LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN KORKEAKOULU
Kauppatieteellinen tiedekunta
Johtaminen ja organisaatiot

Solja Lönnroth

ITSEOHJAUTUVAN TUOTANTOTIIMIN TEHOKKUUS METSÄTEOLLISUUSORGANISAATIOSSA

Työn ohjaaja/tarkastaja: Professori Pia Heilmann
2. tarkastaja: Professori Karl-Erik Michelsen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Solja Lönnroth
Tutkielman nimi:	Itseohjautuvan tuotantotiimin tehokkuus metsäteollisuusorganisaatiossa
Tiedekunta:	Kauppatieteellinen tiedekunta
Pääaine:	**Johtaminen ja organisaatiot**
Valmistumisvuosi:	2014
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto, 94 sivua, 23 kuviota, 5 taulukkoa, 2 liitettä
Tarkastajat:	Prof. Pia Heilmann, prof. Karl-Erik Michelsen
Hakusanat:	jaettu johtajuus, itseohjautuva tiimi, tiimin tehokkuus, tiimin tehokkuuden mittaaminen, henkilöstötutkimus, esimiestyö

Tämän Pro Gradun tarkoituksena on analysoida metsäteollisuusorganisaation henkilöstötutkimuksen tuloksia ja tutkia itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tutkimus keskittyy esimiestyön merkitykseen itsensä johtamiseen kannustamisessa. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on *Millaisia ovat itseohjautuvan tiimin tehokkuuden tekijät ja miten jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa niihin?*

Tutkimuksen teoreettinen osuus keskittyy tiimin tehokkuutta ja jaettua johtajuutta koskevaan kirjallisuuteen. Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin Survey -menetelmää. Tutkimusaineisto koostuu metsäteollisuusorganisaation neljän yksikön vuosien 2006-2013 henkilöstötutkimustuloksista. Aineistoa analysoitiin kuvailevan tilastotieteen keinoin.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin itseohjautuvan tiimin tehokkuuden tekijöitä. Tutkimustuloksista nousee esiin ennen kaikkea itseohjautuvan tiimin autonomisen toimintaympäristön ja johtamisen tärkeys sekä yksilöiden ominaisuuksien merkitys. Tutkimus tarjosi tukea kohdeorganisaation jaetun johtamisen kehittämisen suunnitteluun.

ABSTRACT

Author: Solja Lönnroth

Title: Self-managed Team Efficiency in the Forest Industry

Faculty: LUT School of Business

Master's programme: Management and Organizations

Year: 2014

Master of thesis: Lappeenranta University of Technology, 94 pages, 23 figures, 5 tables, 2 appendixes

Examiners: Prof. Pia Heilmann, prof. Karl-Erik Michelsen

Key Words: shared leadership, self-managing work team, team effectiveness, measuring team effectiveness, personnel survey, team management work

The purpose of this Master's thesis is to analyze the results of a personnel survey conducted in one of the Finnish forestry organizations. The survey maps the factors affecting efficiency in self-managed teams. Additional focus is on the importance of leadership in facilitating self-managed teams. The main research question of the thesis is composed as follows: *What are the factors affecting team efficiency in self-managed teams and may shared leadership affect these factors?*

The theoretical section of the thesis focuses on the subjects of team efficiency and shared leadership. The empirical study was conducted in qualitative manner, utilizing the Survey method. The data consists of surveys conducted between 2006 and 2013 in four different units within a forestry organization. The data was analyzed using methods of descriptive statistics.

Conclusions of the thesis emphasize the paramount importance of motivated individuals, leadership and autonomy. The findings of the thesis offer insight benefitting the development of the shared leadership practices within the target organization.

ALKUSANAT

Viimeinen vuosi gradua tehdessä on ollut erittäin opettavaista ja luonnetta kehittävää aikaa. Onneksi sain työskennellä mielenkiintoisen aiheen parissa ja monen eri tahon tuella. Haluankin jakaa kiitokseni nyt teille, jotka olette tukeneet ja kannustaneet minua tutkimusprosessissani.

Tämä Pro Gradu -tutkielma on osa Metsä Fibren Liideri -hanketta. Haluaisin kiittää kaikkia tutkimukseen osallistuneita kohdeorganisaation henkilöitä. Kiitokset vinkeistä ja materiaaleista kuuluvat erityisesti Esa Niemiselle ja Minna Justenille. Haluan kiittää professori Pia Heilmannia hyvistä neuvoista ja ohjauksesta, jotka auttoivat minua eteenpäin työssäni.

Sain tutkielman tekemiseen paljon tukea ystäviltäni ja perheeltäni. Lämmin kiitos ystävilleni Ylioppilasteatteri ActIssa ”sinänsä” mahtavasta meiningistä ja yhteishengestä. Kiitos kuuluu myös bändilleni unohtumattomista keikoista ja muutamasta unohtuneesta nuotista. Suurin kiitos kuuluu Korpulle ja vanhemmilleni, jotka ovat loputtomalla tuellaan kannustaneet minua monessa asiassa läpi koko opiskeluajan.

Espoossa, 14.11.2014

Solja Lönnroth

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet..... 3
1.2 Kohdeorganisaatio..... 4
1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset 5
1.4 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen viitekehys 7
1.5 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat..... 10
1.6 Tutkimuksen rakenne 11
2. TIIMIN TEHOKKUUS..... 13
2.1 Tiimin tehokkuus ja johtaminen……..14
2.2.1 IPO ja IMO -mallit 17
2.2.2 Tiimitehokkuuden heuristinen malli..... 19
2.2.3 Yksilölähtöinen tiimitehokkuuden funktiomalli..... 21
3. JAETUN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TIIMIN TEHOKKUUTEEN..... 24
3.1 Jaettu johtajuus osana itseohjautuvaa tiimiä 25
3.2 Jaetun johtajuuden suhde tiimin tehokkuuteen..... 33
3.4 Jaetun johtajuuden vaikutukset yksilötasolla 37
3.4.1 Itsensä johtaminen tehokkuuden edellytyksenä..... 40
3.2 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto..... 42
4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN..... 43
4.1 Tutkimusmetodi 43
4.2 Otos ja aineisto..... 44
4.3 Aineiston analysointi..... 48
4.4 Tutkimuksen luotettavuus..... 50

5. TUTKIMUSTULOKSET 52
5.1 Yleiset tiimin tehokkuuden tekijät 52
5.1.1 Vastuualueiden ja tavoitteiden selkeys 54
5.1.2 Epäkohtiin puuttuminen 56
5.1.3 Tiedonkulku ja yhteistyö 59
5.2 Esimiehen vaikutukset tehokkuuteen 61
5.3.1 Esimiehen tuki ja kehittymismahdollisuudet 63
5.3.2 Päätäntävalta omassa työssä 67
5.3 Yksilön vaikutukset tehokkuuteen 69
5.4.1 Työyhteisötaidot ja työn mielekkyys 71
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO 75
6.1 Johtopäätökset 75
6.2 Tutkimuksen siirrettävyys ja jatkotutkimusaiheet 86
6.3 Yhteenveto 87
LÄHDELUETTELO

LUETTELO KUVIOISTA

Kuvio 1. Tutkimuksen rajaukset. 6

Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja konteksti. 9

Kuvio 3. Luku 2: Tiimin tehokkuus, sen tekijät ja mittaaminen. 14

Kuvio 4. Tiimin tehokkuuden mittaamisen IPO -malli. 17

Kuvio 5. Tiimintehokkuuden heuristinen malli. 19

Kuvio 6. Tiimitehokkuuden funktiomalli. 21

Kuvio 7. Luku 3: Jaetun johtajuuden suhde tiimin tehokkuuteen. 23

Kuvio 8. Jaetun johtajuuden ja tiimin autonomisuuden suhde. 33

Kuvio 9. Johtajuuden suhde erityyppisten tiimien tehokkuuteen. 34

Kuvio 10. Jaetun johtajuuden vaikutukset yksilöön. 37

Kuvio 11. Henkilöstötutkimustuloksen väittämäparien hajonta. 45

Kuvio 12. Tiimin tehokkuuden tekijät, 2013. 53

Kuvio 13. Vastuualueiden selkeys, 2006–2013. 54

Kuvio 14. Epäkohtiin puuttuminen, 2006–2013. 56

Kuvio 15. Esimies tehokkuuden tekijänä, 2013. 59

Kuvio 18. Kehittymismahdollisuudet, 2006-2013. 62

Kuvio 19. Esimiehen tuki, 2006-2013. 64

Kuvio 20. Päätäntävalta omassa työssä, 2006-2013. 66

Kuvio 21. Yksilö tehokkuuden tekijänä, 2013. 69

Kuvio 22. Työyhteisötaidot, 2006-2013. 70

Kuvio 23. Työn mielekkyys, 2006-2013 72

LUETTELO TAULUKOISTA

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne. 13

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen yhteenvetotaulukko. 41

Taulukko 3. Henkilöstötutkimuksen vastausparien tasot. 44

Taulukko 4. Henkilöstötutkimuksen aihealueet. 46

Taulukko 5. Vastausprosentit, 2008-2013. 47

1. JOHDANTO

> A leader is best when people barely know he exists,
> when his work is done, his aim fulfilled,
> they will say: we did it ourselves. - Lao Tzu

Johtajuuden jakaminen ja itseohjautuvat tiimit ovat olennainen osa tiimien organisoimisen kehittymistä. Itseohjautuvasti toimivat tiimit nähdään tehokkaana niiden autonomisuuden ja siksi tehokkaan tiimityön takia. Itseohjautuvuus mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon, jolloin tiimi voi parhaimmillaan suunnitella, organisoida ja valvoa itse työtään. Näin ulkoapäin tulevaa kontrollintarvetta voidaan keventää ja siihen sidotut resurssit vapautuvat muihin tarkoituksiin. Tiimityön edut tulevat esille monessa, muun muassa hyvässä yhteishengessä, joka edesauttaa yhteistyötä ja luo hyvän työympäristön. (Yang & Guy, 2010, 532) Itseohjautuvat tiimit ovat erinomainen ympäristö tehokkuutta edistävälle jaetulle johtajuudelle, jossa johtajuus ei kuulu vain yhdelle nimetylle esimiehelle, vaan kaikki tiimin jäsenet suorittavat johtajuuteen kuuluvia rooleja. (Pearce, 2004)

Tutkimukset itseohjautuvista tiimeistä ovat tuoneet voimakkaasti esiin jaetun johtajuuden käsitettä, koska johtaminen on olennainen osa tiimin tehokkuutta. Tulevaisuuden johtamisen taitoina voidaan pitää toimintaprosessien tunnistamista ja ihmisten välisten vuorovaikutusprosessien ymmärtämistä. (Ropo et al., 2005, 86–100) Perinteisessä johtajuuden tutkimuksessa on keskitytty enimmäkseen tarkastelemaan johtajuutta yhden johtajan kautta, mutta yhä lisääntyvä määrä tutkimusta tarkastelee johtajuutta myös tiimin jäsenten yhteisesti jakamana prosessina. (Carson et al., 2007) Jaetun johtajuuden tutkimuksessa poraudutaan itseohjautuvien tiimien tutkimusta syvemmälle johtamisprosesseihin ja niiden vaikutuksiin tiimin sisällä. Itseohjautuvien

tiimien tutkimus keskittyy pääasiassa virallisesti nimetyn johtajan rooliin ja tiimin jäsenten roolin määrittelemiseen johtajuusprosessissa. Jaetun johtajuuden teorian avulla päästään syvemmälle itseohjautuvan tiimin johtajuuteen. (Pearce & Conger 2003, 11–12)

Tiimit ovat organisaatiolle huomattava voimavara ja niiden merkitys kasvaa jatkuvasti kilpailuympäristön ja toimintaympäristön nopeiden muutosten takia. Nämä muutokset edellyttävät uudenlaisia toimintamalleja, tehokasta organisointikykyä ja kykyä toimia lyhyellä aikajänteellä. Tiimityö on työn organisoinnin sekä työprosessien tehokkuuden kannalta yksi parhaita organisoitumistapoja ja monet organisaatiot ovat alkaneet suosia tiimityötä vastauksena ympäristön vaatimuksiin. (Hatch & Cunliffe, 2006, 40; Burke et al., 2009, 3; Parker, 2003).

Tiimien käytön lisääntyessä, niiden tehokkuuden mittaaminen on organisaatioille elintärkeää, koska tehottomat tiimit kuluttavat turhaan resursseja ja alittavat niille asetetut tavoitteet. (Ross et al., 2008, 249) Tiimien tutkimus on kehittynyt viime vuosikymmeninä tiimien hierarkian tutkimisesta tehokkuutta tutkivaan ja mallintavaan suuntaan. Kiinnostus tiimityön tutkimukseen alkoi jo 1900-luvulla ja 1970-luvulla se kasvoi merkittävästi. Tiimityön tehokkuuden parantamiseksi on tutkittu muun muassa konfliktien hallintaa, johtajuuden prosesseja sekä tiimin identiteettiä ja yhteenkuuluvuutta. Tutkimus on synnyttänyt malleja ongelmien ratkaisemiseksi ja päätöksenteon tueksi. (McGrath et al., 2000, 95) Viime vuosikymmeninä tiimityön tutkimus on keskittynyt etenkin tehokuuden mittaamiseen. Tutkimuksen synnyttämät tiimitehokkuuden mallit auttavat arvioimaan ja mittaamaan tiimityön tehokkuuden kannalta olennaisia tekijöitä, jotta ne voidaan valjastaa organisaation vahvuuksiksi. (Burke et al., 2009, 3)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoitus on tutkia tiimin tehokkuuden tekijöitä ja selvittää itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden vaikutuksia tiimiorganisaation tehokkuuteen. Lisäksi tarkoitus on analysoida, miten jaettu johtajuus näkyy kohdeorganisaation henkilöstötutkimuksen tuloksissa. Teoriaosassa käydään läpi neljä eri tiimin tehokkuuden mittaamisen mallia ja käsitellään tiimin jaettua johtajuutta tehokkuuden näkökulmasta. Empiirisessä osassa arvioidaan jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden ilmenemistä kohdeorganisaation henkilöstötutkimustuloksissa.

Empiriassa vertaillaan kohdeorganisaation henkilöstötutkimuksen tuloksia yksiköiden välillä ja analysoidaan tiimityön sekä jaetun johtajuuden vaikutuksia niihin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Yksi tutkittavista yksikköistä toimii itseohjautuvalla toimintamallilla jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. Yksikön esimieskoulutuksissa on korostettu näitä periaatteita. Muut kolme yksikköä toimivat ”perinteisen mallin mukaan” ja niissä ei ole ollut koulutusta jaetusta johtajuudesta tai itseohjautuvista tiimeistä. Tarkoituksena on vertailla henkilöstötutkimuksen eri aihealueita yksiköiden välillä ja selvittää, miten erilailla painotettu tiimityö ja jaettu johtajuus näkyy näiden eri malleilla toimivien yksiköiden tuloksissa.

Toimeksiannon tavoitteena on tukea kohdeorganisaation johtamisprosessien kehittämisen Liideri -ohjelmaa teoreettisella tasolla ja raportoida henkilöstötutkimuksesta tehdyn analyysin tuloksista. Liideri -ohjelman tarkoitus on luoda yksiköiden kehittämiselle uusi tavoitetila, jossa yksilön työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä kehitetään lisäämällä yksilöllisiä mahdollisuuksia työympäristön ja työtehtävien kehittämiseen sekä laajentaa työntekijöiden toimintavaltuuksia. Tässä keskeisinä menettelyinä ovat itseohjautuvien tiimien ja jaetun johtajuuden käsitteiden tuominen organisaation toimintaperiaatteisiin. (Haastattelu, 22.8.2014)

1.2 Kohdeorganisaatio

Metsä Fibre kuuluu Metsä Group konserniin ja on yksi maailman johtavia markkinasellun tuottajia. Metsä Fibrellä on neljä tehdasta Suomessa ja Svirin saha Venäjällä. Metsä Fibrellä työskentelee yhteensä 873 henkilöä, joista Raumalla työskentelee noin 120 henkilöä, Kemissä 170, Joutsenossa 130 ja Äänekoskella 170. (Metsä Fibren vuosiraportti, 2013) Metsä Fibren toimintaperiaatteena on toimintatapojen ja henkilöstön pitkäjänteinen kehittäminen, joista osoituksena on voitto Suomen laatupalkintokilpailussa vuonna 2012 suurten yritysten sarjassa. (Haastattelu, 22.8.2014)

Metsä Fibre toimii prosessijohtamismallilla, jossa liiketoiminta on kuvattu ydinprosesseina ja edelleen tarkemmalla tasolla pää- ja osaprosesseina. Liiketoiminnan tavoitteet asetetaan prosessien suuntaisesti. Määritellyt ydinprosessit ovat johtaminen, asiakkuus-, hankinta- ja valmistusprosessi. Yksiköiden johdon tehtävänä on toteuttaa prosessinomistajien kanssa liiketoimintaprosesseissa kuvatut toiminnot ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Yksiköiden tämänhetkinen organisointimalli ei ole täysin yhdenmukainen, vaan poikkeaa kunkin yksikön tehtäväalueeseen ja kehityshistoriaan perustuen. Liideri -hankkeessa on tavoitteena luoda yksiköille yhteinen toimintatavan kehityksen tavoitetila. (Haastattelu, 22.8.2014)

Tuotannon yksiköitä ohjataan pääasiassa johtamisen, hankinnan sekä valmistuksen ydinprosesseilla. Pääprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön kehittäminen, työturvallisuus, ympäristöjohtaminen, sellun valmistus ja tuotantoprosessien kehitys. Osaprosesseilla toiminta kuvataan tarvittaessa tarkemmalla tasolla, esimerkkinä henkilöstön kehittämisen osaprosessi eli henkilöstön rekrytointi. (Haastattelu, 22.8.2014)

1.3 Tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys koskee tiimin tehokkuuden tekijöitä ja sitä voidaanko jaetulla johtajuudella näiden tekijöiden kautta vaikuttaa tiimin tehokkuuteen.

Päätutkimuskysymys:

> *Millaisia ovat itseohjautuvan tiimin tehokkuuden tekijät ja miten jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa niihin?*

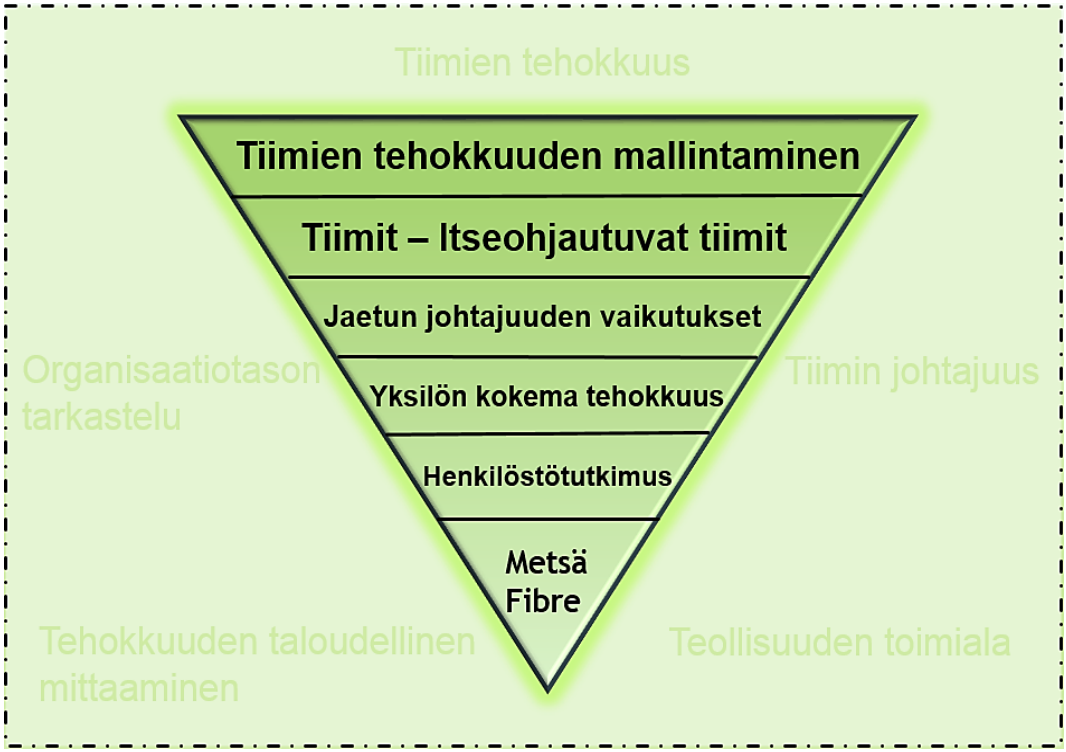
Päätutkimuskysymyksen tueksi on laadittu kolme alatutkimuskysymystä, joiden tarkoitus on tukea pääkysymykseen vastaamista. Lisäksi ne auttavat tarkastelemaan jaettua johtajuutta itseohjautuvassa tiimissä yksilön, esimiehen ja kohdeorganisaation näkökulmasta.

Muut tutkimuskysymykset:

> *Millainen suhde itseohjautuvuudella on yksilön työmotivaatioon, asenteisiin ja sitoutumiseen?*
>
> *Miten itseohjautuvaa tiimiä johdetaan?*
>
> *Miten itseohjautuvien tiimien periaatteiden mukaisuus ja jaettu johtajuus näkyvät kohdeorganisaation henkilöstötutkimustuloksissa?*

Tiimin koostuvat yksilöistä, joten niiden tehokkuudenkin voidaan olettaa olevan riippuvainen yksilöihin liittyvistä tekijöistä. Lisäksi tutkimuksen aineisto koostuu yksilöiden tekemistä arvioista tehokkuudesta, joten yksilönäkökulma on otettu esiin tutkimuskysymyksissä. Johtaminen on olennainen osa tiimien toimintaa, joten sen vaikutusta tiimin tehokkuuteen on vaikea sivuuttaa, siksi tutkimuskysymykset koskevat myös tiimin johtajuutta. Viimeinen tutkimuskysymys liittyy suoraan kohdeorganisaatioon ja aineistoon, koska toimeksiantoon kuuluu jaetun johtajuuden ilmenemisen analysointi henkilöstötutkimustuloksissa.

Tutkimus on rajattu laajasta tiimien ja tiimien tehokkuuden tutkimuksen viitekehyksestä. Tiimien tutkimus käsittelee tiimin kokonaisuutta lähtien tiimin toimintaympäristöstä edeten aina yksilöiden ominaisuuksiin asti. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole olennaista käsitellä kokonaisuudessaan tätä laajaa alaa, joten käsiteltävä alue kattaa tiimien tehokkuuden näkökulman. Kirjallisuuskatsauksessa tiimien tehokkuuteen ei ole rajattu pois tutkimuksia erilaisista tiimeistä tai erilaisissa ympäristöissä toimivista tiimeistä, vaan mukana on monista erityyppisistä tiimeistä tehtyjä tutkimuksia. Näistä tutkimuksista on tarkoitus muodostaa käsitys yleisesti tiimien tehokkuudesta ja yleisimmistä tehokkuuden mittaamiseen käytetyistä malleista. Tehokkuuden mallintaminen auttaa myös analysoimaan tutkimuksen aineistona käytettyjä henkilöstötutkimustuloksia. Kolmannen luvun kirjallisuuskatsauksessa käsiteltävät tutkimukset on rajattu tarkemmin vain itseohjautuviin tiimeihin ja etenkin niiden tehokkuuteen sekä tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin, koska johtaminen on olennainen osa itseohjautuvien tiimien tehokkuutta ja ajankohtainen tutkimuskohde etenkin kohdeorganisaation näkökulmasta.



Kuvio 1. Tutkimuksen rajaukset.

1.4 Keskeiset käsitteet ja tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ovat itseohjautuva tiimi, tiimin tehokkuus ja jaettu johtajuus. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään muun muassa voimaantumista ja itsensä johtamista. Nämä edellä mainitut käsitteet on määritelty alla.

Itseohjautuva tiimi (self-directed work team, self-managed work team): Itseohjautuva tiimi on pieni ryhmä yksilöitä, jotka vastaavat yhdessä kokonaisesta prosessista tai vastuualueesta (Wellins, 1992, 27). Itseohjautuva tiimi koostuu ryhmästä ihmisiä, jotka toimivat itsenäisesti suorittaen tiiviissä yhteistyössä työkokonaisuuksia ja pyrkivät yhteisiin päämääriin sekä tavoitteisiin noudattamalla yhteisiä pelisääntöjä (Wellins & George, 26–31, 1991). Tiimillä on yhteinen tehtävä, monitaitoisia tiimin jäseniä, mahdollisuus päättää työtavoistaan, aikataulusta, tehtävien jakaantumisesta ja saada palautetta sekä palkkio suorituksista kollektiivisesti tiiminä (Cummings, 1978, 626).

Tiimin tehokkuus (team effectiveness): Tehokkuus voidaan määritellä monella tapaa, se voi koostua suorituskyvystä sekä tiimin jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvistä tekijöistä. (Cohen & Bailey, 1997). Tiimin tehokkuutta voidaan mitata monilla eri mittareilla. Monet tutkimukset ovat mallintaneet tiimin tehokkuutta. Eri mallit sisältävät eroja esimerkiksi siinä, mikä on tiimin syvin luonne, mutta niiden yhdistävä tekijä on, että tiimit nähdään monimutkaisina, dynaamisina järjestelminä, jotka koostuvat yksilöistä ja niiden suorittamista tehtävistä. (McGrath et al., 2000; Kozlowski et al., 1999; Marks et al., 2001; DeShon et al, 2004) Tehokkuuden toteutumiseen vaikuttaa etenkin selkeästi määritellyt tavoitteet ja yhteinen päämäärä, roolien ja viestinnän selkeys sekä tuottava konfliktien ratkaisu. (Adams et. al, 2002) Vaikuttamalla näihin muuttujiin voidaan vaikuttaa myös

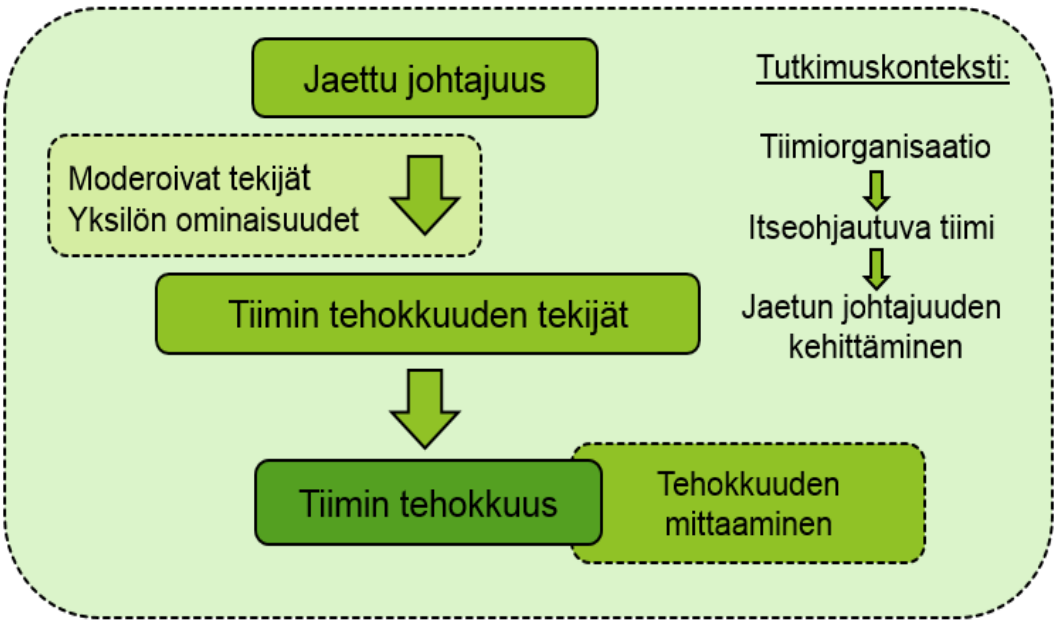
tiimin tehokkuuteen. Jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa näihin tiimin tehokkuuden tekijöihin. Esimerkki avaintekijästä, jonka kautta jaetulla johtajuudella voidaan saavuttaa tehokkuutta, on tiimin yhtenäisyyden vahvistaminen. Yhtenäisyys koostuu yhteisesti jaetusta päätöksenteosta, yhteistyöstä ja kommunikaatiosta, jotka kuuluvat myös jaetun johtajuuden periaatteisiin. (Ensley et al, 2003; Gronn, 2002) Itseohjautuvan tiimin tehokkuus koostuu pääasiassa samoista tekijöistä kuin tiimin tehokkuus. Itseohjautuvalle tiimille ominaista on kuitenkin autonomisuuteen perustuvat tehokkuustekijät.

Jaettu johtajuus (shared leadership): Jaettu johtajuus jakaantuu tai on jaettu organisaation jäsenten kesken. Johtajuus kierrätetään ja jaetaan henkilölle, joka omaa tiimin kohtaamaan tilanteeseen kullakin hetkellä sopivat tiedot, taidot ja kyvyt (Pearce, 2004, 47). 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 johtajuuden lähteeksi kussakin tilanteessa. (Hughton et al., 2003)

Itsensä johtaminen (self-leadership): Itsensä johtaminen on kyky tunnistaa ja arvostaa toimia, jotka ovat tehokkaan tiimityön edellytys. Itsensä johtaminen koostuu kyvystä ottaa kollektiivinen vastuu työn tuloksista sekä oman suorituskyvyn arvioimisesta ja hallinnasta. (Manz & Sims, 1987)

Voimaantuminen (empowerment, self-reinforcement): Voimaantuminen antaa mahdollisuuden kokea vastuuta ja omistajuutta omasta työstä sekä toimia oma-aloitteisesti ja motivoituneesti. (Wellins et al., 1991) Voimaantunut tiimi suunnittelee, toteuttaa ja kehittää työtään lisäten samalla työn arvoa. (Brower, 1995)

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu kahteen tutkimusalaa, johtajuuden ja tiimien tutkimukseen, jotka risteävät toisiaan muun muassa itseohjautuvien tiimien sisällä. Tässä tutkimuksessa itseohjautuvien tiimien tarkastelun lähtökohtana on tehokkuus ja kontekstina tiimiorganisaatio. Teoreettisen viitekehyksen johtamisen ulottuvuus pohjautuu johtamisen tutkimukseen, jossa jaetun johtajuuden tutkimus alkoi lisääntyä 70-luvulla. Kiinnostus erilaisia johtajuuden malleja kohtaan synnytti myös jaetun johtajuuden käsitteen, jossa muodollisesti osoitetun johtajan sijaan alettiin seurata sitä henkilöä, jolla on eniten tarvittavaa tietoa kuhunkin tilanteeseen liittyen. (Pearce & Conger, 2003) Tiimiorganisaatioiden lisääntyminen ja vaatimus uudenlaiselle johtajuudelle perustelevat jaetun johtajuuden ajankohtaisuutta. Lähtökohdaksi tiimityön ja jaetun johtajuuden suhteen arvioimiseen on otettu tehokkuus. Tiimityön tehokuuden arvioimiseen ja mittaamiseen sekä tiimiprosessien laatuun keskittyvä tutkimus on kasvanut huomattavasti viimeisten vuosikymmenten ajan muun muassa vastaamaan organisaatioiden toimintaympäristöistä nouseviin haasteisiin. (Cohen & Bailey, 1997, Canon-Bowers & Bell, 1997).



Kuvio 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja tutkimuskonteksti.

1.5 Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat

Tutkimusstrategia sisältää ne työkalut, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja ja ne säännöt, joiden avulla tehtyjä havaintoja muokataan ja tulkitaan. Tutkimusstrategia koostuu siis tutkimuksen toteutusta ohjaavista periaatteista. (Alasuutari, 2001, 82; Hirsjärvi et al., 2007, 130) Tämä tutkimus koostuu narratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta ja survey-tutkimuksesta, jota analysoitiin kuvailevan tilastotieteen keinoin.

Tutkimuksen teoreettinen osuus on tyypiltään kuvaileva narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on koota tutkimuksien tuloksia, jotka ovat perustana tutkimuksen empiiriselle osiolle. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla pyritään esittämään laajasti tiimien tehokkuuden ja jaetun johtajuuden tutkimuksen kehityskulkua pyrkimyksenä tarjota lukijalle ajantasaista tutkimustietoa aiheesta ja sen historiasta. (Salminen, 2011, 6-9)

Survey-tutkimuksen tyypillinen piirre strukturoidusti kerätty aineisto, joka kerätään tavallisesti kyselylomakkeella määrätyn ihmisjoukon yksilöiltä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä. (Hirsjärvi et al., 2007, 130) Survey – tutkimuksen lähtökohdat ovat määrällisessä tutkimuksessa, mutta kyselyaineistoja voidaan analysoida sekä laadullisesti että määrällisesti. (Trochim & Donnely, 2006) Tutkimuksen aineistona ovat kohdeorganisaation henkilöstötutkimustulokset, jotka koostuvat numerodatasta ja sanallisista kommenteista. Laadullisia ja määrällisiä aineistoja yhdistelemällä voidaan saada monipuolisempia sekä kattavampia tuloksia kuin yhtä menetelmää käyttämällä. (Spratt et al., 2004). Tutkittavien ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi kvantitatiivisesta aineistosta tehdyt johtopäätökset on rajoitettu koskemaan vain niiden laadullisia piirteitä kuten aineiston jakaumaa ja luonnetta sekä muuttujien välisiä riippuvuuksia. (Tuomivaara, 2005, 39)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, päätutkimuskysymys sekä alatutkimuskysymykset, tutkimuksen viitekehys ja keskeiset käsitteet sekä tutkimuksen teoreettiset ja metodologiset lähtökohdat. Lisäksi esitellään tutkielman kohdeorganisaatio ja toimeksiannon lähtökohdat. Tutkielman teoriaosuus, joka esittelee teoreettisen viitekehyksen, jakaantuu kahteen lukuun. Luvut käsittelevät tiimin tehokkuuden tekijöitä ja mittaamista, itseohjautuvan tiimin tehokkuutta sekä jaetun johtajuuden vaikutusta tiimin tehokkuuteen ja yksilön itseohjautuvuuteen.

Neljäs ja viides luku liittyvät empiiriseen tutkimukseen. Neljäs luku käsittelee tutkimuksen suorittamista, toteutustapaa ja käytettyjä menetelmiä. Viides luku esittelee henkilöstötutkimuksesta tehdyn analyysin tutkimustuloksia teoreettista viitekehystä seuraten ja arvioi tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa eli viimeisessä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja punnitaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

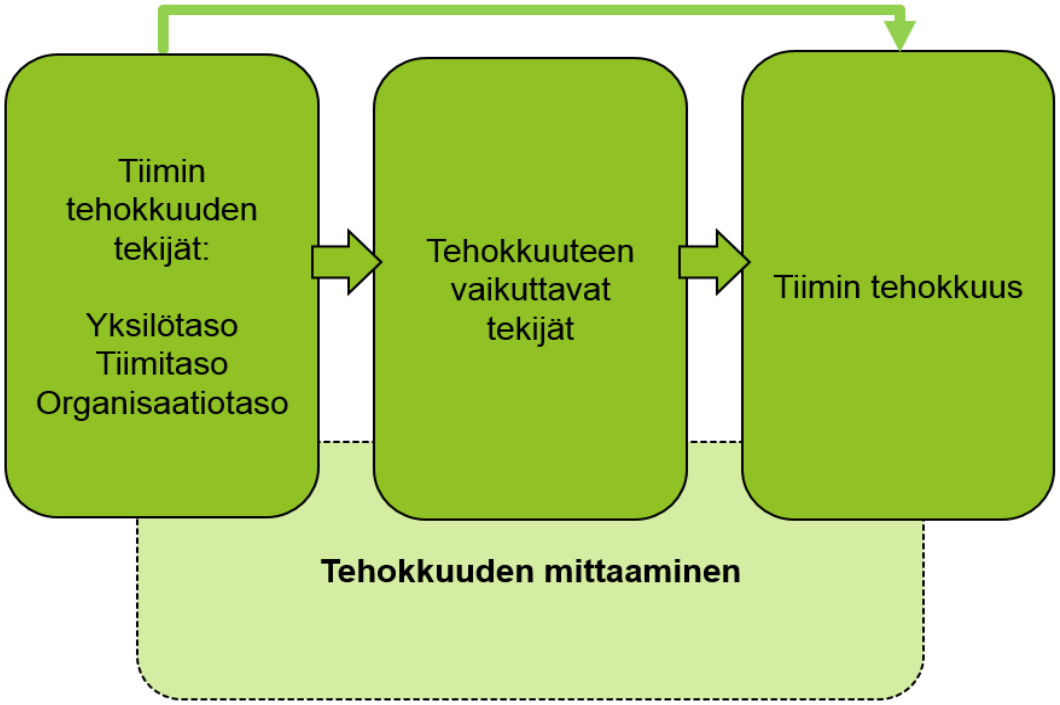
Taulukko 1 kuvaa tutkimuksen rakennetta luvuittain. Sarakkeissa on lukujen sisällön taustatiedot, luku tulokset. Taustatiedot -sarake sisältää luvussa käsiteltyjen asioiden pääkohdat ja tulokset -sarake sisältää luvun keskeisimmän sisällön.

Taustatiedot	Luku	Tulokset
Tutkimuksen taustatiedot ja casen esittely	1. JOHDANTO	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset
Kirjallisuuskatsaus itseohjautuviin tiimeihin ja niiden tehokkuuteen	2. ITSEOHJAUTUVAN TIIMIN TEHOKKUUS	Itseohjautuvan tiimin tehokkuuden tekijät, niiden mittaaminen ja yksilön ominaisuuksien vaikutus tiimin tehokkuuteen
Kirjallisuuskatsaus jaetun johtajuuden ja itseohjautuvan tiimin tehokkuuden suhteeseen	3. JAETUN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TIIMIN TEHOKKUUTEEN	Jaetun johtajuuden vaikutus itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen ja yksilön ominaisuuksiin sekä itsensäjohtamisen merkitys
Tutkimuksen suorittamisen esittely kirjallisuuteen pohjautuen	4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	Tutkimuksen toteutustapa ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät
Henkilöstötutkimustulosten analysointi seuraten teoreettista viitekehystä	5. TUTKIMUSTULOKSET	Tutkimusmetodi, aineiston analysointi ja tutkimuksen luotettavuus
Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja tutkimuksen hyödynnettävyyden analysointi	6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	Johtopäätökset, tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne.

2. TIIMIN TEHOKKUUS

Tässä luvussa tarkastellaan tiimiä tehokkuuden näkökulmasta. Luvussa käsitellään ensin yleisesti tiimin tehokkuutta ja tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, jonka jälkeen näitä tekijöitä tarkastellaan yksilönäkökulmasta. Lisäksi luvussa esitellään tiimien tehokkuuden tutkimiseen paljon käytettyjä malleja, joista tarkemmin käsitellään paljon käytettyä IPO - ja IMO -mallia sekä Cohen & Baileyn (1997) tiimin tehokkuutta mittaava heuristista mallia, joka on toiminut pohjana monelle tiimityön tehokkuuden tutkimukselle yli vuosikymmenen ajan. (Mathieu et al., 2008, 411) Yksilönäkökulmaa kartoittaa tiimitehokkuuden viiden yksilönominaisuuden funktiomalli. Luvun lopussa on yhteenvetotaulukko luvun keskeisimmistä tuloksista. (Adams et al., 2002) Kuvio 2 kuvaa luvun sisältöä pääkohdittain.



Kuvio 3. Luku 2: Tiimin tehokkuus, sen tekijät ja mittaaminen.

2.1 Tiimien tehokkuus ja johtaminen

Tiimejä tutkivasta kirjallisuudesta voidaan löytää kymmenittäin tiimin tehokkuuteen vaikuttavia eri tekijöitä ja taas niihin vaikuttavia osatekijöitä. Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat ennen kaikkea selkeästi määritellyt tavoitteet ja yhteinen päämäärä, roolien ja viestinnän selkeys sekä tuottava konfliktien ratkaisu. (Adams et. al, 2002) Vaikuttamalla näihin edellä mainittuihin tekijöihin johtamisella, voidaan vaikuttaa myös tiimin kokonaistehokkuuteen. (Hackman, 1998; Ross et al., 2008).

Yleisimpiä tutkituista tehokkuuden tekijöistä ovat työn suunnittelu, (*job design*), keskinäiset riippuvuussuhteet (*interdependence*), tiimin kokoonpano (*composition*), konteksti (*context*) ja prosessit (*process*) ja koheesio (Campion et al., 2001). Tiimin koheesiolla eli yhtenäisyydellä on olennainen vaikutus pyrkimykseen, sitoutumiseen, kommunikaation avoimuuteen ja normien noudattamiseen. Koheesio on siten yksi tärkeimmistä tiimin tehokkuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Bettenhausen, 1991; Holt, 1990; Keller, 1986 in Pearce & Conger, 2003, 68) Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että myös itseohjautuvuus ja autonomisuus sekä jaettu johtajuus vaikuttavat tiimin tehokkuuteen (Cohen, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Pearce & Sims, 2002; Conger & Pearce, 2003).

Adams et al. (2002) määrittelyn mukaan tiimin tehokkuus koostuu seitsemästä tekijästä: selkeät tavoitteet ja tarkoitus, roolien/tehtävien selkeys, psykologinen turvallisuus, kommunikaatio, konfliktien hallinta ja yhteisesti jaettu vastuu tuloksista. Tiimillä on oltava ennen kaikkea yhteisesti jaettu tavoite ja syy tiimin olemassaololle. Tavoitteiden on laadittava suunnitelma, johon kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita. Selkeästi määritellyt tavoitteet auttavat keskittymään oikeiden

tehtävien suorittamiseen ja lisäävät todennäköisyyttä menestyä niiden saavuttamisessa. (Adams et al., 2002)

Tiimin johtajuus ja siihen kuuluvat tehtävät ovat perinteisesti kuuluneet tiimin johtajan rooliin. Johtajuus on siten ollut perinteisesti ulkoapäin nimetyn esimiehen vastuulla. Johtajan rooliin kuuluvia tehtäviä ei ole ainakaan kokonaisuudessaan jaettu tiimin kesken. Epävarmuus, monimutkaisuus ja liiketoimintaympäristön paineet vaativat kuitenkin koko tiimin panostuksen johtajuusprosessiin. Tiimin jäseniltä odotetaankin yhä enemmän kykyä toimia tehokkaasti tiimissä, jossa ei ole ulkoapäin nimettyä johtajaa. (Day et al., 2006)

Perinteisesti tiimin johtajan rooliin on kuulunut toiminnan suuntaaminen, päätöksenteko, resursointi, oppimisesta vastaaminen sekä luottamuksen luominen ja säilyttäminen. (Carr, 1992) Tiimin johtaja voi myös delegoida ja jakaa vastuuta myös tiimin jäsenille lisäämällä esimerkiksi yksilöiden päätösvaltaa (Druskat & Wheeler, 2003). Kuitenkin yhä enemmän nämä johtajan rooliin kuuluvat tehtävät ovat jakaantuneet tiimin jäsenten kesken.

Tiimin kesken jakaantunutta johtajuutta kutsutaan muun muassa jaetuksi johtajuudeksi. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet omaksuvat johtajuuteen kuuluvia rooleja ja suorittavat roolinmukaisia toimintoja, jonka seurauksena puhutaan jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus voidaan myös nähdä tiimin tai organisaation sisällä olevana ominaisuutena, joka synnyttää johtajuutta vastauksena järjestelmän tarpeelle. Jaettu johtajuus voi syntyä myös osana kollegoiden yhteisymmärrystä ilman ulkopuolista vaatimusta. (Gronn, 2002, 198)

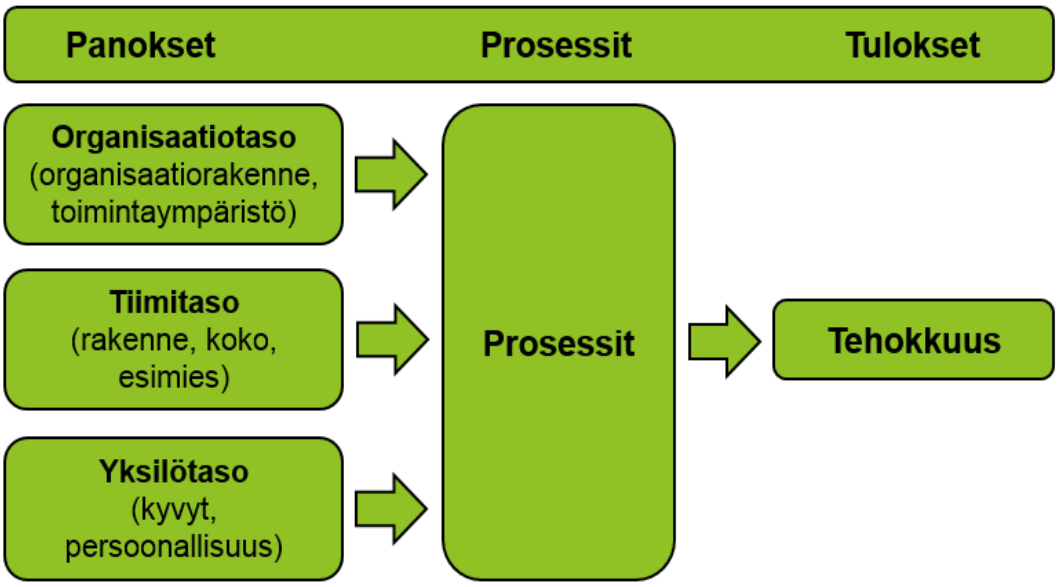
2.2 Tiimin tehokkuuden mittaaminen

Tiimin tehokkuutta voidaan mallintaa ja mitata monella eri tasolla. Organisaatiotason tehokkuus on erityisen tärkeää ylimmän johdon tiimeille, joissa tiimin tehokkuuden tavoitteet asetettu suoraan yhteyteen organisaation tulosten kanssa. Tehokkuuden mittaaminen vaatii omat mallinsa, jos tiimin tehokkuus ei ole suoraa kytkettävissä organisaation tunnuslukuihin, esimerkiksi kunnossapitotiimin tavoitteiden toteutumista on helpompi seurata kuin innovointiin kehittyvän tiimin tavoitteita. (Mathieu et al., 2008, 415–416) Tiimin tehokkuutta voidaan mitata myös tiimitasolla. Silloin mittaaminen keskittyy prosessien kehittymiseen, oppimiseen ja kognitiiviseen tehtävien suorittamiseen sekä kykyyn sopeutua ja oppia. Yksilötasolla mittaaminen voi keskittyä esimerkiksi yksilön asenteisiin ja niiden vaikutukseen. (Kirkman et al., 2004; Edmondson, 1999; Jehn & Shah, 1997)

Tehokkuuteen vaikuttavat monet yksilötason tekijät kuten selkeästi määritetyt roolit, jotka vähentävät työn päällekkäisyyttä, väärinymmärryksiä ja edesauttavat kunkin jäsenen omien tavoitteiden määrittelyssä. Useat tutkimukset ovat mitanneet tiimin tehokkuutta juuri tällä roolipohjaisella suorituskyvyllä, jossa roolienmukainen suoriutuminen on yleistettävissä koko tiimiin. (Chen et al., 2007) Lisäksi tiimin tehokuutta on mitattu suhteessa työtulosten laatuun ja määrään sekä kannattavuuteen. Myös tiimin jäsenten tyytyväisyyttä ja sitoutumista voidaan pitää tiimityön tehokkuuden mittarina. (McGrath, 1964; Mathieu et al., 2008)

2.2.1 IPO ja IMO -mallit

Input-Process-Outcome -malli (IPO) kuvaa tiimin tehokkuutta panoksien, prosessien ja tulosten kautta. (McGrath, 1964) Mallissa panokset *(input)* ovat tekijöitä, jotka mahdollistavat tai rajoittavat jäsenten keskeistä vuorovaikutusta. Näitä tekijöitä on kolmella eri tasolla, yksilö- ja tiimitasolla sekä organisaatiotasolla. Yksilötason tekijöitä ovat esimerkiksi tiimin jäsenen ominaisuudet kuten osaaminen ja persoonallisuus. Tiimitason tekijöitä ovat tehtävän rakenne ja ulkoisen johtajan vaikutteet. Organisaatiotason tekijöitä ovat organisaatiorakenne ja toimintaympäristö sekä organisaation tarjoama tuki tiimille kuten koulutus, palkitseminen ja tarvittavien resurssien saatavuus. Nämä eri tasojen panokset yhdistyvät tiimin prosesseissa, esimerkiksi johtajuusprosessi ja päätöksentekoprosessi, joiden kautta syntyy tiimin tulos *(outcome)*. Tulokset voivat liittyä laatuun, määrään, kannattavuuteen tai tiimin jäsenten tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (McGrath, 1964; Mathieu et al., 2008, 412)



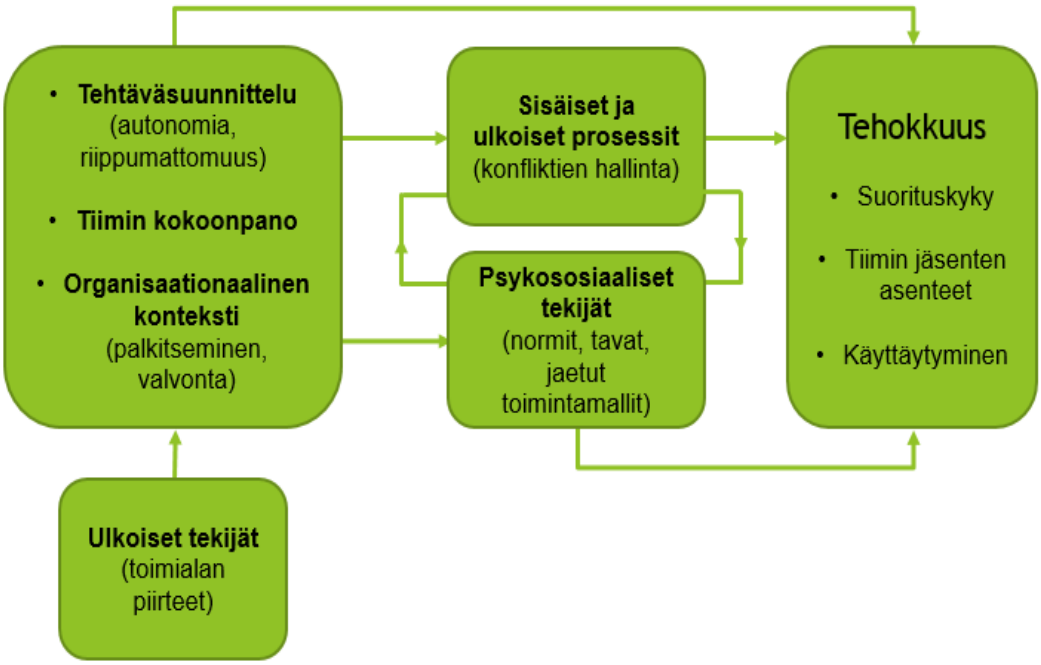
Kuvio 4. Tiimin tehokkuuden mittaamisen IPO -malli. (McGrath, 1964)

IPO -mallia on kehitetty ja laajennettu paljon vuosien varrella, koska se ei sellaisenaan kata kaikkia tiimin prosesseja. Osa etenkin sisäisistä prosesseista on määriteltävissä enemmänkin tiimin psykologisiksi ominaisuuksiksi, kuten tiimissä koettu psykologinen turvallisuus ja kollektiivisuus, kuin varsinaisiksi prosesseiksi. (Cohen & Bailey, 1997; Marks et al., 2001). Tämän kehityksen myötä on rakentunut IMO -malli *(input-mediator-output)* huomioi myös tekijät, jotka vaikuttavat tiimin panoksii eli moderoivat niitä, mutta eivät itsessään ole prosesseja vaan liittyvät nimenomaan yksilön toimintaan. (Ilgen et al., 2005) Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa tekijät kuten motivaatio, rooli- ja tehtäväkonflikti sekä yksilön yhteistyökyky. (Jehn et al., 1999; Johnson, 2006; Mathieu & Schulze 2006)

IMO -mallia on edelleen laajennettu IMOI -malliin *(input-mediator-output-input),* joka ottaa huomioon tiimityön syklisen luonteen. Tiimien tehokkuus kehittyy jatkuvasti tehtävästä toiseen peilaamalla syntyneitä tuloksia käytettyihin prosesseihin, tiimin ominaisuuksiin ja kontekstiin. Kehitys on siis jatkuvaa vuorovaikutusta edellä mainittujen osa-alueiden välillä. Kehitys tapahtuu ennen kaikkia jaksojen *(episodes)* välissä eikä niinkään niiden sisällä. (Ilgen et al., 2005, 520-522)

2.2.2 Tiimitehokkuuden heuristinen malli

Useimpien tiimitehokkuuden mallien pohjana on Cohen & Baileyn tutkimustyö, joka tutkii tiimin tehokkuutta kokonaisvaltaisena tiimin eri osa-alueiden vuorovaikutusprosessina. Monet tutkimukset viittaavat tähän työhön ja useat mallit ovat kehittyneet juuri tästä tiimitehokkuuden mittaamisen heuristisesta mallista. Heuristisessa tiimitehokkuuden mittaamisen mallissa tiimin tehokkuus voidaan jakaa kolmeen ulottuvuuteen: suorituskykyyn, tiimin jäsenten asenteisiin ja käyttäytymiseen. Suorituskykyä voidaan arvioida hyötysuhteella *(efficiency),* tuottavuudella, vasteajoilla, laadulla, asiakastyytyväisyydellä ja innovaatioiden määrällä. Asenteita voidaan mitata työntekijöiden tyytyväisyydellä, sitoutumisella ja luottamuksella esimieheen. Käyttäytymisen mittaaminen sisältää poissaolot, vaihtuvuuden ja työturvallisuuden. (Cohen & Bailey, 1997, 243)



Kuvio 5. Tiimintehokkuuden heuristinen malli. (Cohen & Bailey, 1997, 244)

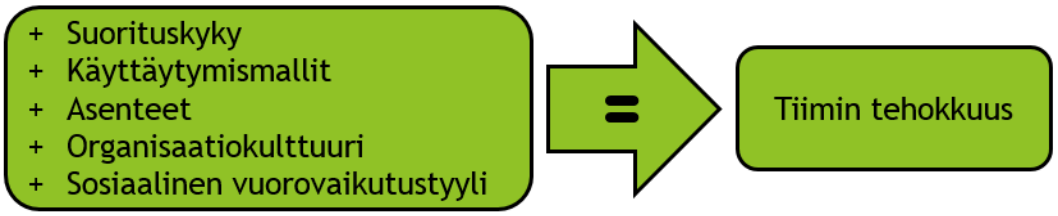
Tiimin tehokkuuden kolmeen ulottuvuuteen vaikuttaa suorasti kaksi eri tekijää, prosessit (sisäiset ja ulkoiset) sekä psykososiaaliset tekijät kuten normit ja yhteisesti jaetut toimintamallit. Sekä epäsuorasti että suorasti tehokkuuteen vaikuttavat tiimin sisäiset tekijät, jotka liittyvät tehtävään, kokoonpanoon ja kontekstiin. (Cohen & Bailey, 1997) Tiimin sisäiset prosessit kuten kommunikaatio, konfliktien hallinta ja yhteistyö ovat tärkeitä tiimin tehokkuudelle. Tärkeitä sisäisiä prosesseja ovat myös yhteisesti jaettu kokemus työn merkityksellisyydestä, tiedon jakaminen sekä toisten tukeminen ja opettaminen. (Janz et al., 1997; Eisenberger et al., 2001) Tärkein ulkoinen prosessi on tiimin ja muun organisaation välinen kommunikaatio. Ulkoisella kommunikaatiolla on kuitenkin laadultaan vaihteleva merkitys tehokkuudelle riippuen tiimin tehtävästä ja kokoonpanosta, esimerkiksi projektitiimille on erittäin olennaista tiivis tiimin ulkopuolinen kommunikaatio. (Cohen & Bailey, 1997)

Psykososiaaliset tekijät koostuvat ymmärryksestä, jaetuista uskomuksista ja tiimin yleisestä emotionaalisesta ilmapiiristä *(emotional tone)*. Näihin sisältyy esimerkiksi normit, yhtenäisyys ja henkiset mallit *(mental models).* Tiimin sisäiset tekijät liittyvät tiimin kokoonpanoon, kokoon ja demografiaan. Tiimin taustoista tai osaamisen tasosta riippuen kokoonpanon heterogeenisyydellä toisaalta on tehokkuutta lisäävä vaikutus ja toisaalta sillä ei ole merkittävää vaikutusta. Tiimin koko taas vaikuttaa tehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen riippuen tiimin tehtävästä. Useissa tutkimuksissa tiimin suurikaan koko ei vaikuttanut negatiivisesti tiimin tehokkuuteen tai tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimukset eivät kuitenkaan huomioineet suurien tiimien taipumusta jakaantua pienempii osiin varsinaisen tiimin sisällä. (Cohen & Bailey, 1997; Campion et al., 1993)

2.2.3 Yksilölähtöinen tiimitehokkuuden funktiomalli

Adams et al. mukaan tiimin tehokkuus koostuu tiimin jäsenten ominaisuuksista, johon kuuluvat suorituskyky (*performance*), käyttäytymismallit (*behaviours*) ja asenteet (*attitude*). Suorituskyky mittaa tiimin työn tulosten laatua ja ajantasaisuutta. Käyttäytymisulottuvuus määrittää, missä määrin ja miten tiimin jäsenet toimivat sekä reagoivat suhteessa toisiinsa ja olosuhteisiin. Asenteet kertovat yksilöiden yhteistyökykyisyydestä, halukkuudesta kantaa vastuuta ja siitä, miten tiimissä vastaanotetaan ja annetaan palautetta. (Adams et al., 2002)

Ross et al. tiimityön tehokkuuden mallissa tiimin tehokkuus koostuu edellä mainituiden tekijöiden lisäksi myös organisaatiokulttuurista (*corporate culture)*, joka määrittää yhteisesti jaetut ja ilmaistut normit, arvot ja pelisäännöt sekä tiimin jäsenten yksilöllisistä ominaisuuksista (*team members social styles*) kuten kognitio ja tuottavuus. (Ross et al., 2008) Ross et al. mallin mukaan tehokkuus on viiden eri tekijän muodostama funktio, jossa tekijöiden suhteet vaikuttavat lopputulemaan. Tärkeintä on valita tiimiin oikeat jäsenet, jotka



Kuvio 6. Tiimitehokkuuden funktiomalli. (Ross et al., 2008)

Yksilön käyttäytymisen *(B)* vaikutus tiimin tehokkuuteen riippuu tiimin yhtenäisyydestä eli koheesiosta. Epävarmassa ympäristössä, yksittäisen yksilön huono käyttäytyminen vaikuttaa negatiivisesti yhtenäisenkin tiimin tehokkuuteen, jos tiimi ei ole yhtenäinen. Yhtenäisyydellä voidaan vakauttaa tätä yksilön aiheuttamaa negatiivista vaikutusta. Vakaassa ympäristössä yhden tiimin jäsenen käyttäytymisellä ei ole yhtä merkittävää vaikutusta tehokkuuteen, vaikka tiimi ei olisikaan yhtenäinen. (Ross et al., 2008)

Asenteen *(A)* vaikutus tehokkuuteen on yhtä suuri kuin käyttäytymisen ja se riippuu siitä, kuinka yksilö antaa asenteensa vaikuttaa omaan toimintaansa eli huonokaan asenne ei välttämättä näy yksilön toiminnassa ja siten haittaa tiimin toimintaa. Tiimin jäsen voi ymmärtää esimerkiksi projektin merkityksen kokonaiskuvan kannalta, vaikka ei henkilökohtaisesti olisikaan täysin sitoutunut projektiin tai ei luottaisi muihin tiimin jäseniin. Asenteestaan huolimatta hän voi toimia yhteistyökykyisesti vaikuttamatta tiimin tehokkuuteen. (Ross et al., 2008, 259-260)

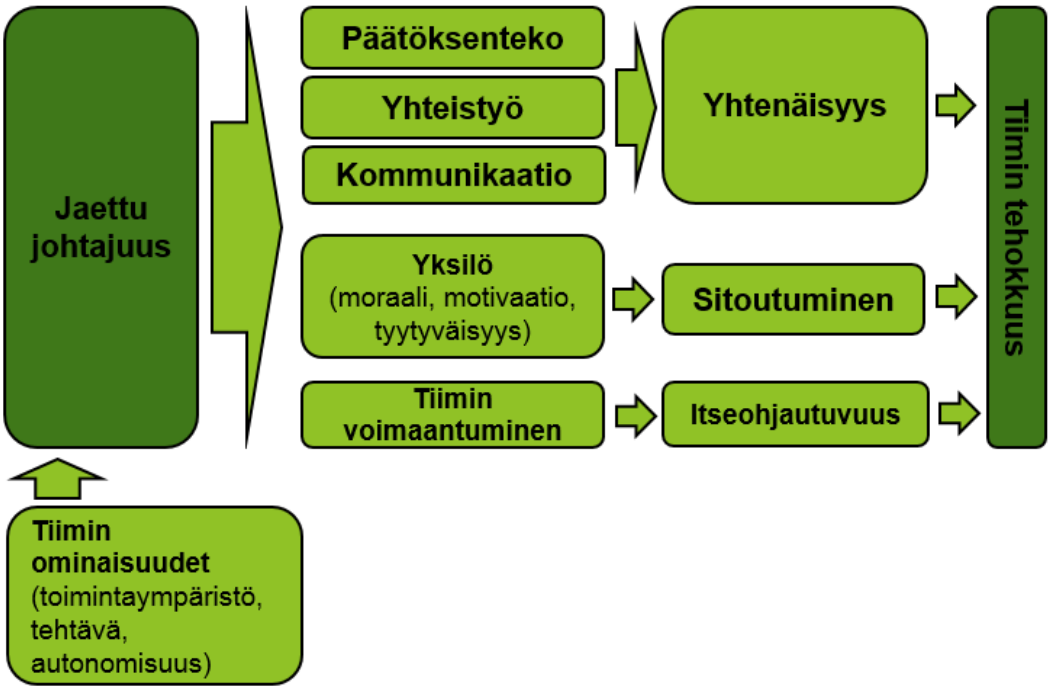
Yksilötasolla tiimin tehokkuuteen vaikuttaa myös psykologisesti turvalliseksi koettu ympäristö, jossa tiimin jäsenet voivat ilmaista itseään vapaasti ilman torjutuksi tulemisen pelkoa. Tällainen ympäristö mahdollistaa myös selkeän kommunikaation, joka sallii ideoiden ilmaisemisen sekä niiden rakentavan kommentoinnin ilman vaaraa konfliktille. Erimielisyystilanteissa tehokas tiimi hyödyntää konfliktinratkaisuun tarkoitettuja malleja ja osallistaa niiden ratkaisuun kaikki, joita kukin konflikti koskee. (Adams et al., 2002)

Organisaatiokulttuuri *(C)* vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen, asenteisiin sekä siten tiimin tehokkuuteen. Organisaatiokulttuurin vaikutus on

kuitenkin pienempi kuin muilla edellä kuvatuilla ulottuvuuksilla. Esimerkiksi yksilöiden suorituskykyyn liittyvät ominaisuudet *(P)* vaikuttavat tiimin tehokkuuteen organisaatiokulttuuria ja ulkoisia tekijöitä enemmän. Organisaatiokulttuurilla ei voida juuri vaikuttaa heikosti suoriutuvan tiimin tehokkuuteen, jos sen jäsenillä ei ole lähtökohtaisesti olennaisia ominaisuuksia. Toisaalta taas tiimi, jonka jäsenet suoriutuvat hyvin, suoriutuvat yleensä organisaatiokulttuurista huolimatta hyvin. Tiimin tehokkuuteen merkittävästi vaikuttaa siis jäsenten yksilölliset ominaisuudet, ei organisaatiokulttuuri, tästä syystä tiimin jäsenten valikoimisella ja koulutuksella voidaan vaikuttaa merkittävästi tiimin tehokkuuteen. (Ross et al., 2008). Funktiossa merkittävin suhde on yksilön sosiaalisella tyylillä, joka koostuu tuotteliaisuudesta, asenteesta ja käyttäytymisestä, *(M)* ja tiimin tehokkuudella.

3. JAETUN JOHTAJUUDEN VAIKUTUS TIIMIN TEHOKKUUTEEN

Tässä luvussa käsitellään jaettua johtajuutta itseohjautuvan tiimin kontekstissa. Luvussa käsitellään jaetun johtajuuden vaikutuksia tiimin tehokkuuteen ja tehokkuuden tekijöihin. Tarkastelussa ovat mukana myös jaetun johtajuuden ja tehokkuuden suhteeseen vaikuttavat tekijät. Lopuksi tarkastellaan jaetun johtajuuden vaikutusta tiimin tehokkuuteen yksilöön liittyvien ominaisuuksien kautta ja sitä, miten johtamisella voidaan vaikuttaa näihin ominaisuuksiin. Kuvio 7 kuvaa luvun 3 keskeisintä sisältöä. Yhteenvetotaulukko luvun lopussa kerää yhteen luvun tärkeimmät pääkohdat.



Kuvio 7. Luvun 3 sisältö: Jaetun johtajuuden suhde tiimin tehokkuuteen.

3.1 Jaettu johtajuus osana itseohjautuvaa tiimiä

Jaetussa johtajuudessa johtajuus jakaantuu tai on jaettu organisaation tai tiimin jäsenten kesken. Jaetun johtajuuden ilmenemisen laajuutta organisaatiossa voidaan arvioida sillä, osallistuuko tiimin jokainen jäsen yhteisten tavoitteiden määrittelyyn, vision luomiseen ja ongelmien ratkomiseen. Jaetun johtajuuden periaatteiden mukaan toimivassa tiimissä jokainen jäsen arvioidaan toisen jäsenten toimesta ja on vastuussa työstään koko tiimille. Lisäksi tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä päätöksenteossa, resursoinnin priorisoinnissa ja informaation jakamisessa. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet joutuvat myös aika ajoin toimimaan omien vastuualueidensa ulkopuolella tiimin hyväksi. (Wood & Fields, 2007, 272)

Johtajuus kierrätetään ja jaetaan henkilölle, joka omaa tiimin kohtaamiin tilanteesiin kullakin hetkellä sopivat tiedot, taidot ja kyvyt (Pearce, 2004, 47). Johtajuus on siten yhteisöllinen tiimiprosessi, jossa tiimin jäsenet jakavat johtajuuden avainroolit sekä jakavat yhteisesti vastuun vaikuttaakseen ja ohjatakseen toisia tiimin jäseniä hyödyntäen erinäisiä johtajuuselementtejä, joita tarvitaan johtajuuden lähteeksi kussakin tilanteessa. (Hughton et al., 2003)

Jaettu johtajuus on tiimissä toimivien yksilöiden välillä tapahtuva dynaaminen ja interaktiivinen prosessi, jonka pyrkimyksenä on päästä yhdessä tiimin tai organisaation tavoitteisiin (Pearce & Conger, 2003, 1). Dynaamisuudella tarkoitetaan tässä sitä, että jaetun johtajuuden prosessi on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä. Interaktiivisuudella tarkoitetaan tiimin jatkuvaa vuorovaikutusta johtajuutta koskien. Jaettu johtajuus edellyttää siis jatkuvaa vuorovaikutusprosessia tiimin sisällä, joka synnyttää niin virallisia kuin epävirallisia johtajia (Pearce & Manz, 2005, 134).

Jaetussa johtajuudessa on merkittävää kiinnittää huomio vuorovaikutusprosessiin. Vuorovaikutuksen suunta on yksi jaetun johtajuuden olennaisia ominaisuuksia ja eroavaisuuksia hierarkkiseen johtajuuteen nähden. Jaetun johtajuuden ja johtajuuden perinteisempien muotojen suurin ero on siis vuorovaikutusprosessissa ja tämän vuorovaikutuksen suuntautumisessa. Jaetussa johtajuudessa vuorovaikutus on jatkuvasti myös vertaisvuorovaikutusta ja lateraalista eli sivusuuntaista vuorovaikutusta hierarkkisen ylhäältä alaspäin suuntautuvan vuorovaikutuksen lisäksi. Etenkin eri toimintojen muodostamissa tiimeissä esiintyy tätä sivusuuntaista vuorovaikutusta toiminnosta toiseen. Vaikutusprosessi tapahtuu kaiken kaikkiaan myös vertikaalisessa suunnassa eikä pelkästään ylhäältä alas nimetyn johtajan kautta. (Pearce & Conger, 2003, 1) Vuorovaikutus johtajuudessa ei näin ole pelkästään muodollisten johtajien etuoikeus, vaan se voi olla myös jaettu ryhmän tai tiimin jäsenten kesken. (Pearce & Sims, 2003)

Jaettu johtajuus tarjoaa suhteellisen uuden näkökulman johtajuusdiskurssiin ja mahdollisuuden tarkastella johtajuutta tiimitasolla. Asiantuntijuuden lisääntyminen ja tiedon henkilöityminen lisää tarvetta tiimityölle ja johtamiskäytäntöjen muutokselle. Yksilöllä ei ole hallussaan kaikkea tarvittavaa tietoa, joten tiedon jakaminen ja luova jalostaminen tiimeissä korostuvat. (Pearce & Sims, 2000)

Jaettu johtajuus liittyy olennaisesti itseohjautuvan tiimin käsitteeseen. Itseohjautuvissa tiimeissä johtajuus on jaettu sen jäsenten kesken ja tiimin itsensä on omaksuttava perinteiseen esimiehenrooliin kuuluvia tehtäviä kuten päätösvastuu ja tavoitteiden asettaminen (Erez et al., 2002, 930). Useissa tutkimuksissa itseohjautuvat tiimit ovat osoittautuneet tuloksekkaiksi. Niiden on havaittu vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden työkokemukseen, tyytyväisyyteen ja suorituskykyyn. Tiimin tuloksekkuuden kannalta on olennaista, että

tiimin tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja että sille on annettu riittävät resurssit annettujen tehtävien suorittamiseen, jonka itseohjautuvuus mahdollistaa. (Kozlowski & Ilgen, 2006, 99)

Vaikka itseohjautuva tiimi on pääosin vastuussa tiimin johtajuudesta, tiimillä voi olla myös ulkoapäin nimetty esimies. Tiimin johtajan roolin tärkeimpiä tehtäviä ovat tiimin valmentaminen ja kehittäminen, jotta tiimillä ja sen jäsenillä olisi edellytykset johtaa itse itseään (Manz & Sims, 2003). Tiimin ulkopuolinen esimies vastaa myös toiminnan suuntaamisen johtamisesta, päätöksenteosta, resursoinnista, oppimisesta ja luottamuksen luomisesta sekä säilyttämisestä. (Carr, 1992, 23) Tiimin johtamiseen kuuluu luottamuksen ylläpitäminen tiimissä ja tiimiä hyödyntävän tiedon etsiminen organisaation sisältä sekä tiimin tarpeiden viestiminen organisaatiolle, jolloin molemmat osapuolet voivat toimia toisiaan tukevalla tavalla. Tiimin johtajan velvollisuutena on saada organisaatio tiimin tueksi ja huolehtia myös siitä, että tiimin tavoitteet ovat linjassa organisaation asettamien tavoitteiden kanssa. Tiimin johtaja delegoi ja jakaa vastuuta myös tiimin jäsenille lisäämällä esimerkiksi päätösvaltaa. (Druskat & Wheeler. 2003, 449-451)

Itseohjautuva tiimin periaatteiden mukaisuus saattaa kasvattaa jaetun johtajuuden ilmenemistä tiimissä. Tämä ei kuitenkaan ole ainut ehto jaetun johtajuuden ilmentymiselle, vaan siihen vaikuttavat muutkin tekijät kuten tiimin sisäinen ilmapiiri ja ulkoinen valmentaminen. Valmentaminen koostuu muun muassa tiimin kannustamisesta, palkitsemista ja ongelmanratkaisun fasilitoinnista. (Wageman, 2001)

Jaettu johtajuus vaikuttaa tiimin tehokkuuteen usein epäsuorasti esimerkiksi koheesion kautta. Kirjallisuudessa jaetun johtajuuden ja tiimin yhtenäisyyden välillä on ollut positiivinen korrelaatio. Jaetun johtajuuden ja tiimin tehokkuuden suhde voi olla myös negatiivinen, koska siihen vaikuttaa moni eri tekijä. Esimerkiksi Daspit et al. mukaan (2013) toimintojen välisissä tiimeissä suoraa yhteyttä jaetun johtajuuden ja tehokkuuden välillä ei ollut, koska eri toiminnoissa työskentelevät ihmiset puhuvat ikään kuin eri kieltä keskenään. Jaetun johtajuuden voidaan nähdä vaikuttavan silti välillisesti tehokkuuteen vaikuttamalla toimintojen välisen tiimin sisäiseen ympäristöön. Tiimin hyvä sisäinen ympäristö taas vaikuttaa ennen kaikkea vähentämällä toimintojen välisistä eroista aiheutuvia haittoja. (Daspit et al., 2013, 49-51)

Tarve jaetulle johtajuudelle voi syntyä monesta syystä. Liiketoimintaympäristön monimutkaisuuden kasvaminen ja epävarmuus vaativat nopeaa ja joustavaa reagointia, joka taas vaatii toimijoilta mahdollisuuden tehdä päätöksiä nopeasti ja riippumatta yhdestä ainoasta johtajasta (Day et al., 2004). 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, joten myös yksittäinen henkilö voi tehdä tarvittavia päätöksiä. (Pearce 2004, 47).

Ulkoapäin tulevat muutospaineet, erilaiset vaatimukset tiimin työtä koskien ja ylhäältä päin asetetut vaatimukset työn organisoinnille muuttavat vaatimusta johtajuudelle. (Pearce & Conger, 2003; Pearce & Manz. 2005; O'Toole et al., 2003) Muutospaine voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että organisaatio joutuu suunnittelemaan nopealla aikataululla monimutkaisen työn tai kilpailuympäristössä tapahtuu jotain, mikä vaatii toiminnan uudelleen suuntaamista.

Jaettua johtajuutta vertikaaliseen johtajuuteen verrattaessa 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.

Pearce ja Manz (2005) mukaan jaettua johtajuutta voi esiintyä viiden eri tekijän vaikutuksesta: vaatimus kiireellisyydelle, työntekijöiden sitouttamisen tarve, vaatimus luovuudelle ja innovatiivisuudelle, itsenäisyyden taso ja monimutkaisuuden taso. Nämä tekijät vaativat usein työn uudelleen organisointia. 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. Toisaalta jaetun johtajuuden tarve voi syntyä myös yksilölähtöisemmästä näkökulmasta. Organisaatioiden johtaminen on kompleksista ja vaatii yhdeltä yksilöltä uuvuttavaa panostusta, joten jaettu johtajuus on keino laajentaa kompetensseja ja helpottaa ajoittain yksilöön kohdistuvaa vastuuta. (Crevani et al., 2007, 40)

Tutkimuksen mukaan jaettu johtajuus soveltuu joihinkin tiimeihin paremmin kuin toisiin. Tutkimuksessa on tarkasteltu jaetun johtajuuden soveltuvuutta eri ympäristöihin esimerkiksi projekti-, johto ja toimintojen välisiin tiimeihin. Pich et al., mukaan jaettu johtajuus soveltuu projekteihin, jotka vaativat oppimiskykyä ja ongelmanratkaisua kontrollin ja suunnittelun sijaan. (Pich et al., 2002) Jaettu johtajuus onkin ollut kasvavassa suosiossa projektiorganisaatioissa. Jaettu johtajuus johtaa tuloksekkuuteen projekteissa, jotka ovat luonteeltaan

monimutkaisia, projektille on asetettu useita eri tavoitteita ja aikarajoja sekä projektitiimin jäseniltä vaaditaan poliittista käyttäytymistä. (Clarke, 2012, 204) Tiimi jonka työ vaatii itsenäisyyttä, luovuutta ja on luonteeltaan monimutkainen asettaa myös suuremman vaatimuksen jaetulle johtajuudelle. (Pearce, 2004)

Jaettu johtajuus sopii tiimeihin, joiden työ perustuu yksilöiden asiantuntemukseen ja kykyihin sekä on laadultaan jotain moniulotteista kuten organisaatioiden hallitukset ja asiantuntijatiimit. (Vandewaerde et al., 2011) Etenkin tiimin henkiseen pääomaan perustuvan työn lisääntyessä vaaditaan uusia johtamismalleja kuten itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus. Jaettua johtajuutta tarvitaan myös monimutkaisissa olosuhteissa, joissa vaaditaan riippumattomuutta ja luovuutta. (Pearce, 2004) Tiimit joiden työ on korkeasti tietopohjaista hyötyvät jaetusta johtajuudesta enemmän kuin esimerkiksi tuotantotiimit. Jaettu johtajuus voi taas olla haitallista etenkin tiimeille, joiden työ koostuu rutiineista ja tehtävistä, jotka eivät vaadi monen yksilön tietämystä ja työpanosta. (Houghton et al., 2003)

Jaettu johtajuus voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan. Ensimmäisen näkökulman mukaan johtajuus koostuu eri rooleista ja toiminnoista. Tiimin jäsenet omaksuvat näitä rooleja ja suorittavat toimintoja, jonka seurauksena voidaan puhua jaetusta johtajuudesta. Toisen näkökulman mukaan jaettu johtajuus on tiimin tai organisaation sisällä oleva ominaisuus, joka pystyy syntymään spontaanisti vastauksena järjestelmän tarpeelle. Jaettu johtajuus voi syntyä myös osana kollegoiden yhteisymmärrystä ilman ulkopuolista vaatimusta. (Gronn, 2002, 198)

Jaetun johtajuuden tutkimus on kasvanut 1970-luvulta lähtien. Ensimmäisiä kertoja jaettua johtajuutta on tutkittu jo 1920-luvulla, kun organisaatiokäyttäytymisen tutkija Mary Follet (1924) esitti teorian *(Law of the Situation)*, jonka perusideana oli antaa tilanteen määritellä säännöt sen sijaan, että yksilöt määrittelisivät ne. Teorian mukaan muodollisesti osoitetun johtajan sijaan tulisi seurata henkilöä, jolla on kuhunkin tilanteeseen liittyen eniten tarvittavaa tietoa. Vasta 1990-luvulla tutkimus aiheesta lisääntyi huomattavasti ja sen myötä muodostui erilaisia jaetun johtajuuden malleja. (Pearce & Conger 2003, 6).

Sittemmin syntyneisiin jaetun johtajuuden taustateorioihin kuuluu muun muassa Manzin ja Simsin (1980) teoria, *”Self-leadership”*, jonka mukaan työntekijät ovat kykeneviä johtamaan itseään, jos heille annetaan oikeat olosuhteet. Niihin kuuluu lisäksi Congerin ja Kanungon teoria (1988) johtajuuden jakamisesta ja voimaantumisesta. (Pearce ja Conger, 2003, 4-10) ja ”*Co-leadership”*, jonka mukaan kaksi yksilöä jakaa johtajuuden. Myös ”*Co-leadership”* vastaa perusidealtaan hyvin paljon jaettua johtajuutta. (Pearce & Conger 2003, 8-9

Jaettua johtajuutta on tutkittu niin määrällisesti kuin laadullisesti. (Avolio et al. 1996; Pearce 1997,1999, Ensley & Pearce 2000; Pearce & Sims 2002, Pearce 2002) Määrällisen tutkimuksen lähtökohta on vaihdellut siitä riippuen, mistä näkökulmasta tiimiä tarkkaillaan. Tiimi voidaan nähdä joko yhtenä kokonaisuutena, sen osien summana tai sosiaalisena verkostona.

Tiimin tarkastelu yhtenä kokonaisuutena tutkii tiimin vaikutusta ympäristöön ja toisaalta ympäristön tekijöiden vaikutusta tiimiin. Tämän näkökulman heikkous on se, ettei se ota ollenkaan huomioon yksilöiden eroavia panostuksia tiimin sisällä. Jos tiimi nähdään sen sijaan osiensa summana, otetaan huomioon myös yksilöiden suoritusten mittaaminen ja niiden vaikutus tiimiin. Tässäkin näkökulmassa vaikutuksen kohteena on kuitenkin tiimi kokonaisuudessaan eivätkä yksilöt. Kolmas lähtökohta lähestymistapa on tiimin tutkiminen sosiaalisena verkostona. Siinä yksilöt tiimin sijaan ovat tiimiin vaikuttajia ja vaikutuksen kohteita. Tämän lähestymistavan vahvuuksia ovat mahdollisuus mitata kunkin yksilön sitoutumista tiimin johtajuuteen, tiimin johtajuuden jakaantumista yksilöiden kesken ja tiimin jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. (Pearce & Conger, 2003, 297-298)

3.2 Jaetun johtajuuden suhde tiimin tehokkuuteen

Jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa tiimin tehokkuuden tekijöihin. Esimerkki avaintekijästä, jonka kautta jaetulla johtajuudella voidaan saavuttaa tehokkuutta, on tiimin yhtenäisyyden vahvistaminen. Yhtenäisyys koostuu yhteisesti jaetusta päätöksenteosta, yhteistyöstä ja kommunikaatiosta, jotka kuuluvat myös jaetun johtajuuden periaatteisiin. (Ensley et al, 2003; Gronn, 2002) Jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa myös yksittäiseen tiimin jäseneen kannustamalla yksilön voimaantumiseen. Parhaimmillaan jaettu johtajuus kannustaa yksilöä myös tasa-arvoiseen yhteistyöhön, itsenäisyyteen, kykyyn asettaa omia tavoitteita ja seurata niiden edistymistä (Blight et al., 2006, 35).

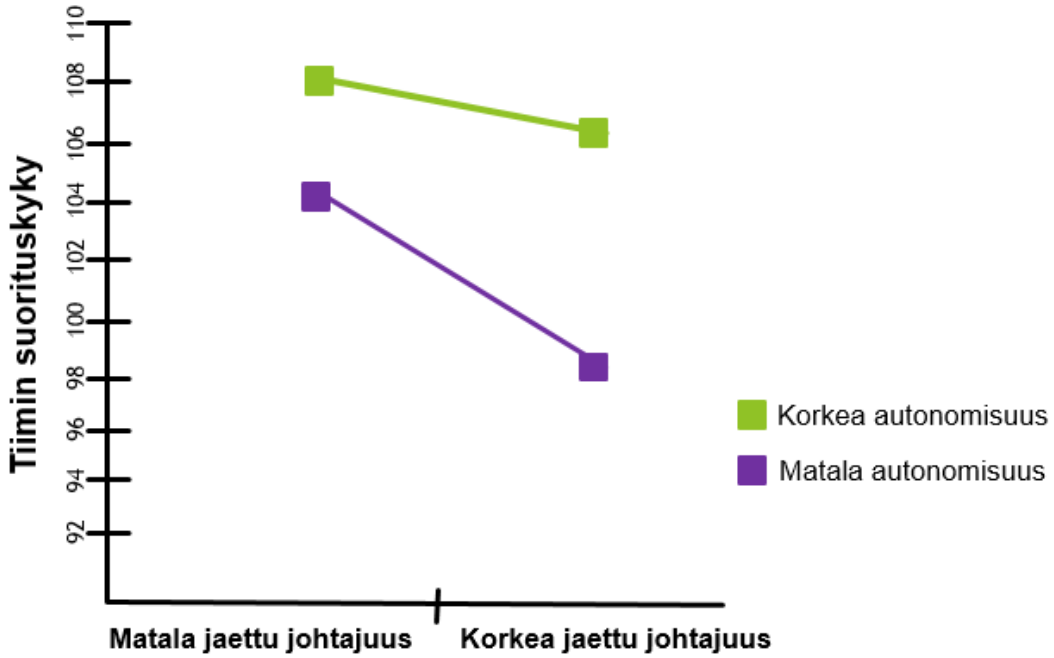
Empiiristä tutkimusta jaetusta johtajuudesta ainoana johtajuuden tai tehokkuuden lähteenä on toistaiseksi vähän, mutta monet näiden tutkimusten tuloksista ovat olleet lupaavia. (Carson et al., 2007) Tutkimusten mukaan jaettu johtajuus vaikuttaa positiivisesti tiimin tehokkuuteen, tuottavuuteen ja suorituskykyyn etenkin monimutkaisissa olosuhteissa. (Cox et al., 2003) Jaettu johtajuus voi lisätä tiimin tehokkuutta esimerkiksi kasvattamalla todennäköisyyttä, että tiimillä on ajantasaiset ja tarvittavat tiedot tehdäkseen organisaation kannalta oikein kohdistettuja päätöksiä, joka johtaa nopeampaan sekä joustavampaan toimintaan (Mayo et al., 2003).

Monilta osin tutkimus on osoittanut jaetun johtajuuden tehokkaaksi toimintatavaksi, mutta on myös olosuhteita, joissa jaetun johtajuuden positiivinen vaikutus tiimityön tuloksekkuuteen ei ole täysin riippumatonta muista tekijöistä vaan näiden kahden suhteeseen vaikuttaa eri tekijöitä. Näiden tekijöiden väliset suhteet johtavat siihen, että jaettu johtajuus saattaa myös hankaloittaa tiimin toimintaa ja jopa

vähentää sen tehokkuutta. (Fausing et al., 2013; Wegge et al., 2012) Jaetun johtajuuden vaikutukset tiimiin vaihtelevat riippuen tiimin työnkuvasta, työn rutiininomaisuudesta, tiimille asetettujen odotusten määrästä ja monimutkaisuudesta. (Hoch et al., 2010b; Pearce and Sims, 2002; Pearce et al., 2004) Näistä tekijöistä riippuen jaettu johtajuus ei välttämättä tuo parempia tuloksia kaikkiin tiimeihin, jos ne eivät ole lähtökohtaisesti soveltuvia jaetun johtajuuden ilmenemisen kannalta. (Bligh et al. 2006) Jaettu johtajuus on todennäköisemmin tehokasta tiimeissä, joissa tehtävät vaativat korkeaa osaamista ja ne ovat luonteeltaan suhteellisen monimutkaisia. Jotta tiimi voisi kehittyä jaetussa johtajuudessaan, pitää sillä olla tarpeeksi pitkä elinkaari. Todennäköisimmin jaettu johtajuus sopii kulttuureihin, joissa on vähäinen valtaetäisyys ja korkea kollektiivisuus. (Carson et al., 2007, 1230)

Jaettu johtajuus vaikuttaa moneen tehokkuuden kannalta tärkeään tekijään. Suhde näihin tekijöihin ja tehokkuuteen ei ole suora ja korrelaatioiden analysointi vaatii tarkkaa tutkimusta. Yang et al. (2011) Muun muassa projektin monimutkaisuus vaikuttaa tiimityöhön ja projektin tulosten suhteeseen niin, että projektit, jotka ovat monimutkaisempia onnistuvat todennäköisemmin, jos niissä on korkea määrä kommunikaatiota, yhteistyötä ja tiimin yhtenäisyyttä. Näitä tekijöitä voidaan vahvistaa jaetulla johtajuudella. (Yang et al., 2011) Tässä suhteessa jaetulla johtajuudella on siis tehokkuutta edistävä vaikutus. On myös tutkimustuloksia, joissa jaettu johtajuus ei vaikuta muuten tehokkuuden kannalta tutkitusti tärkeisiin tekijöihin. Esimerkiksi yhteistyön ja tiimin jäsenten avuliaisuuden välillä toisiaan kohtaan ei ollut merkittävää korrelaatiota jaetun johtajuuden kanssa. (Carson et al., 2007)

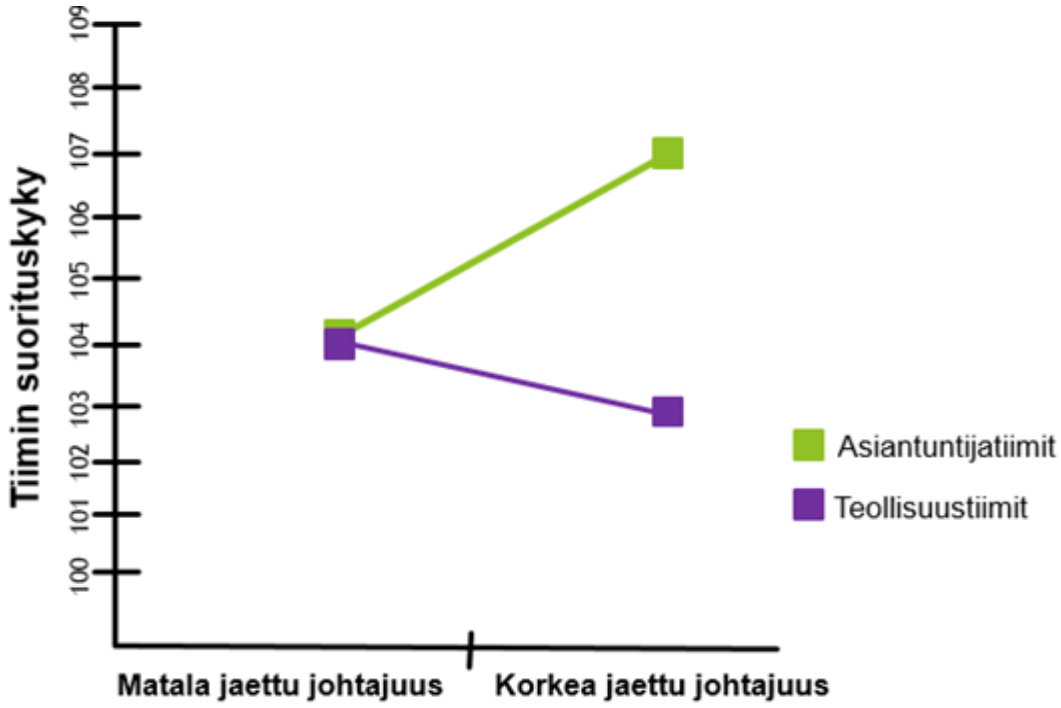
Myös Fausing et al. tutkivat suhdetta jaetun johtajuuden ja tiimin suorituskyvyn välillä, kun suhteeseen vaikutti tiettyjä moderoivia tekijöitä. Tutkimuksen mukaan jaetun johtajuuden ja tiimin suorituskyvyn moderoivat tekijät olivat työnkuva *(work function)* ja tiimin autonomisuus *(team autonomy)*. Suorituskyky kärsi tiimeissä, joissa vähäinen määrä itseohjautuvuutta yhdistyi korkeaan määrään jaettua johtajuutta. Jos tiimillä ei siis ollut mahdollisuutta toimia tarpeeksi autonomisesti, mutta se toimi jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti, suorituskyky kärsi. Kuvio 8 kuvaa tätä tiimin vähäisen autonomisuuden ja korkean jaetun johtajuuden suhdetta.



Kuvio 8. Jaetun johtajuuden ja tiimin autonomisuuden suhteen vaikutus tiimin tehokkuuteen. (Fausing et al., 2013)

Täysin itseohjautuvissa tiimeissä eli tiimeissä, joilla oli mahdollisuus toimia autonomisesti, jaetulla johtajuudella taas oli positiivinen vaikutus tiimin suorituksiin. Tiimiorganisaatioissa tiimeille tulisi siis antaa mahdollisuus toimia mahdollisimman itseohjautuvasti, jotta jaetulla johtajuudella voidaan edesauttaa tiimin suorituskykyä. Autonomisuus lisää itseohjautuvuutta työtehtäviin nähden, antaa vapauden tehdä päätöksiä ja lisää suunnitteluvaltaa sekä mahdollistaa työn suunnittelun

niin, että tiimi voi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää jäsentensä tietoja ja taitoja. (Fausing et al., 2013) Tiimin työnkuva on toinen tehokkuuden ja jaetun johtajuuden suhteeseen vaikuttava tekijä. Teollisuustiimeissä, joissa tehtävät ovat luonteeltaan rutiininomaisia, eivät hyödy jaetusta johtajuudesta. Jaettu johtajuus voi jopa vähentää tiimin tehokkuutta. Asiantuntijatiimeissä, joissa tehtävät vaihtelevat, jaettu johtajuus näyttäisi edesauttavan suorituskykyä. Kuvio 9 kuvaa tätä tiimin työnkuvan ja jaetun johtajuuden suhdetta suorituskykyyn.



Kuvio 9. Jaetun johtajuuden vaikutus erityyppisten tiimien tehokkuuteen. (Fausing et al., 2011)

Tulokset viittaavat siihen, että tiimin autonomisuuden lisäämisellä on positiivinen vaikutus suorituskykyyn. Jaetun johtajuuden vaikutus taas oli negatiivinen. Vaikka Fausing et al. tutkimuksessa jaetulla johtajuudella ei vaikuttanut olevat suoraa positiivista vaikutusta tiimin autonomisuuden määrästä huolimatta, voi olla mahdollista, että jaetulla johtajuudella on epäsuora vaikutus tehokkuuteen. Korkea autonomisuus lisää mahdollisuutta jakaa vastuuta, kompetensseja ja johtajuutta, joka edesauttaa jaetun johtajuuden ilmenemistä tiimissä.

3.4 Jaetun johtajuuden vaikutukset yksilötasolla

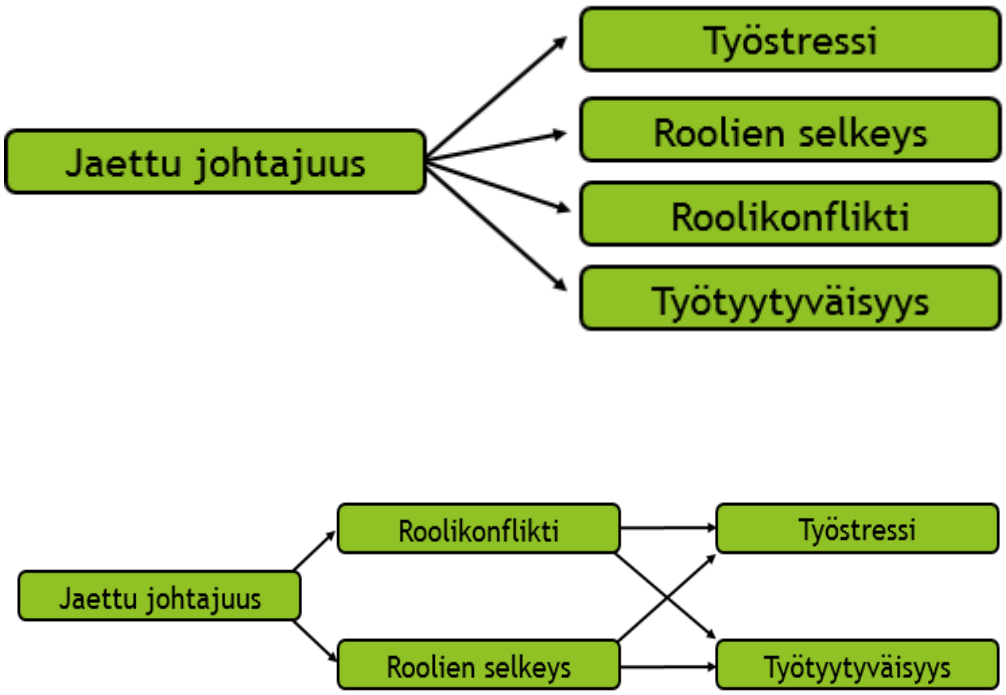
Jaetun johtajuuden vaikutuksia voidaan tarkastella myös yksilötasolla. Kilpailullisessa ympäristössä vaaditaan työntekijöiden sitoutumista työhönsä. Jaetulla johtajuudella on voimakas vaikutus tiimin jäsenten käyttäytymiseen, asenteisiin, suorituskykyyn ja kongnitioihin kuten päättelyyn ja ongelmanratkaisuun. (Pearce & Conger, 2003, 296). Avolion et al. (2003) tutkimuksen mukaan jaetusta johtajuudesta tehdyn itsearvion perusteella jaetulla johtajuudella on positiivinen yhteys koettuun tehokkuuteen. Myös monien muiden tutkimusten mukaan jaetulla johtajuudella on yhteys yksilön kokemaan työn tehokkuuteen (Ensley & Pearce, 2003). Jaettu johtajuus voi auttaa organisaatioita saavuttamaan menestystä tällaisessa ympäristössä pitkällä aikavälillä sitouttamalla työntekijöitään. Tutkimusten mukaan jaettu johtajuus kasvattaa tuottavuutta ja laatua muun muassa parantamalla työntekijöiden moraalia, motivaatiota ja tyytyväisyyttä. Tutkimusten mukaan jaetun johtajuuden periaatteiden tarjoama mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä lisää omistautumista ja sitoutumista työntekijöiden keskuudessa. (Pearce & Manz, 2005)

Woods & Fields tutkimustuloksissa ilmenee henkilöstön kokeman työn tuloksekkuuden ja jaetun johtajuuden välillä oleva positiivinen korrelaatio. Työ koettiin tuloksekkaaksi, kun johtajuus tiimissä oli jaettua. (Woods & Fields, 2007) Jaetun johtajuuden vaikutuksia mitattiin tutkimuksessa myös suhteessa neljään eri muuttujaan: koettuun roolikonfliktiin *(role conflict)*, roolien selkeyteen *(role ambiguity)*, työstressiin ja työtyytyväisyyteen. Roolikonfliktia ja roolien epäselvyyttä esiintyy muun muassa silloin, kun yksilön on omaksuttava kaksi tai useampia vastakkaisia rooleja samaan aikaan kuten johtaja ja tiimin jäsen. Näitä kahta ilmenee myös, jos tehtävä on omien arvojen ja odotusten vastainen tai tehtävän suorittamiseen tarvittavat resurssit ovat riittämättömät. Työstressiä lisää esimerkiksi rajoitettu

mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin. Työtyytyväisyys taas muodostuu muun muassa mahdollisuudesta vaikuttaa omaan rooliin ja tehtäviin tiimissä. (Woods & Fields, 2007)

Tutkimuksen tulosten mukaan jaettu johtajuus vähensi koettua roolikonfliktia sekä roolien epäselvyyttä ja lisäsi työstressiä sekä kasvatti työtyytyväisyyttä. Roolikonfliktin ja rooleihin liittyvän epäselvyyden vähentymistä selittää muun muassa jaettuun johtajuuteen liittyvä korkeampi osallistuvuus yhteisiin asioihin ja tiimin yhtenäisyys. Työn stressaavuuden lisääntyminen johtui siitä, että tiimin jäsenten on otettava jaetussa johtajuudessa suhteellisesti enemmän vastuuta, joka ulottuu perinteisen työnkuvan ulkopuolelle. Vastuut voivat liittyä tiimin tehtävän visiointiin, työn suunnitteluun ja resursointiin. (Seers et al., 2003) Työn stressaavuuden ja jaetun johtajuuden korrelaatio oli merkittävämpää, jos organisaatiossa ei painotettu tai kannustettu tiimityökulttuuria ja heikompaa, jos organisaatiossa annettiin painoarvoa tiimityölle. Kaiken kaikkiaan jaetun johtajuuden negatiiviset vaikutukset jäivät positiivisia pienemmiksi. (Woods & Fields, 2007, 265-268)

Jaetun johtajuuden vaikutuksia mitattiin sekä suorana että epäsuorana vaikutussuhteena. Epäsuorassa suhteessa jaettu johtajuus vaikuttaa työstressiin ja tyytyväisyyteen roolikonfliktin ja roolien selkeyden kautta (Kuvio 10). Tutkimuksen lopputuloksessa jaetulla johtajuudelle on merkittävin suhde roolikonfliktiin ja roolien selkeyteen ja niiden kautta välillinen vaikutus työstressiin ja työtyytyväisyyteen.



Kuvio 10. Jaetun johtajuuden suora ja epäsuora vaikutus yksilöön. (Wood & Fields, 2007, 258)

Tiimityöhön kannustavissa organisaatioissa jaetun johtajuuden vaikutukset koettuun työstressiin olivat siis vähäisemmät kuin organisaatioissa, joissa ei ollut merkittävää kannustusta tiimityöhön. Tiimityöhön kannustavassa organisaatiossa tiimin jäsenet kokevat, että heidän työnkuvaansa kuuluu myös johtamiseen liittyviä tehtäviä sen sijaan, että he kokisivat johtajuuden kuuluvan ainoastaan nimetylle esimiehelle. Jos oletetaan, että organisaatiokulttuurilla voidaan vaikuttaa jaetun johtajuuden tuloksiin, niin teoreettisesta näkökulmasta organisaation on mahdollista saavuttaa jaetun johtajuuden hyödyt kuten tiimin jäsenten sitoutuminen ja osallistuminen ilman työstressin lisääntymistä. Tämä on mahdollista vain, jos organisaatiossa tuetaan toimimaan jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti. (Woods & Fields, 2007)

3.4.1 Itsensä johtaminen tehokkuuden edellytyksenä

Tiimin johtajalla on merkittävä rooli itsensä johtamiseen (*self-leadership, self-management)* kannustamisessa. Itsensä johtaminen on kykyä tunnistaa ja arvostaa toimia, jotka ovat tehokkaan tiimityön edellytys. Itsensä johtaminen koostuu olennaisesti kyvystä ottaa kollektiivinen vastuu työn tuloksista sekä oman suorituskyvyn arvioimisesta ja hallinnasta. Itsensä johtaminen myös kannustaa tiimin jäseniä voimaantumaan, joka on oleellinen tekijä tiimin suorituskyvyn parantumisen kannalta. (Manz & Sims, 1987)

Itseohjautuvissa tiimeissä tiimin itsensä on omaksuttava perinteiseen esimiehenrooliin kuuluvia tehtäviä kuten päätösvastuu, tämä ei tarkoita ettei tiimillä voisi olla myös esimiestä. (Erez et al., 2002, 930) Tiimin johtaja tai vetäjä on tiimin ulkopuolinen esimies, jonka tehtävä on johtaa tiimin jäseniä johtamaan itseään. (Manz & Sims, 1986) Itseohjautuvalla tiimillä voi olla tällainen ulkoapäin asetettu johtaja *(external leader)*, joka toimii tiimin ja ulkoisen ympäristön välisenä linkkinä huolehtien tiimin informaation ja resurssien saatavuudesta (Manz & Sims, 2001).

Usein itseohjautuva tiimin nähdään olevan kokonaan vastuussa työstään, mutta sillä voi olla myös tiimin ulkopuolinen johtaja. (Elloy, 2008, 802) Tämän oleellinen tehtävä on toimittaa tiimille riittävästi tietoa, jotta se voi arvioida omaa toimintaansa. Tiimin esimies auttaa tiimiä sisäistämään sille kuuluvat vastuut ja sen vaikutukset organisaation tuloksiin. Esimies siis ohjaa tiimiä hienovaraisesti ottamaan vastuun omista tuloksistaan sekä palkitsemisen ja palautteenannon kautta kannustaa itsensä johtamiseen. (Manz and Sims 1987) Voidaan ajatella, että itseohjautuvan tiimin johtaja pyrkii tekemään itsensä lopulta työttömäksi auttamalla tiimin jäseniä kehittämään tarvittavia taitoja ja erityisesti kannustamalla itsensä johtamiseen. (Pearce & Manz, 2005)

Tiimin johtajuus on olennaista tiimin tehokkuuden kannalta. Ilman johtajuutta, tiimin jäsenet eivät todennäköisesti tunnista tiimin tavoitteita. (Burke et al. 2011) Tiimin johtajan ensisijainen tavoite on parantaa tiimin suorituskykyä sen jäsenten kautta kehittämällä yksilöiden kykyä johtaa itse itseään. Tärkeäksi tehtäväksi muodostuu tavoitteiden asettamisessa tukeminen, jotta yksilöt voivat asettaa kukin itsellensä haastavia tavoitteita. (Elloy, 2003, 803)

Kaiken kaikkiaan luonteeltaan kannustava, luottava ja innovatiivinen johtaminen ohjaa tiimiä johtamaan itse itseään. Itsensä johtaminen koostui tavoitteenasetannasta, itsearvioinnista ja halusta kehittyä. Kaikki nämä itsensä johtamisen osatekijät korreloivat positiivisesti ennen kaikkea luottamuksen kanssa. Luottamusta johtajaan rakensi ensisijaisesti tiimin mahdollisuus ottaa vastuuta omasta toiminnastaan. Samalla ulkoisen johtajan kontrollin tarve väheni. (Elloy, 2003) Tiimin esimiehen oleellinen tehtävä on siis rakentaa luottamusta etenkin lisäämällä tiimin omaa toimintavapautta ja kannustaa itsensä johtamiseen.

Esimies edesauttaa tiimin voimaantumista, joka kasvattaa motivaatiota ja vaikuttaa tiimiin toimintaan eli ottaa osaa jaettuun johtamiseen. Voimaantuminen lisää tunnetta työn merkityksellisyydestä, itsenäisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. (Wageman, 2001) Tiimin motivoinnilla ja valtuuttamisella on tehokkuutta lisäävä vaikutus, joka näkyy muun muassa keskinäisen luottamuksen ja kunnioituksen kasvamisena. Ennen kaikkea tiimiä tulisi motivoida kokonaisuutena, sillä sen voimaantuminen voi samanaikaisesti parantaa myös yksilön vaikutusmahdollisuuksia ja suorituskykyä vastoin sitä luuloa, että koko tiimin voimaantuminen vähentäisi yksilön mahdollisuuksia vaikuttaa. (Chen et al., 2007)

3.2 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Yhteenvetotaulukot (Taulukko 2) sisältää luvun 2. Taulukossa 2 tiimin tehokkuuden tekijät on jaoteltu kolmeen eri tasoon: yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasoon. Taulukkoon on koottu lähdekirjallisuudesta nousseita merkittävimpiä tehokkuuden tekijöitä, jotka on eritelty tasojen mukaisesti. Viimeinen sarake sisältää tekijöitä, joilla voidaan mitata tehokkuuden ilmenemistä eri tasoilla. Jaetun johtajuuden keskeisimmät vaikutukset tiimin tehokkuuteen ovat yhtenäisyyden, sitoutumisen ja itseohjautuvuuden vahvistaminen. Tämä tapahtuu päätöksenteon, yhteistyön ja kommunikaation edistämisen sekä tiimin voimaantumisen ja yksilön motivaation kasvattamisen kautta (Kuvio 7).

Tiimintehokkuuden tasot	Keskeiset tehokkuuden tekijät	Tehokkuuden mittaaminen
Yksilötaso	• Asenne • Motivaatio • Käyttäytyminen • Sosiaalinen vuorovaikutustyyli • Yksilön suorituskyky ja tuottavuus • Roolien, tehtävien ja tavoitteiden selkeys	• Poissaolot • Vaihtuvuus • Tyytyväisyys • Sitoutuminen • Työturvallisuus • Luottamus esimieheen
Tiimitaso	• Yhteistyö • Yhtenäisyys • Kokoonpano • Kollektiivisuus • Kommunikaatio • Itseohjautuvuus • Konfliktien hallinta	• Laatu • Vasteajat • Tuottavuus • Oppiminen • Asiakastyytyväisyys • Innovaatioiden määrä • Prosessien kehittyminen
Organisaatiotaso	• Resurssit • Kommunikaatio • Organisaatiokulttuuri	• Organisaation tunnusluvut

Taulukko 2. Luku 2: yhteenvetotaulukko.

4. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä luku käsittelee tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja kuvaa tutkimusaineiston keruuta ja analysointia sekä esittelee tutkimuksen vaiheet. Luvussa perustellaan tutkimusmenetelmän valita ja arvioidaan sen soveltuvuutta tutkimusongelman kannalta. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Tutkimusmetodi

Tutkimuksen tarkoituksena on analysoida tiimin tehokkuuden tekijöitä ja niiden ilmenemistä kohdeorganisaation henkilöstötutkimuksen tuloksissa. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin kuvailevan tilastotieteen keinoja. Kuvaileva tilastotiede eli deskriptiivinen tilastotiede ja tilastollinen päättely perustuvat ilmiöstä kerättyjen numeeristen ja kvantitatiivisten tietojen kuvailuun ja esittelyyn.

Kuvaileva tilastotiede on aineiston esittämistä ja luonnehdintaa, tarkoituksena on aineistoa muokkaamalla tuottaa perustietoa aineiston kuvaamasta ilmiöstä, sen työkaluja ovat esimerkiksi tilastolliset mallit ja tilastografiikka sekä tilastolliset tunnusluvut. (Trochim, 2006) Tässä tutkimuksessa käytettiin tilastografiikkaa, jonka avulla vertailtiin viiden muuttujan riippuvuutta. Lisäksi tehtiin yhden muuttujan tarkastelua käyttämällä hyväksi jakaumia ja muita havainnollistavia tunnuslukuja. Näkemystä numeerisesta datasta havaittaviin ilmiöihin pyrittiin syventämään analysoimalla sanallisia kommentteja ja etsimällä niistä pääteemoja sekä selityksiä ilmiöille.

4.2 Otos ja aineisto

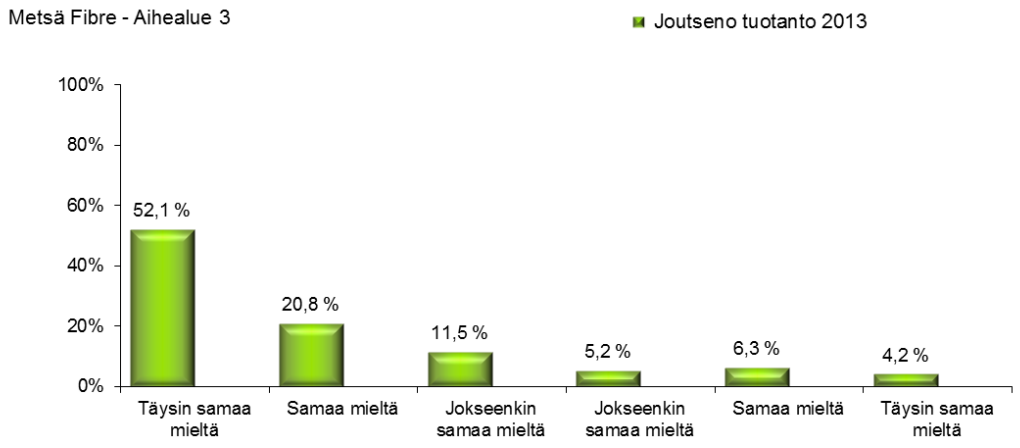
Tutkielman aineisto koostuu Metsä Fibren neljän eri yksikön vuosien 2006-2013 henkilöstötutkimustuloksista. Lisäksi tutkimukseen haastateltiin Metsä Fibren toimitusjohtajaa. Aineisto jakaantuu kahteen eri osaan, joista toinen sisältää numeerista dataa ja toinen lyhyitä sanallisia kommentteja. Aineisto on valmis aineisto, joka on kerätty Fenix Consultingin toimesta vuosittain lomakyselyllä. Lomakehaastattelu sopii parhaiten, kun aineisto halutaan kvantifioida mielekkäästi. Kvantitatiivinen aineisto sisältää yksiköiden henkilöstön vastauksista laskettuja keskiarvoja ja niiden hajonnat. Henkilöstötutkimuksen aihealueisiin liittyen vastaajalla on ollut myös mahdollisuus sisällyttää vastaukseensa sanallinen kommentti. Lisäksi tutkimuslomakkeen lopussa oli kolme avointa kysymystä. Lisäkommentit sekä vastaukset avoimiin kysymyksiin muodostavat tämän tutkielman kvalitatiivisen aineiston. Vuoden 2013 henkilöstötutkimuslomake löytyy tutkielman lopusta liitteistä.

Metsä Fibren henkilöstötutkimus on teetetty yhteistyössä Fenix Consultingin kanssa ja tutkielman aineisto koostuu Fenix Consultingin tekemistä yhteenvetoraporteista. Raportit sisältävät yhteenvedon vastauslomakkeista, niiden keskiarvoista ja vastausten hajonnat kuuteen eri tasoon sekä sanalliset kommentit. Tutkimuksen tulosten hajonta on esitetty raporteissa kuvioina erikseen kustakin aihealueesta (Kuvio 11). Vastausvaihtoehdot ovat olleet täysin samaa mieltä (10-9) – samaa mieltä (8,99-8) – jokseenkin samaa mieltä (8,99-7) – jokseenkin samaa mieltä (7,99-7) – samaa mieltä (6,99-6) – täysin samaa mieltä (5,99-4). Tulokset on luokiteltu tasoihin, joihin on määritelty kehitystarpeiden merkittävyys johdon tavoitetilan mukaan. Raportteihin merkitty tilastollisesti merkittävä muutos on 0,15.

Tasojen analysointi	
7 tai alle 7	Kiireellinen tarve kehittää
7,1 – 7,9	Merkittävä tarve kehittää
8,0 – 8,4	Ok taso, kehitettävää, mutta ei “tulipaloa”
8,5 – 8,7	Hyvä taso, tavoitteena jatkokehittäminen
Yli 8,7	Erinomainen taso, tavoitteena säilyttää taso

Taulukko 3. Henkilöstötutkimuksen vastausparien tasojen analysointi.

Henkilöstötutkimus on muodostunut vuosien 2006-2013 aikana kaiken kaikkiaan 30:stä henkilöstöasioita ja esimiestyötä koskevasta aihealueesta (Taulukko 4). Nämä aihealueet on esitetty haastattelulomakkeella väittämäpareina, esimerkiksi: Minulla ei ole aikomusta vaihtaa työpaikkaa - Suunnittelen aktiivisesti työpaikan vaihtoa. Vastausvaihtoehdot on esitetty Likert -asteikolla täysin samaa mieltä, samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Kuvion 11 esimerkin väittämäparien vastausten keskiarvo on 8,74 eli tasolukutaulukon mukaan erinomainen.



Kuvio 11. Henkilöstötutkimustuloksen väittämäparien hajonta.

Taulukko 5 sisältää kaikki vuosina 2006-2013 henkilöstötutkimuksessa esiintyneet aihealueet ja niiden muutokset.

1 Suhtautuminen yhtiön tulevaisuuteen
2 Oman toiminnan luotettavuus (tavoitteiden saavuttaminen, 2013)
3 Toiminnan jatkuva kehittäminen
4 Osaamisen hyödyntäminen
5 Sisäinen yhteistyö
6 Henkilöiden arvostaminen (arvostus, 2013)
7 Ymmärrys Botnian tavoitteista
8 Vastuualueiden selkeys
9 Epäkohtiin puuttuminen
10 Työhön lähdön mielekkyys (työn mielekkyys, 2013)
11 Päätäntävalta omassa työssä
12 Työn haasteellisuus
13 Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön *
14 Mahdollisuudet tavoitteiden vaatiman osaamisen kehittämiseen (kehittymismahdollisuudet, 2013)
15 Työyhteisön ilmapiiri
16 Vaikutusmahdollisuudet työyhteisön ilmapiiriin (työyhteisötaidot, 2013)
17 Tavoitteiden selkeys (henkilökohtaisten tavoitteiden selkeys, 2013)
18 Vaikutusmahdollisuudet omiin tavoitteisiin *
19 Esimiehen tuki ja työn itsenäisyys (esimiehen tuki, 2013)
20 Palautteen saanti
21 Palautteen hyödyllisyys *
22 Kehityskeskustelujen hyöty (kehityskeskustelujen laatu, 2013)
23 Esimiehen ajankäyttö keskusteluihin *
24 Keskustelu esimiehen kanssa (esimies-/alaissuhteet, 2013)
25 Esimieheltä saadun tiedon määrä (tiedonkulku, 2013)
26 Kehityskeskustelujen hyöty (2009)
27 Lähtöherkkyys (2013)
28 Työhyvinvointi (2013)
29 Toiminnon tavoitteiden selkeys (2013)
30 Työturvallisuus (2013)

Taulukko 4. Henkilöstötutkimuksen aihealueet ja niiden muutokset.

Suurin osa väittämäparien aihealueista on esiintynyt vastauslomakkeissa henkilöstötutkimuksessa vuodesta 2006 lähtien täysin samalla nimellä vertailukelpoisuuden säilyttämiseksi. Osaan aihealueista on tehty vuosina 2009 ja 2013 joitain muutoksia. Taulukkoon 4 on merkitty sulkuihin muutoksen ajankohta ja aihealueen uusi nimi. Muotoilua on uusittu selkeyden lisäämiseksi ja aihealueiden sisältö on pysynyt tästä syystä

kutakuinkin samana. Vuonna 2009 vastauslomakkeeseen on lisätty yksi uusi kohta, kehityskeskustelujen hyöty, ja vuonna 2013 vastauslomakkeeseen on lisätty kokonaan neljä uutta aihealuetta, jotka ovat lähtöherkkyys, työhyvinvointi, toiminnon tavoitteiden selkeys ja työturvallisuus ja tähdellä (*) merkityt kohdat on jätetty kokonaan pois vuoden 2013 tutkimuslomakkeista alkaen.

Taulukko 6 sisältää vuosien 2008-2013 vastausprosentit eriteltynä koko Metsä Fibren ja kunkin yksikön mukaan. Vuodet 2006 ja 2007 on jätetty pois vertailusta, koska tutkimuksessa ei ollut käytettävissä kyseisten vuosien vastausprosentteja. Henkilöstötutkimus on lähetetty vuosittain paperilomakkeena koko henkilöstölle. Koko organisaation keskimääräinen vastausprosentti vuosina 2007-2013 on ollut noin 75 %. Tyhjänä palautettuja lomakkeita ei ole laskettu mukaan palautusprosenttiin. Vuoden 2014 henkilöstötutkimus jätettiin pois tutkimuksesta, koska Rauman yksikön vastausprosentti oli poikkeuksellisen alhainen 49,6 %. Muina vuosina Rauman yksikkö on ollut kaikkien yksikköjen yhteenlasketun vastausprosentin keskiarvon yläpuolella.

Vastausprosentit %

Vuosi	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Metsä Fibre	78,7	78,2	77	78,7	76,5	69,2
Rauma	85,1	77,1	86,9	88,6	83,9	78,2
Joutseno	68,8	78,2	69,4	73,3	69,6	70,2
Äänekoski	80,4	81,2	75,2	70,1	74,2	70,8
Kemi	78,5	73,1	74	79,4	81,4	75

Taulukko 5. Vastausprosentit 2008-2013.

4.3 Aineiston analysointi

Aineiston käsittely aloitettiin taulukoimalla Fenix Consultingin yhteenvetoraporteista kunkin yksikön vuosittaiset henkilöstötutkimustulokset Exceliin (LIITE 1). Tämän jälkeen aineistosta valittiin mittarit, jotka edustavat parhaiten teoriasta nousseita tiimin tehokkuuden tekijöitä ja auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Analyysiin muodostui neljä eri kokonaisuutta: yleiset tiimin tehokkuuden tekijät, jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus, esimiehen vaikutus ja yksilön ominaisuuksien vaikutus tehokkuuteen.

Mittareista tehtiin Excelillä Target chart - mallit. Tarkempaan analyysiin valikoituneista mittareista tehtiin myös aikasarja-analyysi, jonka lisäksi tarkasteltiin myös henkilöstötutkimuksen sanallisia kommentteja. Jaetulla johtajuudella ja itseohjautuvuudella voidaan vaikuttaa edellä mainittuihin valittuihin mittareihin. Jaetusta johtajuudesta ja itseohjautuvuudesta ei tehty yhtä kuviota tai valittu erillisiä omia mittareita. Niiden vaikutusta analysoitiin suhteessa yhteistyöhön, tiedonkulkuun, päätäntävaltaan ja yksilön motivaatioon. Nämä mittarit ovat yksiä merkittävimmistä teoriasta nousseista tekijöistä, joihin jaetulla johtajuudella ja itseohjautuvuudella on tutkittu olevan positiivisia vaikutuksia.

Yleiset tiimin tehokkuuden tekijät

Henkilöstötutkimuksessa on monta eri aihealueita, jotka mittaavat tiimin tehokkuutta. Adams et al. mukaan (2002) tiimin tehokkuuteen vaikuttavat ennen kaikkea selkeästi määritellyt tavoitteet ja yhteinen päämäärä, roolien ja viestinnän selkeys sekä tuottava konfliktien ratkaisu. Lisäksi tiimin tehokkuuteen vaikuttaa yhtenäisyys, joka koostuu yhteisesti jaetusta päätöksenteosta, yhteistyöstä ja kommunikaatiosta. (Ensley et al, 2003; Gronn, 2002) Tarkempaan analyysiin valittiin tutkimuksen kirjallisen viitekehyksen pohjalta viiden aihealueen tulokset: (1)

vastuualueiden selkeys, (2) toiminnon tavoitteiden selkeys, (3) sisäinen yhteistyö, (4) epäkohtiin puuttuminen ja (5) tiedonkulku.

Jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus

Jaettu johtajuus vaikuttaa tiimin tehokkuuteen etenkin edistämällä itseohjautuvuutta, yhtenäisyyttä ja sitoutumista. Tämä tapahtuu päätöksenteon, yhteistyön ja kommunikaation edistämisen sekä tiimin voimaantumisen ja yksilön motivaation kasvattamisen kautta. Edellä mainittuja tekijöitä mittaavat sisäinen yhteistyö, tiedonkulku, päätäntävalta omassa työssä. Yksilön motivaatiota mittaa työyhteisötaidot ja työn mielekkyys.

Esimiehen vaikutus

Itseohjautuvan tiimin esimies kannustaa itsensä johtamiseen, joka koostuu tavoitteiden asettamisesta, itsearvioinnista ja halusta kehittyä. On tärkeää, että tiimin jäsenillä on luottamus esimieheensä ja tätä luottamusta kasvattaa muun muassa mahdollisuus ottaa vastuuta omasta toiminnasta. (Elloy, 2003) Analyysissä mitataan tiimin esimiehen vaikutusta tehokkuuteen viiden eri aihealueen kautta, nämä ovat: (1) esimiehen tuki, (2) esimies-/alaissuhteet, (3) osaamisen hyödyntäminen, (4) päätäntävalta omassa työssä ja (5) kehittymismahdollisuudet.

Yksilön ominaisuudet

Tiimin tehokkuuteen vaikuttavat jäsenten yksilölliset ominaisuudet. Merkittävä suhde tiimin tehokkuuteen on yksilön sosiaalisella tyylillä, joka koostuu tuotteliaisuudesta, asenteesta ja käyttäytymisestä. (Ross et al., 2008) Henkilöstötutkimuksen aihealueista yksilön vaikutusta tehokkuuteen valittiin mittaamaan viisi aihealuetta. Tuotteliaisuutta mittaa tässä tutkimuksessa (1) tavoitteiden saavuttaminen ja (2) toiminnan jatkuva kehittäminen. Asennetta mittaa (3) työyhteisötaidot sekä (4) työn mielekkyys ja käyttäytymistä (4) lähtöherkkyys.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiuden 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) Aineiston luotettavuus riippuu sen laadusta ja siihen vaikuttavat kysymyslomakkeen validiteetti ja reliabiliteetti. Kyselytutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää, että kysymykset mittaavat sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan tavoitella etukäteen muun muassa tekemällä hyvä haastattelurunko. Tässä tutkimuksessa käytettiin valmista aineistoa, joten kyselylomakkeen teemarunkoon tai lisäkysymysten muotoiluun ei voitu vaikuttaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 44, 184-185) Aineiston keruumenetelmän validiteettia on tarkasteltu arvioimalla objektiivisesti kysymysten sanamuotoja ja mittaavuutta.

Vastauksissa esiintyvät satunnaiset virheet, jotka voivat johtua kysymyksen väärin ymmärtämisestä, epärehellisyydestä tai muista satunnaisista tekijöistä kuten vastaajan mielialasta tai vireystilasta, johtavat mittaamisen heikkoon reliabiliteettiin. Reliabiliteettia kuvaavat käsitteet luotettavuus, pysyvyys, yhdenmukaisuus, ennustavuus ja paikkansapitävyys (Kerlinger 1981, 442). Kyselylomakkeessa on tärkeää, että vastaaja ymmärtää kysymyksen, koska oletetaan, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille. Tässä tutkimuksessa on lähtökohtaisesti oletettu, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymyksen samalla tavalla ja vastanneet totuudenmukaisesti. Tutkimuksen aineistossa joidenkin kysymysten kohdalla sanalliset kommentit paljastavat, että kysymys on ollut ainakin osalle vastaajista epäselvä tai monitulkintainen. Analyysivaiheessa on pyritty analysoimaan vastauksia ottaen huomioon, että kysymyksen asettelu on aiheuttanut epäselvyyksiä. Analyysissä on myös huomioitu, että osa kysymyksistä on muotoiltu uudestaan vuosien varrella ja tämä on voinut vaikuttaa kysymysten ymmärtämiseen eritavalla vaikka sisältö sinänsä on pysynyt samana. Vastauslomakkeet ovat olleet

anonyymejä, joten vastauksissa ei oletettavasti ilmene vääristymistä esimerkiksi esimiehen odotusten suuntaan. Liitteet sisältävät vuoden 2013 haastattelulomakkeen, josta myös lukija voi arvioida mittaamisen luotettavuutta.

Analyysiin valittavissa aineistoissa otettiin huomioon vastausprosentti. Vuoden 2014 henkilöstötutkimuksen tulokset jätettiin analyysin ulkopuolelle, koska Rauman yksikön vastausprosentti oli kyseisenä vuonna poikkeuksellisesti vain 49 %. Aineistosta laskettiin sen kokoon sopivia tunnuslukuja kuten keskiarvo ja vaihteluväli. Sen sijaan aineistosta ei laskettu esimerkiksi korrelaatioita, koska korrelaatio voisi olla pienestä otoskoosta johtuva sattuma.

Tutkimuksen analyysin luotettavuutta on pyritty parantamaan selostamalla tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikkia vaiheita. Aineiston analyysissä käytettiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia mittareita monipuolisen kuvan saamiseksi henkilöstötutkimuksentuloksista. Tuloksista johdettujen päätelmien validiutta ja reliabiliteettia voidaan arvioida yhtälailla kuin aineiston validiutta tai reliabiliteettia. Aineiston analyysissä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tai väitteen pätevyyttä eli oikeuttavatko käytetty aineisto, tutkimusmenetelmät ja saadut tulokset esitetyt väitteet. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa mittaustuloksista tehtyjen päätelmien sopivuutta, mielekkyyttä ja käyttökelpoisuutta. (Nummenmaa et al., 1997, 203) Tämän tutkimuksen analyysin luotettavuus on pyritty varmistamaan tutkimuksen jatkuvalla objektiivisella tarkastelulla koko tutkimusprosessin ajan, käyttäen tutkimusongelmaan ja aineistoon sopivia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksessa on myös tiedostettu, että tutkijan omat käsitykset ilmiöstä voivat vääristää tuloksia ja pyritty tämä tiedostaen mahdollisimman objektiiviseen tarkasteluun. Analyysin ja siitä tehtyjen johtopäätösten luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkijan vähäinen käytännön kokemus tutkimuksessa käytetyistä menetelmistä.

5. TUTKIMUSTULOKSET

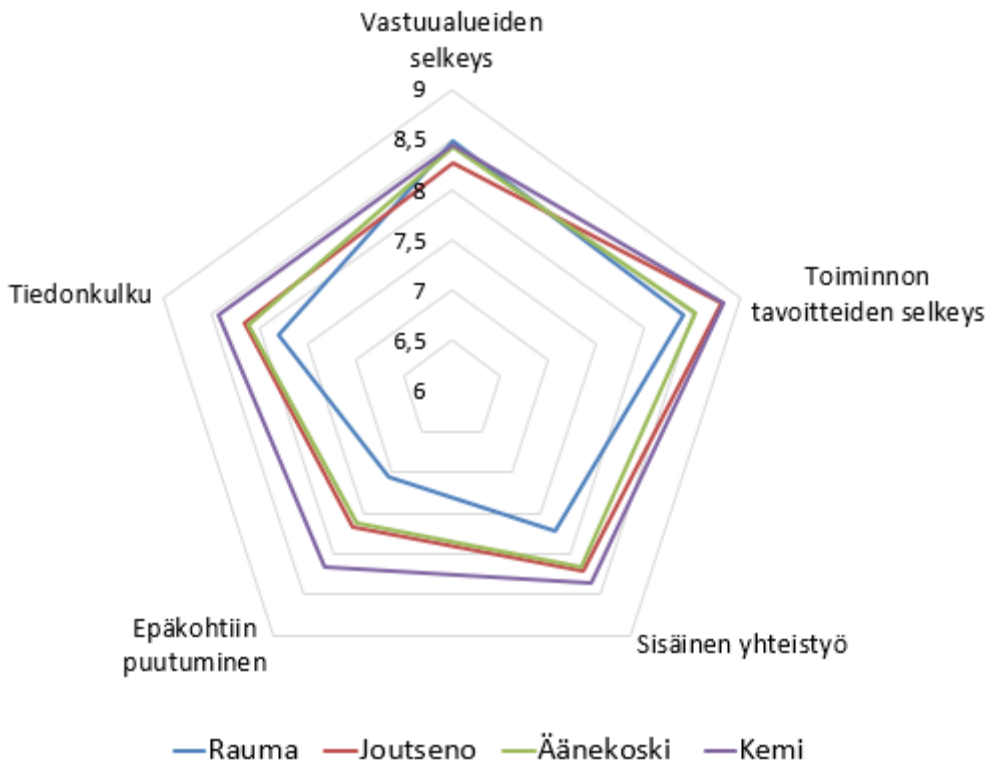
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen aineisto, joka pohjautuu Metsä Fibren vuosien 2006–2013 henkilöstötutkimustuloksiin. Aineistoa analysoidaan luvussa 4. kuvatuista mittareista tehtyjen kuvioiden ja taulukoiden avulla. Analyysissä on keskitytty vuoteen 2013. Lisäksi osasta mittareita tehtiin aikasarja-analyysi koko tarkasteluajanjaksolta. Kuvioista tehtyjä havaintoja analysoidaan tarkemmin tutkimalla vuoden 2013 henkilöstötutkimuksen sanallisten kommenttien sisältöä. Muutamia kommentteja nostetaan esiin edustamaan sanallisen aineiston tärkeimpiä teemoja.

5.1 Yleiset tiimin tehokkuuden tekijät

Tiimin tehokkuuteen on tutkittu vaikuttavan vastuualueiden ja tavoitteiden selkeys, tiedonkulku, konfliktien hallinta ja tiimin koheesio. (Adams et. al, 2002) Metsä Fibren vuoden 2013 henkilöstötutkimuksesta valittiin viisi mittaria edustamaan näitä tehokkuuteen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä: (1) vastuualueiden selkeys, (2) toiminnon tavoitteiden selkeys, (3) sisäinen yhteistyö, (4) epäkohtiin puuttuminen ja (5) tiedonkulku. Kuviosta 12 voidaan analysoida näiden viiden eri tekijän arvoja, suhdetta toisiinsa ja tekijöiden suhdetta yksiköiden välillä. Mittarien vertailulla eri yksiköiden välillä voidaan analysoida, miten itseohjautuvasti toimivan Rauman yksikön arvot poikkeavat muista yksiköistä.

Kuviosta nähdään, että vastuualueiden selkeys on kaikilla yksiköillä lähes sama keskiarvolla 8,5. Joutsenon, Äänekosken ja Kemin yksiköt saavat kutakuinkin saman arvon tiedonkulusta, epäkohtiin puuttumisesta ja sisäisestä yhteistyöstä. Näillä kaikilla kolmella aihealueella Rauman yksikkö saa muita hieman matalamman arvon, joista matalin on epäkohtiin puuttuminen. Epäkohtiin puuttumisen keskiarvo muilla yksiköillä on korkeampi (Joutseno 7,7; Äänekoski 7,6 ja Kemi 8,2) ja Rauman yksiköllä

hieman matalampi (7,1). Kehitystarveasteikolla epäkohtiin puuttumisessa kaikki yksiköt Kemiä lukuun ottamatta ovat ”Merkittävä tarve kehittää” -tasolla. Tiedonkulusta Rauman yksikkö saa arvon 7,8 ja sisäisestä yhteistyöstä 7,7. Molemmat arvot ovat tasolla ”Merkittävä tarve kehittää”. Toiminnon tavoitteiden selkeydessä Rauman yksikkö saa myös kaikista yksiköistä matalimman (8,4) ja Kemin yksikkö korkeimman (8,8) arvon.

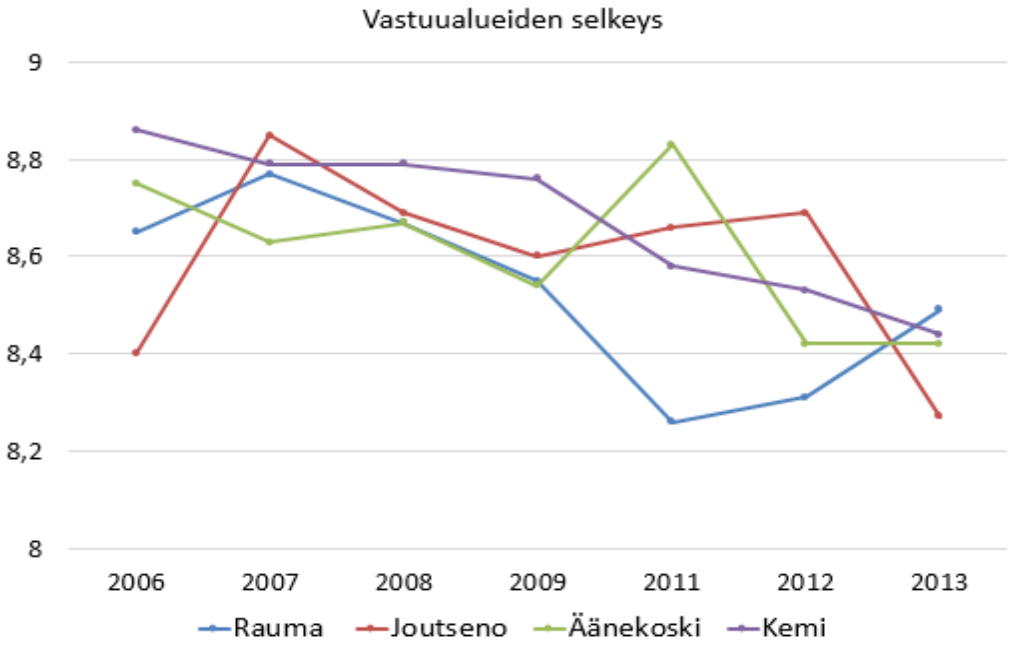


Kuvio 12. Tiimin tehokkuuden tekijät, vuoden 2013 henkilöstötutkimus.

Itseohjautuviin tiimein tutkimuksessa itseohjautuvuudessa tärkeää on yhteistyö, tavoitteiden ja vastuualueiden selkeys ja tiedonkulku sekä konfliktinhallinta. (Adams et. al, 2002) Vuoden 2013 tiimitehokkuuden tekijöiden arvojen vertailussa nähdään, että itseohjautuvasti toimivan Rauman yksikön arvot ovat muita matalammat neljän eri tehokkuuden tekijän osalta: toiminnon tavoitteiden selkeys, sisäinen yhteistyö, epäkohtiin puuttuminen ja tiedonkulku. Vastuualueiden selkeydessä Rauman yksiköllä oli kuitenkin korkein arvo. Rauman yksikön arvot eivät kuitenkaan osoittaneet, että itseohjautuvuudelle olennaiset alueet olisivat muita yksiköitä merkittävästi paremmat

5.1.1 Vastuualueiden ja tavoitteiden selkeys

Vastuualueiden selkeys oli vuonna 2013 Rauman yksikössä muihin nähden korkealla tasolla. Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden perustana on jaettu vastuu. (Hughton et al., 2003) Kuvio 13 kuvaa kaikkien yksiköiden vastuualueiden selkeyden arvojen vaihtelua vuosina 2006-2013. Toiminnon tavoitteiden selkeydestä ei voida tehdä aikasarja-analyysiä, koska mittari otettiin henkilöstötutkimukseen vasta vuonna 2013. Vastuualueiden selkeys on pysynyt kaikilla yksiköillä vuosina 2006-2013 arvojen 8,3-8,9 välissä, poikkeuksena Rauman yksikön vuosien 2010 ja 2011 notkahdus. Kaikkien yksiköiden vertailuvuosien keskiarvo on 8,6. Vuosi 2007 on keskiarvoltaan yksi parhaista (8,7), jolloin kaikki yksiköt Äänekoskea lukuun ottamatta pääsivät ”Erinomaiselle” -tasolle. Matalin keskiarvo on vuodella 2013 (8,47), jolloin Joutsenon yksikön arvot notkahtivat ja laskivat myös kokonaiskeskiarvoa. Pienin vaihteluväli on Kemin yksikön arvoissa (0,3) ja suurin Rauman arvoissa (0,6).



Kuvio 13. Vastuualueiden selkeys, vuodet 2006-2013.

Vastuualueiden selkeys koettiin toisaalta selkeäksi, toisaalta epäselväksi ja ylhäältäpäin määrätyksi. Eniten epäselvyyttä vastuualeissa koettiin

etenkin suhteessa alihankkijoihin. Vuorojen sisällä vastuualueet koettiin taas pääosin selkeiksi.

”Selkeää vastuunottajaa ei monessakaan asiassa ole, lähinnä yhteistyö alihankkijan rooli todella sekava.” Rauman yksikkö

*”Ei täällä yksikössä kukaan vastaa mistään, vaan Espoo käskee.” Ä*änekosken yksikkö

”Vuorojen kesken on selkeää kuka vastaa mistäkin.” Rauman yksikkö

Toiminnon tavoitteiden selkeydestä oli hyvin harvoja kommentteja. Kemin ja Äänekosken yksiköistä sanallisia vastauksia ei ollut yhtään. Joutsenon yksikössä vastauksia oli yksi. Rauman yksikössä sanallisia kommentteja oli kolme, näistä kahdessa tavoitteet koettiin selkeiksi. Toisessa kommenteista nousi esille itseohjautuvuuden olennaisimpia tavoitteita eli oppimishalukkuus ja kehittyminen. (Wood & Fields, 2007, 272) Yhdessä vastauksista tavoitteet herättivät kysymyksiä.

”Toimin parhaani mukaan.” Joutsenon yksikkö

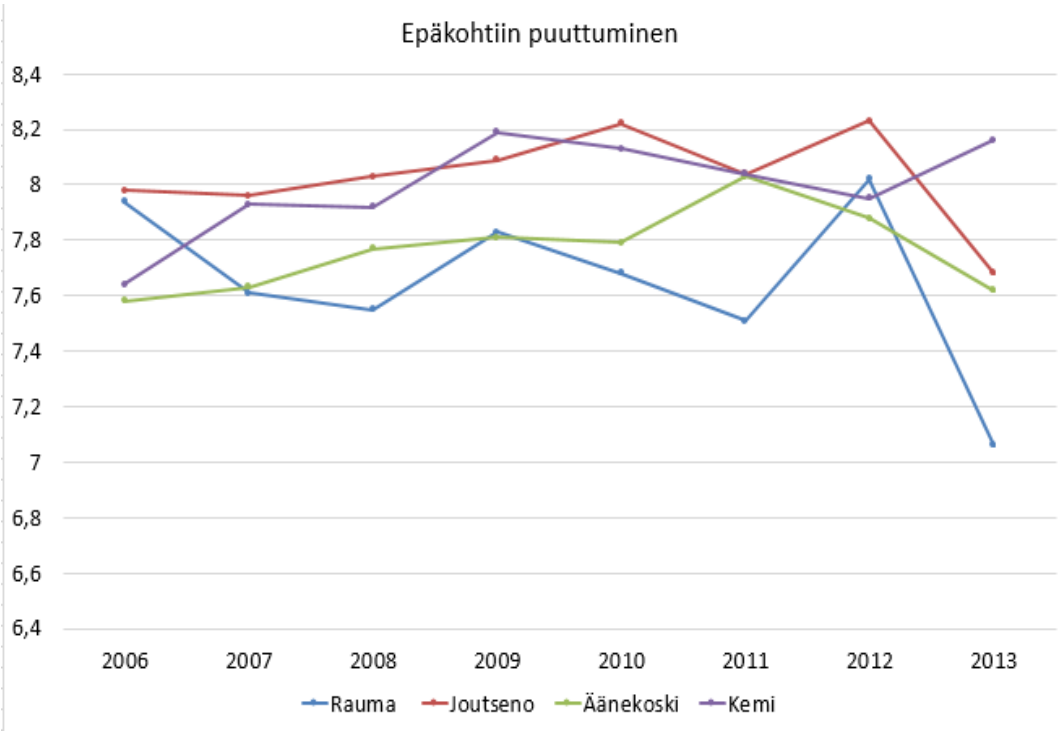
”Osaaminen, uuden oppiminen, kehittyminen, käytettävyys eri tehtävissä.” Rauman yksikkö

”Eihän tähän voi vastata muuten kuin ruksi oikeaan laitaan. Jos on epäselvyyttä, niin kiireesti esimiehen puheille.” Rauman yksikkö

”Tavoitteet?” Rauman yksikkö

5.1.2 Epäkohtiin puuttuminen

Epäkohtiin puuttuminen valittiin aikasarja-analyysiin, koska vuonna 2013 Kemin yksikön ja muiden yksiköiden välillä oli huomattava ero. Itseohjautuvassa tiimissä koko tiimillä on vastuu epäkohtiin puuttumisessa. Tästä syystä jokaisen jäsenen on oltava valmis tarttumaan epäkohdaksi koettuun asiaan ja kommunikoimaan siitä muulle organisaatiolle. (Adams et al., 2002) Epäkohtiin puuttumisen kaikkien yksiköiden yhteenlaskettu keskiarvo vuosilta 2006-2013 on 7,9. Korkein keskiarvo koko ajanjaksolta on Joutsenon yksiköllä (8) ja Kemin yksiköllä (8). Matalin arvo on Rauman yksiköllä 7,7 ja toiseksi matalin Äänekosken yksiköllä (7,8). Suurin vaihteluväli on Kemin yksiköllä (0,8), toiseksi suurin Rauman yksiköllä (0,51). Pienimmät vaihteluvälit ovat Joutsenon (0,31) ja Äänekosken yksiköillä (0,45). Suurin ja tasaisin kehitys vuodesta 2006 vuoteen 2013 on tapahtunut Kemin yksiköllä, jonka arvo on noussut tarkastelujakson minimistä 7,6 sen maksimiin 8,2. Suurin pudotus on ollut Rauman yksiköllä vuoden 2006 arvosta 7,9 vuoden 2013 arvoon 7.



Kuvio 14. Epäkohtiin puuttuminen, 2006-2013

Huomattavin notkahdus trendissä on tapahtunut Rauman yksikössä vuonna 2013, muiden vuosien tulokset ovat olleet lähempänä muiden yksiköiden arvoja. Sanallisista kommenteista ilmenee, että epäkohtiin puuttumisessa onnistuneimmaksi koetaan työturvallisuuteen liittyvien epäkohtien ratkaiseminen sekä hyvin viestittyihin epäkohtiin puuttuminen. Eniten kehitystä koetaan tarvittavan vastuiden määrittämisessä ja epäkohtien priorisoinnissa. Rauman yksikössä ongelmiin puuttuminen koetaan hitaaksi. Lisäksi todellisiksi tai ”kiireettömiksi” epäkohdiksi koetut asiat jäävät huomiotta. Vuoden 2013 tulokseen vaikuttanee myös Rauman yksikössä meneillään olleet keskustelut työvuorojen pituudesta, joka aiheutti erimielisyyksiä osapuolten välillä.

”Jotkut asiat voi roikkua vuosikausia.” Rauman yksikkö

”Puututaan, mutta epäkohtiin jotka ei juuri räjähdä käsiin, niin niille ei tehdä mitään.” Rauman yksikkö

”Puututaan lillukanvarsiin ja todelliset epäkohdat jäävät huomioimatta.” Rauman yksikkö

”Haluttiin kokeilla 12h työkiertoa. - - Sitten tuli tyrmäys, että ei otetakaan käyttöön.” Rauman yksikkö

Myös muiden yksiköiden kommenteissa ilmenee samoja asioita, ongelmiin puuttumisessa koetaan hitautta ja puuttuminen koetaan väärin kohdistetuksi. Lisäksi vastuu epäkohtiin puuttumisesta aiheuttaa epäselvyyttä ja vastuu epäkohtien selvittämisestä mielletään ennen kaikkea esimiehelle kuuluvaksi.

”Epäkohtien esiin tuominen on usein hidasta, siksi ongelmat pääsee paisumaan liian suureksi.” Joutsenon yksikkö

”Reagointi hidasta.” Äänekosken yksikkö

”Keskitytään liian suuriin linjauksiin, eikä puututa ruohonjuuritason ongelmiin.” Joutsenon yksikkö

”Talosta puuttuu sellainen setä/täti, jolla olisi munat. Todellisiin ongelmiin ei oikeasti puututa, sohitaan vain.” Rauman yksikkö

”Vastuualueet epäselviä. Etenkin, jos vaikuttaa tuotantoon…” Äänekosken yksikkö

Toisaalta epäkohtiin puuttuminen koetaan myös nopeaksi ja onnistuneeksi, etenkin, jos epäkohdat pystytään viestimään tehokkaasti. Kommenteista nousee esille etenkin työturvallisuuteen liittyvien epäkohtien nopea ratkaiseminen.

”Olen tyytyväinen ripeään epäkohtien korjaukseen. Yritystä on heti, kun tunnistetaan. Viestintä epäkohdiksi koetuista asioista on haaste.” Joutsenon yksikkö

”Puututaan - ne vain on saatava tietoon, ajatuksia ei voi lukea.” Äänekosken yksikkö

”Yleensä puututaan varsin hyvin, ei tule mieleen mikä olisi jäännyt kaivelemaan. Turvallisuusasioihin puututaan välittömästi.” Rauman yksikkö

5.1.3 Tiedonkulku ja yhteistyö

Jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa tiimin tehokkuuteen kehittämällä ja voimistamalla päätöksentekoprosessia, kommunikaatiota sekä yhteistyötä (Ensley et al, 2003; Gronn, 2002). Tiedonkulku ja yhteistyö olivat Rauman yksikössä vuonna 2013 muita yksiköitä alemmalla tasolla. Tiedonkulku koetaan suhteellisen toimivaksi Rauman yksikössä vaikka siinä löytyy parannettavaa etenkin organisaation eri hierarkiatasojen välillä. Toisaalta kommenteista ilmeni, että tiedonkulkua ei koeta merkittävimmäksi kulmakiveksi työn kannalta.

”*Toimii vaihtelevasti, työn kannalta usein ihan ok.”* Rauman yksikkö

”Tiedonkulussa on kyllä parannettavaa, esim. resurssienhallinnan suhteen.” Rauman yksikkö

”Johtoportaan ja kanali-tason välillä iso kuilu.” Rauman yksikkö

”Ei tää homma tiedonkulusta kiinni ole.” Rauman yksikkö

Yhteistyössä korostuu etenkin vuorojen sisällä vallitseva yhteistyö, jota auttaa työkavereiden toimintatapojen tunteminen. Jossain määrin puutteelliseksi yhteistyö koetaan eri osastojen ja johdon välillä.

”Suurin osa ei tunne toisten osastojen töitä, koskee kaikkia henkilöstöryhmiä ja osastoja.” Rauman yksikkö

”Käynnissä pitäjien kesken yhteistyö sujuu, mutta eipä meitä kukaan muu sitten kuuntelekaan.” Rauman yksikkö

”Vuoro toimii hyvin… "konttorirotat" tuntuu olevan eri planeetalla.” Rauman yksikkö

”Vuoron sisäinen toiminta ok. Tehtaan tekemisen meininki puuttuu.” Rauman yksikkö

”Osaston sisällä homma toimii, kun ollaan opittu tuntemaan lähimpien työtovereiden toimintatavat.” Rauman yksikkö

”Vuorojen sisällä ja välillä homma toimii.” Rauman yksikkö

”Tällä tarkoitan käpy-johto. Vuoron sisäinen toiminta toimii onneksi edelleen.” Rauman yksikkö

Muiden yksiköiden kommenteissa vuorojen vahva sisäinen yhteistyö ei noussut yhtä selkeään asemaan kuin Rauman yksikössä, vaan useammin esille nostettiin koko Metsä Fibren sisäinen yhteistyö tai yhteistyö konsernin kanssa. Myös osastojen ja eri tehtaiden välille toivottiin lisää yhteistyötä.

”Yhteistyö osastollani toimii mielestäni aika hyvin. Osastojen välillä on paljon toivomisen varaa - labra/muut.” Äänekosken yksikkö

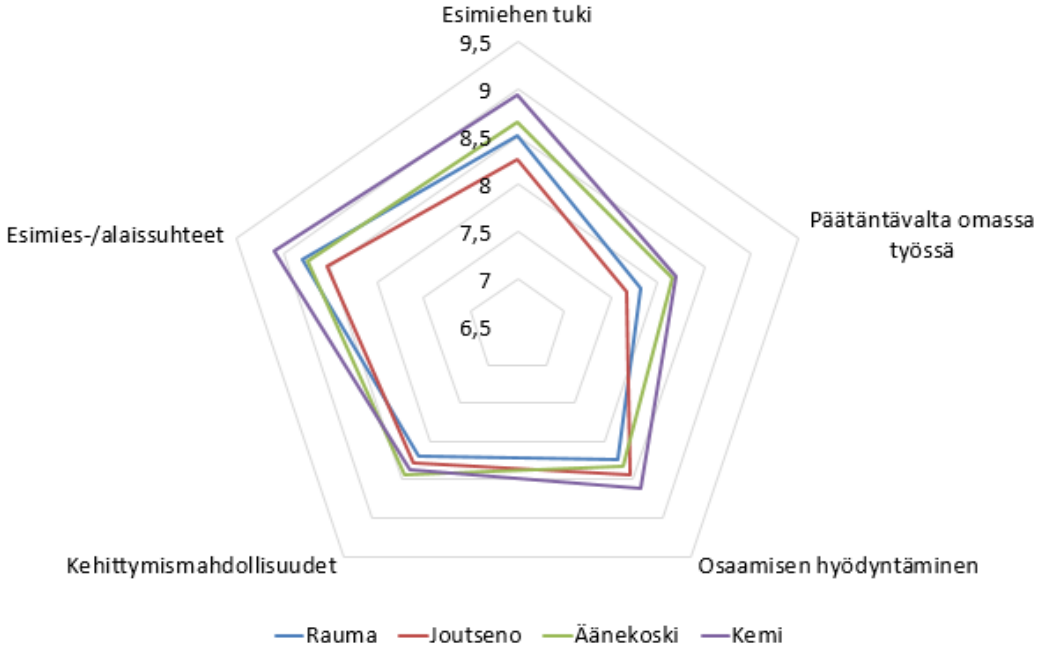
”Tehtaiden ja Groupin sisällä on, mutta voi edelleen tehostaa.” Joutsenon yksikkö

5.2 Esimiehen vaikutukset tehokkuuteen

Tiimin esimiehellä on olennainen tehtävä tiimin toiminnan suuntaamisen johtamisesta, oppimisesta sekä luottamuksen luomisesta ja säilyttämisestä. Tiimin esimies auttaa tiimiä sisäistämään sille kuuluvat vastuut ja sen vaikutukset organisaation tuloksiin sekä palkitsemisen ja palautteenannon kautta kannustaa itsensä johtamiseen. (Manz and Sims 1987) Esimies ikään kuin tekee itsensä työttömäksi auttamalla tiimin jäseniä kehittämään tarvittavia taitoja ja erityisesti kannustamalla itsensä johtamiseen. (Pearce & Manz, 2005) Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat siis päätäntävallan delegoiminen, tiimin jäsenten osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä itsensä kehittämiseen kannustaminen.

Tärkeiksi mittareiksi esimiestyön onnistuneisuuden mittaamisen kannalta on valittu: (1) esimiehen tuki, (2) esimies-/alaissuhteet, (3) päätäntävalta omassa työssä, (4) osaamisen hyödyntäminen ja (5) kehittymismahdollisuudet. Kuviosta 17 nähdään näiden mittareiden arvot ja suhteet toisiinsa sekä voidaan vertailla eri yksiköiden välisiä eroja. Analyysin tarkoituksena on erityisesti tutkia esimiehen tuen ja esimiessuhteen vaikutusta koettuihin kehittymismahdollisuuksiin, päätäntävaltaan ja osaamisen hyödyntämiseen. Tarkoituksena on erityisesti selvittää, miten Rauman yksikön toimintamalli on vaikuttanut esimiessuhteisiin ja sitä kautta tehokkuuden tekijöihin.

Kuvion 17 vertailtavien keskiarvojen perusteella kaikki yksiköt ovat ”OK” tai ”Hyvä” -tasolla. Mittarien keskiarvo yksikkökohtaisesti on: Kemi 8,6, Äänekoski 8,5 ja Rauma 8,3, ja Joutseno 8,2. Useimmissa kuvion 17 mittareissa arvot ovat korkeita ja osa erinomaisella tasolla.



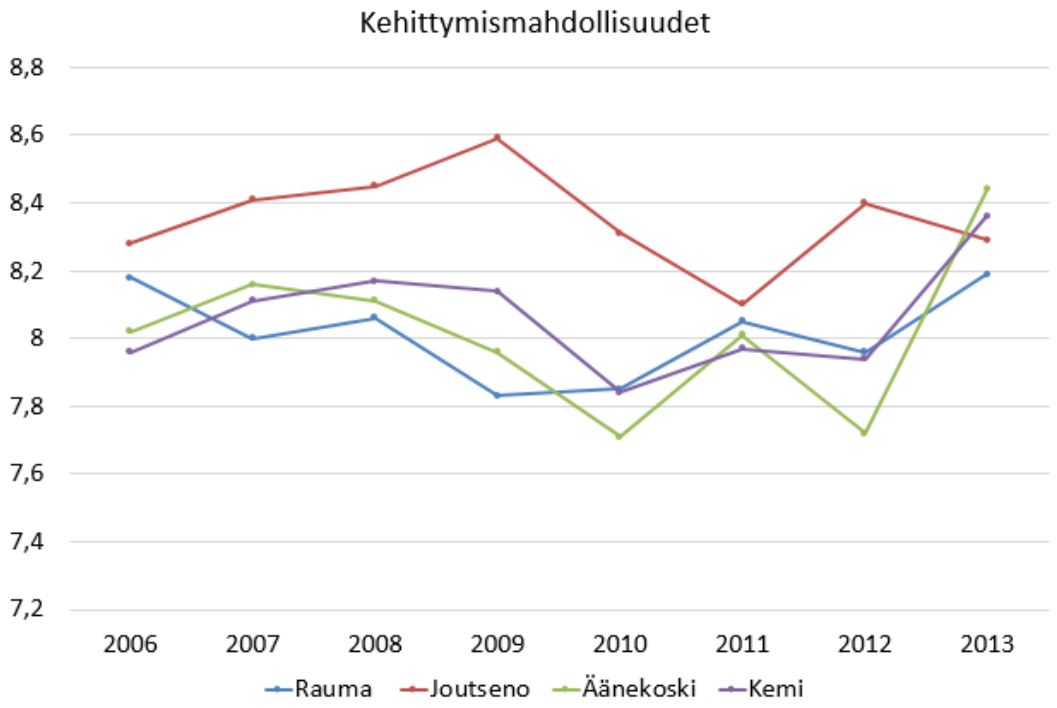
Kuvio 17. Esimies tehokkuuden tekijänä, 2013.

Esimiehen tuki on korkealla tasolla kaikissa yksiköissä keskiarvolla 8,7. Myös esimies-/alaissuhteet koetaan yleisesti onnistuneeksi keskiarvolla 8,8. Päätäntävalta omasta työstä on Kemin ja Äänekosken yksiköissä ”OK” -tasolla. Rauman ja Joutsenon yksiköissä, jossa arvo on tasolla ”Merkittävä tarve kehittää”. Yksiköiden yhteinen keskiarvo on 8,0. Osaamisen hyödyntämisen kaikkien yksiköiden yhteenlaskettu keskiarvo on 8,4 eli suhteellisen korkea. Osaamisen hyödyntämisen mittarissa muut yksiköt ovat säilytettävällä ”Hyvä” -tasolla ja Rauman yksikkö kehitettävällä ”OK” -tasolla. Rauman yksiköllä on vertailussa matalin arvo kehittymismahdollisuuksissa ja osaamisen hyödyntämisessä. Muissa mittareissa Rauma oli kutakuinkin muiden yksiköiden tasolla.

Eniten hajontaa yksiköiden välillä on esimiehen tuessa (0,7). Esimiehen tuki on erinomaisella tasolla ja korkein Kemin yksikössä (8,9) sekä toiseksi korkein Äänekosken yksikössä (8,7). Rauman (8,5) ja Joutsenon yksikössä (8,3) esimiehen tuki on ”OK”-tasolla. Vähiten hajontaa on kehittymismahdollisuuksissa (0,3). Parhaana kehittymismahdollisuudet nähdään Äänekosken (8,4) ja Kemin (8,4) yksikössä ja huonoimpana Rauman yksikössä (8,2), näiden välin jää Joutsenon yksikön arvo (8,3).

5.3.1 Esimiehen tuki ja kehittymismahdollisuudet

Esimiehen tuki oli vuonna 2013 kaikissa yksiköissä ”OK” -tasolla yhteenlasketulla keskiarvolla 8,6. Itseohjautuvassa tiimissä esimiehen tehtäviä ovat tiimin valmentaminen ja kehittäminen, jotta tiimillä ja sen jäsenillä olisi edellytykset johtaa itse itseään (Manz & Sims, 2003). Esimiehen tukea verrataan kehittymismahdollisuuksien kehitykseen vuosina 2006-2013. Kuviossa 13 nähdään kehittymismahdollisuuksien muutos vuodesta 2006 vuoteen 2013. Kaikissa yksiköissä nähdään jonkun verran vaihtelua eri vuosien välillä. Kaikkien yksiköiden arvot ovat parantuneet vuodesta 2006 ja vaihdelleet suhteellisen vähän. Joutsenon yksikkö on ollut muita paremmalla tasolla kaikkina vertailuvuosina paitsi vuonna 2013. Äänekosken yksikön arvoissa on tapahtunut myös suurin muutos verrattuina muihin (0,7). Pienin vaihtelu on ollut Rauman yksikön arvoissa (0,4). Rauman arvot ovat vaihdelleet ”OK” -tason ja ”Merkittävä tarve kehittää” -tason rajapinnassa. Vuosina 2006 ja 2013 arvo on sama 8,2.



Kuvio 18. Kehittymismahdollisuudet, 2006-2013.

Sanallisten kommenttien perusteella vuonna 2013 kehittymismahdollisuudet nähtiin hyvinä ja koulutuksiin pääsy helppona.

”Koulutustarjonta ja koulutukseen pääsy on erinomaista sekä helppoa.” Joutsenon yksikkö

”Jos resurssit sallii, koulutukseen pääsee.” Äänekosken yksikkö

Rajoitteena kehittymiselle koettiin aika ja koulutuksiin pääsy. Lisäksi kehittymishalukkuuteen vaikutti epäselvyys siitä, mitä osaamista tulisi kehittää.

”Huonosti pääsee koulutuksiin.” Rauman yksikkö

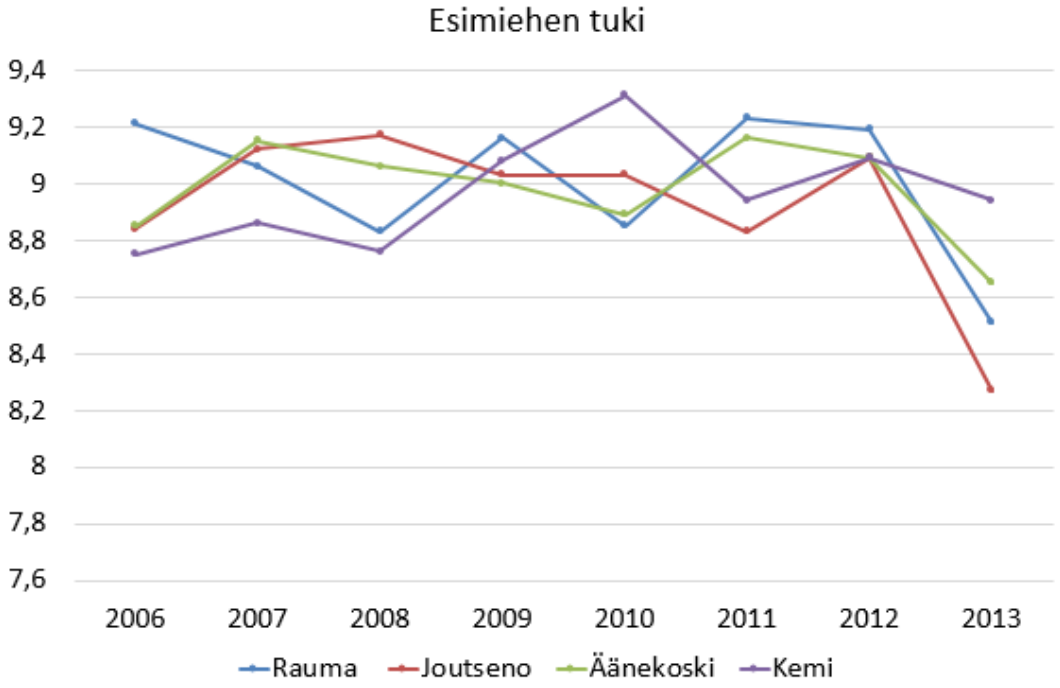
”*Resurssipula”* Rauman yksikkö

”Työnantaja ei todellisuudessa luo ja anna aikaa, jota käyttää itseni kehittämiseen.” Joutsenon yksikkö

”Vaikea kehittää, kun ei tiedä miten työnantaja on pisteyttänyt osaamisen.” Kemin yksikkö

Sanallisia kommentteja kehittymismahdollisuuksista oli yhteensä 12. Joutsenon yksikön palautteita oli neljä, joista kaksi oli negatiivisia ja kaksi positiivisia. Kemin yksikön molemmat kaksi palautetta olivat negatiivisia. Rauman yksikön kolmesta palautteesta kaksi oli negatiivisia ja yksi positiivinen. Äänekosken yksikön palautteesta oli yksi negatiivinen ja yksi positiivinen. Joutsenon yksikön palautteet eivät paljastaneet erityistä syytä merkittävään pudotukseen kehittymismahdollisuuksien arvossa vuodesta 2012 vuoteen 2013. Palautteissa ei myöskään ilmennyt esimiehen vaikutus kehittymismahdollisuuksien luomiseen tai kehittymisessä tukemiseen.

Koettu esimiehen tuki on vaihdellut jonkun verran (Kuvio 19), mutta hyvien arvojen sisällä. Joka vuoden yhteenlaskettu keskiarvo on ollut ”Erinomainen” -tasolla. Kaikissa yksiköissä esimiehen tuki on kehittynyt vuosien 2013 ja 2014 tutkimusten välillä negatiiviseen suuntaan. Rauman yksikössä esimiehen tuki laski eniten 9,2:sta 8,5:een. Suurin vaihteluväli arvoissa on ollut Joutsenon yksikön tuloksissa (0,8) ja pienin Äänekosken yksiköllä (0,5). Rauman vaihteluväliä (0,7) kasvattaa eniten vuoden 2013 muutos. Muutokseen kaikissa yksiköissä saattaa merkittävästi vaikuttaa kysymyksen uudelleen muotoilu vuoden 2013 henkilöstötutkimukseen.



Kuvio 19. Esimiehen tuki 2013, 2006-2013.

Sanallisissa kommenteissa eniten esimiehen mahdollisuuksia tukea työssä rajoittivat epäusko esimiehen valtuuksiin, kiire ja työkuorma. Kokemus esimiehen kiireellisyydestä johti myös siihen, että esimiestä ei kehdattu vaivata. Esimieheltä kaivattiin myös enemmän kiitosta kritiikin lisäksi ja parempaa asennetta esimiestyöhön. Esimiestyö koettiin myös tasapainoiseksi ja yksittäiset esimiehet saivat kiitosta.

”Mitä esimies voi tehdä hyväkseni? Taitaa aika vähissä hänenkin päätäntävalta tässä firmassa olla.” – Rauman yksikkö

”Esimiehen työkuorma on niin suuri, ettei hän ehdi tukea minua, saati kysyä kuulumisia muuten kuin kehityskeskusteluissa.” –Joutsenon yksikkö

”Esimieheni ei aina edes tervehdi, eikä vastaa edes puhelimeen. En välttämättä edes näe häntä moneen päivään! Hän on täysin sopimaton tehtäväänsä!” - Joutsenon yksikkö

”Kyllä ehkä saisikin, mutta en oikein tohdi aina vaivata, kun taitaa olla muutakin hommaa ihan tarpeeksi.” – Äänekosken yksikkö

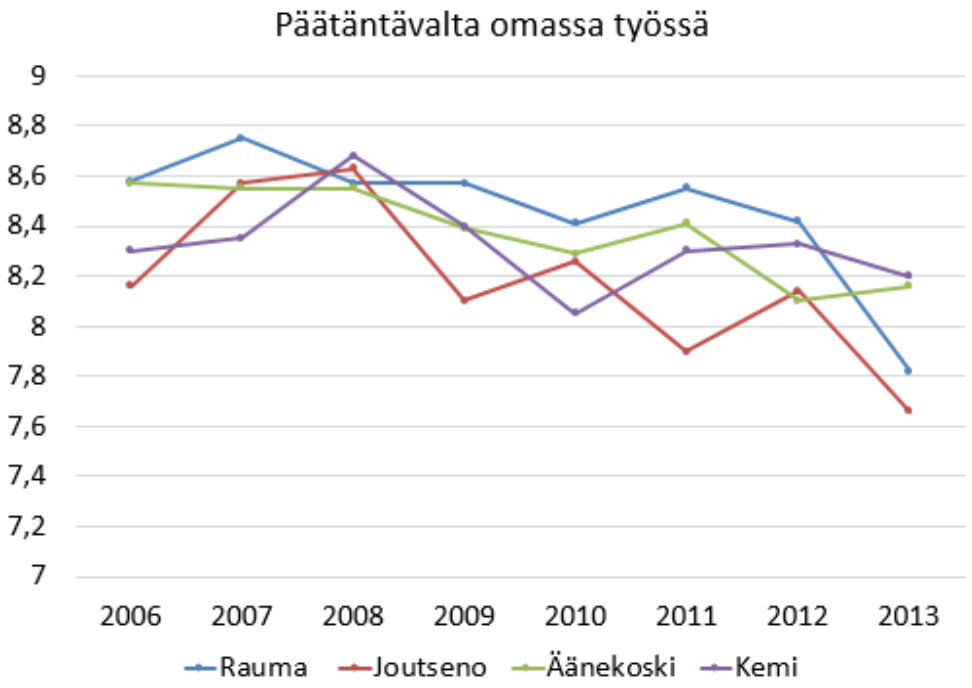
”Esimieheni tukee hyvin ja on aina valmis kuuntelemaan, jos on ongelmia.” - Kemin yksikkö

Eniten negatiivista palautetta oli Joutsenon yksikön kommenteissa, pääasiassa liittyen esimiehen koettuun kiireellisyyteen. Joutsenon yksikön tulos oli vuonna 2013 korkein vaikka yksikön palautteessa oli eniten negatiivisia kommentteja. Rauman yksikön palautteessa oli jakautumista tasaisesti positiiviseen ja negatiiviseen. Negatiivista oli kiitoksen puuttuminen ja epäusko esimiehen vaikutusmahdollisuuksiin organisaatiossa. Erityistä syytä vuoden 2013 notkahdukseen ja matalaan arvoon ei tullut kuitenkaan selkeästi esille kommenteissa. Kemin tutkimustuloksissa oli vain yksi sanallinen palaute, joka oli positiivinen. Äänekosken yksikön ainoa palaute oli negatiivinen ja koski esimiehen kiireellisyyttä.

5.3.2 Päätäntävalta omassa työssä

Itseohjautuvissa tiimeissä itsensä on omaksuttava perinteiseen esimiehenrooliin kuuluvia tehtäviä kuten päätösvastuu ja tavoitteiden asettaminen (Erez et al., 2002). Jaetussa johtajuudessa on olennaista, että päätösvastuu on jakaantunut tiimin jäsenten kesken ja päätöksiä voidaan tehdä nopeasti riippumatta yhdestä ainoasta johtajasta (Day et al., 2004). Siksi tärkeäksi muodostuu vastuun delegoiminen ylemmiltä tahoilta tiimille itsellensä, jotta ne voivat tehdä itseohjautuvuuden kannalta riittäviä päätöksiä koskien omaa työtään ja tavoitteitaan.

Päätäntävalta omassa työssä oli vuonna 2013 Rauman 7,8 ja laski vuoden 2012 arvosta 8,4. Rauman yksikössä oman työn päätäntävallan kehitys on ollut vuodesta 2006 vuoteen 2013 negatiivinen (-0,8). Joutsenon (-0,5), Äänekosken (-0,4) ja Kemin (-0,1) yksiköissä kehitys on ollut myös negatiivinen. Suurin vaihtelu kaiken kaikkiaan on ollut Rauman yksikön arvoissa (0,9) ja pienin Kemin yksikön arvoissa (0,6).



Kuvio 20. Päätäntävalta omassa työssä, 2006-2013.

Rauman yksikön neljästä sanallisesta kommentista ilmenee, että päätäntävalta koetaan rajalliseksi ja ylemmältä taholta tulevaksi.

”Ohjeet tulee ylemmältä, nykyään ei voi juuri mistään itse päättää.” - Rauman yksikkö

”Vuorossa vuoron tehtävät!” - Rauman yksikkö

”Päätäntävalta riittää perusjuttuihin.” - Rauman yksikkö

”Työn toteutuminen on mennyt saneluhommiksi, kiitos uuden tuotantopäällikön.” – Rauman yksikkö

Muissa yksiköissä oman työn päätäntävallassa ja paikallisessa päätäntävallassa koettiin olevat liikaa rajoitteita. Päätäntävalta voi koostua myös suhteellisen pienistä ja konkreettisista tekijöistä kuten mahdollisuuksia päättää työssä tarvittavista Internet –sivuista.

”Ei ole minkäänlaista paikallista päätäntävaltaa. Kaikki lupa pitää kysyä pääkonttorista Espoosta.” – Joutsenon yksikkö

”Tottele, älä kysele.” – Kemin yksikkö

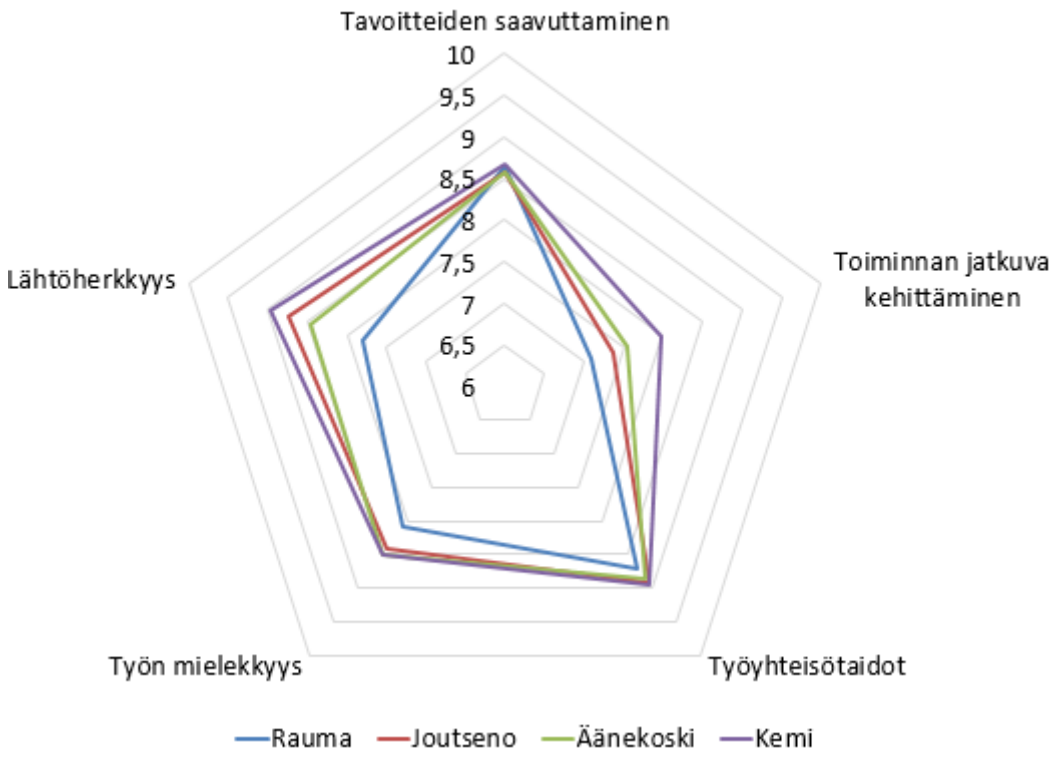
”Netistäkin tarvisi joskus kaivaa tietoa, mutta ei noilla koneilla pääse mihinkään tarvittaville sivuille!!!” - Äänekosken yksikkö

5.3 Yksilön vaikutukset tehokkuuteen

Yksilön ominaisuuksien suhdetta tiimin tehokkuuteen mittaa kuviossa 12 (1) tavoitteiden saavuttaminen, (2) toiminnan jatkuva kehittäminen, (3) työyhteisötaidot sekä (4) työn mielekkyys ja (5) lähtöherkkyys. Nämä aihealueet valikoituivat henkilöstötutkimuksesta tämän tutkimuksen mittareiksi lähdekirjallisuuden perusteella. Adams et al. (2002) mukaan tiimin tehokkuus koostuu tiimin jäsenten suorituskyvystä, käyttäytymisestä ja asenteista.

Tutkimuksen mittauksessa suorituskykyä edustaa (1) tavoitteiden saavuttaminen ja (2) toiminnan jatkuva kehittäminen. Käyttäytymisulottuvuus määrittää, missä määrin ja miten tiimin jäsenet toimivat sekä reagoivat suhteessa toisiinsa ja olosuhteisiin, joten käyttäytymistä edustaa tässä mittauksessa (3) työyhteisötaidot ja (5) lähtöherkkyys. Asenteet kertovat yksilöiden yhteistyökykyisyydestä ja halukkuudesta kantaa vastuuta, joten asenteita kuvaa mittauksessa (4) työn mielekkyys. Mittauksella pyrittiin vertailemaan eri toimintamalleilla toimivien yksiköiden tulosten eroja toisiinsa ja selvittämään, missä aihealueissa erot nousevat merkittävästi esille.

Kuviosta 12 voidaan verrata yksiköiden välisiä eroja yksilön tehokkuuden tekijöiden osalta vuonna 2013. Kaikkien neljän yksikön mittaustulokset ovat lähellä toisiaan kolmessa eri aihealueessa: tavoitteiden saavuttaminen, työyhteisötaidot ja työn mielekkyys. Tavoitteiden saavuttaminen on kaikilla yksiköillä lähes sama 8,6. Kaikista viidestä mittarista korkeimman keskiarvon saa Kemin yksikkö (8,6). Matalin keskiarvo on Rauman yksiköllä (8,0). Äänekosken ja Joutsenon arvot ovat samat 8,4.

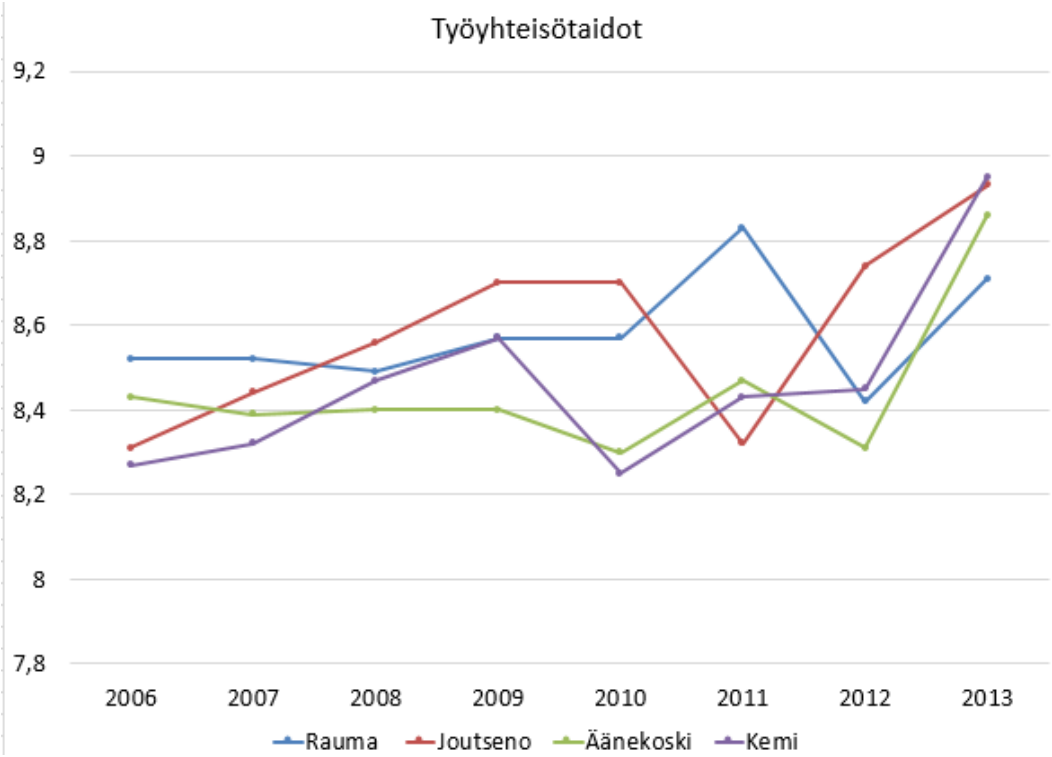


Kuvio 21. Yksilö tehokkuuden tekijänä, vuoden 2013 henkilöstötutkimus.

Yksilön suorituskykyä edustavissa mittareissa, tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan jatkuva kehittäminen, Rauman yksikkö on tavoitteiden saavuttamisen osalta korkealla, mutta muissa mittareissa hieman muita matalammalla. Työyhteisötaidot, työn mielekkyys, toiminnan jatkuva kehittäminen ja lähtöherkkyys ovat vuonna 2013 Raumalla yksiköistä matalimmalla. Kaikista suurin ero Rauman ja muiden tehtaiden välillä on lähtöherkkyydessä. Vaikka lähtöherkkyys on Raumalla muita yksikköjä korkeammalla, tämä tulos ei näy henkilöstön vaihtuvuudessa.

5.4.1 Työyhteisötaidot ja työn mielekkyys

Rauman työyhteisötaidot on saanut henkilöstötutkimustuloksissa vuodesta 2006 lähtien useana vuonna keskiarvoltaan parempia arvoja kuin muut yksiköt. Työyhteisötaidot mittaavat sitä, kuinka halukas yksilö on ottamaan vastuuta työyhteisön toimivuudesta. Myös Joutsenon yksikössä useana on ollut useana vuonna paras arvo työyhteisötaidoissa. Joutsenon yksikön keskiarvot työyhteisötaidoissa ovat ylittäneet Rauman yksikön keskiarvot vuosina 2008, 2009, 2010, 2012 ja 2013. Joutsenon yksikön trendi on ollut ylöspäin, mutta kehityksessä on tapahtunut vuonna 2011 merkittävä notkahdus alaspäin. Samaan aikaan Rauman yksikön arvo nousi huomattavasti. Vuosina 2006-2012 Joutseno on ollut kehitystaulukon mukaisella OK -tasolla tai tavoitteellisella Hyvä -tasolla.



Kuvio 22. Työyhteisötaidot, 2006-2013.

Sanallisissa kommenteissa Rauman yksikössä nousevat esille, että päävastuu työyhteisön toimivuudesta kuuluu nimetylle henkilölle. Lisäksi ilmenee, että vastuunkantoa odotetaan myös ylemmältä taholta. Tämä viittaa siihen, että itseohjautuvuuden omaksumisen eteen tarvitaan vielä töitä. Myös Joutsenon, Kemin yksikössä sanallisissa kommenteissa ilmenee samoja asenteita.

”*Toiminnassamme on palkattuna henkilöt, joiden vastuualueeseen kuuluu työyhteisön toimivuus, kannattaisi välillä kierrättää heitä.”* - Rauman yksikkö

”Kun ei herratkaan ota.” - Rauman yksikkö

”Kyllä ne viisaammat hoitaa tuon puolen.” - Joutsenon yksikkö

Ei sitä ota isommatkaan herrat. - Kemin yksikkö

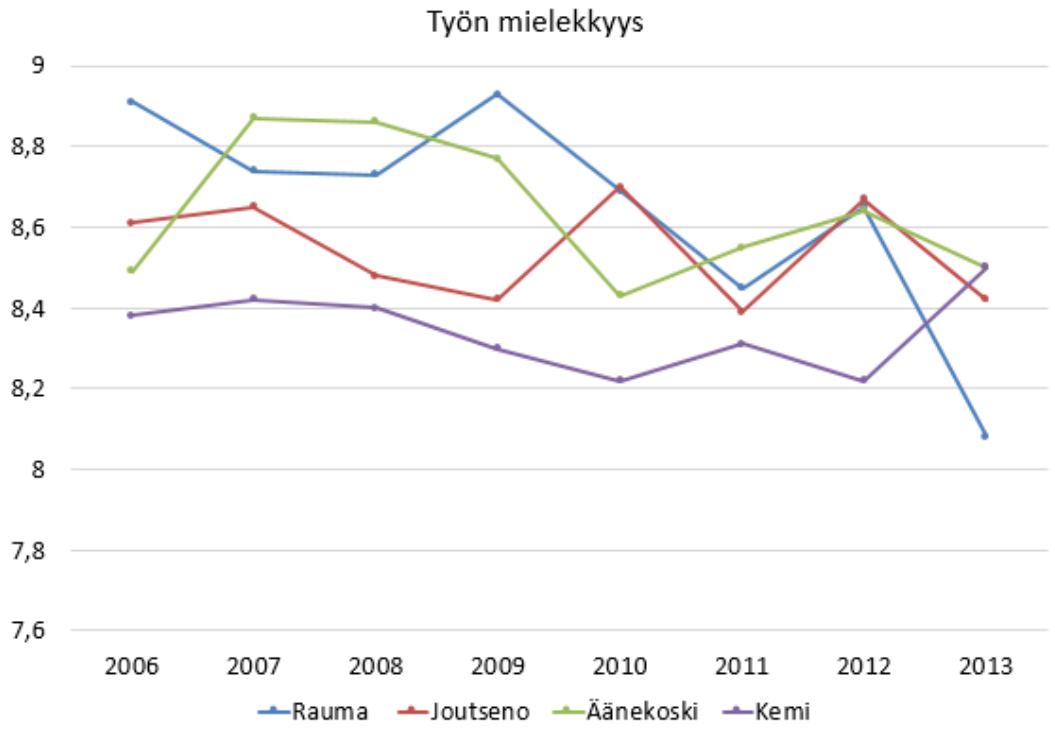
Kommenteista ilmenee myös halukkuutta kantaa vastuu yhteisestä hyvinvoinnista.

”*Haluan pitää huolta, että työyhteisömme toimii ja täällä on kaikilla mukava työskennellä. ”* - Joutsenon yksikkö

Yritän ottaa asioita esille, koska se on mielestäni tärkeää. Toivoisin enemmän keskustelua aiheesta. - Äänekosken yksikkö

Työn mielekkyys kuvaa yksilön asennetta työhön. Rauman yksikössä työn mielekkyys on laskenut vuoden 2006 arvosta 8,9 arvoon 8 ja oli vuonna 2013 muita yksiköitä matalammalla. Muut yksiköt olivat vuonna 2013 lähes samassa arvossa 8,5. Suurin vaihtelu arvoissa on ollut Rauman yksiköllä (0,9) ja pienin Kemin yksiköllä (0,3). Kemin yksikössä työn mielekkyys on

koettu muita matalammaksi lähes jokaisena vertailuvuonna, mutta vuonna 2013 arvo on ollut kaikista korkein.



Kuvio 23. Työn mielekkyys, 2006-2013

Joutsenon yksikössä työn mielekkyyteen vaikuttavat negatiivisesti tarpeettomaksi koettujen tehtävien suorittaminen ja kehitysmahdollisuuksien puuttuminen.

”Mielekkyys horjuu ajoittain. Tuntuu, että tärkeintä on täyttää lippulappuja ja tilastoja. Aika kuluu pelkkiin raporttien tekoon, joita ei vuoden päästä lue tai löydä kukaan.” - Joutsenon yksikkö

”Koen, että minulla ei ole aidosti mahdollisuutta kehittää osaamistani.” - Joutsenon yksikkö

Rauman yksikössä työn mielekkyyteen vaikuttavat ilmapiiri ja henkilöstöasiat. Lisäksi johdon koetaan vaikuttavan negatiivisesti ilmapiiriin.

”*Työni on mielekästä, mutta tehtaan sisäinen ilmapiiri tosin syö sitä.”* - Rauman yksikkö

”*Tehtaan johto tekee ilmapiirin huonoksi ”* - Rauman yksikkö

”*Päivittäinen epävarmuus miltä osastolta itsensä milloinkin löytää, on stressaavaa ja syö mielekkyyttä.”* - Rauman yksikkö

”*Etenkin henkilöstöasioiden kanssa tapahtuva vemputtelu ja jatkuva säätö ei hyvältä tunnu ”* - Rauman yksikkö

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tässä luvussa pohditaan, miten tutkimuksen teorian ja aineistoanalyysin pohjalta voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Lisäksi punnitaan tukevatko tulokset teorialuvussa esitettyjä näkemyksiä ja voiko Metsä Fibren tapaustutkimuksen pohjalta tehdä yleistyksiä muihin organisaatioihin, etenkin teollisuusorganisaatioihin. Johtopäätöksissä kerrataan tutkimuksen tavoitteet ja selostetaan, mitä johtopäätöksiä tutkimuksesta voi tehdä sekä pohditaan, miten tutkimusta voisi jatkaa ja miten käytettyjä menetelmiä pitäisi mahdollisesti kehittää jatkotutkimuksissa. Lopussa yhteenveto kokoaa tiiviisti tutkimuksen.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: *Millaisia ovat itseohjautuvan tiimin tehokkuuden tekijät ja miten jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa niihin?* Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin teorian sekä tutkimusaineiston analyysin avulla. Teoriassa tärkeimmiksi tiimin tehokkuuden tekijöiksi nousivat selkeästi määritellyt tavoitteet ja yhteinen päämäärä, roolien ja viestinnän selkeys, tuottava konfliktien ratkaisu sekä yhtenäisyys, joka koostuu yhteisesti jaetusta päätöksenteosta, yhteistyöstä ja kommunikaatiosta. (Cohen, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Pearce & Sims, 2002; Conger & Pearce, 2003) Itseohjautuvat tiimin tehokkuuden erityispiirteitä ovat autonomisuus, tiimin jäsenten kyvykkyys ja kevyt ulkoisen kontrollin tarve, joka vähentää resurssien sitoutumista. (Wellins, 1992) Jaetulla johtajuudella voidaan vaikuttaa näihin tiimin tehokkuuden tekijöihin vahvistamalla yhtenäisyyttä, sitoutumista ja itseohjautuvuutta. (Cox et al., 2003)

Itseohjautuvien tiimien tutkimuksen pohjalta voisi olettaa, että itseohjautuvasti toimiva Rauman yksikkö saisi tiimin tehokkuutta mittaavista tekijöistä parempia arvoja kuin muut yksiköt, koska useissa

tutkimuksissa itseohjautuvuus on tuonut myös tehokkuusetuja (Cohen, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Pearce & Sims, 2002; Conger & Pearce, 2003; Cox et al., 2003). Tiimin tehokkuutta mittaamaan valitut arvot eivät kuitenkaan olleet millään mittarilla mitattuina merkittävästi korkeampi vaan vuonna 2013 useimmissa jopa matalimpia. Tutkimuksen empiirisen aineiston analyysissä tarkasteltaviksi tiimin tehokkuuden tekijöiksi valittiin vastuualueiden selkeys, toiminnon tavoitteiden selkeys, sisäinen yhteistyö, epäkohtiin puuttuminen ja tiedonkulku. Itseohjautuvan tiimin periaatteiden mukaisesti toimivan Rauman yksikön arvot olivat vuonna 2013 muita yksikköjä matalammat näistä neljän mittarin osalta: sisäinen yhteistyö, epäkohtiin puuttuminen ja tiedonkulku. Rauman yksikön arvo vastuualueiden selkeydessä oli muita parempi. Kunkin mittarin kohdalla voidaan arvioida tekijöitä, joista tutkimustulokset johtuvat.

Rauman yksikön toiminta on ollut tehtaan käynnistämisestä lähtien vuodesta 1996 itseohjautuvalla periaatteella toimivaa, mutta mittarien arvoissa erilainen itseohjautuva toimintamalli ei näy selkeänä positiivisena vaikutuksena verrattuna perinteisemmällä teollisuusorganisaation mallilla toimiviin yksiköihin. Tähän voi vaikuttaa moni asia kuten johtaminen ja organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuurilla on kuitenkin tutkitusti pieni vaikutus tiimin tehokkuuteen, jos tiimin jäsenet ovat kyvykkäitä. (Ross et al., 2008) Voi siis olla, että yksilöiden osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat avainasemassa Rauman tulosten tarkastelussa. Rauman yksikköä on organisaatiotasolta johdettu samalla tavalla kuin muita yksiköitä vaikka lähtökohtaisesti Rauman yksikkö on toiminut tehtaan käynnistämisestä lähtien itseohjautuvien periaatteiden mukaisesti. (Haastattelu, 22.10.2014) Itseohjautuvan tiimin johtamisessa korostuu vastuun delegoiminen tiimille, joten johtaminen poikkeaa muun muassa vastuiden ja hierarkian osalta perinteisestä linjaorganisaation johtamisesta. (Pearce & Conger, 2003) Tällä hetkellä organisaation johtamistavassa korostuu tarkkaan määritellyt tehtävät ja vastuualueet, jotka määritellään tiimin ulkopuolelta. Itseohjautuvuudelle jäisi enemmän tilaa tuottaa myös tehokkuutta, jos jatkossa organisaatiossa myös tiimi olisi osallinen määrittelyyn. Tämä

ristiriita johtamisessa ja toimintatavassa on voinut vaikuttaa negatiivisesti tehokkuuden ilmenemiseen Rauman yksikössä.

Sisäisessä yhteistyössä Rauman yksikön arvot ovat olleet vertailuvuosina tasaiset. Muiden yksiköiden kehitys sisäisessä yhteistyössä on ottanut kiinni Rauman tasoa vuonna 2013. Tämä voi johtua siitä, että muissa yksiköissä on tehty samansuuntaista kehitystä Rauman yksikön monitaitoisuusmallia kohden. Monitaitoisuusmalli on ollut Raumalla käytössä tehtaan perustamisesta asti. Monitaitoisuusmallin paino on kokonaisuuksien ymmärtämisessä, omatoimisuudessa ja laajemmassa tehtävien hallinnassa. (Haastattelu, 22.10.2014) Monitaitoisuusmallinmukaisuus hyvin todennäköisesti lisää vuorovaikutusta tiimin jäsenten välillä, koska jäsenet kierrättävät tehtäviä ja näin syntyy aikaisempaa enemmän vuorovaikutusta. Vuorovaikutus ja tehtävien kierrättäminen ovat itseohjautuvan tiimin tärkeitä ominaisuuksia. Niillä voidaan lisätä sitoutumista ja yhtenäisyyttä, jotka ovat tehokkuuden osatekijöitä. (Cohen & Bailey, 1997) Voidaan siis pitää todennäköisenä, että monitaitoisuusmalli lisää jatkossakin tiimien tehokkuutta. Mahdollisesti muuttamalla johtamistapaa voidaan myös viedä Rauman yksikön kehitystä eteenpäin ja hyödyntää siten monitaitoisuusmallin koko potentiaali. Myös monitaitoisuusmallin määrittelyä tullaan jatkossa muuttamaan niin, että se valtuuttaa tiimejä enemmän itsenäiseen päätöksentekoon ja kehitystyöhön.

On hyvin todennäköistä, että muissa yksiköissä tapahtunut kehitys kohti monitaitoisuutta on tukenut sisäisen yhteistyön tunnetta ja parantanut yksiköiden sisäisen yhteistyön arvoja. Yhteistyö ja yhtenäisyys ovat yksi tärkeimmistä tehokkuuden edellytyksistä. (Campion et al., 2001) Tästä syystä voi myös olla, että Rauman yksikön arvo on ollut muina vuosina korkealla tasolla, mutta ei ole kehittynyt samassa suhteessa muiden yksiköiden kanssa vuodesta 2012 vuoteen 2013. Siksi myös Rauman yksikössä tulisi ottaa huomioon kuinka monitaitoisuusmallia voidaan

hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla, niin että se tukee tiimin itseohjautuvuutta.

Epäkohtiin puuttuminen oli Rauman yksikössä vuonna 2013 arvoltaan muita matalampi. Tähän voi vaikuttaa itseohjatuvan tiimin esimiehen roolin matalampi vastuu tarttua epäkohtiin, koska epäkohtiin puuttuminen kuuluu jokaiselle tiimin jäsenelle. (Pearce, 2004, Hughton et al., 2003) Itseohjautuvan tiimin johtaminen on etusijalla niiden pelisääntöjen vahvistamista, joissa korostetaan yksilön vastuuta puuttua kokemiinsa epäkohtiin. Siksi esimiehen tarve tarttua epäkohtiin vähenee. Toisaalta Rauman yksikön tuloksista nähdään, että esimieheltä odotetaan itseohjautuvuudesta huolimatta aktiivisempaa epäkohtiin puuttumista. Vuoden 2013 romahdus Raumalla johtunee myös käynnissä olleesta työkiistasta, joka vaikutti huomattavasti myös vuoden 2014 henkilöstötutkimustuloksiin vähentämällä vastausprosenttia merkittävästi.

Työkiistan syy oli johdon päätös olla ottamatta 12 tunnin työvuoroja käyttöön. Tähän reagoitiin myös henkilöstöhaastattelun kommenteissa. Kiista koettiin epäkohdaksi, johon ei puututa, näin ollen se saattoi myös laskea epäkohtiin puuttumisen arvoa. Myös tiedonkulku laski Rauman yksikössä vuonna 2013. Aikaisempina vuosina tiedonkulku on ollut samalla tasolla muiden yksiköiden kanssa, joten tähänkin on saattanut vaikuttaa työkiista. Konfliktinhallinnan ja tiedonkulun kehittämisessä on siis potentiaalia kehittää myös tehokkuutta. (McGrath et al., 2000; Janz et al., 1997; Eisenberger et al., 2001) Työkiistaa ja sen vaikutusten näkymistä henkilöstötutkimuksen tuloksissa voidaan pitää esimerkkinä siitä, että itseohjautuvassa tiimissä henkilöstö on valtuutettu työyhteisön kehittämiseen, mutta merkittävässä muutostilanteessa organisaation johto tekee lopullisen päätöksen tiimien ulkopuolella. Tämä luultavasti on suuressa osassa motivaation laskuun, joka näkyy myös tutkimustuloksissa.

Vastuualueet koettiin Rauman yksikössä suhteellisen selkeiksi. Vuonna 2013 vastuualueiden selkeys oli yksiköistä kaikista korkein. Itseohjautuvuudessa selkeät vastuualueet ovat tärkeät. (Adams et. al, 2002) Itseohjautuvan tiimin vastuualueet ovat toisaalta rajatut, mutta toisaalta niiden ulkopuolella tulee toimia yhteisesti ymmärrettyjen normien ja arvojen mukaisesti. (Wood & Fields, 2007) Tämä edellyttää sitä, että vastuualueet ja yhteiset pelisäännöt ovat jokaisen toimijan tiedossa. Vaikka Rauman yksikön arvo oli muita korkeampi, nousi sen sanallisista kommenteista myös esille, että vastuun oletetaan kuuluvan edelleen suurissa määrin esimiehelle ja organisaation johdolle. Tässä suhteessa ilmeni, että jaetun johtajuuden periaatteiden vahvistaminen voisi selkeyttää vastuita myös Rauman yksikössä ja siten edistää tehokkuutta.

Itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden toteutumisen kannalta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen on lähtökohtaisesti halukas kantamaan yhteisen vastuun ja hänellä on tarvittavat valmiudet tähän. Tämän takia itseohjautuviin tiimeihin tarvitaan kyvykkäitä ja oppimishalukkaita jäseniä, jotka ovat motivoituneita omaksumaan yhteiset pelisäännöt ja aika ajoin valmiita toimimaan omien vastuualueidensa ulkopuolella tiimin tavoitteiden saavuttamisen hyväksi. Tiimin rekrytointi ja tiimien kokoonpanon suunnittelu nousee tässä kohtaa merkittävään osaan, koska tiimin jäsenten ominaisuudet ovat hyvin merkittävässä osassa tehokkuuden kannalta. (Ross et al., 2008) Tällä hetkellä kohdeorganisaation tiimien rekrytoinnissa myös tiimin jäsenet osallistuvat uusien henkilöiden rekrytointihaastatteluun ja päätöksentekoon. Tällä menettelyllä pyritään varmistamaan tiimin mahdollisimman hyvät toimintaedellytyksen oikealla tiimin kokoonpanolla.

Rauman yksikössä ennen kaikkea vuorojen hyvä sisäinen yhteistyö korostui kommenteissa muita yksiköitä voimakkaammin. Vuoron keskinäistä toimintaa ja vuorojen sisäistä yhteistyötä onkin korostettu Raumalla tehtaan perustamisesta lähtien, joten voi olla, että tästä syystä

vuoron yhteistyön merkitys näkyy edelleen merkittävänä. Myös edellä mainittu rekrytointimenettely on ollut alusta asti käytössä Raumalla, joka voi vaikuttaa vuorojen tiiviiseen yhteistyöhön. Muilla tehtailla rekrytoinnista on vastannut tehtaan johto ja tehtävät on annettu ylhäältä päin niin, että vuoron sisäistä yhteistyötä ei ole tarvinnut yhtälailla rakentaa itse. Viime vuosina myös muilla tehtailla on siirrytty osallistamaan tiimit rekrytointiprosessiin. Tämä muutos tulee hyvin todennäköisesti näkymään positiivisesti tulevaisuudessa ja vahvistamaan sitoutumista omaan vuoroon. Sitoutuminen on hyvä lähtökohta tehostaa tiimin toimintaa. (McGrath, 1964; Mathieu et al., 2008)

Jaetulla johtajuudella on tutkitusti positiivinen vaikutus ongelmanratkaisuun. (McGrath et al., 2000) Epäkohtiin puuttuminen on kuitenkin ollut Rauman yksikössä vertailuvuosina muita matalammalla tasolla. Tähän voi vaikuttaa se, että ongelmanratkaisu ja epäkohtiin puutuminen ei itseohjautuvassa tiimissä ole yksin esimiehen vastuulla. Myös Rauman yksikössä ongelmanratkaisu jakaantuu periaatteessa koko tiimille, mutta sanallisissa kommenteissa kuitenkin ilmenee, että aloitetta epäkohtiin puuttumiselle odotetaan ensisijaisesti esimieheltä. Tämä voi johtaa ristiriitaiseen tilanteeseen ja siksi näkyä myös henkilöstötutkimuksen arvoissa. Toisaalta voi olla, että Rauman yksikössä odotetaan tiimiltä lähtökohtaisesti korkeampaa ongelmanratkaisukykyä ja ongelmat tunnistetaan paremmin kuin muissa yksiköissä. Tästä syystä voi olla, että epäkohtiin puuttuminen on arvioitu useina vuosina matalammaksi kuin muissa yksiköissä vaikka todellisuudessa epäkohtiin puuttuminen olisi hyvällä tasolla ja yksikön oma arvio johtuisi pikemminkin korkeasta kyvystä tunnistaa sekä viestiä epäkohdat.

Itseohjautuvuuden vaikutukset näkyivät positiivisesti Rauman yksikössä ennen kaikkea vuoron sisäisen yhteistyön vahvistumisena. Osa tästä vahvistumisesta voi johtua myös jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesta johtajuudesta, joka on sitouttanut tiimin jäseniä yhteiseen

vastuuseen ja vaatinut yhteistyötä. Itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta syntyneitä etuja ei voitu kuitenkaan selkeästi erottaa toisistaan, koska Rauman tehtaalla vastuu johtajuudesta näyttää kuuluvan nimetyille esimiehille vaikka myös jaettua johtajuutta ilmenee ja johtajuutta nimellisesti kutsutaankin jaetuksi johtajuudeksi. Johtajuutta kierrätetään aika ajoin tiimin jäseneltä toiselle, mutta johtajuus ei ole täysin jaetun johtajuuden mukainen yhteisöllinen johtajuusprosessi, jossa johtajaksi nousee tilanteen mukaan tarvittavat kyvyt omaava tiimin jäsen. Yksi syy tähän on se, että osa tilanteista tehtailla syntyy hyvin nopeasti, jolloin on tärkeää, että vastuu on ennalta nimetty yhdelle henkilölle kerrallaan. Tulevaisuuden tehokkaan johtamisen eteen on tehty jo suunnitelmia. Vuoroesimiehen rooli jaetaan useammaksi tehtäväalueeksi, joita tiimin jäsenet hoitavat tiimin sisällä kulloinkin sovitun työnjaon mukaisesti.

Rauman yksikkö on suoriutunut taloudellisilla mittareilla mitattuna hyvin. Vaikka joissain henkilöstötutkimuksen tuloksissa arvot ovatkin muita matalammalla, eivät tulokset näy negatiivisina taloudellisessa tuloksessa verrattuina muihin tehtaisiin. Tästä voi päätellä, että itseohjautuva organisaatio arvioi omaa suorituskykyään vaativimmin kriteerein kuin perinteisemmin mallein toimiva organisaatio.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys oli: *Miten itseohjautuvaa tiimiä johdetaan?* Itseohjautuvan tiimin johtamisessa merkittävään osaan nousee organisaation ja tiimin esimiehen kyky vaikuttaa asenteisiin, itsensä johtamiseen, voimaantumiseen ja jaetun vastuun periaatteiden viestimiseen. (Erez et al., 2002) Tiimillä ja sen jäsenillä täytyy olla käytännössä mahdollisuus ottaa vastuuta itsellensä ja pystyä myös aidosti vaikuttamaan tiimiä koskeviin päätöksiin. Tämä vaatii kyvykkäitä tiimin jäseniä, jotka haluavat kehittyä ja ottaa vastuun myös itsellensä. Kyvykkäät tiimin jäsenet vaativat esimieheltä kevyempää ohjausta. Tiimin ulkoisen esimiehen tehtäväksi jää siten toimia lähinnä tiimin ja ulkoisen ympäristön välisenä linkkinä sekä huolehtia tiimin informaation ja resurssien saatavuudesta. (Wageman, 2001)

Itseohjautuvuudesta voisi olla lisää etuja tehokkuuteen, jos sen koko potentiaali saataisiin käyttöön oikealla johtamisella. Rauman yksikköä on johdettu samalla mallilla kuin muita yksikköjä, joten johtamiskäytännön muutokset voisivat edesauttaa myös niiden mittareiden osalla, jotka nyt jäivät muita matalammaksi. Hyvä suorituskyky voi osoittaa, että kyvykäs itseohjautuva tiimi on suorituskykyinen vaikka organisaatiokulttuuri ei ole parhaalla tavalla sen mukainen. Painoarvo on siis ennen kaikkea yksiköiden osaamisessa ja yksilön motivaatiossa sekä sitoutumisessa omaan tiimiin. (Ross et al., 2008)

Itseohjautuvissa tiimeissä johtamisen lähtökohta on ennen kaikkea tukea tiimiä johtamaan itse itseään (Manz & Sims, 2003). Kyvykkäät tiimin jäsenet voivat ajautua ristiriitaiseen tilanteeseen, jos heiltä odotetaan itseohjautuvuutta, mutta tähän ei ole käytännössä mahdollisuutta vaan tiimin esimies sanelee työjärjestyksen. Rauman yksikön matala arvo päätäntävallassa omasta työstä voi johtua siis siitä, että itseohjautuvissa tiimeissä jaetulla johtajuudella on positiivinen vaikutus tiimin suorituksiin ainoastaan, jos niillä on tarpeeksi autonomisuutta eli selkeästi mahdollisuus vaikuttaa vastuuseen, päätöksentekoon, palkitsemiseen ja tavoitteisiin. (Wageman, 2001; Yang & Guy, 2010)

Matalaan päätäntävaltaan voi vaikuttaa myös se, että yhtiötasolla ei erikseen johdeta Rauman yksikön itseohjautuvaa tiimiä. Tämä johtunee siitä, että itseohjautuva malli on olemassa ainoastaan Rauman yksikössä. Koko organisaation johtamistapa poikkeaa siten itseohjautuvien tiimien johtamistavasta, jolloin tämä vaikutus näkyy koko ajan enemmän ja enemmän nimenomaan myös Rauman yksikön tutkimustuloksissa. Lisäämällä tiimien päätäntävaltaa voidaan tutkimuksen mukaan myös lisätä tiimin tehokkuutta. (Wageman, 2001)

Kehittymismahdollisuudet koetaan muita yksikköjä hieman matalimmiksi Rauman yksikössä vuonna 2013. Itseohjautuvuudessa on tärkeää kehittymismahdollisuuksien luominen. Tähän voi vaikuttaa etenkin tiimin esimies. Kehittymismahdollisuuksien luominen ja näihin mahdollisuuksiin tarttumiseen kannustaminen on tiimin tehokkuuden kannalta hyvä esimiestyön painotusalue. (Manz & Sims, 1987) Myös esimiestyön suunnittelussa ja esimieskoulutuksessa voidaan korostaa esimiehen osuutta tiimin jäsenten kannustamisessa. Auttamalla tiimin jäseniä kehittämään itseään, kehitetään myös tiimin yhteistä osaamista.

Kolmas tutkimuskysymys käsitteli itseohjautuvuuden vaikutusta yksilöön: *Millainen suhde itseohjautuvuudella on yksilön työmotivaatioon, asenteisiin ja sitoutumiseen?* Yksilö vaikuttaa merkittävästi tiimin tehokkuuteen. Yksilön tehokkuus koostuu muun muassa suorituskyvystä, käyttäytymisestä ja asenteista. (Adams et al., 2002; Ross et al., 2008) Näitä tekijöitä mittasi tässä tutkimuksessa tavoitteiden saavuttaminen, toiminnan jatkuva kehittäminen, työyhteisötaidot, työn mielekkyys ja lähtöherkkyys.

Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen oli Rauman yksikössä kutakuinkin samalla tasolla muiden yksiköiden kanssa. Voidaan ajatella, että yksilöt ovat sitoutuneita omiin tavoitteisiinsa. Tämä ei kuitenkaan kerro, onko tavoitteet asetettu tarpeeksi korkealle, niin että ne motivoivat ja pitävät työn mielekkäänä. Voi olla, että yksilöillä olisi potentiaalia saavuttaa myös korkeammalle asetettuja tavoitteita muun muassa siksi, että osaamisen hyödyntäminen on koettu Rauman yksikössä muita matalammaksi. Tätä voidaan pyrkiä osallistamalla itseohjautuvia tiimejä toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, jotta tavoitteisiin on mahdollista osallistua myös tiimistä sisältäpäin.

Työyhteisötaidot, työn mielekkyys ja lähtöherkkyys olivat Rauman yksikössä muita matalammalla tasolla vuonna 2013. Työyhteisötaidot on arvioitu useana vuonna Rauman yksikössä korkeimmiksi vaikka vuonna 2013 arvo on matalin. Tämä johtuu etusijalla muiden yksiköiden arvojen korkeasta positiivisesta kehityksestä. Myös Rauman yksikön arvot ovat parantuneet vuosien 2012 ja 2013 välillä, mutta eivät niin jyrkästi kuin muissa yksiköissä. Äänekosken, Kemin ja Joutsenon positiivinen kehitys voi hyvin mahdollisesti olla seurausta monitaitoisuusmallin käyttöönotosta, joka on vienyt yksiköitä samaan suuntaan Rauman toiminnan kanssa. Monitaitoisuusmalli lisää mahdollisuutta oppia uutta, joka taas lisää työn mielekkyyttä ja vähentää näin lähtöherkkyyttä. Monitaitoisuuden kehittäminen tapahtuu työssä muilta oppimalla, jolloin vuorovaikutus tiimin jäsenten välillä kasvaa.

Työn mielekkyys ja lähtöherkkyys ovat vuonna 2013 Rauman yksikössä matalammalla tasolla kuin muissa yksiköissä. Vuonna 2006 Rauman arvo oli kaikista korkein. Siitä lähtien trendi on ollut laskeva. Vuoden 2013 kommenteissa mainittiin työn mielekkyyttä huonontavana henkilöstöasiat eli laskeneeseen arvoon saattaa vaikuttaa työkiista työvuorojen pituudesta. Koko vertailuajan työn mielekkyyden laskuun voi vaikuttaa myös osaamisen hyödyntämisen ja kehittymismahdollisuuksien laskenut arvo. Rauman tehtaalle työllistetyn henkilöstön valintakriteereinä olivat tehtaan käynnistämisen aikaan korkea kyvykkyys, motivoituneisuus ja halukkuus asettaa korkeita tavoitteita. Todennäköisesti matalat arvot voivat johtua siitä, että Rauman yksikössä organisaatiota ei ole jatkuvasti kehitetty siten, että yksilöille olisi tarjoutunut riittävästi henkilökohtaisia kehitysmahdollisuuksia suhteessa henkilöstön odotuksiin. Tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu kehittää organisaation johtamista niin, että tämä motivoitunut henkilöstö voisi kehittää jatkossa osaamistaan ja hyödyntää sitä työssään. Tarkoituksena on näin lisätä myös työn mielekkyyttä.

Viimeinen tutkimuskysymys käsitteli itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden näkymistä kohdeorganisaation tutkimustuloksissa: *Miten itseohjautuvien tiimien periaatteiden mukaisuus ja jaettu johtajuus näkyvät kohdeorganisaation henkilöstötutkimustuloksissa?* Itseohjautuvasti toimivan Rauman yksikön arvoissa on tapahtunut enemmän vaihtelua suhteessa muihin yksiköihin. Vähiten vaihtelua on tapahtunut Kemin yksikössä, joka toimii perinteisellä linjaorganisaatiomallilla, jossa henkilöiden vastuualueet perustuvat tarkasti määriteltyihin tehtäväalueisiin. Itseohjautuvuus näkyy siis joidenkin arvojen vaihteluna, joka saattaa johtua siitä, että toimintaympäristö ja johtaminen ovat ristiriidassa itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden kanssa.

Tulevaisuudessa tiimien toiminnan pelisääntöjä uudistamalla pyritään saavuttamaan itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden kaikki tehokkuusedut. Tämä edellyttää itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden sekä organisaation toimintamallien ja periaatteiden määrittelyä siten, että ne eivät ole ristiriidassa keskenään.

6.2 Tutkimuksen siirrettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen siirrettävyydessä on rajoitteita, koska tavoitteena oli ymmärtää nimenomaan kyseessä olevaa tutkimuskohdetta eli jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden tuoman tehokkuuden ilmenemistä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen aineistosta ei tehty päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaan tarkoitus oli tehdä havaintoja nimenomaan kyseessä olevasta ilmiöstä. On mahdollista, että tutkimuksen tuloksia voidaan harkiten siirtää muihin suomalaisiin metsäteollisuusorganisaatioihin ja muiden alojen samantapaisesti toimiviin tuotantoyksikköihin. Siirrettäessä tutkimustuloksia toisiin organisaatioihin on otettava kuitenkin huomioon, että tutkimus on tapaustutkimus ja rajautuu vain yhteen organisaatioon.

Aiheen jatkotutkimuksen aiheena voisi olla organisaatiokulttuurin vaikutus tiimien tehokkuuteen ja johtamistyylin merkitys itseohjautuvuudelle. Tutkimuksessa kävi ilmi ristiriitatilanne, jossa koko organisaatiota johdetaan samoilla johtamisperiaatteilla vaikka yksiköt tällä hetkellä vaatisivat eri johtamistoimenpiteitä. Ristiriidasta huolimatta itseohjautuva Rauman tehdas ja tiimit ovat suorituskykyisiä. Tämä johtunee ennen kaikkea osaavasta henkilöstöstä. Yksilön merkitys siis korostuu itseohjautuvan tiimin tehokkaassa toiminnassa. Jatkotutkimus voisi keskittyä myös tutkimaan sitä, miten yksilö motivoituu ja sitoutuu itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen sekä sitä, mitkä yksilön ominaisuudet ovat tärkeimpiä itseohjautuvan tiimin rekrytointia ajatellen. Kohdeorganisaatio tarjoaa tulevaisuudessa tutkimusmahdollisuuden siitä, miten jaetun johtajuuden käyttöönotto on vaikuttanut kaikkiin yksiköihin verrattuna tämän hetken tilanteeseen.

6.2 Yhteenveto

Tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää tiimin tehokkuuden tekijöitä ja kuinka näihin voidaan vaikuttaa jaetulla johtajuudella. Tarkoituksena oli analysoida kohdeorganisaation henkilöstötutkimusten tulosten perusteella eri toimintamalleilla toimivien tiimien eroja. Tutkimuksen teoria koostui tiimien tehokkuutta ja jaettua johtajuutta tutkivasta lähdekirjallisuudesta. Teorian tarkoitus oli tunnistaa tiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, joiden ilmenemistä voitiin testata empiirisessä osiossa kohdeorganisaation henkilöstötutkimuksen tuloksista. Empiirisen aineiston analysointitavaksi valittiin kuvaileva tilastotiede, jonka tarkoituksena oli auttaa hahmottamaan ja ymmärtämään kuvattua ilmiötä.

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset liittyivät itseohjautuvuudesta ja jaetusta johtajuudesta syntyvien tehokkuuden tekijöiden tunnistamiseen. Tutkimuksessa ilmeni, että itseohjautuvuuden toteutumisen kannalta tärkeää on autonominen toimintaympäristö. Tällaisen toimintaympäristön luomisessa on merkittävää johdon kyky luoda yhteiset pelisäännöt, joiden puitteissa on mahdollista toimia itseohjautuvasti. Tutkimuksessa kävi ilmi myös se, että itseohjautuvien tiimien johtamisen tulee poiketa perinteisen linjaorganisaation johtamisesta. Jaetun johtajuuden merkityksen korostuminen tutkimustuloksissa jäi oletettua pienemmäksi. Tämä johtui ennen kaikkea siitä, että itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden vaikutuksia oli aineiston pohjalta vaikea erottaa toisistaan. Lisäksi kohdeorganisaatiossa ilmeni selkeämmin itseohjautuvuutta kuin jaettua johtajuutta. Tuotantotiimeissä päävastuu ja päätäntävalta kuuluivat edelleen ennen kaikkea tiimin esimiehelle sen sijaan, että johtajuus olisi ollut yhteisöllinen tiimiprosessi. Kohdeorganisaation tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden kehittäminen sekä koko tuotanto-organisaation johtamisen yhdenmukaistaminen.

Tutkimuksen toimeksiannon tavoitteena oli tukea kohdeorganisaation Liideri -ohjelmaa teoreettisella tasolla ja analysoimalla henkilötutkimuksen

tuloksia. Tavoitteeseen pyrittiin tunnistamalla itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden tehokkuuden tekijöitä ja niiden ilmenemistä kohdeorganisaation yksiköissä. Rauman ja muiden yksiköiden tulevaisuuden kehittämiseen kuuluu tarkempi jaetun johtajuuden määrittely, sen toteutumisen suunniteltu toimeenpano. Tarkoituksena on tuoda kaikille tuotannon tiimeille merkittävä sisäisen suorituskyvyn parantamismahdollisuus jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden avulla.

Mahdollisia jatkotutkimusaiheita ovat tiimin jäsenten sitouttaminen itseohjautuvuuteen ja jaettuun johtajuuteen. Lisäksi jatkotutkimuksessa voisi tutkia etenkin organisaatiokulttuurin vaikutusta itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen. Kohdeorganisaatio tarjoaa tulevaisuudessa myös tutkimusmahdollisuuden esimerkiksi siitä, miten jaetun johtajuuden käyttöönotto on vaikuttaa kaikkiin yksiköihin ja yksilön sitoutumiseen verrattuna tämän hetken tilanteeseen.

LÄHTEET

Bligh, M.C., Pearce, C.L. & Kohles, J.C. (2006), “The importance of self- and shared leadership in team based knowledge work”, *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21 no. 4, p. 296-318.

Bowers, D.G., & Seashore, S. E. (1966). “Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, p. 238-263.

Burke, C. S., DiazGranados, D., & Salas, E. (2011). “Team leadership: A review and look ahead”, In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien, Handbook of Leadership, p. 338-351, London: Sage.

Carson, J., Tesluk, P., & Marrone, J. (2007), “Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance”, *Academy of Management Journal, vol.* 50 no. 5, p. 1217 - 1234.

Chen, G., Kirkman, B., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007), "A multilevel study of leadership, empowerment and performance in teams", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, p. 331-346.

Clarke N. (2012), “Shared leadership in projects: a matter of substance over style”, *Team Performance Management,* vol. 18, no. 3/4, p. 196-209.

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, p. 239-290.

Cohen, S., Ledford, G., & Spreitzer, G., (1996), “A predictive model of self-managing -work team effectiveness”, *Human Relations*, vol 49, nro. 5, p. 643-676.

Cox, J. F., Pearce, C. L., & Perry, M. L. (2003), “Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development team dynamics and effectiveness”, In C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership,* s. 48 - 76. Thousand Oaks, CA: Sage.

Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2007), “Shared Leadership: A Postheroic Perspective on Leadership as a Collective Construction“, *International Journal of Leadership Studies*, vol. 3, no. 1, p. 40-67.

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

Day, D. V., Gronn, P., & Salas, E. (2006), “Leadership in team-based organizations: On the threshold of a new era”, *Leadership Quarterly*, vol. 17, p. 211-216.

Dionne, S., Yammarino, F. Atwater, L & Spangler, W. (2004), “Transformational leadership and team performance”, *Journal of Organizational Change Management,* vol. 17, no. 2, p. 177-193.

Druskat, V. & Wheeler, J. (2003), ‘‘Managing from the boundary; effective leadership of self-managing work teams’’, *Academy of Management Journal*, vol. 48 no. 4, p. 435-57.

Edmondson, A. (1999), “Psychological safety and learning behavior in work teams”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, p. 350-383.

McGrath, J., Arrow, H., & Berdahl, J. (2000), “The Study of Groups: Past, Present, and Future”, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 4, no. 1, p. 95–105

Gronn, P. (2002), “Distributed leadership as a unit of analysis”, *The Leadership Quarterly* vol. 13, p. 423–451.

Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L. (2006), “The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups”, *Leadership Quarterly*, vol. 17 no. 3, p. 217-31.

Fausing, M. S., Jeppesen H. J. & Jønsson T. S. (2013), “Moderators of shared leadership: work function and team autonomy”, *Team Performance Management* vol. 19 no. 5/6, s. 244-262.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007), ”Tutki ja kirjoita”, 13. painos, Helsinki: Tammi.

Houghton, J., Neck, C. & Manz, C. (2003), “Self-leadership and SuperLeadership: the heart and the art of creating shared leadership in teams”, in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 123-40.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005), “Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models”, *Annual Review of Psychology*, vol. 56, p. 517-543.

Jehn, K., & Shah, P. (1997), “Interpersonal relationships and task performance. An examination of mediation processes in friendship and acquaintance groups”, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 72, p. 775-790.

Johnson, D., Suriya, C.,Yoon, S., Berrett, J. & La Fleur, J. (2002), "Team development and group processes of virtual learning teams", *Computers and Education*, vol. 39, p. 379-393.

Kirkman, B., Rosen, B., Tesluk, B. & Gibson, C. (2004), “The impact of team empowerment on team performance: the moderating role of face-to-face interaction”, *The Academy of Management Journal*, vol. 47, no. 2, p. 175-192.

Kirkman, B., Tesluk, P. & Rosen, B. (2004), "The impact of demographic heterogeneity and team leader-team member demographic fit on team empowerment and effectiveness", *Group & Organization Management*, no. 29, vol. 3, p. 334-368.

Manz, C. & Sims, H. (1987), ‘‘Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managed work teams’’, *Administrative Science Quarterly*, vol. 32, p. 106-28.

Mathieu, J., Maynard, T., Rapp, T. & Gilson, L. (2008), “Team Effectiveness 1997-2007: A Review of Recent Advancements and a Glimpse Into the Future”, *Journal of Management,* vol. 34, no. 3, p. 410-476.

Mathieu, J., & Schulze, W. (2006), "The influence of team knowledge and formal plans on episodic team process performance relationships", *Academy of Management Journal*, vol. 49, p. 605-619.

Marks, M., Mathieu, J. & Zaccaro S. (2001), “A temporally based framework and taxonomy of team processes”, *Academic Management Review*, vol. 26, p. 356–76.

McAllister, D. (1995), “Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations”, *Academy of Management Journal*, vol. 38 no. 1, p. 24-59.

Pearce, C. (2004), “The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work”, *Academy of Management Executive,* vol. 18, no. 1, p. 47 - 57.

Pearce, C. & Conger, J. (2003), “All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership”, In C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership,* p. 1 - 18. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005), “The new silver bullets of leadership: The importance of the self- and shared leadership in knowledge work”, *Organizational Dynamics,* vol. 34, no. 2, p. 130 - 140.

Pearce, C.L. & Sims, H.P. (2002), “Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors”, *Group Dynamics*, vol. 6, p. 172-97.

Pearce, C. L., & Sims, H. P. (2002), “The relative influence of vertical cs. Shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* vol. 6, p. 172 - 197.

Perry, M., Pearce, C., Sims, H., (1999), “Empowered selling teams: how shared leadership can contribute to selling team outcomes.“ *Journal of Personal Selling and Sales Management* vol. 19 no. 3, p. 35–51.

Pich, M., Loch, C., De Meyer, A. (2002), “On Uncertainty, Ambiguity, and Complexity in Project Management”, *Management Science,* vol., no. 8, p. 1008-1023.

Ross, M., Jones, E. & Adams, S. (2008), “Can team effectiveness be predicted?”, *Team Performance Management,* vol. 14 no. 5, p. 248-268.

Seers, A., Keller, T., & Wilkerson, J. M. (2003), “Can team members shared leadership? Foundation in research and theory”, In C. L. Pearce, & J. A. Conger, *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership,* p. 77 - 102. Thousand Oaks, CA: Sage.

W.Trochim & J. Donnelly (2006), “The Research Methods Knowledge Base”, Atomic Dog Inc, United States.

Yang, L.-R., Huang, C.-F. & Wu, H.-S. (2011), “The association among project manager’s leadership style, teamwork and project success”, *International Journal of Project Management*, vol. 29 no. 3, p. 258-267.

Wageman, R. (2001), “How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching”, *Organization Science,* vol. 12, p. 559-577.

Wegge, J., Jeppesen, H.J. & Weber, W.G. (2012), “Broadening our perspective: we-leadership is both less romantic and more democratic”, *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 5 no. 4, p. 418-420.

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

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

Internet –lähteet:

Hackman, R. (1987), The design of work teams [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.4.2014]. Saatavilla http://groupbrain.wjh.harvard.edu/jrh/pub/JRH1987_1.pdf

Haastattelu:

22.8.2014, Metsä Fibre, toimitusjohtaja