehdytään kohdeorganisaation jäsenten kokemuksiin tehokkuudesta itseohjautuvassa tiimistä ja jaetusta johtajuudesta. Saatuja tuloksia verrataan teoriasta nostettuihin tehokkuuden ulottuvuuksiin.

Tässä tutkielmassa tehokkuudella ei tarkoiteta ensisijaisesti taloudellista tehokkuutta, vaan kohdeorganisaation tiimin jäsenten omia subjektiivisia kokemuksia siitä, miten tehokasta tiimin toiminta on ja miten tehokkaasti asetettuihin tavoitteisiin päästään. Tutkielmassa käytetään soveltuvin osin Hackmanin laatimia kriteereitä itseohjautuvan tiimin tehokkuuden määrittelemiseen sekä Cohenin laatimaa mallia (Hackman, 1987; Cohen, 1993). Tarkoituksena on selvittää itseohjautuvan tiimin jäsenten asenteita ja sitoutumista tiimiin sekä tiimin jäsenten kokemusta saavutettujen tulosten laadusta ja tavoitteiden täyttymisestä odotetusti.

2 ITSEOHJAUTUVA TIIMI

Tässä kappaleessa käsitellään itseohjautuvaa tiimiä, tarkastellaan itseohjautuvien tiimien käyttöä työn organisointimuotona sekä määritellään tiimin tehokkuuden käsite ja nimetään sen eri ulottuvuuksia.

2.1 Itseohjautuvan tiimin määritelmä

Kirjallisuudessa esiintyy useita eri määritelmiä itseohjautuvalle tiimille. Yhtenä eniten lainatuista voidaan pitää Cummingsin määritelmää, jonka mukaan itseohjautuvalla tiimillä tulee olla yhteinen tehtävä, monitaitoisia tiimin jäseniä, mahdollisuus päättää

työtavoistaan, aikataulusta, tehtävien jakaantumisesta ja saada palautetta sekä palkkio suorituksista tiiminä. (Cummings, 1978, 626)

Wellinsin mukaan itseohjautuva tiimi on pieni ryhmä yksilöitä, jotka vastaavat yhdessä kokonaisesta prosessista tai alueesta (Wellins, 1992, 27). Wellinsin ja Georgen määritelmässä tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, jotka toimivat itseohjautuvasti suorittaen tiiviissä yhteistyössä työkokonaisuuksia ja pyrkivät yhteisiin päämääriin sekä tavoitteisiin noudattamalla yhteisiä pelisääntöjä (Wellins & George, 26–31, 1991). Itseohjautuvia tiimejä on käytetty paljon tuotantoteollisuuden aloilla, joilla tiimit valvovat monia tuotantovaiheita, samoin kuin monissa toimistotehtävissä (Shonk, 1998, 39).

Itseohjautuvissa tiimeissä toiminnan tärkein ominaisuus on itseohjautuvuus (Pirnes, 1998, 18). Tämä tarkoittaa, että tiimille on annettu edellytykset toimia mahdollisimman vapaasti yksikön sisällä ja sillä on mahdollisuus muuttaa toimintastrategiaansa muuttuvassa toimintaympäristössä ongelmien ratkaisemiseksi. (Wageman, 1997, 51) Itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta on myös olennaista, että tiimit ovat vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta (Shonk, 1998, 38).

Lisäksi itseohjautuvalle tiimille on olennaista, että sillä on mahdollisuus päättää itsenäisesti tavoitteistaan, työtavoistaan, aikatauluista sekä työn jakautumisesta jäsentensä kesken (Hackman, 1987, 319). Tiimi on siten vastuussa määrittelemiensä tavoitteiden saavuttamisesta ja valvoo suorituksiaan yhdessä (Thompson, 2001, 4; Polley & Ribbens, 1988, 9). Shonk listaa itseohjautuvat tiimin vastuisiin muun muassa tavoitteiden asetteluun ja niiden toteutuksen suunnitteluun, resurssien kohdistamiseen, ongelmanratkaisuun, päivittäisten toimintapäätösten tekemisen ja työaikataulujen suunnitteluun (Shonk, 1988, 38).

Itseohjautuvassa tiimissä yksilöt ovat tärkeitä. Jokaisella yksilöllä tulee olla yhteisen työtehtävän kannalta olennaisia ja moninaisia taitoja (Hackman, 1987, 324). Jäsenet suorittavat tiimissä useita eri tehtäviä, joten heiltä vaaditaan toisaalta erikoistumista

tiettyyn tehtävään ja toisaalta kykyjä suoriutua monenlaisista muuttuvista vaatimuksista (Appelbaum et al., 1999, 60–61).

Esimiehen rooli eroaa itseohjautuvassa tiimissä perinteisestä esimiehen roolista. Appelbaumin mukaan itseohjautuva tiimi koostuu kahdesta dynaamisesta osasta, itsehallinnollisesta prosessista ja yhteistyöstä. Muun muassa itsehallinnollisuus on vaikuttanut siihen, että tiimin jäsenten täytyy oppia uusia tehtäviä, jotka aikaisemmin kuuluivat esimiehelle. Näihin tehtäviin lukeutuu muun muassa palkkaus, irtisanominen, arvioinnit sekä aikatauluttaminen. (Appelbaum, 1999, 61) Itseohjautuvissa tiimeissä tiimin itsensä on omaksuttava perinteiseen esimiehenrooliin kuuluvia tehtäviä kuten päätösvastuu (Erez et al., 2002, 930).

Itseohjautuvien tiimien johtajuudessa voidaan puhua tiimin sisäisestä ja ulkoisesta johtajuudesta. Ulkoisella johtajuudella voidaan tarkoittaa useamman tiimin johtamista ja koordinoitua, kun taas sisäisellä johtajuudella tiimin jäsenyyteen liittyvää johtajuutta. (Pirnes, 1996, 17) Englanninkielisessä kirjallisuudessa itseohjautuva tiimi voidaan jakaa kahteen tyyppiin johtajuuden perusteella: ”*Self-Managed Team*” tai ”*Self-Directed Team*”. Suurin ero näiden kahden käsitteen välillä on se, että ensimmäisessä tavoitteet vastaanotetaan ylhäältäpäin ja toisessa tavoitteet määritetään tiimin sisällä. Molemmissa tiimi kuitenkin määrittää itse kuinka tavoitteisiin parhaiten päästään. (Canon-Bowers & Bell, 1994)

Tiimin itseohjautuvuuden taso voi vaihdella. Jos tiimin itseohjautuvuuden alue on rajattu, tiimi voi päättää vain sisäisestä työnjaosta ja vastata yhdestä toimintoprosessin alueesta. Itseohjautuvuuden alue voi myös olla laaja, jolloin tiimi hoitaa itse koko tilaus- ja toimitusketjun. Toimintaan voi sisältyä myös itsearviot sekä toimintoketjun jatkuva kehittäminen. (Sarala & Sarala, 1996, 156–157)

Itseohjautuvat tiimit eroavat perinteisistä tiimeistä. Erityyppisiä tiimejä voidaan tunnistaa kolme toisistaan poikkeavaa: työryhmä, tiimi ja itseohjautuva tiimi (Levi et al., 1995, 30). Itseohjautuvalla tiimillä on kahteen muuhun tyyppiin verrattuna enemmän valtaa ja ne ovat itsenäisempiä organisaation hierarkiassa (Mäenpää,

1997, 92). Itseohjautuvaa tiimiä kutsutaan kirjallisuudessa vaihtelevasti termeillä ”*Autonomous team*”, ”*Composite team*” ja ”*Self-managing team*” sekä ”*Empowered team*”. Näihin kaikkiin termeihin voidaan liittää samat ominaisuudet, joten niitä on kohdeltu tässä tutkielmassa toistensa synonyymeinä (Cummings, 1978, 625; Erez et al., 2002, 929).

Yhteenvedon voidaan esittää, että tiimi määritellään itseohjautuvaksi, kun tiimillä on mahdollisuus säädellä toimintaansa sille annetun tehtävän suhteen ja valta päättää tehtävien jakaantumisesta jäsenten kesken, työtavoista sekä aikatauluttamisesta (Cohen et al., 1996, 2). Suurin ero itseohjautuvalla tiimillä verrattuna työryhmiin tai tavallisiin tiimeihin on vastuun siirtäminen esimieheltä tiimin jäsenille itselleen. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ennen kaikkea sitoutumista ja vastuunkantoa. (Mielonen, 2009, 35)

2.2 Itseohjautuva tiimi työn organisointimuotona

Voidakseen toimia tehokkaasti itseohjautuva tiimi edellyttää oikeanlaista organisaatiokulttuuria, jossa tiimille on annettu edellytykset toimia mahdollisimman vapaasti. Olennaista itseohjautuvalle tiimille on valta päättää itsenäisesti tavoitteistaan, työtavoistaan, aikatauluista sekä työn jakautumisesta jäsentensä kesken (Wageman, 1997, 51; Thompson, 2001, 4).

Tiimityöstä on tullut muutaman vuosikymmenen aikana suosittu työn organisointimuoto. Itseohjautuvien tiimien käyttö on lisääntynyt 1970-luvulta lähtien ja etenkin 1990-luvulla se nousi suureen suosioon. Tiimityön suosiota voidaan perustella monella tapaa. Organisaatiot ovat siirtyneet tiimeihin useista erityisistä syistä, jotka kaikki liittyvät kuitenkin pääsääntöisesti pyrkimykseen panostaa tuottavuuteen ja työntekijöiden osallistumiseen. (Shonk, 1998, 13) Tiimit koetaan ratkaisuna tuotannon tehostamiseen ja kannattavuuden parantamiseen sekä työn monipuolisuuden ja motivaation lisäämiseen. Hatchin ja Cunliffen mukaan tiimityö, monitaitoisuus ja itseohjautuvuus ovat työn organisoinnin sekä työprosessin kannalta parhaita organisointitapoja (Hatch & Cunliffe, 2006, 40).

Itseohjautuvan tiimin konsepti pohjautuu sosiotekniseen systeemiteoriaan. Sosioteknisen teorian mukaan itseohjautuvilla tiimeillä voidaan parantaa tiimien ja organisaatioiden tehokkuutta (Cohen, 1993, 10). Lähestymistapa vastaa tarpeeseen yhdistää kaksi järjestelmää, tekninen ja sosiaalinen, parhaalla mahdollisella tavalla. Tekninen järjestelmä sisältää ohjelmat ja laitteet, sosiaalinen organisaation ja ihmiset. Systeemiteorian mukaan menestyksenkäs toiminta edellyttää näiden kahden ulottuvuuden yhteensovittamista ja huomioimista kokonaisuutena (Cummings, 1978, 626-627).

Polleyn ja Ribbensin mukaan sosioteknisessä näkökulmassa teknisen järjestelmän tulee huomioida ihmisten ominaisuudet ja tarpeet, kun taas sosiaalisen järjestelmän on huomioitava teknisen järjestelmän ominaisuudet ja vaatimukset. Näin järjestelmät täydentävät ja tukevat toisiaan. Oman työnsä säätelyyn pystyvät työntekijät suoriutuvat tehtävistään parhaiten. Itseohjautuvuuden on todettu johtavan korkeampaan tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. (Polley & Ribbens, 1988, 4)

Sosioteknisen systeemiteorian mukaan tiimeillä tulisi olla seuraavat ominaisuudet:

1. Tiimillä on kollektiivinen vastuu merkittävästä ja yksilöitävästä osasta liiketoimintaa.
2. Työn järjestely edistää yhteistyötä.
3. Työntekijöillä mahdollisuus oppia uusi työtehtäviä ryhmässä.
4. Tiimillä on työtehtävän kannalta tarpeeksi valtaa ja vaadittavat resurssit työn suorittamiseksi.
5. Tiimi vastaanottaa palautetta suorituksistaan. (Pearce & Ravlin, 1987)

Monet eri tekijät ovat vaikuttaneet itseohjautuvien tiimien käytön lisääntymiseen. Pirnesin mukaan hierarkkisten valtarakenteiden murtumiseen vaikuttaa taloudellisia, teknologisia ja ihmisten arvojen ja ajattelutapojen muutoksiin liittyviä tekijöitä. Entiset rakenteet eivät toimi riittävän hyvin nykyisessä arvo- ja toimintaympäristössä. Vanhat joustamattomat organisaatorakenteet korvautuvat sellaisilla organisaatorakenteilla,

joissa valtuuksia delegoidaan tiimeille ja yksilöille, pyritään avoimeen vuorovaikutukseen sekä korkeaan sitoutumisen tasoon. (Pirnes, 1996, 16–17)

Selvitäkseen näistä toimintaympäristön muutoksista, organisaatioiden täytyy keskittyä kokonaislaatuun, nopeuteen ja kustannusten hallintaan. Myös työntekijät vaativat entistä enemmän joustavuutta ja itsenäisyyttä työssään. Innovaatiot eivät tule enää yhdeltä johtajalta, vaan niitä syntyy päivittäisessä työssä. (Wellins, 1992, 24) Shonkin mukaan kaksi perimmäistä syytä tiimipohjaisten organisaatioiden perustamiseen ovatkin työntekijöiden toimivallan ja myötävaikuttamisen lisääminen sekä organisaation tuottavuuden parantaminen. (Shonk, 1998, 13)

Itseohjautuvia tiimejä käyttävä organisaatio voi vastata tähän muutospaineeseen, sillä se eroaa ”perinteisestä” organisaatiomallista muun muassa seuraavilla tavoilla: vähemmän väliportaata hierarkiatasojen, palkkiojärjestelmä perustuu tiimin jäsenten osaamiseen ja tiimin suoriin, tiimin joustavan toiminnan kannalta tärkeä tieto jaetaan avoimesti tiimille ja työntekijöiden oletetaan kehittävän laajalti henkilökohtaisia kykyjä ja taitoja yhden osakokonaisuuden hallitsemisen sijaan (Wellins, 1992, 27).

2.3 Tehokkuus itseohjautuvassa tiimissä

Tiimityön suorituskyvyn arvioimiseen ja mittaamiseen keskittyvä tutkimus on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten ajan (Cohen & Bailey, 1997). Organisaation näkökulmasta tiimien odotetaan ensisijaisesti lisäävän tehokkuutta, tuottavuutta ja parantavan toiminnan joustavuutta sekä tulosten laatua (Pirnes, 1996, 19). Useiden tutkimusten mukaan organisaatiot hyödyntävät itseohjautuvia tiimejä parantaakseen tuottavuutta, laatua sekä työntekijöiden moraaliala (Lawler, 1994, 68–76). Lyhyesti voidaan todeta, että organisaatiot käyttävät itseohjautuvia tiimejä parantaakseen suorituskykyään (Cohen, 1993, 1).

Itseohjautuvien tiimien on tutkittu tuovan hyötyjä kuten työntekijöiden korkea sitoutuminen, parantunut työn laatu ja tehokkuus. Lisäksi tutkimukset ovat

osoittaneet itseohjautuvuuden vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen ja vähentävän poissaoloja sekä vaihtuvuutta. (Corder et al., 1991, 464–476) Tiimin tehokkuutta voidaan perustella muun muassa sillä, että tiimissä yhdistyy monen yksilön tiedot ja taidot. Yksilöiden erilaisuuden ja monen näkökulman hyödyntäminen auttaa tiimiä suoriutumaan yhtä yksilöä paremmin esimerkiksi ongelmanratkaisussa. Tiimi pystyy joustamaan ja sopeutumaan ympäristön muutoksiin suurta organisaatiota nopeammin. Myös hallinnon tarve supistuu tiimeissä, koska tiimin jäsenet huolehtivat yhdessä tiimin asioista. Hallinnon tarpeen vähentyminen lisää kustannustehokkuutta. (Katzenbach & Smith 1993, 30–61).

Tuloksellisuus ei ole itsestään selvää edes itseohjautuvassa tiimissä. Spiikin mukaan tuloksellinen itseohjautuvuus edellyttää, että jäsenet ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin. Lisäksi jäsenille tulisi viestiä, miten paljon joustavuutta tehtävien hoitaminen ja työskentely edellyttää jokaiselta jäseneltä sekä ennen kaikkea pyrkiä avoimeen vuorovaikutukseen. (Spiik, 2001, 148)

Cohenin laatimassa taulukossa nähdään itseohjautuvuuden vaikutuksia tehokkuuden eri ulottuvuuksiin. Taulukko on jaoteltu kahden eri tutkimustyyppin perusteella ja kolmeen eri luokkaan; suorituskyky (Performance), asenteet (Attitudes) ja vetäytyminen (Withdrawal). Tulokset antavat samasta tehokkuuden ulottuvuudesta eri tuloksia riippuen tutkimuksesta ja tutkimuksen tyypistä. Vaikka tutkimuksien tuloksissa on eriävyyksiä, useimmat niistä osoittavat itseohjautuvan tiimin jäsenten kokevan tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta sekä tuottavuuden lisääntymistä. (Cohen, 1993, 10)

Taulukon 1 mukaan useat eri tutkimukset osoittavat, että itseohjautuvien tiimien vaikutus on tehokkuuden kannalta positiivinen useimpiin tehokkuuden ulottuvuuksiin. Itseohjautuvuudella on erilaisia vaikutuksia suorituskykyyn, käyttäytymiseen ja asenteisiin. Pääasiassa vaikutukset ovat myönteisiä, mutta osa niistä on myös neutraaleja tai negatiivisia. Suurin osa myönteisistä tuloksista koskee tyytyväisyyttä, sitoutumista ja suorituskykyä. (Cohen, 1993, 10)

Quasi-Experiments	Performance	Attitudes	Withdrawal
Wall, Kemp, Jackson & Clegg (1986)	Productivity (n) Cost Savings (+)	Satisfaction (+) Commitment (+) Mental Health (n) Internal Motivation (n)	Labor Turnover (+)
Corderoy, Mueller & Smith (1991)		Satisfaction (+) Commitment (+) Trust (n)	Absenteeism (+) Labor Turnover (+)
Cohen & Ledford	Manager rating (+) Self report (+) Supervisor (n)	Satisfaction (+) Commitment (n)	Absenteeism (n)
Meta-Analyses			
Guzzo, Jette & Katzell (1985)	Productivity (+)		Absenteeism (-)
Bekun (1989)	Productivity (+)		Absenteeism (-) Labor Turnover (-)
Macy, Bliese & Norton (1991)	Financial (+)	Attitudes (n)	Withdrawal (n)
Key: (+) = Positive Relationship, (-) = Negative Relationship, and (n) = No Relationship.			

Taulukko 1. A Partial Review of Self-Managing Team Effectiveness (Cohen, 1993, 10–12).

Taulukossa 1 nähdään osaksi Cohenin jaottelu, joka muodostuu Hackmanin tiimin tehokkuuden mallin pohjalta. Itseohjautuvan tiimin suorituskyvyn ulottuvuudet on jaettu kolmeen eri luokkaan: tiimin suorituskyky, tiimin jäsenten asenteet sekä työelämän laatu ja vetäytyminen. Jokaiseen luokkaan kuuluu eri ulottuvuuksia. Tiimin suorituskykyyn kuuluvia ulottuvuuksia ovat kustannusten hallinta, tuottavuus ja työn laatu. Asenteita ja työelämän laatua kuvaavia ulottuvuuksia ovat tyytyväisyys, tyytyväisyys tiimiin, sosiaalsiin suhteisiin ja kasvun mahdollisuuksiin sekä luottamus esimiestyöhön ja sitoutuminen organisaatioon. Kolmanteen luokkaan kuuluvat poissaolot ja työvoiman vaihtuvuus. (Cohen, 1993, 5-6)

Hackmanin alkuperäisen mallin mukaan tehokkuus voidaan määritellä ja mitata monella eri tavalla. Hackman jaottelee tiimin tehokkuuden määrittelyn kolmen eri kriteerin perusteella:

1. Tiimin työtuloksen laatu ja määrä ylittää sille annetut tavoitteet. (Suorituskyky)
2. Tiimin jäsenet ovat tyytyväisiä kuuluessaan tiimiin. (Asenteet)
3. Tiimin jäsenten välinen yhteistyökyky säilyy tai kasvaa ajan myötä. (Sitoutuminen)

Tiimi voi toimia tehokkaasti, jos nämä edellä mainitut kriteerit täyttyvät. Hackmanin mukaan kriteerien täyttymiseksi tarvitaan tiimin jäsenten yhteisiä ponnistuksia tavoitteen saavuttamisen eteen, tietoa ja taitoa sekä työn suorittamisen kannalta sopiva strategia. (Hackman, 1987, 323)

3 JAETTU JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVASSA TIIMISSÄ

Tässä kappaleessa määritellään jaetun johtajuuden käsite ja kuvaillaan jaettua johtajuutta itseohjautuvan tiimin sisällä. Lisäksi määritellään tiimin johtajan rooliin kuuluvia tehtäviä sekä käsitellään jaetun johtajuuden vaikutuksia itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen.

3.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus kyseenalaistaa perinteiset käsitykset yksilökeskeisestä ja hierarkkisesta johtajuudesta. Organisaatioiden johtamiskäytäntöjen muutoksen tarve syntyy muun muassa asiantuntijuuden ja tiedon henkilöitymisen myötä. Kenelläkään ei voi olla hallussaan kaikkea tarvittavaa tietoa, joten tiedon jakaminen ja sen luova jalostaminen yhdessä korostuvat. Haasteeksi tulee tämän henkilöityneen tiedon saaminen yhteisten prosessien käyttöön. Tulevaisuuden johtamisen taitoina voidaan pitää toimintaprosessien tunnistamista ja ihmisten välisten prosessien ymmärtämistä. (Ropo et al. , 2005, 86–100) Jaettu johtajuus tarjoaa uuden näkökulman johtajuusdiskurssiin ja mahdollisuuden tarkastella johtajuutta tiimitasolla (Pearce & Sims, 2000).

Jaetun johtajuuden käsite pohjautuu 1970-luvulta käynnistyneeseen kehitykseen, joka alkoi ilmentyä lisääntyvästi monessa eri tutkimuksessa aina 1990-luvulle asti. Lisääntyneen kiinnostuksen myötä alkoi muodostua erilaisia jaetun johtajuuden malleja, joissa johtajuus nähtiin uudella tavalla. Ensimmäisenä jaetun johtajuuden puolestapuhujana voidaan pitää Mary Follettia, jonka mukaan muodollisesti osoitetun johtajan sijaan tulisi seurata sitä henkilöä, jolla on eniten tarvittavaa tietoa liittyen kuhunkin tilanteeseen. Vaikka hänen näkemyksensä tuli esille jo 1920-luvulla, vasta 1990-luvulla tutkimus aiheesta alkoi varsinaisesti lisääntyä. (Pearce & Conger, 2003)

Jaetun johtajuuden käsitteen muodostumisen kannalta voidaan pitää muitakin tutkimuksia. Esimerkiksi Manzin ja Simsin (1980) teoria, ”*Self-leadership*”, jonka mukaan työntekijät ovat kykeneviä johtamaan itseään, jos heille annetaan oikeat

olosuhteet sekä Congerin ja Kanungon teoria (1988) johtajuuden jakamisesta ja yksilöiden voimaantumista johtamaan itse itseään. (Pearce ja Conger, 2003, 4-10) Jaetun johtajuuden taustateorioihin lukeutuu myös ”*Co-leadership*”, jonka mukaan kaksi yksilöä jakaa johtajuuden. ”*Co-leadership*” vastasi perusidealtaan jo paljolti jaettua johtajuutta. (Pearce & Conger 2003, 8-9).

Ensimmäisiä jaetun johtajuuden kehittymiseen vaikuttavia teorioita oli Folletin ”*Law of the Situation*”. (Follet, 1924) Teorian perusideana oli antaa tilanteen määrittellä säännöt sen sijaan, että yksilöt määrittelisivät ne. Myös Vroomin ja Yettonin teoria ”*Participative decision making*” ottaa huomioon tilanteen. (Vroom & Yetton, 1973) Sen mukaan tietyissä olosuhteissa päätösprosessiin tulisi osallistaa johtajan lisäksi myös työntekijät.

Jaetulla johtajuudella on vahva yhteys myös tiimiin liittyviin käsitteisiin kuten itseohjautuvaan tiimiin ja tiimin voimaannuttamiseen. Itseohjautuvalta tiimiltä odotetaan kykyä työskennellä ilman muodollista johtajaa. Itseohjautuvalle tiimille on olennaista, että johtajuus on hajautettu tiimin jäsenten kesken. Tämän takia johtajuuden on poikettava perinteisistä johtajuuden malleista. (Pirnes, 1996, 17)

Tutkimukset itseohjautuvista tiimeistä ovatkin tuoneet voimakkaasti esiin jaetun johtajuuden käsitettä. Jaetun johtajuuden tutkimuksessa mennään kuitenkin itseohjautuvien tiimien tutkimusta syvemmälle johtamisprosesseihin ja niiden vaikutuksiin tiimin sisällä. Itseohjautuvien tiimien tutkimus keskittyy pääasiassa virallisesti nimetyin johtajan rooliin ja tiimin jäsenten roolin määrittelemiseen johtajuusprosessissa. Jaetun johtajuuden teorian avulla päästään syvemmälle itseohjautuvan tiimin johtajuuteen. (Pearce & Conger 2003, 11–12; Stewart & Manz, 1995). Taulukko 2 esittelee laajemmin jaetun johtajuuden tärkeimpiä taustateorioita.

Historical Bases of Shared leadership

Theory/Research	Key issues	Representative Author
Law of the Situation	Let the situation, not the individuals determine the "orders".	Follet (1924)
Human relations and social system perspective	One should pay attention to the social and psychological needs of employees.	Turner (1933)
Role differentiation	Members of groups typically assume different types of roles.	Mayo (1933), Barnard (1938)
Co-leadership	Concern the division of the leadership role between two people – primarily research examines mentor and protégé relationship.	Benne and Sheats (1948)
Social exchange theory	People exchange punishments and rewards in their social interactions.	Solomon, Loeffler, and Frank (1953)
Management by objectives and participative goal setting	Subordinates and superiors jointly set performance expectations.	Hennan and Bennis (1998)
Emergent leadership	Leaders can "emerge" from a leaderless group.	Festinger (1954)
Mutual leadership	Leadership can come from peers.	Homans (1958)
Expectation states Theory and team member exchange	Team members develop models of status differential between various team members.	Drucker (1954), Erez and Arad (1986)
Participative decision making	Under certain circumstances, it is advisable to elicit more involvement by subordinates in the decision-making process.	Locke and Latham (1990)
Vertical dyad linkage/leader member exchange	Examines the process between leaders and followers and the creation of in-groups and out-groups.	Hollander (1961)
Substitutes for leadership	Situation characteristics (e.g., highly routinized work) diminish the need for leadership.	Bowers and Seashore (1966)
Self-leadership	Employees, given certain conditions, are capable of leading themselves.	Berger, Cohen, and Zelditch (1972)
Self-Managing work teams	Team member can take on roles that were formerly reserved for managers.	Seers (1989)
Followership	Examines the characteristics of good followers.	Vroom and Yetton (1973)
Empowerment	Examines power sharing with subordinates.	Graen (1976)
Shared cognition	Examines the extent to which team members hold similar mental models about key internal and external environmental issues.	Kerr and Jermier (1978)
Connective leadership	Examines how well leaders are able to make connections to others both inside and outside the team.	Manz and Sims (1980)

Taulukko 2. Historical Bases of Shared leadership. (Pearce & Conger, 2003, 4-5)

Jaettu johtajuus voidaan pelkistytetysti määritellä johtajuudeksi, joka jakaantuu tiimin jäsenten kesken. Johtajuus kierrätetään tai jaetaan henkilölle, joka omaa tiimin kohtaamaan tilanteeseen kullakin hetkellä sopivat tiedot, taidot ja kyvyt (Pearce, 2004, 47). Johtajuus on siis jaettu tai jakaantunut organisaation jäsenten kesken. Pearce ja Conger määritelmän mukaan jaettu johtajuus on ryhmässä toimivien yksilöiden välillä tapahtuva dynaaminen ja interaktiivinen prosessi, jonka pyrkimyksenä on päästä yhdessä ryhmän tai organisaation tavoitteisiin (Pearce, Conger, 2003, 1). Jaettua johtajuutta esiintyy silloin, kun tiimin kaikki jäsenet ovat täysin sitoutuneita tiimin johtajuuteen. Jaettu johtajuus edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusprosessia tiimin sisällä, joka synnyttää niin virallisia kuin epävirallisia johtajia (Pearce & Manz, 2005, 134).

Sydänmaanlakan (2003) mukaan jaettu johtajuus on älykkään, modernin organisaation johtajuusmalli, jossa johtajuusvastuu on usein jaettu ja johtajuusroolia voidaan kierrättää ryhmän jäsenten kesken. Jaettu johtajuus on dialogia johtajan tai johtajien ja seuraajien välillä, jossa he yrittävät vaikuttaa toinen toisiinsa saavuttaakseen jaetut visiot ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti.

Tarve jaetulle johtajuudelle voi syntyä monesta syystä. Johtajuusmuutoksen tarve voi tulla organisaation sisältä reaktionä ympäristön muutospainneisiin (Pearce & Conger, 2003). Pearcen ja Manzen (2005) mukaan jaettua johtajuutta voi esiintyä viiden eri tekijän vaikutuksesta: vaatimus kiireellisyydelle, työntekijöiden sitouttamisen tarve, vaatimus luovuudelle ja innovatiivisuudelle, itsenäisyyden taso ja monimutkaisuuden taso. O'Toolen et al. (2003) mukaan jaettu johtajuus voi syntyä kolmella eri tavalla: yrityksen perustajat voivat luoda jaetun johtajuuden periaatteet yritykseen, johtajuus voi nousta työntekijöiden työnjaon käytännöistä tai toimitusjohtaja voi nostaa rinnalleen toisen tai useamman henkilön tasavertaisiksi johtajiksi.

Jaettu johtajuus on yhteisöllinen tiimiprosessi, jossa tiimin jäsenet jakavat johtajuuden avainroolit. Tiimin jäsenet jakavat vastuun vaikuttaakseen ja ohjatakseen toisia tiimin jäseniä hyödyntäen erinäisiä johtajuuselementtejä, joita tarvitaan johtajuudenlähteeksi kussakin tilanteessa. (Hughton et al., 2003) Johtajuus siirtyy

tiimin jäsenten kesken, jotta tiimin jäsenten vahvuudet tulevat parhaalla mahdollisella tavalla esiin vastattaessa ympäristön vaatimuksiin mahdollisimman kyvykkäästi (Burke et al., 2003). Tiimin jäsenten kesken voidaan jakaa muun muassa sisäisen ja ulkoisen tiedon käsittelyyn liittyviä tehtäviä, strateginen suunnittelu, päätöksenteko, ongelmanratkaisu, koordinointi ja tulosten seuranta sekä tiimin normien viestiminen (Hackman, 1987).

Jaetun johtajuuden suurin ero perinteisiin johtamismalleihin on matalampi hierarkian taso. Vaikutusprosessi ei tapahdu pelkästään ylhäältä alas nimetyn johtajan kautta vaan myös vertikaalisessa suunnassa ja alhaalta ylös. (Pearce & Conger, 2003, 1) Vuorovaikutus johtajuudessa ei siis ole pelkästään muodollisten johtajien etuoikeus, vaan se voi olla myös jaettu ryhmän tai tiimin jäsenten kesken (Pearce & Sims, 2003).

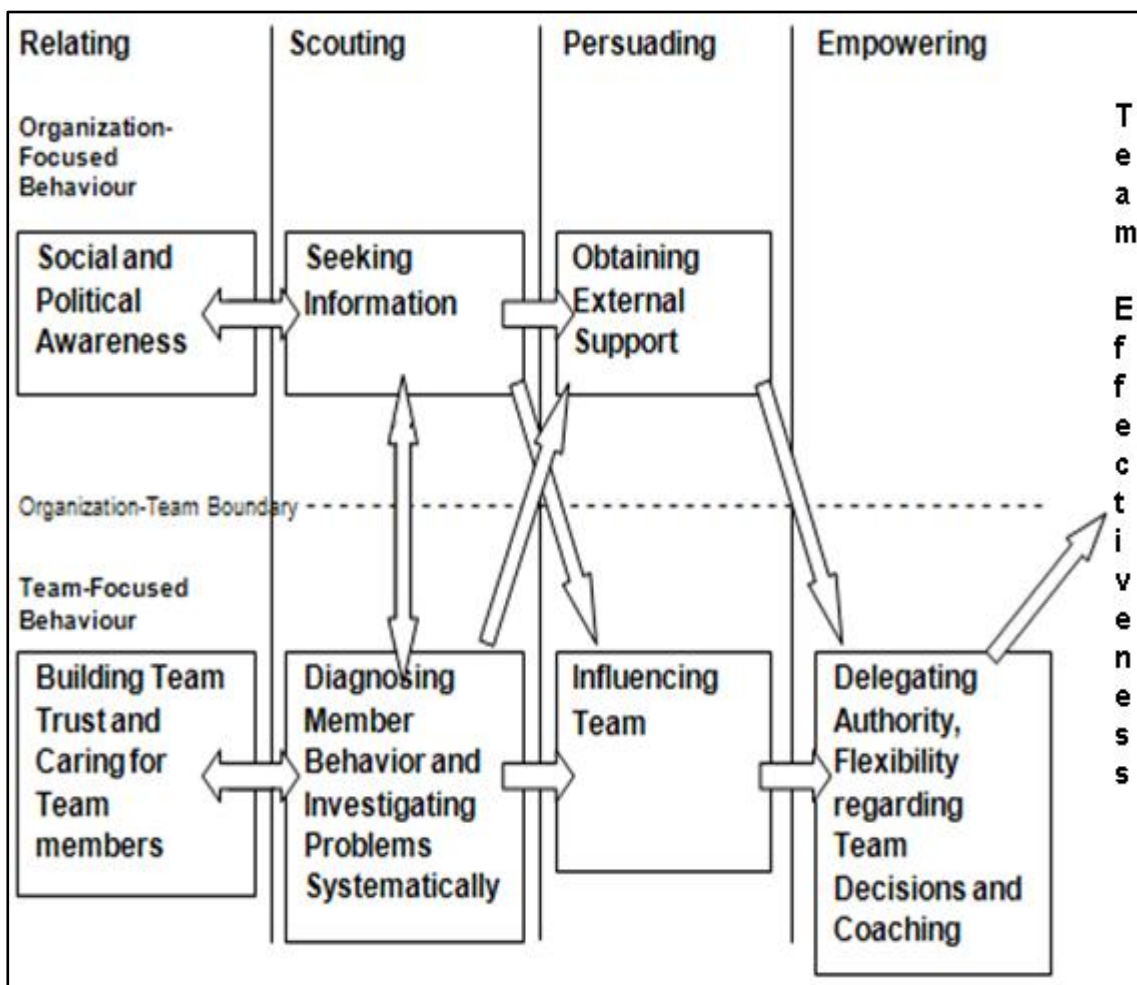
3.2 Itseohjautuvan tiimin johtajan rooli

Itseohjautuva tiimi on kokonaan vastuussa tiimin tehtävistä. Esimiehen tehtäväksi jäävät varmistaa tiimille hyvät työskentelyolosuhteet ja tarpeelliset tiedot. Tiimin tehtävät tulevat prosessista eivätkä pelkästään esimiehen kautta. (Spiik, 1999, 134) Tiimien lisääntyvät valtuudet ja itseohjautuvuuden kasvu merkitsevät erityisesti suunnittelu- ja valvontatehtävien siirtymistä tiimin vastuulle (Pirnes, 1998, 57).

Manzin ja Simsin mukaan tiimin johtajan tärkeimmäksi rooliksi muodostuu tiimin valmentaminen ja kehittäminen, jotta sillä olisi edellytykset johtaa itse itseään (Manz & Sims, 2003) . Carr listaa tiimin johtajan rooliin kuuluvat tehtävät seuraavasti:

1. Toiminnan suuntaamisen johtaminen
2. Voimavarojen yhteensovittamisen johtaminen
3. Päätöksenteon johtaminen
4. Jatkuva oppimisen johtaminen
5. Luottamuksen luominen ja säilyttäminen (Carr, 1992)

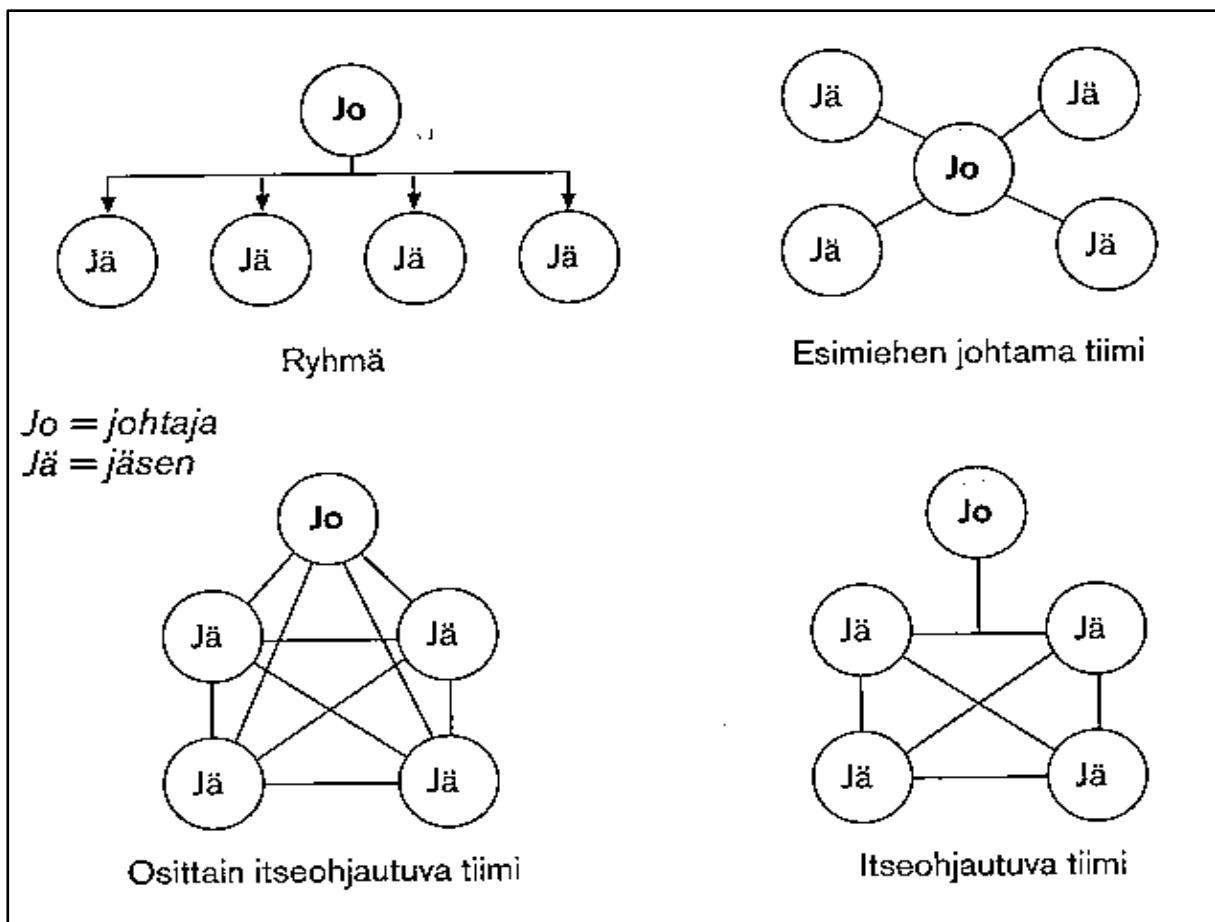
Druskatin ja Wheelerin mukaan tehokkaan itseohjautuvan tiimin johtajuuteen kuuluu neljä eri päätehtävää: *"relating"*, *"scouting"*, *"persuading"* ja *"empowering"*. Tiimin sisällä tapahtuvan johtamisen ensimmäiseen tehtävään liittyy luottamuksen ylläpitäminen tiimissä. Toiseen kuuluu tiimiä hyödyntävän tiedon etsiminen organisaation sisältä sekä tiimin tarpeiden viestiminen organisaatiolle, jolloin molemmat voivat toimia toisiaan tukevalla tavalla. Kolmantena tiimin johtajan velvollisuutena on saada organisaatio tiimin tueksi sekä huolehtia myös siitä, että tiimin prioriteetit ovat linjassa organisaation asettamien tavoitteiden kanssa. Viimeisenä tehtävänä on kasvattaa tiimin jäsenten vastuuta lisäämällä esimerkiksi päätösvaltaa. (Druskat & Wheeler, 2003, 449–451)



Kuvio 2. An Inductive Boundary-Spanning Model of Effective External Team Leader Behavior. (Druskat & Wheeler, 2003)

Manzin ja Simsin tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi itseohjautuvan tiimin johtajan tehtäviksi osoittautuivat tiimin jäsenten rohkaiseminen itsensä vahvistamiseen, "encourage self-reinforcement", ja kannustaminen itsearviointiin, "encourage selfobservation/evaluation" (Manz & Sims, 1987, 121).

Kuvio 3 havainnollistaa johtajan roolia erilaisissa tiimeissä. Kuviosta voidaan havaita, että itseohjautuvan tiimin johtajuus ei ole varsinaisesti rooli vaan jatkuva prosessi. Vastuu prosessista on jaettu kaikkien tiimin jäsenten kesken. (Sydänmaanlakka, 2004, 48) Kuviossa nähdään osittain itseohjautuvan tiimin johtajan rooli ja kokonaan itseohjautuvan tiimin johtajan rooli. Osittain itseohjautuvassa tiimissä tiimin jäsenet vaikuttavat tiimin toimintaan johtajan kautta ja johtajalla on lopullinen päätösvalta työtä koskevissa asioissa. Itseohjautuvassa tiimissä johtajalla on pienempi vastuu ja osa suurempi osa vastuista on siirretty tiimin jäsenille, jolloin heillä on mahdollisuus päättää laajemmin tiimin toimintaan.



Kuvio 3. Johtajan rooli erilaisissa tiimeissä. (Sydänmaanlakka, 2004, 49)

3.3 Jaetun johtajuuden vaikutukset itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen

Ensleyn ja Pearcen (2003) havaintojen mukaan jaettu johtajuus tuo todennäköisemmin tuloja ja kasvua uuteen yhteisyritykseen kuin vertikaalinen johtajuus. Pearce ja Sims (2003) havaitsivat, että jaetulla johtajuudella on suuremmat vaikutukset koettuun tyytyväisyyteen yritysjohdon ja asiakkaiden keskuudessa kuin vertikaalisella johtajuudella.

Jaetulla johtajuudella on tutkittu olevan voimakas vaikutus tiimin käyttäytymiseen, asenteisiin, kognitioihin ja suorituskykyyn (Pearce & Conger, 2003, 296). Avolion et al. (2003) tutkimuksen mukaan jaetusta johtajuudesta tehtyjen itsearvioiden perusteella jaetulla johtajuudella on positiivinen yhteys koettuun tehokkuuteen. Myös monien muiden tutkimusten mukaan jaetulla johtajuudella on yhteys itse koettuun tehokkuuteen (Ensley & Pearce, 2003). Jaettu johtajuus voi esimerkiksi kasvattaa todennäköisyyttä, että tiimillä on ajantasaiset ja tarvittavat tiedot tehdäkseen organisaation kannalta oikein kohdistettuja päätöksiä, joka johtaa nopeampaan sekä joustavampaan toimintaan (Mayo et al., 2003).

Kilpailullisessa ympäristössä vaaditaan työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Jaettu johtajuus voi auttaa organisaatioita saavuttamaan menestystä tällaisessa ympäristössä pitkällä aikavälillä. Tutkimusten mukaan jaettu johtajuus kasvattaa tuottavuutta ja laatua muun muassa parantamalla työntekijöiden moraalia. Tutkimusten mukaan jaetun johtajuuden periaatteiden tarjoama mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää omistautumista ja sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. (Pearce & Manz, 2005)

Taggar et al.:n (1999) tutkimuksessa ilmeni, että tiimit joissa yksilöt ovat sitoutuneita johtamisprosessiin, olivat hyvin suorituskykyisiä. Tutkimuksen mukaan yhdenkin tiimin jäsenen vastahakoisuus ottaa vastuuta johtamisprosessista vaikutti tiimin tehokkuuteen. Tutkimuksessa korostui ennen kaikkea kaikkien kollektiivisen sitoutumien tärkeys.

4 TUTKIMUSPROSESSI

Tässä kappaleessa esitetään haastattelututkimuksen avulla kerätty empirinen aineisto. Kappaleessa käydään läpi myös tutkimuksessa käytetyt menetelmät, aineiston keräysprosessi ja aineiston analyysi sekä arvioidaan tutkielman luotettavuutta.

4.1 Menetelmät, aineiston kerääminen ja analyysi

Tutkimusaineiston hankinnan lähtökohtana olivat tutkimuskysymykset. Aineiston keräysmenetelmä valittiin niiden perusteella. Tutkimuksen empirisen aineiston tiedonhankintastrategiana käytettiin haastattelua. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa kysymysten esittämistavat vaihtelevat ja jossa ei ole tarjolla valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 43–44)

Tutkimuksen aineistoksi valikoitui erään suomalaisen metsä-alan yrityksen sisällä toimivan tiimin jäsenet. Valittu organisaatio on toiminut perustamisestaan lähtien tiimitoimintamallilla, jossa tavoitteena on jaettu johtajuus. Tämän takia organisaatio soveltui hyvin tutkimuskohteeksi. Haastateltavat henkilöt ovat työskennelleet kohdeorganisaatiossa useita vuosia ja he ovat toimineet eri tehtävissä itseohjautuvissa tiimeissä, joten he ovat oletettavasti ehtineet muodostaa mielipiteensä tutkittavista käsitteistä ja niiden vaikutuksesta tiimityön tehokkuuteen. Lisäksi kohdeorganisaatio soveltuu tutkimukseen, koska itseohjautuvia tiimejä on käytetty paljon useissa organisaatioissa tuotantoteollisuuden aloilla ja suuri osa itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta koskevista tutkimuksista on suoritettu näissä organisaatioissa (Shonk, 1998, 39).

Empiirinen aineisto kerättiin osin avoimista kysymyksistä rakentuvalla kyselylomakkeella ja osin sähköpostitse sekä tarkentavia kysymyksiä sisältävällä puhelinhaastattelulla. Haastattelun sijoituivat vuoden 2012 helmi-maaliskuulle. Kaikki puhelinhaastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Puhelinhaastattelulla kerätty aineisto oli sähköpostihaastattelua selkeästi laajempi sekä monipuolisempi ja puhelinhaastattelu

mahdollisesti tarkentavien kysymysten esittämisen välittömästi keskustelun lomassa. Sähköpostihaastattelu ei tarjonnut määrällisesti tai sisällöllisesti yhtä tyydyttäviä vastauksia, joten sähköpostilla kerätyn aineiston osuus jäi puhelinhaastatteluissa kerättyä aineistoa vähäisemmäksi. Sähköpostihaastattelu osoittautui haastavammaksi aineistonkeruutavaksi myös sen takia, että annetut vastausaika-rajat ylittyivät. Sähköpostihaastattelujen hyvä puoli ilmeni ajansäästönä litterointivaiheessa.

Haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jonka teemat rakentuivat teoriaosiosta esiinnousseiden kysymysten pohjalta. Teemahaastattelussa on olennaista, että haastattelu kulkee eteenpäin tiettyjen teemojen ympärillä tarkkojen kysymysten sijaan. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 48) Kysymykset muodostivat kysymysrungon, johon sisältyi muutamia haastattelutilanteessa syntyneitä lisäkysymyksiä (lisäkysymykset löytyvät suluissa Liitteestä 1). Haastateltavien annettiin vastata mahdollisimman vapaasti kysymyksiin.

Haastatteluilla kerätty aineisto luokiteltiin teemoittain, jonka jälkeen aineistoa analysoitiin teoreettisen viitekehyksen avulla ja siitä koottiin tuloksia, joita vertailtiin aineistoon ja sen ulkopuolelle. Aineistoa tulkittiin kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti ja tapauksia käsiteltiin ainutlaatuisina. (Hirsjärvi & al. 2004, 155) Lisäksi tutkimuksen tulokset ovat tutkijan tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä ja tutkimuksessa annetaan painoarvo yleistämisen sijasta ymmärtämiselle. (Metsämuuronen, 2001, 12)

4.2 Kohdeorganisaatio

Tutkielman kohdeorganisaatio Metsä Fibre Oy aloitti toimintansa noin 40 vuotta sitten, kun sen ensimmäinen sellutehdas rakennettiin Kaskisiin vuonna 1973. Tällöin yhtiö toimi vielä nimellä Oy Metsä Botnia Ab. Nimi vaihtui 2012 konsernin yritysilmehen harmonisoinnin yhteydessä. Vuosien mittaan yrityksestä on kasvanut merkittävä markkinaselluntuottaja ja –agentti. Metsä Fibre on yksi maailman johtavia havusellun tuottajia korkealaatuisen paperin, kartongin ja pehmopaperin valmistajille

Euroopassa ja Kaukoidässä. Oman tuotantonsa lisäksi Metsä Fibre markkinoi ja myy maailmanlaajuisesti kolmen muun johtavan valmistajan – Metsä Boardin, UPM:n ja Cenibran – selluja. (Metsä Fibre Oy 2012a)

Metsä Fibreen kuuluu neljä sellua valmistavaa tuotantolaitosta. Joutsenon ja Rauman tehdas tuottavat havusellua ja Kemin ja Äänekosken tehdas tuottavat havusekä lehtipuusellua. Tehtaiden yhteenlaskettu vuotuinen tuotantokapasiteetti on 2,4 miljoonaa tonnia ECF-valkaistua sellua. Lisäksi Metsä Fibre omistaa Svir Timberin sahalaituksen, joka sijaitsee Podporozhyessa Venäjällä. (Metsä Fibre Oy 2012b)

Metsä Fibre on osa Metsä Groupia ja sen omistavat emoyhtiö Metsäliitto Osuuskunta (57 %), M-real (32 %) ja UPM-Kymmene (11 %). Metsä Fibre on Metsä Groupin ydinliiketoimintoja yhdessä M-realin (Metsä Boardin), Metsä Tissuen, Metsä Woodin sekä Metsäliitto Puunhankinnan kanssa. Metsä Groupin liikevaihto vuonna 2011 oli 5,3 miljardia euroa, ja se työllistää noin 12 500 henkilöä. Konsernilla on toimintaa noin 30 maassa. Metsä Fibrellä työskenteli noin 900 henkilöä vuonna 2010. (Metsä Fibre Oy 2012c)

Kolme haastateltavista työskentelee Metsä Fibren Oy:n Rauman tuotantolaitoksella, joka käynnistettiin vuonna 1996. Rauman tehtaalla henkilöstöä työskentelee yhteensä 120. Yksi haastateltavista työskentelee konsernin palveluksessa Rauman tuotantolaitokselta käsin ja on kuulunut ennen tuotantotiimiin samaisella tuotantolaitoksella.

Tuotantolaitos on toiminut perustamisestaan asti tiimitoimintamallilla, jonka tarkoituksena on yhteisjohtajuus, yhteisvastuu ja tehokkuus. Tiimitoimintamallin käyttöönoton tarkoituksena oli saavuttaa joustavampi työjärjestely, nopeuttaa päätöksentekoa sekä hoitaa työt ylipäättään joustavammin, tehokkaammin, paremmin ja mutkattomammin. Tarkoituksena oli luoda mahdollisimman vähän organisaatiotasoja sekä pitää hallinto mahdollisimman kevyenä ja lähellä tuotantoa. Tiiminvetäjän tehtäviksi määriteltiin organisaation perustamisvaiheessa tiimin toimivuudesta ja kehityksestä huolehtiminen, tiimitoiminnan ja ilmapiirin edistäminen,

arvojen ja pelisääntöjen viestiminen, tiedonkulusta huolehtiminen, keskustelu tavoitteista ja niiden toteutumisesta sekä työturvallisuudesta vastaaminen.

4.3 Haastateltavat

Tutkimushaastatteluun osallistui neljä henkilöä, joista kolme työskentelee Metsä Fibren Rauman tuotantolaitoksella ja yksi Metsä Group – konsernin palveluksessa Rauman yksiköstä käsin. Kaikki haastateltavat työskentelevät itseohjautuvassa tiimissä, jossa esiintyy jaettua johtajuutta. Kaksi haastateltavaa työskentelee käynnissäpitotiimissä, yksi työskentelee 10 henkilön tuotantotiimissä ja yksi konsernin HR-tiimissä. Haastateltaviin kuuluu yksi tiimin jäsen ja kolme tiimin vetäjänä toiminutta henkilöä. Tutkimustulokset edustavat pääasiassa esimiesnäkökulmaa, sillä kerätty aineisto painottui suurimmaksi osaksi esimiesten haastatteluihin. Aineisto ei muodostunut tarpeeksi laajaksi esimies-alainen -verailun kannalta.

Tutkielmaan valituissa haastatteluotteissa ei esitetä haastateltavien tai haastattelussa esille tulleiden henkilöiden nimiä, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voida välittömästi tunnistaa.

Haastateltavien perustiedot:

Haastateltava 1

- Nainen
- Vastaa kahden tuotantolaitoksen henkilöstöasioista
- Konsernin HR-tiimin jäsen vuodesta 2010

Haastateltava 2

- Mies
- Käynnissäpitäjä/Työsuojeluvaltuutettu
- Työskentelee 18 henkilön käynnissäpitotiimissä
- Tiimin jäsen 17 vuotta

Haastateltava 3

- Mies
- Prosessiteknikko
- 18 henkilön käynnissäpitovuoron vuorotiimin vetäjä
- Tiimin esimiehenä 3 vuotta

Haastateltava 4

- Mies
- Tuotantopäällikkö/Tuotantotiimin vetäjä
- Työskentelee 10 henkilön tuotantotiimissä
- Tiimin jäsen 3 vuotta

4.4 Tutkielman luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan yhtä jyrkästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin, tehtyjen tulkintojen ja tutkimustekstin välillä voi kulkea vapaammin edestakaisin kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, joten myös kysymys luotettavuudesta rakentuu eri tavoin menetelmien välillä. (Eskola & Suoranta, 2008, 208)

Reliaabeliuden (riippumattomuus) ja validiuden (luotettavuus) käsitteet ovat kehitetty mittaamaan kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta, joten ne eivät sovellu sellaisinaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Eskola & Suoranta, 2008, 211). Reliaabeliudelle ja validiudelle on edellä mainitun takia esitetty täydentäviä käsitteitä, joiden avulla tutkimuksen laatua on pyritty parantamaan. Näitä käsitteitä ovat esimerkiksi arvioitavuus, seurattavuus, uskottavuus, luotettavuus, siirrettävyys, varmuus, riippuvuus ja vahvistettavuus. (Eskola & Suoranta, 2008, 212; Koskinen et al., 2005, 257)

Luotettavuus korvaa sisäisen validiteetin, joka voidaan tutkimuksessa osoittaa monen menetelmän käytöllä ja vertaisarvioinnilla tutkimuksen aikana. Siirrettävyys mittaa ulkoista validiteettia eli pyrkimyksenä on kuvata tutkimuskohdetta mahdollisimman tarkasti niin, että kuvaus on mahdollista siirtää myös muualle. Riippuvuus vastaa luonteeltaan reliabiliteettia, joka voidaan osoittaa dokumentoimalla tutkimus siten, että muut tutkijat voivat arvioida sitä. Vahvistettavuus tarkoittaa objektiivisuutta. (Koskela et al., 2005, 257)

Laadullisessa tutkimuksessa vaaditaan havaintojen toistettavuutta, minkä takia tutkijan tulee antaa lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tuotettu ja muokattu tulkinnaksi (Koskinen et al., 2005, 258). Case-tutkimuksessa raportti on pyrittävä tekemään niin seikkaperäisesti, että sen perustapahtumat voidaan toistaa ja toinen tutkija voisi päätyä samoihin tulkintoihin. Tutkimusta pitää voida vertailla muihin vaikka kahta samanlaista tilannetta ei varsinaisesti voidakaan saada aikaan ja tutkijan raportti on aina hänen tulkintansa tapahtumista. (Anttila, 1998, 253)

Tässä tutkielmassa on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja systemaattisesti tutkimusprosessia eli miten tutkimus tehtiin, joten tutkimus voidaan osoittaa reliaabeliksi toistettavuuden kannalta. Siirrettävyyden eli ulkoisen validiteetin osoittamiseksi tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuskohdetta mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimus täyttäisi validiteetille asetetut kriteerit. Laadulliselle tutkimukselle on myös tärkeää, että käytetyt käsitteet sopivat tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Tutkielman käsitteet on valittu tätä seikkaa

silmällä pitäen. Tutkimuksen vahvistettavuus on pyritty säilyttämään tutkielman jatkuvalla objektiivisella arvioinnilla.

Empiirisen tutkimuksen keskeinen osa-alue on tutkimusaineisto. On tärkeää, että aineisto on kerätty oikein ja sen avulla on mahdollista vastata validisti asetettuun tutkimusongelmaan. (Hirsjärvi 2003, 164–206) Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella tekemällä etukäteen hyvä haastattelurunko ja mietitään ennalta lisäkysymyksiä. Myös litterointi vaikuttaa haastattelun laatuun. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 184) Tutkimusta tehtäessä kiinnitettiin erityistä huomiota näihin edellä mainittuihin seikkoihin, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin tutkimusaineiston avulla laadukas ja kattava vastaus.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa esitetään tutkimustulokset ja vertaillaan niitä teoreettiseen viitekehukseen. Tutkimustulokset käydään läpi teemoittain ja niistä pyritään löytämään tukituskysymysten kannalta olennaisimmat seikat. Haastatteluista nostetaan esille käsiteltäviä teemoja selventävät kohdat esittämällä suoria lainauksia.

5.1 Itseohjautuvuus

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien henkilöiden tiimit täyttävät Cummingsin määritelmän mukaiset itseohjautuvan tiimin kriteerit, joiden mukaan itseohjautuvalla tiimillä tulee olla yhteinen tehtävä, monitaitoisia tiimin jäseniä, mahdollisuus päättää työtavoistaan, aikataulusta, tehtävien jakaantumisesta ja saada palautetta sekä palkkio suorituksista tiiminä. (Cummings, 1978, 626) Etenkin monitaitoisuus ja joustavuus päättää työtavoista korostuivat haastatteluissa. Monitaitoisuutta ilmensi tiimin jäsenten erilaiset osaamisalueet, joihin kuului muun muassa prosessinhallinta, kunnossapito, turvallisuus, ympäristö, laadun kehitys ja henkilöstöosaaminen.

”Tiimeihin valittiin monitaitoisia käynnissäpitäjiä, joilla oli jo vähintään ammattikoulutustausta. Osaamisalueina henkilöillä on automaatio, sähkö, mekaaninen ja prosessi.” (Haastateltava 3)

Itseohjautuvat tiimin toimivuuden kannalta on tärkeää, että jäsenet ovat motivoituneet toimimaan oma-aloitteisesti ja ottamaan vastuuta kollektiivisesti. Kohdeorganisaation tiimien muodostuksesta lähtien on panostettu myös siihen, että tiimin jäsenet ovat asennoituneet oikein.

”Alussa panostettiin siihen, että (tiimiin valitut) ihmiset olisi sellasia oma-aloitteisia.” (Haastateltava 3)

Itseohjautuvalle tiimille on olennaista, että tiimi voi päättää itse tehtävien jakautumisesta. Tehtävät jakautuivat kohdeorganisaation tiimeissä muun muassa sisäisessä kierrossa osastoissa, jonka lisäksi tiimin jäsenille on määrätty omat vastuualueensa. Haastateltavien mukaan tiimissä toimittiin pääsääntöisesti oma-aloitteisesti vaikka yksilöllisiä erojakin löytyi.

”Kaikki pyrkivät tekemään kaikkia töitä osaamisensa mukaan.” (Haastateltava 2)

”Näin pienessä organisaatiossa kaikki tehtävät kuuluu kyllä kaikille. Mä en oo koskaan kuullu täällä, et kuuluks tää mun tehtäviini. Täällä on sellasta toiminnan joustavuutta.” (Haastateltava 1)

Yksi olennainen osa itseohjautuvuutta on saada päättää joustavasti työtavoista ja saada tarpeeksi vastuuta tehtävän suorittamisen kannalta. Haastateltavien mukaan tiimit saivat päättää toiminnastaan vapaasti.

”Ne on niinku jaettu, mut sit tietenkin niinku jotta se homma pelittää täällä paikallisesti, niin meidän pitää sit viedä niitä asioita täällä systemaattisesti eteenpäin.” (Haastateltava 1)

Cummingsin määritelmän kannalta haastatteluissa kävi ilmi myös poikkeavaisuuksia. Yksi haastateltavista koki, että tiimin jäsenet voisivat antaa toisilleen enemmän palautetta (Cummings, 1978). Itseohjautuvassa tiimissä palautteen antaminen kuuluu koko tiimille. Myös haastateltava koki sen olevan tiimin vastuulla.

”Palautteen anto kuuluu mun mielestä kaikille ja viimekädessä sit sen esimiehen pitää kattoo, et mikä siel mättää.” (Haastateltava 1)

Palautteen antamisen siirtäminen kaikkien tiimin jäsenten vastuulle voi olla haastavaa, sillä se on pitkään koettu yksin esimiehen vastuuksi. Itseohjautuvalle tiimille on kuitenkin tärkeää omaksua myös aikaisemmin esimiehelle kuuluvia tehtäviä jaettavaksi tiimin jäsenten kesken.

5.2 Tavoitteet

Lähes kaikki haastateltavat mainitsivat yhteisten tavoitteiden olevan tärkeitä heidän tiimissään ja kokivat sitoutuvansa niihin voimakkaasti. Tähän luultavasti vaikuttaa tiimin jäsenten mahdollisuus osallistua tiimin tavoitteiden asettamiseen ja mahdollisuus seurata niiden toteutumista. Yhteisten tavoitteiden asettaminen on myös aikaisemman tutkimuksen mukaan tiimille tärkeää. Suoritustavoitteiden asettaminen ja yhteinen päämäärä ovat tärkeämpiä tiimin menestykselle kuin esimerkiksi tiimin kokoonpano (Katzenbach & Smith, 1993).

”Tiimin tavoitteet ovat myös minun tavoitteeni. Minulla ei ole eikä voi olla muita tavoitteita. Tehtäväni on viedä tiimin tavoitteiksi tehtaalle asetetut tavoitteet.” (Haastateltava 4)

Haastateltavien tiimien tavoitteet määriteltiin vuosittain vuosisuunnittelussa, johon myös halukkailla tiimin jäsenillä on mahdollisuus osallistua. Vuorotiimeillä tavoitteet ovat samanlaisia, mutta osastoittain tiimien tavoitteilla saattaa olla poikkeavaisuuksia. Osastojen tavoitteet liittyvät muun muassa ennakkohuoltoon, osallistumisaktiivisuuteen osasto- ja tiimipalavereihin sekä päästöjen hallintaan.

”Täl hetkel mennään sil mallilla, et kullakin vuorolla on sellaset samanlaiset tavoitteet. Riippuen tietysti sitten, et ne jakautuu osastojen kesken. Meil o puunkäsittelyssä erilaiset tavoitteet, mitä on esimerkiks kuivauskoneel. Viidelle eri vuorolle on samat, mut ne jakautuu niinku osastokohtasesti erilaisesti. Eli voi sanoa, et osastokohtasia tavoitteita on.” (Haastateltava 3)

Tiimin tavoitteiden määrittäminen tapahtuu vuosittain vuosisuunnittelussa niiden toimesta, jotka osallistuvat siihen – päälinjat esittää tehtaanjohto. Osallistujia on ollut yleensä noin kymmenen henkilöä. Tavoitteisiin kuuluu muun muassa päästöjen hallinta, sairaspöissaolat, työturvallisuus, laatu ja tuotannollisia tavoitteita. Lisäksi osastoilla voi olla tavoitteita liittyen ennakkohuoltotöihin ja puunkulutukseen. Haastateltavien mukaan osallistuminen tavoitteenasetantaan on ollut aktiivista. Sitoutumista tavoitteisiin on auttanut muun muassa työyhteisön ilmapiiri ja vapaaehtoisuus.

”Meil on tällänen hyvin aktiivinen henkilöstö silleen, et halutaan osallistua tähän tavoitteenasetantaan, et ei oo mitään sellast, et tarvis raahata ketään sinne jalat edellä. - - Aika mukavasti saadaan yhdessä keskusteltua, et kuka menis tänä vuonna. Halukkuuden mukaan.” (Haastateltava 3)

”Kyllä ainaki täytyy sanoo se et yleensä se lähtee täst tota porukan henkestä mikä meil täs on aika hyvä. Sit kumminki on kiinnostunu täst työstä.” (Haastateltava 3)

Vaikka tavoitteista pääasiassa keskustellaan, haastateltavien mukaan esimies on aktiivisempi osapuoli niiden laatimisessa. Tavoitteiden viestiminen kuuluu haastattelujen perusteella tiimeissä esimiehelle/tiimin vetäjälle yhteisissä tilaisuuksissa. Tavoitteiden asettaminen on palautteen antamisen ohella yksi tehtävistä, joka on koettu vahvasti esimiehen tehtäväksi. Näin ollen sen jakaminen ryhmän jäsenten kesken vaatii organisaatiokulttuurin ja yksilöiden oman ajatusmaailman muuttamista, joka ei tapahdu hetkessä.

Kaikki haastateltavat kokivat sitoutumista tiiminsä tavoitteisiin, mutta haastatteluissa kävi ilmi, että tavoitteisiin sitoutumisen tasossa on eroavaisuuksia tiimin jäsenten kesken. Kaikki eivät koe asetettuja tavoitteita mielekkäiksi, tavoitettavaksi tai ”omakseen” vaikka suurin osa kokeekin olevansa ”sataprosenttisen” sitoutuneita.

5.3 Vastuu

Wagemanin mukaan itseohjautuvalle tiimille on annettu edellytykset toimia mahdollisimman vapaasti yksikön sisällä ja sillä on mahdollisuus muuttaa toimintastrategiaansa muuttuvassa toimintaympäristössä ongelmien ratkaisemiseksi (Wageman, 1997, 51). Haastattelujen perusteella kohdeorganisaation tiimeille on pääsääntöisesti annettu tarpeeksi vastuuta.

”Sitä ei mun mielestä oo niinku rajattu, kuhan ne työtehtävät tulee tehtyä ja lopputulos on halutunlainen. Et valtaa ja vastuuta löytyy täältä. Sitä (vastuuta) ei oo niinku rajattu, et esimies on sanonu, et niin kauan saat tehdä kunnes menee yli.” (Haastateltava 1)

”Toistaiseksi ei ole tullut esille tai palautetta valtuuksien ylittämisestä eli valtaa olisi enemmänkin kuin sitä käytetään.” (Haastateltava 4)

Haastateltavien mukaan tiimellä on melko paljon valtaa ja vastuuta työtään koskevissa asioissa ja erittäin hyvät mahdollisuudet säädellä toimintaansa.

Kohdeorganisaation tiimeissä vastuu on kaikilla yhdessä, eikä ketään jätetä yksin. Haastatteluissa käy myös ilmi, että tiiminvetäjällä on myös vastuuta tiimin toiminnasta.

”Tiimi hoitaa tehtävänsä niin kuin parhaaksi näkee yhdessä tiiminvetäjänsä kanssa. Tiimi toimii yhdessä tiiminvetäjänsä kanssa heille suoduilla valtuuksilla.” (Haastateltava 3)

”Se (vastuun jakaminen) o hyvä asia ja niinhän se pitäis ollakin, jos ajatellaan tällästä tehdasyksikkö. Tietysti tääl o niinku johtaja ja sit on tuotantopäällikkö. Mut et kaikkien pitää kantaa vastuu siitä toiminnasta, mitä tekee. Tämmösis yksiköis voi olla tai saisikaa olla sellasii, jotka tulee siivellä.” (Haastateltava 1)

Haastatteluista käy ilmi, että vaikka vastuuta jaetaan, sitä ei voida jakaa jokaisessa tehtävässä, jossa esimerkiksi vaaditaan luottamuksellisen tiedon säilymistä ainoastaan määrättyjen henkilöiden tiedossa esimerkiksi koskien palkkatietoja.

Päätösvastuu jakaantuu tiimeissä tiimin jäsenten ja tiimin vetäjän kesken. Päätöksenteossa olennaiseksi koettiin keskustelu ja neuvottelu näiden molempien osapuolten kesken.

”Se henkilö, ketä siin on saannu parhaimman koulutuksen, nii se totta kai tietää sen parhaiten ja tekee parhaimmat ratkasut. Mut aikapaljon sit kuitenkin on sitä neuvottelua ja keskustelua yhdessä ja lopputulos määräytyy sen mukaan. Tietyst välillä on sellasii päätöksiä, mitkä täytyy tehdä hyvinkin nopeesti, et niissä joudutaan turvautuun siihe, et tiimin vetäjä tekee sen päätöksen. Alote tulee tietyst henkilöstöltä.” (Haastateltava 3)

Päätöksenteossa luotetaan jokaisen tiimin jäsenen osaamiseen ja arviointikykyyn, joten esimiehen ei tarvitse osallistua jokaiseen päätökseen. Esimies astuu kuitenkin kuvaan, kun päätöksen täytyy tehdä nopeasti ja neuvotteluun ei ole aikaa.

5.4 Jaettu johtajuus

Druskatin ja Wheelerin mukaan johtajalla on merkittävä vaikutus tiimin suoriutumiseen. (Druskat & Wheeler, 2003) Jaettua johtajuutta esiintyy silloin, kun tiimin kaikki jäsenet ovat täysin sitoutuneita tiimin johtajuuteen. (Pearce & Manz, 2005, 134) Haastateltavien tiimeissä tiimin jäsenet osallistuivat tiimin vastuutehtäviin ja olivat myös sitoutuneita niihin. Tiimien sisäiset vastuut vaihtuvat ajoittain sisäisellä kierrolla osastoittain tilanteen mukaan ja työstä riippuen. Voidaan sanoa, että tiimeissä esiintyi jonkin tasoista jaettua johtajuutta.

Jaetun johtajuuden periaatetta ilmaisi se, että kohdeorganisaatiossa kaikki osallistuvat päätöksentekoon. Keskustelut käydään tiimin jäsenten kanssa, mutta lopullinen päätös tehdään tuotantopäällikön tai tehtaanjohtajan toimesta. Vaikka suuremmissa päätöksissä lopullinen sanavalta on esimiehellä, päätöksenteossa korostui neuvottelu ja yhteisvastuu. Päätöksenteon osalta kohdeorganisaatiolla olisi vielä mahdollisuuksia laajentaa jaetun johtajuuden osuutta.

Kaikki haastateltavat eivät tunnista varsinaista jaettua johtajuutta tiimissään vaan kokivat, että ainoastaan vastuut ja vastualueet on jaettu, ei johtajuutta. Toisaalta haastateltavat kokivat myös, että tiimissä jonkun on otettava ajoittain ohjat käsiinsä, jotta työt etenisivät joustavasti eteenpäin. Tämä viestii, että jaetun johtajuuden periaatteita ilmenee tiimeissä, mutta lopullinen päätösvalta on määrättyllä henkilöllä, joten johtajuutta ei koeta täysin jaetuksi.

Tiimin vetäjän tehtävät olivat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Carrin mukaan tiimin vetäjän rooliin kuuluu toiminnan suuntaamisen johtaminen, voimavarojen yhteensovittamisen johtaminen, päätöksenteon johtaminen, jatkuva oppimisen johtaminen sekä luottamuksen luominen ja säilyttäminen. (Carr, 1992)

Kohdeorganisaation tiimin vetäjän tehtäviin kuuluivat tiimin toimivuudesta ja kehityksestä huolehtiminen, tiimitoiminnan ja hyvän ilmapiirin edistäminen, tiimin jäsenten ohjaaminen ymmärtämään sovittujen arvojen ja pelisääntöjen merkitys, tiedonkulusta huolehtiminen ja keskustelun johtaminen koskien tiimin tavoitteita ja niiden toteutumista.

5.5 Jaetun johtajuuden hyödyt

Pearcen tutkimuksen mukaan jaetun johtajuuden avulla voidaan tehdä päätöksiä nopeammin ja joustavammin, koska johtajuus jakaantuu tiimin jäsenten kesken, jotka omaavat johtajuuden kannalta olennaisimmat tiedot, taidot ja kyvyt tilanteissa, joita tiimi kohtaa kullakin hetkellä (Pearce, 2004, 47). Haastateltavat kokivat jaetun johtajuuden tarjoavan mahdollisuuden työntekijöiden sitoutumiselle ja vastuullisuudelle sekä edistävän toiminnan joustavuutta.

”Hommat hoituvat joustavammin kohti tavoitetta.” (Haastateltava 2)

”Se on hyvä juttu. Kaikkien pitää kantaa vastuu siitä toiminnasta, mitä tekee.” (Haastateltava 1)

Jaetun johtajuuden omaksumista ja hyväksymistä on voinut edistää se, että kohdeorganisaatio on alusta alkaen toiminut tiimiorganisaationa tarkoituksena hyödyntää itseohjautuvuutta ja jakaa esimiestehtävät tiimin jäsenten kesken. Tämän takia organisaation ei ole tarvinnut pyristellä irti aikaisemmasta organisaatiokulttuurista vaan se on pystynyt aloittamaan ”puhtaalta pöydältä”.

5.6 Itseohjautuvan tiimin tulokset

Tutkimukset ovat osoittaneet, että itseohjautuvuus vaikuttaa tiimin tehokkuuteen (Cohen, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Hackman, 1998) ja jaetulla johtajuudella on vaikutuksia tiimin tehokkuuteen (Pearce & Sims, 2002; Conger & Pearce, 2003).

Kaikkien haastateltavien mielestä tiimien itseohjautuvuudella on ollut positiivisia vaikutuksia myös heidän organisaatiossaan muun muassa joustavuuteen, tuottavuuden lisääntymiseen ja työtyytyväisyyteen.

”Ainakin täällä on joustava toimintamalli ja sellanen yhdessä tekemisen meininki. Sit ollaan mun mielestä saatu parempi turvallisuustaso ja uskalletaan keskustella vaikeemmistakin asioista ja sit ei oo niinku johdon pöytää eikä toimihenkilöiden pöytää tuolla ruokalassa vaan voidaan istua ihan sekasin. Meil on välitön ilmapiiri, ei oo sellasia seiniä - et uskalletaan olla omia ittejämmme. Sit on tää halukkuus ja mahdollisuus osallistua tämmösiin erillaisiin projekteihin, jos henkilö halua niin kyllä se järjestyy. Se on saatu sillä aikaan, et ei oo niinku mun töitä ja sun töitä – tiukkoja rajoja ei oo. Sit tääl o monitaitisuus jokaisella tasolla, että voidaan paikata toisiamme. Ei oo mun töitä ja sun töitä, vaan työt hoidetaan yhdessä.” (Haastateltava 1)

”Työntekijät ovat itseohjautuvassa tiimissä erittäin sitoutuneita ja motivoituneita, kantavat vastuuta, ovat hyvin vastaanottavaisia mutta myös kriittisiä ja hyvin koulutettuja.” (Haastateltava 3)

Haastateltavien mukaan tiimityö on ollut tuloksekasta ja tuloksien täyttymiseen kiinnitetään jatkuvaa huomiota. Kohdeorganisaation tiimeissä seurataan säännöllisesti tavoitteiden täyttymistä ja suorituskykyä. Tiimin suorituskykyyn kuuluvia ulottuvuuksia ovat kustannusten hallinta, tuottavuus ja työn laatu, joita kohdeorganisaatiossa mitataan vuosittain säädetyillä tavoitteilla ja mittareilla. Asenteita ja työelämän laatua kuvaavia ulottuvuuksia ovat työtyytyväisyys, tyytyväisyys tiimiin, sosiaalisiin suhteisiin ja kasvun mahdollisuuksiin sekä luottamus esimiestyöhön ja sitoutuminen organisaatioon, joita mitataan muun muassa vuosittaisella henkilöstötutkimuksella (Cohen, 1993, 5-6).

Tiimien motivaatio näkyy myös pyrkimyksenä jatkuvaan toiminnan parantamiseen, joka näkyy muun muassa mielenkiintona tehokkuuden mittaamiseen. Tehokkuutta mitataan tulostavoitteiden avulla ja erilaisten matriisien avulla kuten tehdas- ja

osastomatriisit sekä henkilökohtaisia tavoitteita seuraamalla. Tavoitteita seurataan kuukausittain, kvartaaleittain tai vuosittain. Tiimien välillä on haastattelujen mukaan eroja siinä, kuinka aktiivisesti tulostavoitteiden täyttymistä seurataan.

”Kun ne (tavoitteet) on tarpeeks konkreettisia, että he pystyy itte siihen vaikuttaa. Ollaan kyl pyrittyki joka osastolla siihe, et ne on konkreettisia, mitattavissa ja jokainen pystyis niihin itte vaikuttaa.” (Haastateltava 1)

Yhteishengellä on merkittävä vaikutus tiimin tehokkuuteen ja se on otettu huomioon kohdeorganisaation tiimeissä. Henkilöstöön liittyviä tyytyväisyys ja motivaatio tekijöitä mitataan vuosittain henkilöstötutkimuksilla, joilla pystytään arvioimaan esimerkiksi tiimien yhteishenkeä ja tiimin vetäjän roolia ilmapiirin luomisessa. Useat haastateltavat mainitsivat hyvän yhteishengen edistävän eniten yhteisiin tavoitteisiin sitoutumista. Useimmat aikaisemmat tutkimukset osoittavat itseohjautuvan tiimin jäsenten kokevan tyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta sekä tuottavuuden lisääntymistä. (Cohen, 1993, 10) Myös tässä tutkimuksessa haastateltavien kommentteista käy ilmi työn mielekkyys itseohjautuvassa tiimissä. Verrattuna muunlaisiin organisaatioihin työ koetaan haastavammaksi, mielenkiintoisemmaksi ja viihtyisämmäksi. Tiimityö on kannustanut tiimin jäseniä myös kouluttautumaan ja kehittymään sekä ottamaan laajempaa vastuuta muun muassa tekemällä sijaisuuksia.

”Joustava toiminta ja tiiminjäsenten sujuva sijaisuus. Osaamisalueiden ristiin kouluttautuminen ja vastuiden ottaminen sijaisuuksissa. Laajempi osaaminen.” (Haastateltava 4)

Itseohjautuvan tiimin positiivisia tuloksia ovat olleen ennen kaikkea tiimin jäsenten motivoituneisuus, halukkuus kantaa vastuuta yhteisten tavoitteiden täyttymisestä sekä sitoutuminen yhteisiin päämääriin. Lisäksi itseohjautuvat tiimit ovat synnyttäneet hyvän yhteishengen ja mielenkiintoisen työympäristön.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeinen kappale sisältää tutkimustulosten yhteenvedon, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tehdään johtopäätökset, jonka tavoitteena on suhteuttaa tutkimustuloksia aiempaan tutkimukseen. Lopuksi käydään läpi mahdollisia ja mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

6.1 Yhteenveto

Yhteenveto vastaa tutkielman tutkimuskysymyksiin: (1) Miten itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus vaikuttavat tiimien toimintaan tehokkuuden näkökulmasta? (2) Millainen on tehokas itseohjautuva tiimi? (3) Miten jaettu johtajuus voi edistää tiimin tehokkuutta? (4) Millainen on itseohjautuvan tiimin johtajan rooli? ja (5) Miten itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus on vaikuttanut kohdeorganisaation tiimien tehokkuuteen? Yhteenveto etenee tutkimuskysymysten järjestyksessä.

Ensimmäinen tutkimuskysymyksistä on: **Miten itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus vaikuttavat tiimien toimintaan tehokkuuden näkökulmasta? (1)** Itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus vaikuttaa kohdeorganisaation tiimien toimintaan positiivisilla tavoilla. Tutkimusaineiston mukaan nämä tekijät lisäävät joustavuutta, sitoutumista, yhteishenkeä ja vastuullisuutta. Haastateltavat kokivat tiiminsä toimivan tehokkaasti. Haastatteluista kävi ilmi, että kohdeorganisaation tiimeillä on tarvittavat ominaisuudet toimia tehokkaasti. Etenkin tiimin jäsenten monitaitoisuus ja toiminnan joustavuus, jotka ovat tiimin tehokkuutta edistäviä ominaisuuksia, välittyivät selkeästi aineistosta. Haastateltavat kokivat myös, että heidän tiimilleen on annettu tarpeeksi valtaa ja vastuuta suorittaa työnsä niin, että pystytään toimimaan tehokkaasti. Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden tehokkuuteen vaikuttaa luultavasti vahva organisaatiokulttuuri, jossa kaikki ovat omaksuneet samat toimintatavat ja arvot. Nämä arvot ovat olleet pinnalla organisaation perustamisesta lähtien ja niillä on ollut aikaa juurtua osaksi kulttuuria.

Toinen tutkimuskysymyksistä keskittyy tarkastelemaan tiimin itseohjautuvuutta erillään jaetusta johtajuudesta: **Millainen on itseohjautuva tiimi? (2)** Tehokas itseohjautuva tiimi on sellainen, joka kokee voivansa toimia mahdollisimman itsenäisesti tavoitteisiinsa pyrkien. Tiimin menestykselle on tärkeää asettaa selkeät suoritustavoitteet, johon kaikki tiimin jäsenet sitoutuvat. Kohdeorganisaatiossa kaikki halukkaat saavat osallistua vuosittain tapahtuvaan tavoitteenasetantaan, jossa tavoitteet määritellään osastoittain. Osallistumishalukkuus on ollut hyvällä tasolla ja henkilöstö kokee olevansa sitoutunut tiimin tavoitteisiin. Tavoitteisiin sitoutumista edistää hyvä yhteishenki ja tavoitteiden konkreettisuus. Tehokas itseohjautuva tiimi on sitoutunut tavoitteisiinsa, sillä on tarpeeksi valtaa ja vastuuta, jäsenet ovat motivoituneita ja monitaitoisia sekä tiimissä vallitsee hyvä yhteishenki. Tutkimustulosten perusteella haastateltavat arvioivat oman tiiminsä toimivaksi ja tehokkaaksi itseohjautuvaksi tiimiksi, jossa täyttyvät monet tehokkuutta edistävät kriteerit.

Kolmas kysymyksistä käsittelee jaettua johtajuutta: **Miten jaettu johtajuus voi edistää tiimin tehokkuutta? (3)** Jaetun johtajuuden koettiin edistävän tiimin tehokkuutta lisäämällä sitoutumista ja vastuullisuutta. Tämän voidaan ajatella johtuvan siitä, että työntekijät kokevat saavansa luottamusta ja arvostusta työlleen. On helpompi olla motivoitunut, jos kokee työnsä merkittäväksi. Lisäksi jaettu johtajuus kasvatti toiminnan joustavuutta, sillä päätösvallan pystyi ottamaan kullakin hetkellä tilanteeseen sopivat tiedot ja taidot omaava henkilö. Kaikki haastateltavat eivät tunnistanee tiimissään jaettua johtajuutta. Erään henkilön mukaan johtajuus ei ollut jaettu, ainoastaan vastuut. Tämä voi johtua siitä, että perinteinen johtajuus vaikuttaa edelleen itseohjautuvissakin tiimeissä ja yksilöiden voi olla vaikea kokea johtavansa asioita, jos heillä on edelleen nimetty esimies.

Neljäs tutkimuskysymys käsitteli tiimin johtajan roolia: **Millainen on itseohjautuvan tiimin johtajan rooli? (4)** Tiimin johtajan rooliin kuuluvat tehtävät olivat muuttuneet ja mukautuneet hieman organisaation perustamisen jälkeen vuosien varrella. Alun perin tiimin vetäjän tehtäviin kuuluivat tiimin toimivuudesta ja kehityksestä huolehtiminen, tiimitoiminnan ja hyvän ilmapiirin edistäminen, tiimin jäsenten ohjaaminen ymmärtämään sovittujen arvojen ja pelisääntöjen merkitys, tiedonkulusta

huolehtiminen ja keskustelun johtaminen koskien tiimin tavoitteita ja niiden toteutumista. Nykyään tiimin vetäjän esisijaisiksi tehtäviksi lukeutuivat haastattelujen mukaan tiimihengen ylläpito, yhteisistä tavoitteista viestiminen sekä tiimin toimivuudesta ja kehityksestä huolehtiminen. Yhteisistä arvoista ja pelisäännöistä viestiminen oli ajan myötä jäänyt vähemmälle osaksi siksi, että haastateltavat kokivat niiden juurtuneen kulttuuriin. Osa määritellyistä tehtävistä on voinut unohtua tai sitten tiimin jäsenet ovat omaksuneet esimiehen tehtäviä itseohjautuvuuden myötä.

Yhteenveto tutkimuskysymyksistä vastaa viimeiseen tutkimuskysymykseen, **Miten itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus on vaikuttanut kohdeorganisaation tiimien tehokkuuteen? (5)**. Yhteenvetona voidaan todeta, että itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus ovat vaikuttaneet erittäin positiivisella tavalla kohdeorganisaation tiimien tehokkuuteen lisäämällä toiminnan joustavuutta, vastuullisuutta, hyvää yhteishenkeä ja motivaatiota. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä nykyiseen toimintamalliin ja pitivät sitä tehokkaana verrattuna muihin toimintamalleihin. Tähän varmasti vaikuttaa tiimin jäsenten positiivinen asenne itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta kohtaan, joka voi olla lähtöisin organisaation perustamisen ajoilta, jolloin tiimityömalli otettiin käyttöön. Tiimin jäsenillä on ollut aikaa ottaa toimintamallit omakseen ja tiimityöhön on jatkuvasti kannustettu.

Taulukko 3 tiivistää haastatteluiden tulokset liittyen aineistosta nousseisiin pääteemoihin. Valitut lainaukset kuvaavat keskeisimpiä tutkimustuloksia. Taulukosta nähdään, että asenteet itseohjautuvuutta kohtaan ovat positiivisia ja että itseohjautuvuus on parantanut yhteishenkeä, lisännyt joustavuutta sekä parantanut tiedonkulkua. Voidaan myös todeta, että itseohjautuvuudella on etuja perinteisiin työnorganisointimalleihin nähden. Lisäksi nähdään, että tiimin vetäjän rooleihin kuuluu olennaisena yhteishengen ylläpito ja tiimin toimivuudesta sekä kehityksestä vastaaminen. Kaikkien mielestä vastuiden jakaminen tiimissä on hyvä asia, sillä taulukossa näkyy jaetun johtajuuden hyödyt vastuuta ja sitoutumista lisäävänä tekijänä. Jaettu johtajuus on myös lisännyt omalta osaltaan toiminnan joustavuutta.

	Asenteet itseohjautuvuutta kohtaan	Itseohjautuvan tiimin tulokset	Tiimin vetäjän rooli	Jaetun johtajuuden hyödyt
H1	"Täällä on sellasta toiminnan joustavuutta, mitä ei mun mielestä muualla niin oo."	"Joustava toimintamalli ja yhdessätekemisen meininki – ei mun töitä ja sun töitä."	-Tiimihengen ylläpito. -Viestii yhteisistä tavoitteista. -Huolehtii tiimin toimivuudesta ja kehityksestä.	"Se on hyvä juttu. Kaikkien pitää kantaa vastuu siitä toiminnasta, mitä tekee."
H2	"Työn haastavampaa, mielenkiintoisempaa, viihtyisämpää jne."	"Korjaavien toimien nopeutuminen, tehokkuuden lisääntyminen jne."		"Hommat hoituvat joustavammin kohti tavoitetta."
H3	"Työntekijät ovat erittäin sitoutuneita ja motivoituneita, kantavat vastuuta, ovat hyvin vastaanottavaisia, mutta myös kriittisiä ja koulutettuja."	"Erittäin hyvä henki ja yhdessä tekeminen korostuvat."	-Huolehtii, että kaikilla on mukava tulla töihin. - Huolehtii tiedonkulusta.	"Mm. että työntekijä on sitoutunut ja kantaa vastuuta työstään."
H4	"Tiimin ohjaaminen on todella helppoa."	"Laajempi osaaminen." "Tiedon kulku on erittäin helppoa ja sujuvaa."		"Ei johtajuutta ole jaettu, ainoastaan vastuut ja vastualueet."

Taulukko 3. Yhteenvedotaulukko haastatteluiden tuloksista.

6.2 Johtopäätökset

Tutkimustulokset tukevat suurilta osin aikaisempaa tutkimusta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan itseohjautuva tiimi lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista ja motivaatiota. Jaettu johtajuus taas nopeuttaa työtä ja lisää joustavuutta. Myös tämän tutkielman aineiston perusteella voidaan todeta itseohjautuvan tiimin jäsenten olevan tyytyväisiä työhönsä sekä tiimin sisällä jaettuun johtajuuteen.

Useiden tutkimusten mukaan organisaatiot hyödyntävät itseohjautuvia tiimejä parantaakseen tuottavuutta, laatua sekä työntekijöiden moraaliala (Lawler, 1994, 68–76). Myös kohdeorganisaatio on perustettu tiimiorganisaatioksi alun perin nimenomaan parantamaan tuloksellisuutta. Tutkielmassa ilmeni, että itseohjautuvassa tiimissä työskentelevät kokevat tiimityön tehokkaaksi ja joustavaksi tavaksi suoriutua tehtävistään, joten edellä mainitut tavoitteet sekä kohdeorganisaation tavoite täyttyvät.

Itseohjautuvien tiimien on tutkittu lisäävän työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä sekä vähentävän poissaoloja ja vaihtuvuutta (Corder et al., 1991, 464–476). Myös tämän tutkielman tutkimustulokset kertovat tiimin jäsenten olevan sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä. Sitoutumista ja tyytyväisyyttä lisäävät etenkin hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä mahdollisuus henkilökohtaiseen kehitykseen. Henkilöstön työtyytyväisyyden ja tiimin toimivuuden eteen tehdään myös työtä esimerkiksi vuosittaisella henkilöstötutkimuksella. Kohdeorganisaatiolla on pyrkimys kannustaa työntekijöitään henkilökohtaiseen kasvuun, jonka koetaan laajentavan yksilön osaamista ja hyödyntävän sitä laajasti tiimityön avulla. Kaiken kaikkiaan organisaatiossa pyritään toimimaan tiimityötä tukevien arvojen mukaisesti.

Tutkielmassa tuli ilmi, että kohdeorganisaation tiimien jäsenet ovat monitaitoisia ja motivoituneita. Tiimin jäsenet voivat tarvittaessa tuurata toisiaan käyttämällä hyväksi laajaa ammattitaitoaan. Lisäksi tiimissä ei määritellä erikseen mitkä työt kuuluvat kenellekin. Tämä lisää tiimin mahdollisuuksia toimia tehokkaasti yhdistämällä monen

yksilön tiedot ja taidot. Myös aikaisemman tutkimuksen mukaan yksilöiden erilaisuuden ja monen näkökulman hyödyntäminen auttaa tiimiä suoriutumaan yhtä yksilöä paremmin esimerkiksi ongelmanratkaisussa (Shonk, 1988). Edellä mainittujen seikkojen perusteella tutkimustulokset ovat linjassa toisiinsa nähden.

Itseohjautuvuudella on erilaisia vaikutuksia suorituskyykyyn, asenteisiin ja sitoutumiseen (Hackman, 1987, 323). Vaikutus edellä mainittuihin tekijöihin on positiivinen, jos niille asetetut kriteerit täyttyvät. Hackmanin mukaan kriteerien täyttymiseksi tarvitaan tiimin jäsenten yhteisiä ponnistuksia tavoitteen saavuttamisen eteen, tietoa ja taitoa sekä työn suorittamisen kannalta sopiva strategia (Hackman, 1987, 323). Tutkimustulosten mukaan tiimit ovat sitoutuneet tiimin yhteisiin tavoitteisiin ja tehtäviin. Tavoitteisiin sitoutumista edistää ennen kaikkea hyvä yhteishenki ja tavoitteiden konkreettisuus. Tiimeillä on myös mahdollisuus käyttää tietoaan ja taitoaan työnsä suorittamiseen ja tiimin jäsenet ovat tyytyväisiä tiimilleen suodusta vastuusta. Nämä tekijät kertovat, että tiimeillä on mahdollisuudet toimia tuloksellisesti.

Tiimin tulee saada palautetta työstään, jotta se voi seurata tavoitteiden toteutumista. Kohdeorganisaation tiimit saivat palautetta työstään pääasiassa erilaisten mittareiden kautta sekä esimieheltä. Tiimin itselleen antama palaute oli kuitenkin vähäistä. Tämän voidaan sanoa olevan ristiriidassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa, sillä esimerkiksi Thompsonin (2001) mukaan palautteen antaminen kuuluu jokaiselle tiimin jäsenelle ja tiimi valvoo suorituksiaan yhdessä.

Yksi olennainen itseohjautuvan tiimin piirre on vastuun jakaminen. Tiimit ovat vastuussa oman päivittäisen työnsä johtamisesta ja toimintapäätösten tekemisestä. (Shonk, 1988, 38) Itseohjautuvan tiimin suurin ero työryhmiin onkin vastuun siirtäminen esimiehiltä tiimin jäsenille itselleen (Mielonen, 2009, 35). Tutkimustuloksista ilmenee, että kohdeorganisaation tiimin jäsenet kokevat olevansa yhdessä vastuussa tiimin toiminnasta eikä ketään jätetä yksin. Tämä johtunee suurimmaksi osaksi organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista, johon on juurtunut

voimakkaasti yhteisvastuun periaate. Kulttuuri korostaa toisten tukemista, yhteisvastuuta ja luottamukseen perustuvia suhteita yksilövastuun lisäksi.

Tiimien sisällä jaetulla johtajuudella oli tutkimustulosten mukaan positiivinen vaikutus vastuullisuuteen, sitoutumiseen ja joustavuuteen. Myös monien muiden tutkimusten mukaan jaetulla johtajuudella on yhteys koettuun tehokkuuteen (Pearce & Conger, 2003; Ensley & Pearce, 2003). Ennen kaikkea jaetulla johtajuudella on todettu olevan voimakas vaikutus tiimin käyttäytymiseen, asenteisiin, kognitioihin ja suorituskyykyyn. Tässä suhteessa tutkimustulokset tukevat aikaisempaa tutkimusta.

Lisäksi jaetun johtajuuden periaatteiden tarjoama mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön lisää omistautumista ja sitoutumista työntekijöiden keskuudessa (Pearce & Manz, 2006). Tutkimustulosten mukaan myös kohdeorganisaatiossa jaettu johtajuus on edistänyt aikaisemmässakin tutkimuksessa esiintyviä positiivisia tuloksia. Jaetun johtajuuden tärkeimpiä periaatteita on vastuun uusien roolien omaksuminen (Houghton et al., 2003). Tutkimustulokset tukevat tältäkin osin aikaisempaa tutkimusta, sillä kohdeorganisaatiossa ihmisiä rohkaistaan omaksumaan monia rooleja ja tekemään yhdessä työtä jatkuvien parannusten aikaansaamiseksi.

Taggar et al.:n (1999) tutkimuksessa ilmeni, että tiimit joissa yksilöt ovat sitoutuneita johtamisprosessiin, olivat hyvin suorituskyykyisiä. Tutkimusaineiston mukaan tiimien jäsenet olivat valmiita sitoutumaan johtamisprosessiin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan kuitenkin yhdenkin tiimin jäsenen vastahakoisuus ottaa vastuuta johtamisprosessista vaikutti tiimin tehokkuuteen. Tässä tutkielmassa ilmeni, että kaikki eivät tunnistaneet jaettua johtajuutta, joten tämä voi olla haasteellista kollektiivisen johtajuusprosessiin sitoutumisen kannalta.

Tutkimustulokset ovat pääosin yhtenäisiä aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tiimin jäsenten myönteisyyteen itseohjautuvuutta kohtaan on saattanut vaikuttaa se, että tiimiorganisaatio luotiin ”tyhjän päälle” eikä taustalla vaikuttanut aikaisempaa hallitsevaa organisaatiokulttuuria. Jaetun johtajuuden kannalta tutkimustulokset olivat myös yhtenäisiä. Johtajuuden jakaminen vaikuttaa kuitenkin vaikeammin

omaksuttavalta toimintatavalta kuin itseohjautuvuus. On mahdollista, että taustalla vaikuttavat vielä vahvasti perinteiset johtajuusmallit. Esimiesten voi olla vaikea luopua omaksumastaan roolista. Tutkielman tulosten perusteella molemmilla, itseohjautuvuudella ja jaetulla johtajuudella, oli positiivinen vaikutus tiimin koettuun tehokkuuteen.

Tutkimuksen itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden kannalta myönteisiin tuloksiin vaikutti varmasti se, että molemmat toimintamallit ovat olleet organisaatiossa käytössä alusta alkaen ja jo useita vuosia. Lisäksi organisaatiossa käytettiin alussa paljon aikaa ja vaivaa uuden ajattelutavan ja arvojen omaksumisen helpottamiseen muun muassa koulutuksella ja viestinnällä. Tämä loi vahvan organisaatiokulttuurin, joka on kantanut pitkälle.

Tämän tutkimuksen positiivisten tulosten valossa itseohjautuvien tiimien käyttöönottoa ja jaetun johtajuuden periaatteiden omaksumista voisi suositella myös muille organisaatioille. Ajattelutapojen muutos vaatii luultavasti aikaa ja esimiehen voi olla vaikea luopua omaksumastaan johtamistavasta. Jos toimintatapojen muutos näistä haasteista huolimatta omaksutaan, se toisi tutkimustulosten perusteella varmasti tehokkuutta tiimien toimintaan ja helpottaisi esimiehen päivittäistä työtä esimerkiksi vähentämällä työn valvontaan kuluvaan aikaa. Kaikki organisaatiot eivät välttämättä hyödy itseohjautuvista tiimeistä tai jaetusta johtajuudesta yhtä hyvin kuin toiset, joten ennen muutosta on olennaista miettiä organisaation soveltuvuutta ja tarpeita. Itseohjautuvien tiimien käyttöä kannattaa kuitenkin harkita organisaatioissa, joissa voidaan rajata selvästi riittävän laajoja tehtäväkokonaisuuksia yksittäisten organisaatioyksiköiden sisään.

6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tutkielman aiheeseen liittyen löytyy varmastikin monia syventäviä jatkotutkimusaiheita. Suhteellisen uutena tutkimuskohteena jaettu johtajuus tarjoaa useita mahdollisuuksia tutkimukselle. Mielenkiintoista voisi olla kehittää malleja, joilla voidaan mitata nimeen omaan jaetun johtajuuden vaikutuksia itseohjautuvan tiimin

toimintaan ja etenkin tehokkuuteen. Toistaiseksi tällaisia malleja, joissa jaettu johtajuus on sisällytetty tiimitehokkuuden malliin, on vain muutamia.

Lisäksi mahdollisuuden jatkotutkimukselle voisi tarjota aiheen tarkastelu koko organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa voitaisiin ottaa laajemmin huomioon itseohjautuvan tiimin ja organisaation välinen vuorovaikutus sekä jaettu johtajuus ja sen merkitys organisaatiolle. Tämän tutkielman kohdeorganisaation tuotantolaitos on toiminut perustamisestaan lähtien tiimiorganisaation periaatteella, joten jatkossa voisi olla mielenkiintoista tutkia itseohjautuvien tiimien ja jaetun johtajuuden periaatteiden käyttöönottoa organisaatioon, jossa on omaksuttu alun perin jokin muu organisaatiomalli. Aihetta voisi myös tutkia painottaen esimiehen ja tiimin jäsenten näkemysten eroja.

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuuslähteet:

Appelbaum, S., Abdallah, C., & Shapiro, B., (1999) The self-directed team: A conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, vol. 5, no. 2, sivut 60-77

Anttila, A. (1998) Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Akatiimi.

Avolio, B., Sivasubramaniam, N., Murry, W., Jung, D. & Garger, J. (2003) Assessing Shared Leadership: Development and Preliminary Validation of a Team Multifactor Leadership Questionnaire. *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.

Burke, S., Fiore, S. & Salas E. (2003) The Role of Shared Cognition in Enabling Shared Leadership and Team Adaptability. . *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.

Campion, M., Papper, E. & Medsker G. (1996) Relationship between work team characteristics and effectiveness: a replication and extension. *Personnel Psychology*, no. 49, sivut 429–452.

Carr, C. (1992) Teampower: Lessons from America's Top Companies on Putting Teampower to Work. USA, Prentice Hall Trade.

Cohen, S., & Bailey, D., (1997) What makes team work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, vol. 23, no. 3, sivut 239-290

Cohen, S., Ledford, G., & Spreitzer, G., (1996) A predictive model of self-managing - work team effectiveness. *Human Relations*, vol 49, no. 5, sivut 643-676.

Cordery, J.L., Mueller, W.S., & Smith, L.M., (1991) Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of management journal*, vol. 34, no. 2, sivut 464-476.

Cummings, T. G., (1978) Self-regulating Work Groups: A Socio-technical Synthesis. *Academy of Management Review*, vol. 3, sivut 625–633

Druskat, V. & Wheeler J., (2003) Managing from the boundary: The effective leadership of self-managing work teams. *Academy of Management Journal*, vol. 46, no. 4, sivut 435–457.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Erez, A., Lepine A., & Elms, H. (2002) Effects of Rotated Leadership and Peer Evaluation on The Functioning and Effectiveness of Self-Managed Teams: A Quasi-Experiment. *Personnel Psychology*, vol.55, no. 4, sivut 929-948

Hatch, M. J. & Cunliffe, A. L. (2006) Organization Theory: Modern Symbolic, and Postmodern Perspectives, 2. Uud. P. New York: Oxford University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki, Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.

Houghton, J., Neck, C., & Manz, C. (2003) *Self-Leadership and SuperLeadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership on Teams. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.

Huusko, L. (2003) *Sopiva tiimi*. Joensuu, Joensuun Yliopiston yhteiskuntatieteellinen julkaisu.

Huusko, L. (2007) *Työpaikkana tiimi: Miten tiimi kasvaa vastuuseen?*. Helsinki, Edita.

Katzenbach, J. & Smith, D. (1993) *Tiimit ja tuloksekas yritys*. Porvoo, WSOY.

Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen, T. (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere, Vastapaino.

Lawler, E. (1994) Total Quality Management and employee involvement: Are they compatible? *Academy of Management Executive*, vol. 8, no. 1, sivut 68-76.

Levi, D., & Slem, C. (1995) Team work in research and development organizations: The characteristics of successful team. *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 16, no. 1, sivut 29-42

Locke, E. (2003) *Leadership: Starting at the Top. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. London, Sage Publications.

Manz, H. & Sims, H. (1987) Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, sivut 106-128.

Metsämuuronen, J. (2006) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Helsinki, International Methelp.

Mäenpää, J. (1997) Ryhmien ydinosamisvalmius oppivassa yritysorganisaatiossa. Oulun yliopisto: Oulu.

O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. (2003) The Promise and Pitfalls of Shared Leadership: When Two (or More) Heads are Better than One. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London, Sage Publications.

Pearce, L. & Conger, J. (2003) All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership. Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership. London, Sage Publications.

Pearce, C. & Manz, C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Management Department Faculty Publications*, julkaisu 72.

Pirnes, U. (1996) Kehittyvät tiimit: Organisaatioiden rakennemuutokseen liittyvä tiimien ja tiimien johtamisen kehittymisprosessi. JTO Tutkimuksia -sarja 8. Aavaranta Oy. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005). Jaetun johtajuuden särmät. Helsinki, Talentum.

Polley, D. & Ribbens, B. (1998) Sustaining Self-managed Teams: a Process Approach to Team Wellness. *Team Performing Management*, vol. 4, no 1, sivut 3-21

Shonk, J. (1998) Tiimipohjaiset organisaatiot. Helsinki, Rastor.

Spiik, K-M. (1999) Tiimityöstä voimaa. Helsinki, WSOY.

Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs johtajuus. Helsinki, Talentum.

Taggar, S., Hackett, R., & Saha, S. (1999). Leadership emergence in autonomous work teams: Antecedents and outcomes. *Personnel Psychology*, vol. 52, sivut 899–926.

Thompson, L. (2001) *Making the Team: A Guide For Managers*. 2. Uud. P. New Jersey: Pearson. Prentice Hall.

Wageman, R. (1997) Critical Success Factors for Creating Superb Self-Managing Teams. *Organizational Dynamics*, vol. 26, no 1, sivut 49-61.

Wageman, R. (2001) How Leaders Foster Self-Managing Team Effectiveness: Design Choices Versus Hands-on Coaching. *Organization Science*, vol. 12 no. 5, sivut 559-577.

Wellins, R. (1992) Building a self-directed work team. *Training & Development*, vol. 46 no. 12, sivut 24-28.

Wellins, R., & George, J. (1991) The Key to Self-Directed Teams. *Training and Development Journal*, vol. 45, no. 4, sivut 26-31

Yukl, G. (1994) *Leadership in organizations*. London, Prentice Hall.

Zawacki, R., & Norman, C. (1994) Successful Self-Directed Teams and Planned Change: A Lot in Common. *OD Practitioner*, vol. 20, sivut 33-38.

Internet-lähteet:

Canon-Bowers, S. & Bell, H. (1994) Trainind Decision Makers for Complex Environments: Implications of the Naturalistic Decision Making Perspective.

verkkodokumentti]. [Viitattu 29.3.2012]. Saatavilla
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a483721.pdf>

Cohen, S. (1993) Designing Effective Self-Managing Work Teams [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.1.2011]. Saatavilla
<http://ceo.usc.edu/pdf/G939229.pdf>

Hackman, R. (1987) The design of work teams [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.1.2011]. Saatavilla http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987_1.pdf

Lee, S. (2008) Difference Between Self-Managed and Self-Directed Teams [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.1.2011]. Saatavilla
<http://ezinearticles.com/?Difference-Between-Self-Managed-and-Self-Directed-Te>

Metsä Fibre Oy (2012a) Yritys. [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2012] Saatavilla
<http://www.metsafibre.fi/Yritys/Pages/Default.aspx>

Metsä Fibre Oy (2012b) [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2012] Saatavilla
<http://www.metsafibre.fi/Yritys/Tuotantolaitokset/Pages/Default.aspx>

Metsä Fibre Oy (2012c) [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.3.2012] Saatavilla
<http://www.metsafibre.fi/Yritys/Omistusrakenne/Pages/Default.aspx>

Pearce, C. & Manz, C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavilla
<http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/72ams&id=1521183>

Sydänmaanlakka, P. (2003) Intelligent leadership and competencies: Developing a leadership framework for intelligent organizations [verkkodokumentti]. [Viitattu 29.3.2012]. Saatavilla <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512263602/isbn9512263602.pdf>

Haastattelut:

Haastateltava 1, puhelinhaastattelu 7.3.2012

Haastateltava 2, sähköpostihaastattelu 5.3.2012

Haastateltava 3, puhelinhaastattelu 7.3.2012

Haastateltava 4, sähköpostihaastattelu 12.2.2012

LIITTEET:**Liite 1 – Haastattelurunko****Taustatiedot**

- Kertoisitko hieman itsestäsi, millaisissa tehtävissä työskentelet?
- Millaisessa tiimissä työskentelet?
- Kauanko olet ollut tiimin jäsen?

Itseohjautuvuus

- Millaisia eri osaamisalueita tiimissä on?
- Miten tehtävät jakautuvat tiimissä? (Tunnistavatko kaikki itse tarpeet vai tuleeko aloite muualta?)
- Miten tiimin tavoitteet on määritelty? (Onko eri tiimeille määritelty eri tavoitteet?)
- Kuka esittää tavoitteet? (Kuka valitsee osallistujat kokoukseen, jossa määritetään tavoitteet?)
- Kuinka sitoutunut olet tiimin tavoitteisiin? (Mikä edistää sitoutumista?)
- Kuinka paljon mielestäsi tiimillä on valtaa ja vastuuta työtään koskevissa asioissa?
- Millainen mahdollisuus tiimillä on säädellä toimintaansa? (Kenellä on lopullinen päätösvastuu?)

Jaettu johtajuus

- Millä tavalla tiimiä johdetaan?
- Miten vastuu on jakautunut tiimissä? (Missä vastuu näkyy?)
- Vaihtuvatko tiimin sisäiset vastuut ajoittain? (Millä perusteella ja kenen aloitteesta?)
- Ketkä osallistuvat päätöksentekoon?
- Mitä hyötyjä jaetulla johtajuudella mielestäsi on? (Miten sitoutuminen ja vastuunkanto näkyvät toimintaa hyödyttävänä?)

Tiimityön tulokset

- Millaisia tuloksia tiimityöllä on mielestäsi saatu aikaan? (Onko tiimityö mielestäsi tehokasta? Onko se edistänyt kouluttautumista ja kehittymistä?)
- Miten tiimin tuloksia mitataan? (Mitä osa-alueita mittarit mittaavat pääpiirteittäin? Mitataanko tuloksia tiimin sisällä ja seurataanko suoriutumista?)
- Mikäli olet työskennellyt muunlaisissa organisaatioissa, niin nimeä merkittävimmät eroavaisuudet itseohjautuvaan tiimiin.