

Pro-gradu tutkielma

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Business and Management
Kauppatie

Outi Eronen

**ITSEOHJAUTUVAN TIIMIN JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA
CASE: OP RYHMÄ**

Työn tarkastajat: Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Professori Kirsi-Marja Blomqvist

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Outi Eronen
Tutkielman nimi:	Itseohjautuvan tiimin johtajuus organisaatiossa Case: OP Ryhmä
Valmistumisvuosi:	2019
Tiedekunta:	School of Business and Management
Koulutusohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Pro gradu -tutkielma:	75 sivua, 1 kuvio, 5 taulukkoa ja 2 liitettä
Tarkastajat:	Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula Professori Kirsi-Marja Blomqvist
Hakusanat:	Itseohjautuvat tiimit, itseohjautuvuus, johtajuus, jaettu johtajuus, emergentti johtajuus, muodollinen johtajuus, epämuodollinen johtajuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia tapaustutkimuksena, miten johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa organisaatiossa. Itseohjautuvat tiimit ovat kasvattaneet suosiotaan, sillä organisaatiot haluavat madaltaa hierarkiatasoja. Organisaatioiden täytyy nykyisin vastata kilpailuun entistä nopeammin, joten päätöksentekoa halutaan joustavoittaa sekä antaa entistä enemmän alemmille organisaatiotasojille. Tutkielmassa analysoitiin johtajuuden vaikutusta itseohjautuvan tiimin tehokkaaseen toimintaan niin muodollisen johtajuuden kuin epämuodollisen johtajuuden kautta.

Tutkielmassa käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla. Tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena yhdelle OP Ryhmän kehittämisen tiimeistä. Haastateltavat koostuivat niin tiimin jäsenistä kuin tiimin muodollisesta johdosta. Aineiston analysointimetodina käytettiin teemoittelua.

Tulokset osoittivat, että itseohjautuvan tiimin johtajuus voidaan jakaa muodolliseen johtajuuteen niin tiimin sisällä kuin tiimin ulkopuolella. Etenkin tiimin selkeät tavoitteet, ylemmän johdon tuki, autonomian asteen selkeys ja päätöksenteon mandaatti nousivat vahvasti esille muodollisen johtajuuden vastuina. Epämuodollinen johtajuus sen sijaan voitiin jakaa niin jaettuun johtajuuteen kuin emergenttiin johtajuuteen. Nämä johtajuuden muodot nousivat esille tiimin sisällä etenkin tehtäviä jakaessa.

Kaiken kaikkiaan tutkielma osoitti, että itseohjautuvat tiimit tarvitsevat johtajuutta ja ohjausta muodollisen johtajuuden keinoilla, vaikka johtajuuden osia siirretään epämuodolliselle johdolle. On tärkeää, että muodollinen johto antaa tiimille selkeät tavoitteet ja luo tiimille edellytykset tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi.

ABSTRACT

Author:	Outi Eronen
Title:	The leadership of self-organized teams in organizations Case: OP Ryhmä
Year:	2019
Faculty:	School of Business and Management
Major:	Knowledge management and leadership
Master's thesis:	75 pages, 1 figure, 5 tables and 2 attachments
Instructors:	Post-doctoral researcher Anna-Maija Nisula Professor Kirsi-Marja Blomqvist
Key words:	Self-organizing teams, leadership, shared leadership, emergent leadership, formal leadership, informal leadership

This Master's thesis is about investigating how self-organized teams can be supported by leadership. Using self-organizing teams in big organizations is becoming more popular because organizations want to lower the hierarchy levels for example in decision making.

In addition, the leadership was divided into two main categories: formal leadership and informal leadership. This research investigates how self-organizing teams can be supported by these two forms of leadership and how these forms of leaderships are the most efficient. The research was done by using Case methodology and the Case team was one of the OP Financial Group's Wealth Management development teams.

The results indicated that clear goals, the support of senior management, the clarity of the autonomy and the mandate for decision making are pointed out as the responsibilities of formal leadership in self-organizing teams. The informal leadership instead could be divided into two categories: shared leadership and emergent leadership. These forms of leadership come out especially in the situations where actions are divided between the team members.

As a conclusion the research pointed out the importance of formal and informal leadership in self-organizing teams. Teams need clear goals and especially clear understanding their mandate for making decisions. They need the formal leadership functions as much as informal to work as efficient as possible even though some of the leadership functions are given to the team members.

ALKUSANAT

Tämä hetki tuntui todella kaukaiselta vuoden 2014 syksyllä, jolloin aloitin opiskelut Lappeenrannassa. Silloin en osannut edes arvata, mitä seuraavat viisi vuotta tuovat tullessaan ja millainen matka on edessä. Nyt, alkusyksystä 2019 kirjoitan graduni viimeisiä sanoja haikein mielin, sillä tämä uskomaton matka on tullut päätökseen.

Haluan kiittää etenkin ystäviäni, joiden antama tuki ja tsemppi on ollut korvaamatonta tämän matkan varrella. Haluan myös kiittää nykyistä työnantajaani OP Ryhmää, mikä on mahdollistanut maisterivaiheen opiskelut töiden ohella, sekä tämän gradun aiheen. Kiitos myös ohjaajalleni Anna-Maija Nisulalle arvokkaista vinkeistä ja avusta.

Kiitos!

Outi Eronen

Helsingissä 4.9.2019

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.2 Tutkimuksen rajaukset	10
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	12
1.4 Keskeiset käsitteet	13
1.5 Teoreettinen viitekehys	15
2 ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT	18
2.1 Itseohjautuvan tiimin piirteet	18
2.2 Tehokas itseohjautuva tiimi.....	19
2.3 Itseohjautuvien tiimien kritiikkiä ja haasteita	20
3 JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ	24
3.1 Tiimien johtajuus	24
3.2 Itseohjautuvan tiimin muodollinen johtajuus.....	26
3.2.1 Etukäteistyö	29
3.2.2 Työolosuhteet ja resurssit.....	30
3.2.3 Tiimin kokoaminen.....	30
3.2.4 Jatkuvan tuen antaminen.....	32
3.2.5 Organisaation vaikutus	33
3.3 Itseohjautuvan tiimin epämuodollinen johtajuus.....	34
3.3.1 Jaettu johtajuus	34
3.3.2 Emergentti johtajuus.....	37
4 TUTKIMUSMETODIT	39
4.1 Aineiston keruu	39
4.2 Aineiston analysointi	41
5 TUTKIMUSTULOKSET	44
5.1 Tehokkaan itseohjautuvan tiimin piirteet	44
5.1.1 Itseohjautuvan tiimin sitoutuneisuus, vastuu ja päätöksenteko.....	45
5.2 Muodollinen johtajuus	46
5.2.1 Etukäteistyö	48
5.2.2 Työolosuhteet ja resurssit.....	48
5.2.3 Tiimin kokoaminen.....	49

5.2.4 Jatkuvan tuen antaminen.....	51
5.2.5 Organisaation vaikutus	51
5.3 Epämuodollinen johtajuus.....	53
5.3.1 Jaettu johtajuus	54
5.3.2 Emergentti johtajuus.....	54
6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1 Tutkimuskysymysten tarkastelua	56
6.2 Yhteenveto ja käytännöllinen merkitys.....	64
6.3 Jatkotutkimus	65
6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet.....	66
LÄHDELUETTELO.....	68

LIITTEET

LIITE 1: Kysymyspatteristo tiimin jäsenille

LIITE 2: Kysymyspatteristo muodolliselle johdolle

1 JOHDANTO

Itseohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit ovat kasvattaneet suosiotaan asiantuntijaorganisaatioissa viimeisimpien vuosien aikana. Kehittämistä halutaan joustavammaksi ja päätöksentekoa matalammille organisaatiotasolle, sillä muuttuvaan toimintaympäristöön pyritään vastaamaan nopeammin kuin koskaan aikaisemmin. Etenkin itseohjautuvat tiimit ja tiimityöskentely nähdään tehokkaana organisointimuotona tehokkuuden parantamiseen. Tiimityöskentely mahdollistaa organisaatorakenteiden rajat ylittävän työskentelyn ja eri osa-alueiden asiantuntijoiden osaamisen yhteen saattamisen.

Itseohjautuvia tiimejä on perinteisesti ollut pienemmissä yrityksissä ja etenkin start-up maailmassa. Nykypäivänä itseohjautuvia tiimejä ja ketteriä menetelmiä on kuitenkin otettu käyttöön laajalti myös suuremmissa organisaatioissa. Suuren organisaation hierarkiarakenne ja byrokratia päätöksenteossa täytyy joustaa itseohjautuvien tiimien tieltä, että itseohjautuvien tiimien hyödyt näkyvät organisaatiossa. Näin ollen myös johtajuuden eri osa-alueita tulee tarkastella uudelleen ja henkilöiden tulee sopeutua uuteen työskentelytapaan, kun perinteistä hierarkkista johtamismallia ei ole käytössä.

Kun asiantuntijoita tulee tiimiin useilla eri taustoilla ja osaamisella, tiimin johtaminen hankaloituu eikä perinteinen hierarkkinen johtamismalli enää päde. Yksisuuntainen johtaminen ei toimi asiantuntijoita johdettaessa, vaan johtaminen on siirtynyt entistä enemmän vuorovaikutukselliseen tekemiseen ja yhteiseen vastuun kantaan työyhteisössä. Itseohjautuvan tiimin johtajalla ja johtoportaalalla on enemmänkin vastuu luoda edellytykset ja olosuhteet tiimin jäsenten tehokkaaseen toimintaan kuin johtaa heidän päivittäistä tekemistään. Tiimin johtamista kuitenkin tarvitaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, sillä usein ilman minkäänlaista koordinointia päädytään heikkoon lopputulokseen. Tämän yhteensovittaminen voi olla kuitenkin hankalaa, jos menestykseen tarvittavat edellytykset ja selkeät tavoitteet eivät ole kunnossa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa johtajuutta on perinteisesti tutkittu johtajan näkökulmasta siten, että johtajuus on linkitetty tiettyyn henkilöön, eli johtajaan. Johtajakeskeinen ajattelutapa on nykypäivänä väistynyt jaetun johtajuuden ja tiimikeskeisyyden tieltä. Johtajuuden ajatellaan tapahtuvan enemmän vuorovaikutuksessa monien henkilöiden välillä, ei vain yhden henkilön toimesta tapahtuvana toimena. Aikaisemmissa tutkimuksissa on keskitytty enemmän johtajan luonteenpiirteisiin ja siihen, mikä tekee hyvän johtajan, mutta nykytutkimuksissa asiaa ajatellaan laajemmin siten, ettei se ole niin henkilökeskeistä.

Tämän tutkimuksen Case -yrityksenä toimii OP Ryhmä ja sen yhden suurimman liiketoiminta-alueen kehittämisen operatiivisen mallin uudistamisesta vastaava tiimi. OP Ryhmällä oli omistaja-asiakkaita 1,6 miljoonaa vuonna 2018 ja tulosta OP Ryhmä teki vuoden 2018 tammi-kesäkuussa 425 miljoonaa euroa. OP Ryhmä investoi paljon kehittämiseen ja vuoden 2018 aikana se panosti 400 miljoonaa euroa toimintansa kehittämiseen ja asiakaskokemuksen parantamiseen. Tämä luo myös painetta kehittämisen tuottavuuden parantamiselle ja byrokratian purkamiselle päivittäisessä toiminnassa. OP Ryhmä onkin uudistamassa kehittämisen malliaan enemmän autonomiseksi ja joustavammaksi itseohjautuvien tiimien avulla ja byrokratiaa purkamalla.

Case-tiimi on perustettu syksyllä 2017 tarkoituksena uudistaa OP Ryhmän yhden liiketoiminta-alueen operatiivinen malli, niin järjestelmä- kuin asiakasnäkökulmasta. Tiimissä on vuoden 2018 syksyllä täysipäiväisesti mukana noin 10 henkilöä ja osa-aikaisia noin 4 henkilöä. Tiimi koostuu asiantuntijoista, jotka ovat tulleet tiimiin eri puolilta OP Ryhmää. Suurin osa tiimin jäsenistä on Kehittäminen ja teknologiat -yksiköstä, mutta tiimin jäseniä on myös lakiasioiden puolelta, hankinnan osastolta, sekä tiimiin kuuluu palvelumuotoilija. Tiimissä on asiantuntijoita niin tuotteiden ja palveluiden, muutosjohtamisen, prosessihallinnan ja teknologisen osa-alueen puolelta. Tällä hetkellä hanke, mitä tiimi toteuttaa, on esiselvitysvaiheessa ja se toimii itseohjautuvan toimintatavan periaatteiden mukaisesti. Hankkeen on tarkoitus saada rahoitus vuoden 2018 joulukuussa ja aloittaa toteutus sekä implementointi tammikuussa 2019.

Itseohjautuvat tiimit ovat uusi menetelmä OP Ryhmän kehittämisessä, joten niin johto kuin työntekijät ovat joutuneet mukautumaan uuteen toimintatapaan. OP Ryhmässä on myös tarkoitus siirtyä itseohjautuviin tiimeihin koko organisaatiossa tulevaisuudessa. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan tiimin johtamisen ongelmiin ja kertomaan, miten johtajuudella voidaan saada itseohjautuva tiimi toimimaan tehokkaasti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan itseohjautuvan tiimin johtajuutta, sekä siihen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Pääasia on selvittää, millaista johtajuuden tulisi olla, niin muodollisena johtajuutena kuin epämuodollisena johtajuutena, että tiimi toimisi mahdollisimman tehokkaasti.

Tämän Pro gradu -työn tutkimusotsikkona toimii:

Itseohjautuvan tiimin johtajuus organisaatiossa

Case: OP Ryhmä

Työn tavoitteena on selvittää itseohjautuvan tiimin mahdollisuuksia ja haasteita niin muodollisen kuin epämuodollisen johtajuuden näkökulmista asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitetään, mitä itseohjautuvuudella tarkoitetaan kyseisessä organisaatiossa ja Case -tiimissä, sekä miten tämä käsitys peilautuu teoriaan ja onko käsitys yhdenmukainen tiimin jäsenten ja johdon kanssa. Tiimin menestymisen kannalta on kriittistä, että itseohjautuvuus ymmärretään samalla tavalla niin johdon kuin tiimin jäsenten silmissä.

Työn tavoitteena on myös selkeyttää johtamista ja siihen liittyviä haasteita, sekä mikä on johtajuuden rooli itseohjautuvassa tiimissä. Tutkimuksessa analysoidaan menestyneen itseohjautuvan tiimin johtajuutta ja johtajuuden erityispiirteitä sekä verrataan niitä Case-yrityksen tiimin johtamiseen. Tutkitaan, miten edellytykset täyttyvät Case-yrityksen tiimissä, sekä miten tiimin tehokkuutta voitaisiin parantaa johtajuuden näkökulmasta. Tavoitteena on myös selkeyttää, mikä rooli

epämuodollisella johtajuudella on itseohjautuvissa tiimeissä, sekä miten se tukee tiimin toimintaa mahdollisimman tehokkaasti.

Päätutkimuskysymys:

Millaista johtajuuden tulisi olla, että itseohjautuvat tiimit toimivat mahdollisimman tehokkaasti suuressa organisaatiossa?

Tukevat alatutkimuskysymykset:

1. Mitä ovat itseohjautuvat tiimit?
2. Miten muodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?
3. Miten epämuodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?

Kysymyksiin vastaamalla pyritään selkeyttämään Case-yrityksen tiimin toimintaa ja sen johtamista, sekä tunnistaa kehityskohtia johtamistyön kehittämiseksi ja itseohjautuvan tiimin toiminnan parantamiseksi. Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan teorian pohjalta. Toiseen ja kolmanteen alatutkimuskysymykseen sen sijaan vastataan niin teorian kuin empirian pohjalta.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Työ rajataan koskemaan itseohjautuvia tiimejä asiantuntijaorganisaatioissa ja niiden johtajuutta. Johtajuuden näkökulmista keskitytään muodolliseen johtajuuteen ja epämuodolliseen johtajuuteen, kuten jaettuun johtajuuteen sekä emergenttiin johtajuuteen. Muut johtajuuden näkökulmat rajataan pois tutkimuksesta. Tutkielma rajataan myös koskemaan itseohjautuvien tiimien toimintaa ja tiimin jäsenten kokemuksia itseohjautuvan tiimin johtajuudesta. Tutkimuksessa on tarkoitus myös selvittää, miten itseohjautuvuus koetaan ja onko käsitys kaikilla tiimin jäsenillä samanlainen. Johtajuutta käsitellään itseohjautuvan tiimin näkökulmasta.

Tässä tutkimuksessa keskitytään siihen, miten tiimin muodollinen johtajuus ja epämuodollinen johtajuus tiimissä toimivat, sekä miten niitä voitaisiin parantaa ja täten tehostaa tiimin toimintaa. Tutkimuksessa ei oteta kantaa, onko tiimin muodollisella johtajuudella ja epämuodollisella johtajuudella ristiriitaa tai ovatko ne poissulkevia asioita. Pyritään ennemminkin selvittämään, miten näitä molempia johtajuuden muotoja hyödyntämällä voidaan tehostaa tiimin toimintaa.

Empirian rajauksena toimii OP Ryhmän yhden liiketoiminta-alueen operatiivisen mallin uudistamisesta vastaava tiimi. Kyseinen Case-tiimi työskentelee vielä hankkeen esiselvitysvaiheessa, joten tiimin koko on noin 14 henkilöä laskutavasta riippuen. Osa tiimin jäsenistä työskentelee myös muissa kehityshankkeissa. Case-tiimi on itseohjautuva ja jokaisella tiimin jäsenellä on tietty vastuualue osaamisen ja asiantuntemuksen mukaan. Asiantuntijoita on valittu tiimiin ympäri organisaatiota ja myös suoraan organisaation ulkopuolelta tarpeen mukaan. Tutkimus rajataan koskemaan pelkästään kyseistä Case-tiimiä, jotta tutkimustuloksia voidaan hyödyntää suoraan tiimin toimintaan. Tutkimustulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä muihin itseohjautuviin tiimeihin OP Ryhmässä tai sen ulkopuolella, mutta niitä voi soveltaa tarpeen mukaan.

OP Ryhmä on lanseerannut uuden toimintamallin OP Ryhmälle. Uuden toimintamallin on tarkoitus lisätä joustavuutta ja tiedonkulkua organisaatiossa entisestään. Tämä OP Ketterä -toimintamalli on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2019 alussa. Siinä on tarkoitus myös siirtyä vaiheittain itseohjautuviin tiimeihin koko organisaatiossa. Tämä Pro gradu tutkielma ei ota kantaa OP Ketterään vaan tutkii pelkästään yhtä tiimiä Case -tutkimuksena. OP Ketterän toimintatavoista ei vielä varmaa tietoa tätä tutkimusta tehdessä, joten se suljetaan tutkimuksesta kokonaan pois. Myös tämän tutkimuksen haastattelut toteutettiin vuoden 2018 puolella ennen organisaatiomuutosta.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäisenä on johdanto. Johdannossa tutustutaan Pro gradu -työn taustoihin, tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, keskeisiin käsitteisiin sekä tutkimuksen rajauksiin. Tämän jälkeen luvussa 2 syvennytään itseohjautuviin tiimeihin, sekä sen määritelmiin. Tutustumme myös itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen vaikuttaviin tekijöihin, sekä siihen millaisia haasteita itseohjautuvilla tiimeillä voi olla ja millaista kritiikkiä itseohjautuva toimintatapa saa.

Kolmannessa luvussa tutustumme itseohjautuvan tiimin johtajuuteen. Ensimmäisenä tutustumme teoriaan tiimin johtajuuden muodoista, joista nousee esille niin muodollinen kuin epämuodollinen johtajuus. Muodollinen johtajuus jaetaan teoriassa tiimin ulkoapäin tulevaan muodolliseen johtajuuteen ja tiimin sisällä olevaan muodolliseen johtajuuteen. Epämuodollinen johtajuus sen sijaan jaetaan jaettuun johtajuuteen ja emergenttiin johtajuuteen.

Neljännessä luvussa tutustumme tutkimusmetodeihin, sekä aineiston keruuseen ja analysointiin. Empiria -osuus toteutetaan puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttäen ja haastateltavina toimii 9 henkilöä OP Ryhmästä. Nämä henkilöt ovat joko itseohjautuvan tiimin jäseniä tai kyseisen tiimin johtoa. Viidennessä luvussa paneudutaan tutkimustuloksiin ja siihen, mitä haastatteluista saatiin selville. Analyysimenetelmänä käytetään teemoittelua. Viimeisimpänä tutkimustulosten jälkeen, muodostetaan johtopäätökset ja tehdään tutkimukselle yhteenveto. Johtopäätöksissä vastataan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin sekä muodostetaan ehdotuksia Case -tiimille, miten itseohjautuvan tiimin johtajuutta voitaisiin parantaa. Viimeisessä luvussa myös analysoidaan mahdollisia tutkimuksen rajoituksia ja luotettavuutta, sekä pohditaan jatkotutkimus -aiheita tälle kyseiselle Pro gradu -tutkielmalle.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat tiimi, itseohjautuva tiimi, tiimin johtaminen, muodollinen johtajuus, epämuodollinen johtajuus, jaettu johtajuus ja johtajuus/johtaminen. Nämä käsitteet ovat määritelty alla ja koko tutkimus perustuu näihin määrittelyihin kyseisistä käsitteistä. Käsitteiden määrittelyä tullaan laajentamaan tutkimuksen edetessä.

Tiimit: Tiimit käsitetään siten, että ne on muodostettu tiettyä toimintaa tai tehtävää varten eri taustat omaavista henkilöistä, joiden osaaminen yhdistyy tiimin muodostuessa (Huotari, Hurne & Valkonen 2005, 23). Tiimit eroavat ryhmistä siten, että tiimeillä on yleensä yhteinen työtehtävä, kun taas ryhmien jäsenillä työtehtävät ovat usein yksilöllisempiä (Katzenbach & Smith 1993).

Itseohjautuva tiimi: Itseohjautuvilla tiimeillä tarkoitetaan tiimejä, jotka ohjaavat ja johtavat työtään omatoimisesti ilman tiukkaa kontrollia tai ilman kontrollia ollenkaan. Tiimin jäsenet voivat sijoittaa jäsenensä haluamallaan tavalla ja määrittellä työtapansa ja tehtävänsä omatoimisesti. Heitä ohjaavat kuitenkin yhteinen tavoite ja päämäärä. (Heikkilä 2002, 384; Moe, Dingsøyr & Dybå 2008)

Johtaminen/johtajuus: Johtajuus on paljon tutkittu, kompleksinen, tieteenala ja se käsittää paljon alakäsitteitä. (Northouse 2013, 13) Johtajuus onkin hankala määrittellä, sillä ulottuvuuksia ja ilmiöitä on paljon ja usein määritelmiä onkin yhtä paljon kuin määrittelijöitä. Useimmissa määritelmässä on kuitenkin henkilö tai taho, mikä pyrkii vaikuttamaan tietoisesti toisiin organisaation jäseniin ja henkilöihin antamalla ohjeita, opastamalla, organisoimalla heidän toimintaansa ja vaikuttamalla heidän keskinäisiin suhteisiin organisaatiossa. (Yukl 2010, 21) Johtaminen voi olla asioihin, ihmisiin tai prosessien hallintaan kohdistettua. Usein puhutaankin englanninkielisistä termeistä *management* ja *leadership*, sekä niiden välisistä eroista. Management ymmärretään usein siten, että se on työn ja ryhmän johtamista asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Leadership sen sijaan

ymmärretään enemmän yksilön kykynä vaikuttaa ja motivoida muita siten, että edesauttaa organisaation menestystä. (Zaleznik 1977)

Muodollinen johtajuus: Muodollinen johtajuus tarkoittaa johtajuutta, mikä luo edellytykset päivittäiselle toiminnalle ja määrittää rajat sekä suuntaviivat tiimin työskentelylle (Hans & Thamhain 1999). Muodollinen johto yleensä vastaa ja raportoi tiimin toiminnasta ylemmälle johdolle ja toimii linkkinä niin tiimin kuin johdon välillä (Druskat & Wheeler 2004).

Epämuodollinen johtajuus: Epämuodollinen johtajuus tarkoittaa sitä, että johtajuutta ei ole formaalisti annettu tiimin jäsenille. Tiimin jäsenet käyttävät johtajuuden keinoja omaan asiantuntijuuteen perustuen ja johtajuusfunktioita jaetaan tiimin jäsenten kesken. Johtajuuden keinoja myös käytetään ilman, että niitä jaetaan. Tätä kutsutaan emergentiksi johtajuudeksi. (Carte, Chibambaram & Becker 2006)

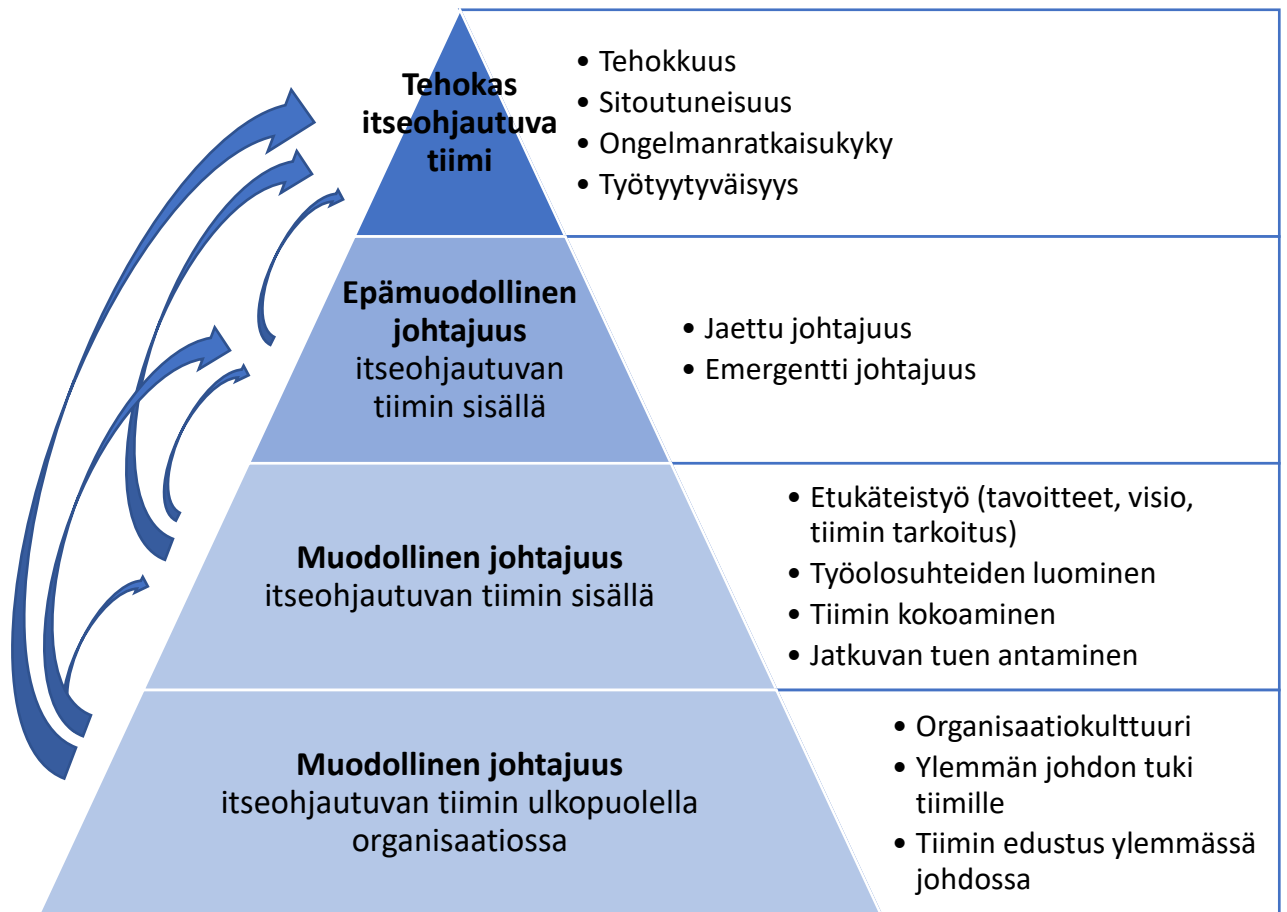
Tiimin johtajuus: Tiimeillä voi olla eri johtajia eri tilanteisiin, mutta perinteisesti tiimin johtamisen ajatellaan olevan hierarkkista perinteistä johtamista, jolloin tiimillä on vastaava henkilö. Hän on vastuussa tiimin tekemisistä ja johtaa päivittäistä toimintaa ja tiimin jäseniä. Johtajuuden tehtävänä on myös varmistaa se, että tiimi pystyy suoriutumaan sille asetetuista tehtävistä, sekä hankkia tarvittavat välineet ja resurssit tiimille tehtävän suorittamiseen. (Zaccaro, Rittman & Marks 2001)

Jaettu johtajuus: Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, ettei tiimillä ole perinteistä hierarkkista johtajaa, vaan kuka tahansa voi käyttää johtamiseen liitettyjä keinoja. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet osallistetaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Samalla tiimin jäsenille annetaan johtamisen vastuu. Jaettu johtajuus ymmärretäänkin enemmän vuorovaikutuksena alaisten ja johtajan välillä. (Yukl 2010)

1.5 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) on muodostettu nojaten johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen tiimikontekstissa. Teoreettinen viitekehys muodostuu siten, että siinä on jaettu itseohjautuvan tiimin johtajuus -funktiot kolmeen eri osa-alueeseen: tiimin epämuodolliseen johtoon, tiimin muodolliseen johtoon tiimin sisällä, sekä tiimin muodolliseen johtoon tiimin ulkopuolella organisaatiossa.

Tehokkaissa itseohjautuvissa tiimeissä tarvitaan kaikkia näitä kolmea eri johtajuus -funktiota, että tiimi pystyy toimimaan kaikista tehokkaimmalla tavalla ja saavuttamaan itseohjautuvan tiimin hyödyt. Nämä ovat listattu teoreettisen viitekehysten ylimpään osioon (Kuvio 1): tehokkuus, sitoutuneisuus, ongelmanratkaisukyky ja työtyytyväisyys.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä ylöspäin menevät nuolet kuvaavat sitä, että alempana oleva funktio täytyy olla toimiva ja kunnossa, jotta tehokkuus nuolen päässä voidaan saavuttaa. Muodollinen johtajuus organisaatiossa itseohjautuvan tiimin ulkopuolella on viitekehyksessä alimpana. Tähän kuuluu organisaatiokulttuuri, ylemmän johdon tuki tiimille, sekä tiimin edustus ylemmässä johdossa. Näiden täytyy olla itseohjautuvuutta tukevaa muodollisen johdon puolesta tiimin ulkopuolelta, että muodollinen johto tiimin sisällä voi toimia itseohjautuvuutta tukevalla tavalla.

Toisena viitekehyksessä onkin muodollinen johtajuus tiimin sisällä, johon kuuluu etukäteistyö, kuten tavoitteet, visio, sekä tiimin tarkoituksenmukaisuuden selkiytyminen, työolosuhteiden luominen, tiimin kokoaminen ja jatkuvan tuen antaminen.

Kolmantena alhaalta päin katsottuna on tiimin epämuodollinen johtajuus, mihin kuuluu jaettu johtajuus ja emergentti johtajuus. Nämä toimivat vain, jos alla olevat asiat ovat itseohjautuvaa toimintatapaa tukevia. Tiimillä täytyy olla tarvittavat resurssit, oikeanlaiset henkilöt, osaaminen, tavoitteet ja visio kunnossa, että epämuodollinen johtajuus esiintyy tarkoituksenmukaisesti. Viitekehyksessä alhaaltapäin katsottuna kolmantena on epämuodollinen johtajuus tiimin sisällä. Sillä tarkoitetaan niin emergenttiä johtajuutta kuin jaettua johtajuutta. Nämä ovat epämuodollisen johtajuuden ilmentymiä itseohjautuvissa tiimeissä.

Ylimpänä viitekehyksessä on tehokas itseohjautuva tiimi. Itseohjautuvilla tiimeillä pyritään yleisesti parantamaan tiimien ja organisaation tehokkuutta. Samalla itseohjautuvuuden hyötyinä voidaan nähdä myös tiimin jäsenten työtyytyväisyyden kasvu, sitoutuneisuus ja ongelmanratkaisukyvyyn parantuminen. Jotta tiimi voi saavuttaa nämä hyödyt ja sitä voidaan tukea johtajuuden kautta, tulee viitekehyksessä mainitut kolme alinta kerrosta olla kunnossa. Nämä vaikuttavat vahvasti itseohjautuvan tiimin tehokkaaseen toimintaan. Näillä alimmilla kerroksilla on myös vahva keskinäinen yhteys toisiinsa. Jokaisen kolmen johtajuusfunktion tulisi toimia, että tehokkuus saavutetaan.

2 ITSEOHJAUTUVAT TIIMIT

Useat organisaatiot ovat siirtyneet perinteisistä hierarkkisista organisaatorakenteista kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa (Spiik 2004, 117). Organisaatioissa ollaan otettu käyttöön entistä enemmän itseohjautuvia autonomisia tiimejä. Näille tiimeille pyritään antamaan kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. (Heikkilä 2002, 384)

Tämä luku käsittelee itseohjautuvien tiimien piirteitä ja ominaisuuksia, sekä mitä hyötyjä itseohjautuvilla tiimeillä voidaan saavuttaa. Luvun lopuksi käsitellään myös mahdollisia ongelmia ja haasteita, mitä itseohjautuvissa tiimeissä voi esiintyä. Haasteita syntyy varsinkin silloin, kun itseohjautuviin tiimeihin ollaan siirtymässä ja uusi toimintatapa ollaan ottamassa käyttöön laajemmin organisaatioissa vähentämällä perinteisiä johtajia.

2.1 Itseohjautuvan tiimin piirteet

Itseohjautuvalla tiimillä tarkoitetaan tiimejä, jotka ohjaavat ja johtavat työtään omatoimisesti. Tiimin rakenne ja tavoitteet ovat sen sijaan heille määriteltäviä (Wageman 2012). Kräkel (2017) sen sijaan toteaa, että itseohjautuvat tiimit voivat sijoittaa tiimin jäsenensä haluamallaan tavalla. Päivittäinen tekeminen ja johtaminen tapahtuvat itseohjautuvissa tiimeissä vähennetyllä valvonnalla tai jopa ilman valvontaa (Parker, Holesgrove & Pathak 2014). Nonaka ja Takeuchi (1986) myös määrittelevät itseohjautuvan tiimin toiminnan vaatimuksiin autonomian, poikkitoiminnallisuuden ja jatkuvan kehittämisen.

Myös Cummings (1978) määrittelee itseohjautuvat tiimit siten, että heillä on yhteinen tavoite ja mahdollisuus päättää omista työtavoista ja aikataulusta. Hän myös korostaa, että tiimin jäsenet ovat monitaitoisia ja he voivat itse jakaa tehtävät tiimin jäsenten kesken omatoimisesti. Itseohjautuvuus onkin itseohjautuvan tiimin tärkein piirre (Pirnes 1998, 18). Itseohjautuvuus näkyy etenkin siinä, että tiimit voivat

muuttaa itsenäisesti toimintatapaansa olosuhteiden muuttuessa. Itseohjautuvat tiimit toimivat usein ympäristössä, mikä vaatii joustavuutta ja muutoksiin vastaamista nopeasti. Itseohjautuva rakenne mahdollistaa tämän luontevasti ilman, että hyväksyntää toimintatavoista ja priorisoinnista täytyy tehdä johtoportaalta.

Tiimeille on tyypillistä yhteisvastuullisuus tuloksista ja johtajuuden jakautuminen. (Katzenbach & Smith 1993, 214) Myös yhteisöllisyys on tyypillinen piirre asiantuntijoista koostuville tiimeille, sillä tiimin jäsenet ovat riippuvaisia toistensa osaamisesta. Onkin tärkeää, että heillä on myös yhteiset tavoitteet ja he työskentelevät saman asian puolesta, sekä ovat yhteisesti vastuussa tiimin suorituksesta. (Scott 2013) Asiantuntijoista koostuville tiimeille on tyypillistä itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus, sillä tällöin tiimin jäsenet usein jakavat johtajuutta ja toimivat ilman määrättyä vetäjää. (Katzenbach & Smith 1999, 45)

Itseohjautuvissa tiimeissä yksilöiden taidot korostuvat ja usein tiimin jäsenet ovat eri taustaisia ja erilaisen osaamisen omaavia. Usein, tiimin jäsenet ovat erikoistuneita tiettyyn tehtävään, mutta heidän tulee olla myös joustavia tehtäviensä suhteen ja heillä tulee olla kykyä suoriutua erilaisista tehtävistä tiimin tarpeen mukaan. (Applebaum, Abdallah & Shapiro 1999)

2.2 Tehokas itseohjautuva tiimi

Itseohjautuvien tiimien uskotaan ensisijaisesti lisäävän tiimien suorituskkyä, tehokkuutta ja tuottavuutta organisaatioissa. Tähän vaikuttavat monet eri tekijät tiimin sisällä kuin tiimin ulkopuolella. Tulosten laadun ja toiminnan joustavuuden odotetaan myös paranevan itseohjautuvien tiimien ansiosta. (Pirnes 1996, 19; Cohen 1993)

Hackman (1990) on tutkinut tiimien tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä johtamisen näkökulmasta. Hän keskittyy etenkin tiimien johtamiseen ja valmentamiseen, sekä miten tiimityöstä tulee kaikista tehokkainta. Hackman (1990) toteaa myös, että itseohjautuvan tiimin tehokkuuteen tarvitaan kolme komponenttia:

- 1.) Tehtäväsuoriutuneisuus – Tiimin tuottaman tuotteen tai palvelun tulee kohdata käyttäjän tarpeet.
- 2.) Ryhmäprosessit – Tiimin täytyy työskennellä tehokkaasti yhdessä ja kommunikaation täytyy toimia.
- 3.) Henkilökohtainen tyytyväisyys – Tiimissä täytyy olla kokemusta, mikä tuo tasapainoa hermostuneisuuden sijaan.

Tutkimukset myös osoittavat, että itseohjautuvat tiimit vähentävät poissaoloja sekä vaihtuvuutta. Työntekijät ovat myös entistä tyytyväisempiä työnantajaansa. Työntekijöillä on entistä enemmän valtaa omasta työstään, joten konflikteja syntyy vähemmän. Tiimin jäsenet voivat itse määritellä omat työtapansa, aikataulunsa sekä tehtävien suorittajat, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta. (Heikkilä 2002, 384) Tiimin jäsenet myös kouluttavat täten toisistaan miniosaajia ja he voivat arvioida toistensa suoriutumista tiimissä. (Tang & Crofford 1995, 30)

2.3 Itseohjautuvien tiimien kritiikkiä ja haasteita

Vaikka itseohjautuvuudella näyttää olevan paljon hyviä vaikutuksia, liittyy siihen myös paljon haasteita ja monet ovatkin kritisineet itseohjautuvia tiimejä. Useat organisaatiot ovat myös vastahakoisia itseohjautuville tiimeille edelleen.

Parker ja Holesgrove (2014) toteavat, että monet yritykset ovat edelleen vastahakoisia itseohjautuville tiimeille, sillä keskijohto ei halua luopua suorasta vallastaan. Wageman (2012) sen sijaan muistuttaa, että vaikka itseohjautuvuus olisikin korkealla tasolla, se voi epäonnistua. Tiimitasoiset esteet

itseohjautuvuudelle ovat kytkeytyneenä yksilön sitoutuneisuuteen, kyvyttömyyteen oppia ja yksilölliseen johtajuuteen. Organisaatiotasoiset esteet ovat jaetut resurssit, organisaation kontrolli ja organisaatiokulttuuri.

Myös Balkema & Molleman (1999) toteavat tutkimuksessaan neljä eri haastetta itseohjautuville tiimeille:

1. Johdon vallan vähentyminen
2. Työntekijöiden asenteet
3. Työntekijöiden taidot ja oppimiskyky
4. Itseohjautuvien tiimien tarpeellisuus

Johdon vallan vähentyminen johtotasolta tiimeille voi aiheuttaa haasteita etenkin alemmassa johdossa. Johdon rooli muuttuu enemmän valmentajaksi ja fasilitaattoriksi, mikä on suuri muutos perinteiseen johtamistapaan (Stewart & Manz 1995). Johto voi vastustaa muutosta, sillä he ajattelevat työntekijöiden olevan kyvyttömiä johtamaan itse itseään ja omaa työtään. He voivat myös vastustaa muutosta, koska uusi tiimirakenne tekee heidät tarpeettomaksi ja muuttaa heidän työnkuvaansa merkittävästi. (Balkema & Molleman 1999) Siirryttäessä itseohjautuviin tiimeihin organisaatiossa, tarvitaankin vahvaa muutosjohtamisen osaamista niin työntekijä- kuin johtoportaalte. Muutos on suuri molemmille osapuolille.

Toinen haaste itseohjautuville tiimeille ovat Balkema & Molleman (1999) mukaan työntekijöiden asenteet. Tässä tarkoitetaan heidän psykologisia tarpeitaan, kuten motivaatioon liittyviä sekä sosiaalisia tarpeita. Jotkut työntekijöistä motivoituvat pelkästään rahasta ja palkasta, joten lisävastuun ja vapauden saaminen omaan työhön ei välttämättä motivoi heitä ollenkaan, jos siihen ei liity rahallista korvausta. Myös työtehtävät voivat muuttua entistä monipuolisemmiksi ja erot työtehtävien sekä funktioiden välillä voi himmentyä. Työntekijöiden identiteetti ja oman paikkansa löytäminen tiimistä sekä työyhteisöstä voi olla haastavampaa psykologisesti. Etenkin asiantuntijoiden työntekoa tehostaa heidän ajatus siitä, että he ovat

ainutlaatuisia ja korvaamattomia työssään, sekä se, että heidän työnjälki on näkyvää.

Kolmas haaste itseohjautuville tiimeille on se, että työntekijöiden taidot ja oppimiskyky vastaavat itseohjautuvien tiimien tarvetta. Työntekijöiden tulee oppia uusia taitoja itseohjautuvissa tiimeissä, mitkä voivat olla kaukanakin omasta ydinosaamisesta. Heidän tulee myös omata mukautuva työskentelytapa. Heidän tulee myös omaksua useita johtamiskäytäntöjä omaan työntekoon, mikä voi olla haasteellista. Näiden taitojen puute voi estää itseohjautuvan tiimin tehokkaan työskentelyn. (Balkema & Molleman 1999)

Neljäs haaste itseohjautuville tiimeille liittyy niiden todelliseen tarpeeseen. Tiimeillä tulisi olla tarpeeksi keinoja ja apuvälineitä muuttaa sisään tuleva tieto ja materiaali halutuksi lopputuotokseksi. Tämä tarkoittaa, että lopputuotoksen voi saavuttaa monilla eri tavoin ja standardisoituja prosesseja on vähän, mikä voi toisaalta olla uhka tehokkuudelle. (Balkema & Molleman 1999)

Tehottomuuteen vaikuttavia tekijöitä itseohjautuvan tiimityöskentelyssä voi olla yhteisen vision puute, roolien epäselkeys, valtataistelut ja ryhmäkeskeinen ajattelutapa. Yhteisen vision puute tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet näkevät asiat eri näkökulmista, sillä he voivat tulla tiimiin eri organisaation osista. Tämä voi olla hankalaa etenkin, jos osa tiimin jäsenistä tulee teknisemmältä osa-alueelta kuin toiset. Tämä korostuu etenkin teknisissä projekteissa. Roolien epäselkeys, eli roolikonflikti, syntyy kun on kyseessä projekti tai matriisiorganisaatio. Silloin on hankalaa tasapainotella, mitä organisaatio-osaa halutaan miellyttää. Etenkin itseohjautuvissa tiimeissä "koti" organisaatio voi asettaa tiettyjä vaatimuksia, jotka ovat monitulkintaisia siihen, mitä projektiorganisaatio itse on asettanut. (Thamhain 1999)

Valtataistelua voi tapahtua itseohjautuvan tiimin sisällä, vaikka tiimin jäsenten ajatellaan olevan samanarvoisia ilman hierarkkista järjestelmää. Tiimin jäsenet voivat kuitenkin olla muualla organisaatiossa eri asemissa, esimerkiksi johtotehtävissä, mikä voi vaikuttaa tiimiin. Usein, jos johtajuutta yritetään käyttää hyväksi itseohjautuvissa tiimeissä, siihen suhtaudutaan vastahakoisesti. Harvemmin kuitenkaan johtotehtävissä olevat haluavat siirtyä tiimin jäsenenä olemiseen. Ryhmäkeskeisellä ajattelutavalla tarkoitetaan, että tiimin olemassaolo vaikuttaa päätöksentekoon ja luovuuteen. Ei uskalleta tutkia eri näkökulmia, mitkä voisivat olla haitallisia tiimin olemassaololle. Tämän seurauksena tiimin jäsenten mielipiteen muovautuvat sen mukaan, että päätökset ovat parhaaksi tiimille, ei välttämättä koko organisaatiolle. (Thanmhain 1999)

3 JOHTAJUUS ITSEOHJAUTUVISSA TIIMEISSÄ

Tiimeissä esiintyvää johtajuutta on monenlaista, niin tiimin sisältä kuin ulkoa tulevaa, sekä niin muodollista kuin epämuodollistakin johtajuutta. Tässä kappaleessa käsittelemme tiimin johtamisen eri näkökulmia, sekä sitä, miten näkökulmat linkittyvät itseohjautuvan tiimin tehokkaaseen toimintaan.

3.1 Tiimien johtajuus

Tiimeillä voidaan ajatella olevan eri johtajia eri tilanteisiin. Johtajuuden tiimissä ajatellaan kuitenkin olevan sitä, että johtaja pyrkii täyttämään tiimin tarpeet. Tällaisia henkilöitä voi olla useita ja se voi ilmentyä eri tilanteissa eri tavoin. Tehokkaat johtajat kuitenkin muuttavat toimintatapaansa jatkuvasti ja tietoisesti tilanteen mukaan. (Knowles 2001)

Tiimeillä voidaan ajatella olevan niin muodollista kuin epämuodollista johtajuutta. Nämä molemmat ulottuvuudet voidaan myös jakaa niin ulkoiseen kuin sisäiseen johtajuuteen, kuten taulukosta 1 ilmenee. Jokaisella neljällä johtamisfunktiolla on oma tarkoituksensa ja ne soveltuvat eri tehtäviin ja tarkoituksiin. Esimerkiksi ulkoiset muodolliset ja epämuodolliset johtajuudenmuodot soveltuvat voivat olla kaikista tehokkaimpia tiimin rajojen asettajia. Sen sijaan sisäiset muodolliset ja epämuodolliset johtajuuden muodot voivat olla kaikista tehokkaimpia palautteen antajia, sillä he työskentelevät päivittäin tiimissä. Johtajuutta voi tapahtua samanaikaisesti monessa eri johtamisfunktiossa. Nämä johtamislähteet ovat dynaamisia ja muuttuvat ajan myötä. Sen takia onkin tärkeää tutkia monia eri johtamisfunktioita samanaikaisesti ja ymmärtää johtajuuden kokonaisuus tiimissä. (Morgeson, DeRue & Karam 2010)

Taulukko 1. Tiimin johtajuuden lähteet (Morgeson et al. 2010)

Johtajuuden lähteet			
		Johtajuuden muodollisuus	
		Muodollinen	Epämuodollinen
	Sisäinen	Esim. Tiimin johtaja Projektipäällikkö	Esim. Jaettu johtajuus Emergentti johtajuus
	Ulkoinen	Esim. Sponsori Valmentaja Tiimin omistaja	Esim. Mentori

Tiimin ulkoinen johtajuus ilmenee usein formaalisti niin johtoryhmän, tiimin omistajan tai sponsorin kautta. Heidän tehtävänä on määritellä tiimin tavoitteet, sparrata tiimiä, sekä luoda rajat tiimin tekemiselle. Tämä tapahtuu usein yhdessä tiimin kanssa. Tämän johtamisfunktion tehtävänä on myös antaa resurssit tiimille toiminnan mahdollistamiseen, sekä tukea tiimiä itseohjautuvuudessa. Tiimin muodollinen ulkoinen johtajuus on tärkeää tiimin jokaisessa työvaiheessa niin tiimin rakentamisesta tiimin tulosten ja tekemisten haastamiseen. (Morgeson et al. 2010)

Tiimin sisäisen formaalin eli muodollisen johtajuuden ajatellaan olevan tiimin johtajuutta ja projektijohtamista. Tämä voi esimerkiksi olla projekti- tai hankepäällikkö tiimissä, kuka on vastuussa tuotoksista muodollisesti. He ovat myös mukana rakentamassa tiimiä, sekä heillä on myös rooli haastaa tiimiä, sekä osittain myös antaa resursseja koko tiimille. Tällä johtamisfunktiolla on tärkeä rooli tiimin jokaisessa vaiheessa ja suuri merkitys johtajuuteen tiimissä. (Morgeson et al. 2010)

Tiimin ulkoinen epämuodollinen johtajuus voi tapahtua esimerkiksi mentoroinnin tai hallituksen kautta, mikä ei kuulu tiimin formaaliin johtamisrakenteeseen, mutta heillä on silti vaikutusvaltaa jollain tapaa tiimin jäsenten käyttäytymiseen ja sitä kautta tiimin toimintaan. Tällä ryhmällä on eniten vaikutusta tiimin määrittelyvaiheen työn tekemiseen, kun tiimin tekemisiä pyritään järkeistämään ja halutaan saada palautetta tai koulutusta. (Morgeson et al. 2010)

Morgeson et al (2010) toteavat tutkimuksessaan, että formaali johtajuus on suurimmissa osissa johtajuustilanteita parempi kuin epäformaali johtajuus. Tiimityöskentely jaetaan kahteen eri vaiheeseen heidän tutkimuksessaan: Siirtymävaiheeseen ja Toteutusvaiheeseen. Tiimityöskentely nähdään jaksottaisena prosessina näiden vaiheiden välillä ja näihin vaiheisiin kuuluu erityyppisiä johtamisfunktioita. Johtamisfunktioita ovat esimerkiksi tiimin kokoaminen, mission määrittely, palautteenanto, resurssien tarjoaminen, ongelmanratkaisu ja tiimin haastaminen.

3.2 Itseohjautuvan tiimin muodollinen johtajuus

Vaikka johtajuus pyritään itseohjautuvissa tiimeissä antamaan mahdollisimman pitkälti tiimin jäsenille itselleen, tiimiä täytyy myös hallinnoida ja organisoida johtajan toimesta. Johdon täytyy luoda edellytykset sille, että tiimi voi johtaa itse itseään päivittäisessä työssä tehokkaasti ja määritellä selkeät suuntaviivat ja rajat tiimin työskentelylle. (Hans & Thamhain 1999) Muodollinen johtajuus onkin yksi kriittisimmistä osa-alueista itseohjautuvan tiimin toiminnalle, sillä mikään itseohjautuva tiimi ei toimi ilman muodollista johtajuutta. (Tang & Crofford 1995)

Muodollinen johtaja usein vastaa ja raportoi ylimmälle johdolle tiimin suoriutumuksesta. Hyvät itseohjautuvan tiimin johtajat osaavatkin hallita tiimin ja muun organisaation välimaastoa. Druskat ja Wheeler (2004) toteavat tutkimuksessaan, että hyvä johtaja pitääkin yhteyttä muuhun organisaatioon,

tarkkailee toimintaympäristöä, hankkii tiimin ulkopuolisen tuen ja antaa tiimille toimivaltaa.

Hans & Thamhain (1999) kertoo tutkimuksensa perusteella kymmenen kriteeriä, jotka tarvitaan tehokkaan itseohjautuvan tiimin muodolliseen johtamiseen. Nämä kriteerit ovat:

- 1.) Projektin tehtävänannon täytyy olla selkeä
- 2.) Ongelmatilanteissa auttaminen
- 3.) Miellyttävä tiimiympäristö (Luottamus, uuden jäsenen tutustuttaminen yms)
- 4.) Projektijohtaminen
- 5.) Tiimiorganisoinnin täytyy olla selkeä
- 6.) Poikki-toiminnallisen tiimin resurssit määritelty
- 7.) Toteutettavuusarviointi parhaillaan meneillään olevasta työstä
- 8.) Ylemmän johdon tuki ja johtaminen
- 9.) Minimaaliset muutokset
- 10.) Tiimin edustus ylemmässä johdossa

Tang ja Crofford (1995) kertovat tutkimuksessaan neljä vaihetta, jotka mahdollistavat itseohjautuvat tiimit. Nämä vaiheet ovat etukäteistyö, työolosuhteiden luominen, tiimin kokoaminen ja jatkuvan tuen antaminen. Itseohjautuvien tiimien muodostaminen onkin tärkeä vaihe, sillä vain hyvin muodostetut tiimit voivat kehittyä toimimaan itseohjautuviksi (Heikkilä 2002, 9).

1. Etukäteistyö
2. Työolosuhteiden luominen
3. Tiimin kokoaminen
4. Jatkuvan tuen antaminen ja johtaminen

Molemmissa tutkimuksissa (Hans & Thamhain,1999; Tang & Crofford,1995) tullaan samaan lopputulokseen tarvittavien johtamisfunktioiden osalta itseohjautuvissa tiimeissä. Molempien tutkimukset käsittelevät johtamisfunktiot samojen teemojen ympärillä, mitä itseohjautuvan tiimin muodolliseen johtamiseen tarvitaan. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) on luokiteltu kyseiset funktiot ja miten ne tullaan tulevissa luvuissa käsittelemään.

Taulukko 2. Itseohjautuvan tiimin muodollisen johtajuuden piirteet (Tang & Crofford 1995; Hans & Thamhain 1999)

Tang & Crofford (1995)	Hans & Thamhain (1999)
1) Etukäteistyö	1) Projektin tehtävänannon täytyy olla selkeä
2) Työolosuhteiden luominen	6) Poikki-toiminnalliset resurssit määritelty
3) Tiimin kokoaminen	3) Miellyttävä tiimiympäristö 5) Tiimiorganisoitumisen täytyy olla selkeä 9) Minimaaliset muutokset
4) Jatkuvan tuen antaminen	(Tiimin sisällä) 2) Ongelmatilanteissa auttaminen 4) Projektijohtaminen 7) Toteutettavuusarviointi parhaillaan meneillään olevasta työstä

	(Tiimin ulkopuolella) 8) Ylemmän johdon tuki ja johtaminen 10) Tiimin edustus ylemmässä johdossa
--	---

3.2.1 Etukäteistyö

Ensimmäinen vaihe Tang & Croffordin (1995) tutkimuksessa on etukäteistyö, mikä tarkoittaa, että itseohjautuvalla tiimillä tulee olla selkeä agenda ja identiteetti. Tähän kuuluu selkeä visio, tavoitteet ja strategia. Tiimiä rakentaessa täytyy olla myös tiedossa, minkälaista työtä se tekee ja minkä verran valtaa se tarvitsee. (Spiik 2004, 208; Knowles 2001)

Muodollisen johdon tulee antaa tiimille tehtävänanto, tavoitteet ja visio. Tämän jälkeen tiimit saavat työskennellä ilman valvontaa muodollisen johdon suunnalta. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevatkin johdolta autonomiaa, mitä johdon täytyy heille sallia. Autonomian salliminen vaatii johdolta tilannetajua, sillä liika kontrolli estää itseohjautuvuuden toteutumisen ja tiimi voi jämähtää paikoilleen vanhoihin tapoihinsa. Tällöin oppiminen ja kehittäminen hidastuvat tiimissä, mikä ei ole tarkoitus. Johdon täytyy sallia itseohjautuvissa tiimeissä tietynasteinen kaaos ja epävarmuus, mutta antaa heille kuitenkin painetta saavuttaa tavoitteensa. (Nonaka, Tayoma & Konno 2001)

Autonomia on kriittinen osa itseohjautuvan tiimi toimintaa, sillä se luo edellytykset luoda ja löytää uutta tietoa. Autonomialla tarkoitetaan sitä, kuinka vahvasti tiimi pystyy vaikuttamaan heitä koskeviin päätöksiin. Autonomia voidaan jakaa niin tiimin sisäiseen kuin ulkoiseen autonomiaan. Korkea ulkoinen autonomia tarkoittaa tiimille, että he pystyvät rauhassa toimimaan ilman ulkopuolista riippuvuutta muuhun organisaatioon. Sisäisellä autonomialla sen sijaan tarkoitetaan yksilön

vaikuttavuutta tiimin päätöksentekoon. Autonomian asteiden vaikuttavuutta on tutkittu ja ne heijastuvat suoraan tiimin tehokkuuteen. (Hoegl & Parboteeah 2006)

3.2.2 Työolosuhteet ja resurssit

Toinen tiimin muodostamisen vaihe tutkimuksessa on työolosuhteiden luominen. Tiimillä täytyy olla tarvittavat resurssit toimiakseen tiiminä. Tämä tarkoittaa lähinnä aineellisia resursseja, kuten työskentelytiloja, mutta myös henkilöstöresursseja. Tiimissä täytyy olla riittävästi osaamista ja taitoja tehtävän saavuttamiseen. (Tang & Crofford 1995)

Johdon tehtävänä on myös luoda tiimille toimiva työskentely-ympäristö ja infrastruktuuri, sekä pitää huoli tarvittavista resursseista. Tiimillä täytyy olla kaikki edellytykset tehdä työtä tehokkaasti ja johdon tehtävä on huolehtia tästä. (Hoda et al. 2011)

3.2.3 Tiimin kokoaminen

Kolmas vaihe on tiimin kokoaminen, jolloin määritellään esimerkiksi rajat ja päätetään suoritettavasta tehtävästä. Silloin myös määritellään yhteiset toimintamallit ja pelisäännöt. On tärkeää, että estetään tiimin jäsenten päällekkäinen työ, kun he johtavat itse itseään ja työntekoaan. Tällainen työnteko tarvitsee tiimin jäsenten luottoa toisiinsa ja tiimin jäsenten tulee myös luottaa omiin kykyihinsä. Tiimin jäsenet tulee myös sitouttaa tekemiseen ja he ovatkin yleensä vastuussa osakokonaisuudesta tiimin tekemisessä. Tiimi sen sijaan on yhteisvastuullinen organisaatiolle koko tiimin tekemisistä ja heidän tulee kokea, että oma tekeminen on yhteydessä tiimin muiden jäsenten tekemiseen eikä se ole irrallisena siitä. (Tang & Crafford 1995; Spiik 2004)

Tiimin kokoaminen on vaihe, missä tiimin jäsenet valitaan heidän osaamisen, luonteen, taustan ja aikaisemman kokemuksen perusteella. Myös arvot, ihmissuhdetaidot ja motivaatio vaikuttavat tiimin jäsenten valintaan. Itseohjautuvat tiimit rakennetaan usein muodollisen johdon toimesta. (Morgeson et al 2010)

Tiimin jäsenten täytyy luottaa toisiinsa ja heillä tulee olla yhteistyökykyä toistensa kanssa. Tiimin jäsenet ja heidän henkilökiemiat toistensa kesken vaikuttavat paljon tiimin toimintaan ja suoriutumiseen. Keller (2001) osoittaa, että tiimin monipuoliset taustat toimintatavoissa luo stressiä tiimin sisällä, mikä taas johtaa vähentyneeseen yhteenkuuluvuuden tunteeseen tiimin jäsenten välillä ja yhteistyön vähenemiseen. Tiimin muodostamisessa täytyy ottaa huomioon, että tiimin tehtävä tulee suoritetuksi, vaikka tiimiympäristö muuttuisi. Onkin hyvä, että tiimissä on jäseniä, jotka ovat jo työskennelleet yhdessä toistensa kanssa hyvällä menestyksellä. (Morgeson et al. 2010)

Petelis & Wagner (2018) toteavat tutkimuksessaan, että tiimin rakenteella ja tyypillä on positiivinen korrelaatio niin projekti-, päätöksenteko-, kuin toteuttavissa tiimeissäkin. He myös löysivät tutkimuksessaan, että tiiminjäsenten vaihtaminen vaikeuttaa tiimidynamiikkaa tiimissä. Tämä vaikeuttaa tiimidynamiikkaa, sillä tiimin jäsenillä ei ole tiettyä käyttäytymismallia tai funktiota, miten heidän tulisi toimia. Tähän liittyy niin itseohjautuvuus kuin jaetun johtajuuden käytännöt. Jokaisella on oma tapa työntekoon, joten tiimin jäsenten kestää tottua uuden jäsenen työskentelytapoihin. Heidän täytyy omautua uuteen työntekijään ja hänen johtamistapoihin, mikä voi kestää aikaa.

Hyvä johtaja kouluttaa itse tai palkkaa työntekijöillensä kouluttajan itseohjautuviin toimintatapoihin. Useat yritykset ovat johdon toimesta palkanneet itseohjautuvien tiimien mentoreita ja valmentajia yrityksiinsä, Agile Coacheja, jotka tukevat tiimejä itseohjautuvuudessa ja toimintatavoissa. He ovat usein määräaikaista konsultteja, jotka antavat tiimeille koulutusta itseohjautuvista työtavoista. (Hoda et al 2011; Druskat & Wheeler 2004)

Kun henkilöt ovat todella sitoutuneita tiimiin ja tiimin tavoitteisiin, myös henkilöihin luotetaan ja tiimistä tulee todella tiivis työyhteisö. Tiimi on myös henkilökeskeinen ja tiimin jäsenet löytävät oman paikkansa tiimistä. Tiimin jäsenet myös luultavasti tuntevat toisensa henkilökohtaisemmin kuin normaalissa hierarkkisessa tiimissä. Jäsenet työskentelevät yhdessä intensiivisesti ja luultavasti jopa samassa tilassa toistensa kanssa, joten he voivat tutustua myös henkilökohtaisella tasolla toisiinsa paremmin. (Morgeson et al. 2010)

3.2.4 Jatkuvan tuen antaminen

Neljäs vaihe itseohjautuvan tiimin toimivuudessa on jatkuvan tuen antaminen. Muodollisten johtajien täytyy varmistaa tarvittavat resurssit, poistaa esteitä tiimin työskentelyn tieltä, sekä antaa tarvittavaa sparrausta tiimin työskentelyyn. (Tang & Crafford 1995)

Itseohjautuvien tiimien muodollisen johdon tehtävä on myös antaa emotionaalista tukea tiimille sekä varmistaa tiimi siitä, että heillä on organisaation tuki takanaan. Myös organisaation yleinen ilmapiiri ja sen luominen ovat heidän vastuullaan. Tiimien täytyy tuntea, että johto välittää heistä ja että heidän työllään on merkitystä. Positiivinen työilmapiiri ja sen luominen ovat täten johdon vastuulla. (Nonaka, Tayoma & Konno 2001; Hoda et al 2011)

Työntekijöillä, joilla on vahva itseohjautuvuus ja itsensä johtaminen, on myös enemmän luovuutta ja innovatiivista potentiaalia. Samalla tavalla henkilöillä, jotka omaavat heikon itseohjautuvuuden, ovat vähemmän luovempia. Innovatiivisuutta ja luovuutta harjoitetaan sitä enemmän, mitä enemmän työyhteisöstä ja organisaatiolta saadaan tukea. (DiLiello & Houghton 2006) Tämän takia onkin tärkeää, että muodollinen johto ja koko työyhteisö tukee tiimien itseohjautuvuutta,

sekä myös heidän omaa itsenäistä oman työn johtamista. Työyhteisön tulee myös varmistaa, että tiimit ja yksilöt saavat tukea riittävästi.

3.2.5 Organisaation vaikutus

Organisaatiokulttuurin vaikutusta itseohjautuvan tiimin toimintaan on tutkittu laajalti ja se on vahvasti yhteydessä ylemmän johdon toimintaan. Itseohjautuvat tiimit, jotka toimivat organisaation sisällä tarvitsevat tietynlaisia organisatorisia olosuhteita toimiakseen. Itseohjautuvia tiimejä ei voi syntyä organisaatioon, jossa mielletään yhdenmukainen toimintatapa hyväksi tai halutaan kaikkien noudattavan tarkkaan sääntökirjaa. Tämä on enemmän perinteisten tiimien toimintaa tukevaa. (Knowles 2001; Hoda, Noble & Marshall, 2011)

Organisaation tuki itseohjautuvia tiimejä kohtaan, sekä organisaatiokulttuurin muodostama työskentely-ympäristö ovat avainasemassa itseohjautuvan tiimin tehokkaalle toiminnalle. Organisaation luomat olosuhteet, kuten avoin ilmapiiri ja kommunikointi, tiimien välinen keskinäinen luottamus ja yhteiset arvot ovat asioita, jotka tulevat ylhäältä alaspäin tiimille. Organisaation johdolla on myös oltava visio tiimien tehtävistä ja niiden merkityksestä organisaatiolle. Myös tiimillä täytyy olla vahvempi kuva omasta identiteetistään itseohjautuvassa tiimissä kuin perinteisessä tiimissä. (Knowles 2001)

Hoda, Noble ja Marshall (2011) toteavat tutkimuksessaan, että ylemmän johdon tuki on kriittinen ympäristötekijä organisaatiossa, mikä vaikuttaa itseohjautuvan tiimin toimintaan. Heidän tehtävänä on luoda ja ylläpitää tukevaa organisaatiokulttuuria ja -ympäristöä tiimeille. Myös organisaation rakenne täytyy olla epämuodollinen käytännöiltään, jolloin hierarkia ei estä tiedonkulkua ja palautteenantoa. Tällöin myös ylempi johto tulee olla kaikkien työntekijöiden lähellä ja he ottavat vastaan työntekijöiden palautteet suoraan. Organisaatiokulttuurin täytyy olla sellainen, jossa luotetaan johtoon ja uskotaan heidän tukeensa. Myös johdolla täytyy olla korkea

luottamus tiimeihin, että he pystyvät suoriutumaan tehtävästään autonomisesti. (Hoda et al 2011)

3.3 Itseohjautuvan tiimin epämuodollinen johtajuus

Kun tiimin tavoitteena on tehokas itseohjautuvuus, viedään johtamisfunktioita tiimin sisälle ja johtajuutta jaetaan tiimin jäsenten kesken. Itseohjautuvan tiimin epämuodolliseen johtajuuteen kuuluu niin jaettu johtajuus kuin emergentti johtajuus. Tässä kappaleessa käydään läpi nämä kaksi epämuodollisen johtajuuden osaluuetta.

Tutkimusten mukaan ne itseohjautuvat tiimit suoriutuvat paremmin ja ovat tehokkaampia, joilla on paljon epämuodollista johtajuutta. Tällainen epämuodollinen johtajuus näkyy etenkin ryhmän työn seurannassa ja tehtäväorientoituneessa työtavassa. (Carte, Chibambaram & Becker 2006)

3.3.1 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus ja itseohjautuvuus linkittyvät vahvasti toisiinsa etenkin tiimikontekstissa, sillä itseohjautuvissa tiimeissä ei ole selkeää johtajaa, vaan tiimi toimii itsenäisesti ja johtajuus on jaettu kaikkien tiimin jäsenten kesken. Samalla jokainen myös johtaa itse itseään ja päivittäistä työtään ilman tarkkaa valvontaa.

Nykypäivänä yritykset jakavat johtamisen tehtäviä ja vastuita keskenään työntekijöiden kesken, joten yhtä johtajaa ei välttämättä ole. Etenkin itseohjautuvissa tiimeissä johtajuuden vastuut ovat jaetut tiimin henkilöiden kesken. Toisaalta, ei ole riittävää vain sanoa, että johtajuuden toiminnot jaetaan monille henkilöille tai, että johtajuus on pelkästään kanssakäymistä johtajan ja alaisten kanssa. Jos johtajia on useita, työntekijöiden voi olla hankalaa tunnistaa johtajuuskäytännöt sekä ei-johtajuuskäytännöt toisistaan. Jos johtajuus on jaettua

itseohjautuvassa tiimissä, miten henkilöt saavat käytettyä johtajuuden käytäntöjä keskenään, jos kukaan ei ole johtaja. Tai vastaavasti kaikki ovat johtajia. (Crevali, Lindgren & Packendorff, 2010).

Itseohjautuvissa tiimeissä voi olla hankalaa erottaa johtajuutta ja jopa käyttää johtajuuden eri menetelmiä. Henkilökemiat ja persoonallisuuspiirteet määrittelevät paljon, miten johtajuutta käytetään. Osa itseohjautuvien tiimien jäsenistä tulee olla persoonaltaan sellaisia, jotka uskaltavat ottaa valtaa ja vastuuta. (Hoda, Noble & Marshall 2010) Usein henkilöillä on omat vastualueet ja he ovat asiantuntijoina siinä. Heillä tulisi olla rohkeutta ja mielipiteitä omasta vastuualueestaan, sekä uskallusta olla myös eri mieltä. Eri organisaation osista tulevat henkilöt eivät välttämättä katso asioita samasta näkökulmasta ja he näkevät asiat eri tavoin. Onkin tärkeää, että henkilöt kuuntelevat toistensa mielipiteitä ja jakavat rohkeasti tietoa keskenään. Näin ymmärrys kasvaa jokaisella ja tiedon luonti kasvaa. Persoonaltaan räväkät ja vahvat henkilöt voivat kuitenkin ajaa toisten mielipiteiden yli helposti, jos muut eivät ole niin vahvoja mielipiteidensä kanssa ja omaavat "ihan sama" -asenteen. Onkin hyvä, jos persoonallisuudet ovat tasapainossa tiimissä, että kaikki henkilöt saavat mielipiteensä kuuluviin johtajuuden keinoin. Voi myös olla, että tiimi tarvitsee henkilön, joka käyttää johtajuutta siten, että kaikkien mielipiteet otetaan huomioon. Itseohjautuvaa tiimiä rakentaessa onkin tärkeää, että muodollinen johto ottaa huomioon henkilöiden persoonallisuuden, sekä työskentelytavat. (Hoch & Dulebohn 2017; Chiu, Owens & Tesluk 2016)

Jaettu johtajuus nähdään tiimitasoisessa kontekstissa siten, että tiimin jäsenet ovat itseohjautuvia ja johtavat itse omaa työtänsä. Yleensä tiimin jäsenet ovat asiantuntijoita ja he voivat myös työskennellä osana esimerkiksi virtuaali- tai kehitystiimiä. Jaetussa johtajuudessa yksilöiden tulee olla myös kyvykkäitä kollektiiviseen päätöksentekoon, vaikuttamiseen ja toisten tiimin jäsenten tukemiseen ja motivointiin. Jaettu johtajuus myös tarkoittaa, että tiimin jäsenet kantavat yhdessä vastuuta. (Hoch, & Dulebohn, 2017)

Kun itseohjautuvissa tiimeissä johtajuus ei ole hierarkiaan perustuvaa, kuka tahansa voi käyttää johtajuuden käytäntöjä johtajan lailla. Johtajaa ei ole, joten kenelläkään ei välttämättä ole hierarkian tuomaa auktoriteettia. Tätä voi kuitenkin olla vaikeaa ohittaa, sillä vaikka kaikki henkilöt ovat samalla viivalla kaikkien kanssa, toisten mielipiteitä kuunnellaan tarkemmin kuin toisten. Tämä voi perustua henkilön kokemukseen, ikään tai sukupuoleen, vaikka niillä ei pitäisi olla merkitystä. Kaikkien mielipiteiden tulisi kuulua samalla voimakkuudella. Tehokkaassa itseohjautuvassa tiimissä johtajuus nousee asiantuntijuuteen, eli tietoihin ja taitoihin. Paras johtaja on se, kenen asiantuntijuudesta on sillä hetkellä eniten hyötyä ja ketä tarvitaan kaikista eniten. (Hoch, & Dulebohn, 2017)

Small, Davenport ja Bergman (2012) toteavat, että tiimit joilla on jaettua johtajuutta, kokevat vähemmän konflikteja, enemmän yhteisymmärrystä ja korkeaa tiimin sisäistä luottamusta kuin tiimit, joilla ei ole jaettua johtajuutta. Tiimin jäsenet voivat olla eri mieltä asioista. Se on siksi, koska he haluavat päästä parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. He luottavat toisiinsa ja haluavat ymmärtää toistensa mielipiteitä, joten on tärkeää, että henkilöt ovat tarkkaan valittuja ryhmän jäseniä ja asiantuntijoita omalla alallaan. Johtajuutta voi olla myös monenlaista, kun on jaettua johtajuutta. Jokainen valitsee omat johtajuuden käytännöt sopivaksi itselleen, joten on tärkeää, että jollakin tiimin jäsenellä on tehokkaat konfliktin hoitamistaidot. Tämä taito on yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista, että osaa johtaa konflikteja, sekä löytää niissä yhteisymmärryksen. Yksi tärkeä ominaisuus on myös parantaa päätöksien laatua.

Jaettu johtajuus vaikuttaa tiimin tuottavuuteen, tyytyväisyyteen ja ongelmanratkaisukykyyn. Tutkimukset ovatkin keskittyneet paljolti jaetun johtajuuden vaikuttavuutta tiimin tuottavuuteen. Tämä johtuu itseohjautuvissa tiimeissä ja jaetussa johtajuudessa siitä, että henkilöt ovat enemmän vaikutusvallassa tiimin tulokseen ja päätöksentekoon. He kokevat omistajuutta enemmän tuloksista ja tuotoksista. He myös ymmärtävät ongelman laajemmin kuin

vain omalta osa-alueeltaan ja ovat kiinnostuneita tavoitteen ja projektin taustoista, kuin muuten normaalissa hierarkkisessa tiimissä olisi. (Small et al 2012)

3.3.2 Emergentti johtajuus

Emergentti johtajuus tarkoittaa johtajuutta, mikä nousee esille tiimistä ilman, että johtajuutta annetaan tai jaetaan kenellekään. Tiimin jäsenet ottavat johtajuutta ja valtaa ilman, että sitä annetaan heille muodollisesti. (Schneier and Goktepe 1983) Kun henkilöt ottavat johtajuutta tiimissä ilman muodollisuutta, se vaikuttaa tiimin vaivannäköön ja suoritukseen positiivisesti (Hollander 1985).

Emergentti johtajuus on usein henkilösidonnaista ja se riippuu paljon henkilön luonteenpiirteistä. Usein tehtäväorientoituneilla ihmisillä esiintyy emergenttiä johtajuutta, sillä he haluavat saada asiat valmiiksi ja tehtävät suoritettua mahdollisimman tehokkaasti. (Hollander 1978) Emergentit johtajat usein myös pitävät korkeita standardeja suorituksille, kysyvät enemmän kysymyksiä ja ilmaisevat omat mielipiteensä voimakkaasti (Yoo & Alavi 2003; Hollander, Julian & Sorrentino 1969).

Emergentin johtajuuden esiintymiselle on tärkeää tehtäviin pohjautuvan tiedon lisäksi tunneälykyys ja etenkin empaattisuus. Emergenttien johtajien täytyy ymmärtää, koordinoida ja motivoida tiimin jäseniä ilman muodollista johtajan roolia, joten tunneälykyys ja ihmisten kanssa toimeen tuleminen nousee keskeiseksi menestystekijäksi. Tiimin luottamus emergenttiä johtajaa kohtaan ja usko hänen taitoihin on riippuvainen henkilön koordinoitaitaidoista. Myös tehtävä-orientoitunut käytös edistää emergentin johtajuuden esiintymistä. (Wolff, Pescosolido & Druskat 2002) Empaattisuus, toisten tukeminen ja ymmärtäminen, tehtävien koordinointi ei ainoastaan tuo johtajuutta näkyviin, mutta myös vahvistaa tiimin jäsenten osallistumista ja sitoutumista. Yhteenkuuluvuuden tunne, tukeminen ja optimismi tiimin sisällä kasvavat emergentin johtajuuden myötä. (Druskat & Wolff 2001)

Yoo ja Alavi (2003) toteavat tutkimuksessaan, että emergenttiä johtajuutta esiintyy kolmella eri tavalla. Nämä roolit ovat aloitteen tekijä, aikatauluttaja ja yhteenliittäjä. Nämä kolme roolia esiintyy etenkin virtuaalitiimeissä, jotka toimivat usein itseohjautuvien tiimien periaatteiden mukaisesti. Emergentit johtajat usein tekevät aloitteen uuden tekemisen aloittamiselle ja he usein toimivat myös sen aikatauluttajana. He myös usein toimivat henkilöiden yhteenliittäjänä. Tutkimuksen mukaan emergentit johtajat myös koordinoivat enemmän, sekä hoitavat logistiikan. He eivät kuitenkaan välttämättä ota sen enempää kantaa asiantuntijaroolissa kuin henkilöt, jotka eivät käytä emergenttiä johtajuutta.

4 TUTKIMUSMETODIT

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen vaiheet, sekä perustelut tutkimusmetodien ja aineistonhankinnan strategioille. Tässä luvussa myös kuvataan aineiston analysointimenetelmät.

Tutkimusmenetelmät voidaan yleisesti jakaa kahteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tämän Pro Gradu –tutkielman empiirinen osuus toteutetaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä nähtiin soveltuvaksi tähän kyseiseen tutkimukseen, sillä sen tarkoituksena ei ole yleistää, vaan enemmän ymmärtää ja tulkita kyseistä ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139). Tässä tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää itseohjautuvan tiimin johtajuutta ja miten sitä voidaan tehokkaasti hyödyntää organisaatioissa ja kyseisessä tiimissä.

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena yhdestä OP Ryhmän kehittämisen tiimeistä. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan yksityiskohtaista tietoa valitusta tapauksesta, eikä se pyri laajaan yleistettävyyteen. Tarkoitus on, että tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kyseisestä tapauksesta, sekä saadaa kyseisestä tapauksesta monipuolista ja yksityiskohtaista tietoa. (Saukkonen 2005)

4.1 Aineistonkeruu

Empiiristä aineistoa on mahdollista kerätä monin eri tavoin, kuten haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla, sekä olemassa olevista teksti -aineistoista. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelut. Tapaustutkimuksessa haastatteluilla selvitetään henkilökohtaisia kokemuksia subjektiivisesta näkökulmasta. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja menetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Teemahaastattelussa edetään ennakkoon valittujen teemojen ympärillä ja niihin voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Tässä haastattelumuodossa korostetaan henkilöiden tulkintoja asiasta, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä, miten

merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Nurme 2001, 48). Haastattelun teemat valittiin tutkimuksen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten perusteella, sekä alustava haastattelurunko koostettiin näiden pohjalta. Haastattelurunko antaa suunnan haastattelulle ja haastattelukysymykset ovat joko puoliavoimia tai avoimia kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-80)

Aineisto tutkimukseen kerättiin haastattelemalla avainhenkilöitä Case –tiimistä, sekä kehittämisen johdosta. Haastateltaviksi valikoitui OP Ryhmän liiketoiminta-alueen kehittämisen johtoa, hankkeen hankejohtaja, sekä satunnaisella otannalla tiimin jäseniä. Tiimin jäsenet ovat kiireisiä ja haastatteluun tuli varata aikaa noin tunti, joten haastateltavat valikoituivat siten, kenellä oli kulloinkin aikaa antaa haastattelu. Haastateltavat tiimin jäsenet ovat henkilöitä, jotka työskentelevät enemmän kuin 75% työajastaan Case-tiimissä. Haastattelut toteutettiin syksyn 2018 aikana OP Ryhmän keskusyhteisön konttorilla Helsingin Vallilassa ja jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa tunti. OP Vallilassa on myös Case-tiimin työtilat, joten haastattelut on helppo toteuttaa. Yhteensä haastatteluita toteutettiin 9 kappaletta. Haastateltaville lähetettiin haastattelurunko etukäteen tutkittavaksi ja heille kerrottiin, että haastattelut nauhoitettiin. Haastateltaville myös painotettiin, että heitä käsitellään anonymieinä eikä heidän nimiä tulla julkaisemaan.

Yksi haastateltavista kuului selkeästi tiimin muodolliseen johtoon. Hän ei ole mukana tiimin päivittäisessä toiminnassa, mutta kuuluu esimerkiksi tiimin ohjausryhmään puheenjohtajan roolissa. Toinen tiimin muodolliseen johtoon kuuluva henkilö on viralliselta titteliltään Case-tiimin hankejohtaja. Hän on mukana tiimin päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa. Muut seitsemän haastateltavaa ovat tiimin jäseniä, eikä heillä ole virallista muodollista johtajuusasemaa tiimissä. Haastattelemalla henkilöitä eri asemista tiimissä, haluttiin muodostaa mahdollisimman laaja käsitys tiimin johtajuudesta, niin muodollisesta kuin epämuodollisesta johtajuuden näkökulmista.

Haastattelu runko muodostettiin teoriaosuuden pohjalta. Haastattelurunkoja muodostettiin kaksi erilaista: yksi tiimin muodolliselle johdolle ja yksi tiimin jäsenille. Haastattelurungot testattiin yhdellä tiimin jäsenellä, kuka ei osallistunut

tutkimukseen. Näin pyrittiin varmistamaan, ettei haastattelurunko ohjaa liikaa vastauksia ja haastattelukysymykset ymmärretään oikein. Testihaastattelun jälkeen ennen varsinaisia haastatteluja, tehtiin vielä muutamia muutoksia sanarakenteisiin ja kysymysten järjestykseen.

Haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin analyysin helpottamiseksi. Litterointi tehtiin sanasanalta, että teemoittelu olisi mahdollisimman helppoa. Lopuksi haastattelut vielä kuunneltiin kerran läpi litteroinnin tarkistamiseksi.

4.2 Aineiston analysointi

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa niin teoria- kuin aineistolähtöiseen tutkimustapaan. Teorialähtöisestä tutkimuksesta puhutaan silloin, kun analyysin pohjalla on valmis malli ja teoria. Yleensä tarkoituksena on testata tiettyä mallia tai teoriaa uudessa yhteydessä. Sen sijaan aineistolähtöisessä analyysissä pääpaino on aineistossa ja teoria rakennetaan aineiston perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95-99)

Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa on teoriasidonnainen lähestymistapa eli abduktiivinen päättely. Silloin analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta yhteydet teorian ja aineiston välillä on havaittavissa. Teoriasidonnaisessa lähestymistavassa aineistosta tehdyille löydöksille myös etsitään selitystä teoriasta. Teemoittelu valikoitui tämän tutkimuksen aineiston analysointimenetelmäksi. Teemoittelussa on tarkoitus yksinkertaistaa ja pelkistää aineistoa, sekä nostaa esiin ja erotella tutkimusongelman kannalta oleelliset aiheet. Myös teemoittelussa on olennaista aineiston ja teorian yhteys, sekä miten ne vertautuvat toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97)

Analysoinnissa lähdettiin liikkeelle siitä, että litteroidut haastattelut luettiin muutamaan otteeseen läpi yleiskuvan saamiseksi. Litteroinneista pyrittiin löytämään yhteneväisiä teemoja tutkimuskysymysten pohjalta. Tutkimuskysymyksistä nousee myös esille tutkimuksen kolme pääteemaa: Itseohjautuvuus, muodollinen johtajuus

ja epämuodollinen johtajuus. Aineisto pilkottiin pääteemojen mukaan ja poimitut sitaatit järjestettiin pääteemojen alle. Tämän jälkeen vastaukset jäseneltiin alateemoihin sen perusteella, mitä haastatteluista nousi esille vahvimmin. Nämä empiriasta nousseet alateemat olivat myös yhtenäisiä teoriassa käsiteltyjen aihealueiden kanssa.

Taulukko 3. Tutkimuksen pääteemat ja alateemat

Teema	Itseohjautuvuus	Muodollinen johtajuus	Epämuodollinen johtajuus
Alateemat	Sitoutuminen Päätöksenteko Vastuu	Esteiden poistaminen Tiimin rakentaminen Johdolle raportointi Jatkuvan tuen antaminen Etukäteistyö (tavoitteet, visio, autonomian aste) Työolosuhteiden luominen (resurssit)	Jaettu johtajuus Emergentti johtajuus
		Ylemmän johdon tuki (tiimin ulkopuolella) Edustus ylemmässä johdossa (tiimin ulkopuolella) Organisaatiokulttuuri (tiimin ulkopuolella)	

Yllä olevasta taulukosta näkyy (taulukko 3), kuinka empiriasta nousseet alateemat jakautuvat pääteemojen alle. Nämä luokittelut tapahtuivat teoriasidonnaisella lähestymistavalla. Useat alateemat liittyivät useaan eri pääteemaan ja niitä olisi pystynyt käsittelemään useamman teeman alla. Jako teemojen välillä tehtiin teoriaosuuden perusteella. Pääteemojen alle syntyi yhteensä 14 alateemaa. Teemoittelu tehtiin Excel-tilukoon, johon merkittiin pääteema, alateema, sekä sitaatti. Tämän jälkeen kaikki haastattelut luettiin vielä kahteen kertaan läpi, ettei mikään tutkimuksen kannalta relevantti sitaatti tai alateema jäänyt huomioimatta.

Haastatteluista nousi vahvasti esille muodollisen johdon vaikutus tiimin ulkopuolelta ja alateemat siihen liittyen, kuten ylemmän johdon tuki sekä organisaatiokulttuuri. Tämän perusteella muodollinen johtajuus jaettiin vahvemmin kahteen eri osa-alueeseen, eli muodolliseen johtajuuteen tiimin sisällä ja muodolliseen johtajuuteen tiimin ulkopuolella. Myös Thang ja Crafford (1995) jakavat muodollisen johtajuuden näihin kahteen eri osa-alueeseen omassa tutkimuksessaan.

Taulukko 4. Esimerkki teemoittelusta

Pääteema	Alateema	Sitaatit
Muodollinen johtajuus	Etukäteistyö (tavoitteet, visio, autonomian aste)	"High-level tavoitteet, aikataulu, rahat on sitä mitä johto asettaa" "Tää on lähteny sillee et laitetaan homma käyntiin ja lähetään oppimaan lisää ja sitä kautta muotoutuu tarkemmin tavoitteet" "Tiimi on päässyt tai joutunut selkeyttämään omaa tehtäväkenttäänsä" "Tiimillä high-level tavoitteet, aikataulu.. About tollasta ja rahaa ton verran. Niin sitten tiimi sitten itse hakee ratkaisumallit." "Epäselvä toimeksianto ja tavoitteet" "Hankkeelle on heitetty pallo tavoitteen määrittelystä"

Taulukossa 4 on kuvattu esimerkki luokittelusta. Ensimmäiseen sarakkeeseen on merkitty pääteema, toiseen sarakkeeseen alateema ja kolmanteen sarakkeeseen alateemaan liittyvät sitaatit. Excel-taulukkoon merkittiin myös haastateltavan asema tiimissä, että saatiin selville eroavaisuudet tiimin jäsenten ja johdon välillä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimustulokset. Ne ovat muodostettu sen pohjalta, mitä nousi ilmi yhdeksästä haastattelusta ja niiden teemoittelusta. Tutkimustulokset on jaoteltu kolmen eri pääteeman mukaisesti: itseohjautuvuus, muodollinen johtajuus ja epämuodollinen johtajuus. Nämä teemat jakautuvat vielä alateemoihin analyysin perusteella. Teemat linkittyvät myös tutkimuskysymyksiin suoraan.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: ”Millaista johtajuuden tulisi olla, että itseohjautuvat tiimit toimivat mahdollisimman tehokkaasti suurissa organisaatioissa?”

Tätä päätutkimuskysymystä tukee kolme alatutkimuskysymystä:

1. Mitä ovat tehokkaat itseohjautuvat tiimit?
2. Miten muodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?
3. Miten epämuodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan ensimmäisessä alakappaleessa 5.1 Tehokkaan itseohjautuvan tiimin piirteet. Toiseen alakysymykseen vastataan kappaleessa 5.2 Muodollinen johtajuus ja epämuodolliseen johtajuuteen liittyvään kysymykseen vastataan viimeisessä ala-kappaleessa 5.3 Epämuodollinen johtajuus.

5.1 Tehokkaan itseohjautuvan tiimin piirteet

Tässä kappaleessa pyritään selventämään, miten tehokkaan itseohjautuvan tiimin piirteet toteutuvat tutkittavassa tiimissä, sekä missä heillä on haasteita. Tutkittava pääteema tässä kappaleessa on itseohjautuvuus ja sen alapuolelle muodostuneet alateemat ovat: sitoutuneisuus, päätöksentekokyky ja vastuu. Tässä kappaleessa

myös käsitellään sitä, kokevatko tiimin jäsenet ja johto itseohjautuvuuden samalla tavalla vai onko itseohjautuvuuden tulkinnassa eroja.

Haastatteluissa haastateltavilta kysyttiin, millaisena he kokevat itseohjautuvat tiimit ja niiden toiminnan, sekä miten he kokevat sen näkyvän heidän työssään. Haastateltavat kokivat itseohjautuvat tiimit samalla tavalla, eikä selkeää eroa muodollisen johdon ja tiimin jäsenten välillä noussut. Itseohjautuvuus koettiin työntekemisen tapana, jossa tiimillä on tavoitteet, mutta he saavat ratkoa itse, miten tämä tavoite saavutetaan:

"Itse ohjaa, eikä ulkopuolelta tule ohjausta, miten tavoitteet tulisi saavuttaa"

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös se, että itseohjautuvuus koetaan vastuun jakamisena ja yhteisen päämäärän tavoittelusta. Tiimit ovat monipuolisia ja jäsenet eivät ole tiettyyn muottiin laitettuja. Kaikki jäsenet kunnioittavat toisiaan ja toistensa osaamista omasta alueestaan.

5.1.1 Itseohjautuvan tiimin sitoutuneisuus, vastuu ja päätöksenteko

Case -tiimin muodollinen johto koki omistajuutta ja vastuuta tiimin tuloksista ja tuotoksista, mutta tiimin jäsenten kesken vastaukset jakaantuivat. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että jokaisen tiimin jäsenen tulisi kokea vastuuta itseohjautuvan tiimin tuloksista ja siitä että tavoitteisiin päästään. Haastatteluissa kuitenkin kävi ilmi, ettei muutama vastaaja kokenut vastuuta tiimin tuloksista. He ilmoittivat syyksi sen, ettei heillä ole tarpeeksi valtaa tehdä päätöksiä ja asiantuntijaroolissa he kokevat olevansa enemmän tukevassa asemassa kuin vastuullisina:

"Pitäisi tehdä niin, että tuntee piston sydämessään ja tuntee vastuuta, mutta itse en tunne sitä. Henkilöillä pitäisi olla intohimoa kyseistä asiaa"

kohtaan, nyt ei niin ole. Itse olen sellainen, että lähdän mukaan, jos joku näyttää tietä.”

”Koko tiimi on vastuussa”

”Koen olevani vastuussa tiimin tuloksista ja tuotoksista.”

Haastateltavat kokivat, että heillä tulisi olla enemmän valtuuksia tehdä päätöksiä, että sitoutuminen olisi korkeampaa. Myös tarkempi suunta tekemiselle koettiin puutteellisena ja se heikensi sitoutumista.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että tutkittavasta tiimistä löytyy henkilöitä, joilla on päätöksentekokykyä ja osaamista itsenäiseen päätöksentekoon. Haastatteluista nousee kuitenkin vahvasti esille tietämättömyyden tunne siitä, millainen päätöksenteko on sallittua tiimin jäsenille. Päivittäinen priorisointi ja tehtävienjako tapahtuu tehokkaasti, mutta hieman isommissa linjauksissa ja päätöksissä on epäselvää, missä päätös tulisi hyväksyttäväksi ja tehdä:

”Paljon erinäisiä mielipiteitä, eikä kukaan uskalla sanoa viimeistä sanaa. Sen takia eskaloidaan ylöspäin.”

Haastatteluista nousee ilmi myös eroavaisuus muodollisen johdon ja tiimin jäsenten välillä. Muodollisen johdon mukaan tiimin jäsenillä olisi valta tehdä isoja päätöksiä, mutta tiimin jäsenet kokevat, ettei heillä tätä mandaattia ole. Epäselkeä päätöksenteko malli luo epävarmuutta ja tehottomuutta koko tiimissä ja tekemisen edistämisen.

5.2 Muodollinen johtajuus

Tiimin muodollinen johtajuus jaetaan neljään eri vaiheeseen: etukäteistyö, työolosuhteiden luominen, tiimin kokoaminen, sekä jatkuvan tuen antaminen ja johtaminen. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 5) muodollisen johtajuuden alateemat ovat jaoteltu teoriaosuuden mukaisesti neljään eri kategoriaan. Nämä

kategoriat muodostettiin abduktiivisella päättelyllä, eli teoriasta pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä aineiston kanssa.

Taulukko 5. Muodollisen johtajuuden alateemat

Tang & Crafford (1995)	Haastatteluissa nousseet muodollisen johtajuuden alateemat
Etukäteistyö	Etukäteistyö (tavoitteet, visio, autonomian aste)
Työolosuhteiden luominen	Resurssit ja työolosuhteet
Tiimin kokoaminen	Tiimin rakentaminen
Jatkuvan tuen antaminen	Esteiden poistaminen Johdolle raportointi Jatkuvan tuen antaminen
	Ylemmän johdon tuki Edustus ylemmässä johdossa Organisaatiokulttuuri

Neljäs kategoria, jatkuvan tuen antaminen, jaetaan vielä tiimin ulkopuolelta tulevaan ja tiimin sisäiseen muodolliseen johtajuuteen. Tiimin ulkopuolinen muodollinen johtajuus käsitellään omassa luvussa *5.2.5 Organisaation vaikutus itseohjautuvaan tiimiin*.

5.2.1 Etukäteistyö

Haastatteluissa kysyttiin, miten haastateltavat kokevat tiimin tavoitteet, sekä mikä tämä tavoite on. Kävi ilmi, että tiimin tavoitteet koetaan tiimissä epäselkeinä ja tavoitteista ei ole yhteisymmärrystä tiimin jäsenten ja muodollisen johdon kesken. Tiimin ulkopuolelta tuleva muodollinen johto on asettanut tiimille ylätasoinen tavoitteen, mutta tämä on ollut tiimin jäsenten mielestä liian epäselkeä. Tiimi on itse saanut määrittellä tarkemmat tavoitteensa ja tavoitetilän, mikä tosin on pitänyt käydä hyväksyttävässä muodollisissa johto- sekä ohjausryhmissä:

"Meidän tavoitteet ovat enemmän päästä johonkin maaliin, kuten päivämäärään enemmän kuin itse asiakaskokemus. Siitä syntyy epävarmuutta ja vatulointia."

"Epäselvä toimeksianto ja tavoitteet"

"Hankkeelle on heitetty pallo tavoitteen määrittelystä"

"Päätepestavoite. Meidän tavoitteet ovat enemmän päästä johonkin maaliin, kuten päivämäärään kuin itse asiakaskokemus. Siitä syntyy epävarmuutta ja vatulointia."

Muutamia tiimin jäseniä kokevat, että tämä toimintatapa on itseohjautuvan toimintatavan vastainen ja se on lamaannuttanut tiimin toimintaa tietyissä tilanteissa, kun tiimin täysipäiväinen työ on ollut hankkia johdon hyväksyntä toteutukselle.

5.2.2 Työolosuhteet ja resurssit

Case -tiimin jäsenet kokevat, että heillä on ollut kaikki tarvittavat resurssit, että he voivat tehdä työtä tarpeeksi tehokkaasti. Tiimissä on paljon erilaista osaamista eri OP Ryhmän osastoilta ja tiimin muodollinen johto on ollut sitoutunut hankkimaan tiimille tarvittavat resurssit. Tiimillä on myös oma työskentelytila, mikä on suunnattu pelkästään tiimin jäsenten työskentelyyn.

5.2.3 Tiimin kokoaminen

Case -tiimi on muodostettu johdon toimesta, mutta siihen on ollut vaikuttamassa myös tiimin jäseniä. Tiimiin on valikoitunut henkilöitä eri puolilta organisaatiota osaamisen ja taustan perusteella. Pääasiassa hankejohto ja hankkeen omistaja ovat muodostaneet tiimin ja sen mukaan osaamista on kerätty tarpeen mukaan ympäri organisaatiota. Tiimi on kasvanut vuodessa noin viidestä henkilöstä 14 henkilöön.

"Tää on lähteny sillee et laitetaan homma käyntiin ja lähetään oppimaan lisää ja sitä kautta muotoutuu tarkemmin rakenteet"

"Tiimin ulkoinen johto asettanut henkilöt, mutta rakenne muodostunut tiimin sisällä ja tiimin itsemuodostamana."

"Tiimi on rakennettu siten, että siinä on osaaminen kaikkienensa"

Tiimissä on suuri poikkitoiminnallinen kyvykkyys ja jokainen tiimin jäsen edustaa eri osa-aluetta organisaatiossa. Tiimissä on myös kaksi konsulttia tuomassa OP:n ulkopuolelta näkemystä. Heidät kuitenkin nähdään tasavertaisina tiimin jäseninä.

Muodollisen johdon jäsenet nostivat esiin sen, että etenkin finanssialalla toimiala on säänneltyä ja perinteisesti sinne hakeutuvat sellaiset ihmiset, jotka eivät siedä samanlaista epävarmuutta kuin esimerkiksi start-up maailmassa. Tämä näkyy myös haastateltavien mukaan tiimin henkilöissä:

"Tällaisessa hyvin säännellyssä ympäristössä viihtyvät ihmiset eivät tyypillisesti kestä epävarmuutta. Ja mietitään mistä me (Case-tiimi) lähtee liikkeelle niin se on tosi vaikeaa. Päivät eivät ole tarkkaan käsikirjoitettuja."

Melkein kaikissa haastatteluissa nousi esille henkilöiden soveltuvuus itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn. Haastateltavat myös analysoivat tiimissä työskenteleviä henkilöitä ja heidän soveltuvuutta itseohjautuvassa tiimissä työskentelyyn. Muutamia henkilöitä ajateltiin enemmän perinteiseen tiimiin

soveltuvina henkilöinä, kuin itseohjautuviin tiimeihin soveltuvina. Itseohjautuvissa tiimeissä henkilöillä on tiimissä monta eri roolia:

”Meitä on ollut vähän, joten henkilöillä on useita eri rooleja tiimissä.”

”Vaihdetaan suuntaa äkkiäkin. Kokeillaan eri asioita sillä pyyntöjä tulee monesta suunnasta. Ei tarkkaa suunnitelmaa.”

Case -tiimissä sen olemassa olon aikana, eli noin vuoden ajan, henkilöt ovat pysyneet melko samoina ja vaihtuvuus on ollut pientä. Henkilöt ovat sitoutuneita tiimin toimintaan ja heillä on motivaatiota olla juuri tämän kyseisen tiimin jäsenenä.

Tiimin rakenne käsitettiin monin eri tavoin haastateltavien keskuudessa ja siitä ei ollut selkeää yhteistä määritelmää. Tärkeimmäksi kuitenkin nousi se, että tiimiäydettiin ennemmin asioiden ympärille kuin muodollisella rakenteella. Tiimille on virallisesti tehty muodollinen rakenne, minkä osa haastateltavista koki vahvemmin ja ohjaavammaksi kuin toiset.

Muodollinen rakenne on muodostettu eri teemojen ja asioiden pohjalta. Nämä teemat ovat arkkitehtuuri, transformaatio ja business -kyvykkyys. Näiden tiimien vetäjät muodostavat johtotiimin yhdessä hankejohtajan ja muutaman muun tukitoiminnoista tulevan henkilön kanssa. Haastattelujen pohjalta nousee ilmi, että tämä muodollinen rakenne ymmärretään monin eri tavoin. Osa haastateltavista koki myös vallan ja vastuun menevän tämän jaon mukaan, sekä päätöksenteon:

”Hassua että puolet tiimistä on niin sanotussa johtotiimissä. Se sumentaa eroa hankkeen henkilöiden välillä. Se on hidastanut joidenkin asioiden eteenpäin viemistä.”

Tämän johtotiimin ja muiden tiimin jäsenten välille on muodostunut kommunikaatiokatkos ja muutamat haastateltavat kokivat vääryyttä, että asioita ei tuotu koko tiimin kuultaville vaikka tiedon jakamisen tulisi olla itseohjautuvassa tiimissä avointa. Osa haastateltavista sen sijaan koki, ettei heidän tarvitse tiedä

kaikkea hankkeen asioita, jos se ei liity heidän omaan työhönsä. Näin tiimillä säilyy työrauha, vaikka johtotiimillä olisikin kriisi päällä.

Johtotiimin jäseniä haastateltaessa sen sijaan nousi esille se, ettei muita tiimiläisiä haluttu huolestuttaa ongelmilla, jotka pystyttiin ratkaisemaan nopeastikin. Tämä taas ilmeni tiimiläisille salailuna ja tiedon pimittämisenä, mikä koettiin tarpeettomana.

5.2.4 Jatkuvan tuen antaminen

Tiimin sisällä oleva muodollinen johto linkittyy vahvasti hankejohtajaan. Hankejohtaja on kuitenkin osa tiimiä ja omien sanojensa mukaan tiimin tuottava jäsen. Hänen rooliinsa kuuluu vahvasti esteiden poistamista ja työolosuhteiden luomista tiimin muille jäsenille. Tiimin jäsenten, sekä hankejohtajan haastatteluista nousee myös vahvasti esille se, että hankejohtaja on viimekädessä se, kuka tekee päätöksen, jos päätöstä ei muuten synny.

”Hankejohtaja voi olla tavallaan tiimin jäsenenä ja sit ku se menee johtokuntaan niin se on hankejohtajahattu päässä.”

”Joskus täytyy olla managementtia ja pyrkiä tekemään päätöksiä päätöksenteon puutteen vuoksi.”

Tiimin sisällä olevan muodollisen johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on myös varmistaa työskentelyilmapiiri ja se, että jokaiselle tiimin jäsenellä on mahdollisuus tehdä työtään mahdollisimman tehokkaasti. Jokainen tiimin jäsen koki haastatteluissa, että heillä on kaikki edellytykset tehdä työtään tehokkaasti.

5.2.5 Organisaation vaikutus

Haastatteluista nousee esille, että tiimi on kokenut joutuvansa todistamaan tekemisiään johdolle ja etenkin keskijohto haluaa olla kartalla Case -tiimin tekemisistä tarkalla tasolla. Päätöksiä ei tulisi tehdä ilman heidän hyväksyntää. Tämä näkyy etenkin ohjausryhmän toiminnassa, johon kuuluu keskijohtoa.

Ohjausryhmän tarkoitus on tukea ja antaa neuvoja tiimille vaikeissa liiketoimintaan vaikuttavissa päätöksissä. Osa tiimin jäsenistä kokee, että toimintaa on vain siksi, että ohjausryhmän jäseniltä puuttuu luottamus tiimin toimintaan ja sen takia tiimin jäsenet joutuvat todistelemaan tekemisiään ohjausryhmissä.

”Paljon tiimin jäsenten aikaa menee ohjausryhmälle raportointiin.”

”Ohjausryhmä ei ole kykenyt tukevaan rooliin. Se on enemmän kyseenalaistavaa kommenttia, mikä on tiimin jäsenille raskasta.”

Tiimin muodollisen johdon haastateltavat sen sijaan koki, että ohjausryhmä toimi tarkoituksenmukaisesti ja hyvin. Eriävät näkemykset merkitsevät sitä, että ohjausryhmän tarkoitus ja tavoitteet ovat epäselkeitä eivätkä ne ole yhteneviä kaikille tiimin jäsenille.

”Ohry on keskusteleva ja työskentelevä foorumi joka oikeasti tuottaa asioita hankkeen eteen. Toiminut yllättävän hyvin.”

”Luontaisesti muodollinen johto ei tue paljon, perinne on raportoinnissa ja sen arvioinnissa. Ohryssa ollaan onnistuttu laittamaan työskentely keskiöön.”

Haastatteluissa nousi muodollisen johdon nostamana esille se, ettei OP:lla työntekijät ole tottuneet ottamaan vastuuta suurista kokonaisuuksista ja asioita on totuttu suunnittelemaan yksityiskohtaisesti ja pitkään. Tämä on ristiriidassa itseohjautuvan toimintatavan kanssa, missä vastuuta pyritään laskemaan mahdollisimman alas työntekijöille.

Organisaatiokulttuurin vaikutusta pohdittaessa nousi myös esille, että perinteisesti OP:ssa muodollinen ylempi johto ei tue paljoa vaan perinne on raportoinnissa ja sen arvioinnissa. Tämä näkyy juuri muodollisen johdon näkymättömyytenä tiimin jäsenille.

”Ylempää on tullut enemmän kyseenalaistavaa tai hämmentävää kommenttia. Se on ollut tiimin jäsenille raskasta. Näkyy omistajan

näkymätön rooli. Pitäisi olla johdon erittäin vahva tuki, jotta tällainen saadaan onnistumaan. ”

”Organisaatiokulttuuri on vahva ja vaikka tiimillä on mandaatti niin organisaatiokulttuuri syö sen aamupalaksi.”

”Ohjausryhmän pitäisi olla enemmän sparraus sessio, nyt se on keskustelu tilanne. Ohrylla enemmän valtaa mutta tiimillä enemmän tietoa.”

”Muodollinen johtaminen vähäistä ja kaukaista.”

”Ohjausryhmä joka on jossain. Etäinen”

”Kevyt omistajuus ylhäältä päin. Taka-alalla. Ohryn rooli etäinen ja epäselkeä.”

Tiimillä on ollut myös vaikeuksia siinä, että he menettivät tukijansa johtokunnasta kesäkuussa 2018. Hän oli henkilö, kuka laittoi liikkeelle Case -tiimin perustamisen ja edisti tiimin toimintaa ylimmässä johdossa. Organisaatiomuutoksen myötä Case-tiimin liiketoiminta-alue liitettiin toiseen liiketoiminta-alueeseen kesäkuussa 2018, mikä toi epävarmuutta tiimin kohtalosta, sillä tiimille ei oltu määritelty omistajaa ylimmässä johdossa. Tämä epävarmuus johti siihen, että tiimi joutui todistamaan olemassaoloaan ja tekemistään monissa eri johtoryhmän kokouksissa. Loppuvuodesta 2018 omistajuus löytyi uudelleen johtokunnasta, kun virallinen päätös hankkeen etenemisestä tehtiin. Epätietoisuus ja omistajuuden puute on huomattu tiimin jäsenissä ja se on ollut tekemisen hidasteena.

5.3 Epämuodollinen johtajuus

Epämuodollinen johtajuus voidaan jakaa kahteen alateemaan tutkimuksessa: jaettu johtajuus ja emergentti johtajuus. Nämä molemmat epämuodollisen johtajuuden piirteet nousivat vahvasti esille niin teoriasta kuin haastatteluistakin.

5.3.1 Jaettu johtajuus

Case -tiimissä jaettu johtajuus nähdään vahvana, eikä formaalia käskyvaltaa ole. Tiimin jäsenille on jaettu valtaa lähinnä asiakokonaisuuksien ja osaamisen pohjalta. Näiden ympärille on myös tiimiydytty tiimin sisällä. Tiimissä työskentelee asiantuntijoita eri organisaation alueilta ja jokaisella on vahva osaaminen omasta aihealueestaan. Näin myös he saavat valtaa tämän aihealueen suhteen ja he myös saavat johtaa omaa työtänsä melko vapaasti:

”Johtajuus vaihtuu asian mukaan”

”Vastuut jakautuvat osaamisen mukaisesti”

”Asioiden kautta johdetaan ja jos joku tietää enemmän kun toinen”

Tiimin muodollinen johto on antanut tiimin jäsenille paljon vastuuta oman aihealueidensa päätöksistä ja tekemisistä. He luottavat tiimin jäseniin päätöksien suhteen ja uskovat siihen, että tiimin jäsenet osaavat itse arvioida sen, milloin päätökset voidaan tehdä itse ja milloin siihen tarvitaan muita tiimin jäseniä tai ylempää johtoa. Tiimin muodollinen johto tukee tiimin jäseniä päätöksen teossa sekä tarvittaessa tekee vaikeita päätöksiä.

Lähes jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että tiimissä vaihtuu johtajuus asian mukaan. Hankejohtajalla nähdään kuitenkin olevan lopullinen päätösvalta tiimin sisällä tehtävistä päätöksistä ja häntä kyllä kuunnellaan. Lähes kaikki haastateltavista koki myös kantavan vastuuta tiimin tuloksista ja tuotoksista, sillä jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen tavoite.

5.3.2 Emergentti johtajuus

Case -tiimissä tietyt henkilöt käyttävät emergenttiä johtajuutta herkemmin kuin toiset. Tämä näkyy etenkin tilanteissa, joissa jaetaan tehtäviä ja suunnitellaan seuraavia tärkeitä tekemisiä:

”Johtajuus tulee ja tavallaan pulpahtelee. Jokainen on välillä johtaja.”

”Ihmiset ovat päätöksentekokykyisiä ja tekevät päivittäin päätöksiä itsenäisesti. Kukaan ei jää vatuloimaan asioiden kanssa, jos on sellainen asia, että on osaamista.”

Tiimistä nousee esille selkeitä johtohahmoja ilman hierarkkista käskyvaltaa tai annettua johtajuutta. Tämä nousee niin asiaosaamisen, kokemuksen kuin persoonallisuuspiirteidenkin kautta. Emergentti johtajuus kuitenkin johtaa siihen, että usein juuri näiltä henkilöiltä haetaan apua ja hyväksyntää asioille, vaikka heillä ei ole muodollista käskyvaltaa ja annettua johtajuutta.

”Tiimin tehtävien jaolle ei ole standardia käytäntöä. Yksi ihminen kuitenkin tekemässä jakoa.”

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset, tehdään yhteenveto tutkimuksesta, sekä vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi vielä pohditaan mahdollisia jatkotutkimusaiheita kyseiselle tutkimukselle.

6.1 Tutkimuskysymysten tarkastelua

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: ”Millaista johtajuuden tulisi olla, että itseohjautuvat tiimit toimivat mahdollisimman tehokkaasti suurissa organisaatioissa?”

Tätä päätutkimuskysymystä tukee kolme alatutkimuskysymystä:

1. Mitä ovat tehokkaat itseohjautuvat tiimit?
2. Miten muodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?
3. Miten epämuodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?

Millaista johtajuuden tulisi olla, että itseohjautuvat tiimit toimivat mahdollisimman tehokkaasti suuressa organisaatiossa?

Muodollisen johtajuuden tulisi olla itseohjautuvia tiimejä tukevaa ja esteitä poistavaa, että itseohjautuvat tiimit voisivat toimia mahdollisimman tehokkaasti suuressa organisaatiossa. Muodollisen johtajuuden tulee myös huolehtia, että tiimillä on selkeä käsitys omasta päätöksentekovallastaan, autonomiasta ja tavoitteista. Johtajuuden tulisi olla sellaista, että tiimin jäsenet voivat rauhassa keskittyä omaan työhönsä asiantuntijoina, eikä heidän tarvitsisi huolehtia resursseista tai päätöksentekovallastaan.

Muodollisen johtajuuden tulee myös ottaa huomioon yrityksen vaikutus ja muodollinen johtajuus tiimin ulkopuolella. Tiimillä tulee olla vahva edustus ylemmässä johdossa ja ylemmän johdon tuki. Myös organisaatiokulttuurin tulee olla itseohjautuvia tiimejä tukevaa, että ne voisivat toimia mahdollisimman tehokkaasti.

Epämuodollisen johtajuuden sen sijaan tulisi olla sellaista, että tiimin jäsenet uskaltavat käyttää johtajuuden piirteitä omalla vastuualueellaan. He uskaltavat tehdä itsenäisesti päätöksiä ja luottavat omaan asiantuntemukseen. Johtajuuden tulisi myös nousta tiimin sisältä siten, että he pystyvät emergenttin johtajuuden avulla jakamaan tehtäviä ja seuraamaan omaa toimintaa.

Mitä ovat tehokkaat itseohjautuvat tiimit?

Itseohjautuvilla tiimeillä on tiettyjä piirteitä, mikä tekee tiimeistä itseohjautuvan. Näitä piirteitä ovat muun muassa yhteinen tavoite, autonomia, poikkitoiminnallisuus, sekä joustavuus. Tiimit ohjaavat työtään omatoimisesti ja päivittäinen valvonta on vähennettyä. Tiimit voivat itse määritellä omat työtavat ja aikataulut, sekä jakaa tehtävät haluamallaan tavalla. (Cummings, 1978; Nonaka & Takeuchi, 1986)

On tärkeää, että jokainen tiimin jäsen ja johto kokevat itseohjautuvuuden samalla tavalla, sillä itseohjautuvia tiimejä ja itseohjautuvuuden asteita voi olla erilaisia organisaatiosta riippuen. Itseohjautuvan tiimin hyviin puoliin kuuluu, että tiimin jäsenet ovat sitoutuneita tiimin työskentelyyn ja kokevat vastuuta tiimin tuotoksista. Tämä edistää tiimin tuottavuutta ja tehokkuutta. (Wageman 2012) Itseohjautuvan tiimin yksi piirteistä on päätöksentekokyky, mikä nousee esille tehokkaan itseohjautuvan tiimin toiminnassa (Hoegl & Parboteeah 2006).

Kyseisessä Case-tiimissä itseohjautuvuus koettiin työntekemisen tapana, jossa tiimillä on tavoitteet, mutta he saavat ratkoa itse, miten tämä tavoite saavutetaan. Tämä on myös linjassa teoriasta nousevan itseohjautuvan tiimin määritelmän kanssa (Heikkilä 2002, 384).

Tutkimuksessa nousi vahvasti esille, että Case -tiimi toimii itseohjautuvalla periaatteella ja se on selvää kaikille tiimin jäsenille, sekä johdolle. Tiimi koostuu eri alojen asiantuntijoista, joilla on yhteinen päämäärä. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita päämäärän saavuttamiseen ja heillä on vahva luottamus toistensa asiantuntemukseen. He tuntevat myös suurimmaksi osaksi olevansa vastuussa tiimin tekemisistä ja tuotoksista. Tiimillä ei ole muodollista käskyvaltaa ja hierarkiaa, mutta asiasta riippuen kuunnellaan kokeneempia henkilöitä sekä kyseisen asian asiantuntijoita. Viime kädessä hankejohtajalla on viimeinen sana sanottavana, jos päätöksiä ei synny tiimin jäsenten kesken.

Itseohjautuvilla tiimeillä pyritään parantamaan organisaation tehokkuutta, päätöksentekoa, sekä työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Tiimillä täytyy olla mandaatti ylemmältä johdolta ja selkeä käsitys siitä, millaisia päätöksiä tiimissä voidaan tehdä ja mitkä päätökset täytyy tehdä muualla organisaatiossa kuin tiimin sisällä. Tiimin jäsenten täytyy myös olla kykeneväisiä itsenäiseen päätöksentekoon ja työskentelyyn.

Miten muodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?

Muodollinen johtajuus jaetaan tutkimuksessa tiimin sisällä olevaan muodolliseen johtajuuteen ja tiimin ulkopuolelta tulevaan muodolliseen johtajuuteen. Tiimin sisällä oleva muodollinen johtajuus sen sijaan jaetaan tutkimuksessa neljään eri osaluokkaan: Etukäteistyöhön, työolosuhteiden luomiseen, tiimin kokoamiseen ja jatkuvan tuen antamiseen. Tiimin sisällä olevan muodollisen johtajuuden tulisi ottaa huomioon nämä neljä näkökulmaa, että muodollinen johtajuus toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja itseohjautuvuutta tukevalla tavalla.

Etukäteistyö

Ensimmäinen vaihe, eli etukäteistyö tarkoittaa, että tiimillä tulisi olla selkeä agenda ja identiteetti (Tang & Crofford 1995). Itseohjautuvilla tiimeillä tulisi olla tavoitteet,

visio ja strategia määriteltyinä, joita kohti itseohjautuva tiimi voi mennä haluamallaan tavalla. Tiimin tavoite on tyypillisesti pidemmän aikavälin tavoite, mitä kohti tiimi kulkee ja tämä tavoite on yhteinen koko tiimille. Nämä tavoitteet tulisi olla selkeitä tiimin jäsenille, että he voivat kulkea sitä kohti haluamallaan tavalla. Tiimiä rakentaessa täytyy olla myös selkeää, kuinka paljon valtaa tiimi tarvitsee, sekä millaista työtä tiimi tekee. (Spiik 2004, 208; Knowles 2001)

Ennen itseohjautuvan tiimin rakentamista tulisi olla selkeää, kuinka paljon valtaa itseohjautuvalla tiimillä on ja millaista työtä se tekee. Haastatteluista nousee selkeästi esille, että näin ei ole ollut. Johdolla on erilainen näkemys tiimin vallasta kuin tiimin jäsenillä, mikä luo epävarmuutta ja on tehokkaan itseohjautuvan tiimin toiminnan vastaista. Visio, tavoitteet ja strategia tulisi olla selkeästi määritelty muodollisen johdon toimesta ennen tiimin toiminnan aloittamista (Spiik 2004). Myös monimutkainen johtajuusrakenne tiimin sisällä on tuonut omat haasteensa päätöksentekoon ja kommunikaatioon. Johtajuusrakenne ja päätöksenteko malli tulisi olla selkeä niin tiimin jäsenille kuin johdollekin, että tiimi voi toimia tehokkaasti.

Työolosuhteiden luominen

Toinen tiimin muodostamisen vaihe on työolosuhteiden luominen, mihin kuuluu niin henkilöstöresurssit, fyysiset resurssit kuin riittävä taito ja osaaminen (Tang & Crofford 1995). Case-tiimi kokee, että heillä on ollut tarvittavat resurssit ja hyvät työolosuhteet työn tekemiseen. Tiimissä on tarpeeksi osaamista ja taitoa tehtävien suorittamiseen.

Tiimin kokoaminen

Kolmas vaihe tehokkaan itseohjautuvan tiimin muodostamiselle on tiimin kokoaminen ja muodostaminen. Tähän kuuluu myös yhteisten rajojen ja pelisääntöjen määrittely. (Tang & Crofford 1995; Spiik 2004) Tutkimusten mukaan tehokkaan itseohjautuvan tiimin muodostamiseen vaikuttavat niin henkilöiden osaaminen, luonne, tausta, ihmissuhdetaidot kuin motivaatiokin. Tiimit muodostetaan usein muodollisen johdon toimesta. (Morgeson et al. 2010) Petelis

& Wagner (2018) toteavat tutkimuksessaan, että tiimin tulisi pysyä mahdollisimman yhtenäisenä yli ajan ollakseen mahdollisimman tehokas.

Itseohjautuvassa tiimissä henkilöiden asenteet ovatkin tärkeässä roolissa ja psykologiset tarpeet voivat olla vaikeampia täyttää kuin perinteisissä tiimeissä (Balkema & Molleman 1999). Työtehtävät eivät ole välttämättä tarkkaan määriteltyjä ja etenkin uusilla tiimin jäsenillä voi olla hankaluuksia löytää oma paikkansa tiimin jäsenenä. Itseohjautuvan tiimin jäsenet joutuvat sietämään epävarmuutta ja henkilökohtaiset ominaisuudet ovat tärkeässä asemassa siinä. Myös muodollisen johdon haastatteluissa nousi selkeästi esille se, että henkilöt ovat valittu Case-tiimiin sillä perusteella, että he sietäisivät epävarmuutta ja pystyisivät ottamaan vastaan erilaisia tehtäviä ilman tarkkaa vastuualuetta.

Teoriassa ja empiriassa korostuvat tiimin rakentamisvaiheen olevan kriittinen vaihe itseohjautuvan tiimin tehokkaalle toiminnalle. Henkilöiden tulisi kestää epävarmuutta ja epätietoisuutta, sillä itseohjautuvan tiimin toiminnassa ei pystytä aina tekemään suunnitelmia pitkälle tulevaisuuteen. Tiimin jäsenten täytyy myös itse osallistua tähän suunnitteluun eikä heille aina anneta tavoitteita valmiina. Tällainen työskentelytapa ei välttämättä sovellu kaikille. Henkilöiden välille tulisi rakentua vahva luottamus ja tiimin jäsenten tulisi vaihtua mahdollisimman vähän, että tiimi pystyy rakentamaan luottamuksen ja tuntemaan toistensa työskentelytavat mahdollisimman hyvin.

Jatkuvan tuen antaminen

Neljäs vaihe itseohjautuvan tiimin muodostamisessa on jatkuvan tuen antaminen. Jatkuvan tuen antaminen on muodollisen johtajuuden yksi tärkeimmistä piirteistä, että itseohjautuvuus toimii tehokkaasti tiimeissä. Jatkuvan tuen antaminen voi näkyä muun muassa valmentamisena, tai sparrailuna tiimin kanssa. Tärkeää myös on, että jokainen tiimin jäsen otetaan henkilökohtaisesti huomioon, sillä osalla

henkilöistä itseohjautuvuus on vahvempaa kuin toisilla ja osa tarvitsee enemmän tukea (DiLiello & Houghton 2006).

Jokainen valitsee omat johtajuuden käytännöt sopivaksi itselleen, joten on tärkeää, että jollakin tiimin jäsenellä on tehokkaat konfliktin hoitamistaidot. Tämä taito on yksi tärkeimmistä johtajan ominaisuuksista, että osaa johtaa konflikteja, sekä löytää niissä yhteisymmärryksen. Yksi tärkeä ominaisuus on myös parantaa päätöksien laatua. (Small et al. 2012) Tämä konfliktien hoitamistaito linkittyy vahvasti hankejohtajaan kyseisessä Case -tiimissä.

Kyseinen Case-tiimi koki, että he ovat saaneet tarvittavan tuen hankejohtajalta, eli tiimin sisällä olevalta muodolliselta johdolta. Myös hankejohtaja kokee, että hänen työaikansa menee pitkälti esteiden poistamiseen ja tuen antamiseen tiimin jäsenille. Hän myös tarvittaessa tekee päätökset, jos kukaan muu ei ole siihen kykenevä.

Muodollinen johtajuus tiimin ulkopuolella

Muodollisen johtajuuden tiimin ulkopuolella tulisi olla itseohjautuvuutta tukevaa siten, että tiimin edustaja löytyy ylemmästä johdosta ja tiimillä on vahva johdon tuki. Myös organisaatiokulttuuri ja epämuodollinen työympäristö tukee itseohjautuvan tiimin toimintaa, sillä se lisää kommunikaatiota niin tiimin ja johdon välillä.

Organisaatiokulttuurilla on vaikutusta siihen, miten tehokkaasti itseohjautuva tiimi voi tehdä työtään. Tehokas itseohjautuva tiimi toimii haluamallaan toimintatavoilla, joten se tarvitsee siihen organisaation tuen, luottamuksen sekä avoimen ilmapiirin organisaatiossa. Nämä asiat linkittyvät vahvasti muodollisen johdon toimintaan, sillä heidän pitää varmistaa tarvittavat työolosuhteet itseohjautuville tiimeille. (Knowles 2001; Hoda et al. 2011) Organisaation tulee olla epämuodollinen käytännöltään ja toimintatavoiltaan, että se ei estä tiedonkulkua ja palautteenantoa (Hoda et al 2011). Myös molemmin puolinen luottamuksen tulee olla vahvaa tiimin ja muodollisen johdon välillä. Haastatteluissa nousi vahvasti esille se, että luottamuksessa on ollut haasteita molemmin puolin.

Muodolliseen johtoon kuuluu myös se, että tiimillä on edustus ylemmässä johdossa, sekä ylemmän johdon tuki tekemiselle. Näiden näkymättömyys ja osittainen puuttuminen on lisännyt epätietoisuutta ja tuonut epävarmuutta tiimin tekemiseen. Ylemmän johdon tuki tulisi olla näkyvää ja tiimin jäsenten tulee tuntee, että heillä on ylemmän johdon tuki ja mandaatti tehdä päätöksiä sovittujen rajojen puitteissa. Molemminpuolinen luottamus johdon ja tiimin välillä onkin tärkeä osa itseohjautuvan tiimin tehokasta toimintaa.

Tutkimuksessa nousee esille se, että tiimi on joutunut todistelemaan olemassa oloaan ja tekemisiään. Tämä johtuu osittain siitä, että päätöksentekomalli on ollut epäselkeää. Tiimille ei ole ollut selkeää, kuka voi päättää ja mitä asioita. Suurimman osan muodollisen johtajuuden ongelmista ja haasteista voi selittää käynnissä olevalla organisaatiomuutoksella OP Ryhmässä. Organisaatiomuutoksen ollessa käynnissä monet ovat vaihtaneet positiota organisaation sisällä ja ovat epävarmoja tekemään suurempia päätöksiä. Valitettavasti, se heijastuu koko tiimin toimintaan epävarmuutena.

Haastatteluista nousee esille, että OP:lla on vahva organisaatiokulttuuri, mikä on ollut haasteellinen itseohjautuvan tiimin toiminnalle. Itseohjautuvissa tiimeissä yleisesti tiimit ja tiimien jäsenet ottavat suurempaa vastuuta tekemisistä ja tuotoksistaan. Ohjausryhmä on rakennettu osaksi myös siksi, ettei tiimi tekisi isompia päätöksiä ilman heidän hyväksyntää. Epäselkeä käsitys ohjausryhmän merkityksestä viittaa myös siihen, ettei tiimillä ole selkeää käsitystä omasta vallastaan. Ohjausryhmän toiminta viittaa toisaalta myös yhteen tyypilliseen itseohjautuvan tiimin haasteeseen, mikä on keskijohdon haluttomuus luopua vallasta (Stewart & Manz 1995).

Itseohjautuvilla tiimeillä tulisi olla vankka edustus ylemmässä johdossa ja ylemmän johdon tuki. Case-tiimillä oli ylemmän johdon tuki tiimin rakentamisvaiheessa vuoden 2017 puolella, mutta haastatteluiden aikaan syksyllä 2018 ylemmän johdon

tuki oli hävinnyt organisaatiomuutoksen myötä ja ydinhenkilön lähdettyä OP Ryhmästä.

Miten epämuodollisella johtajuudella voidaan tukea itseohjautuvan tiimin toimintaa?

Epämuodollisen johtajuuden tulisi olla itseohjautuvissa tiimeissä sellaista, että johtajuudenkeinot nousevat tiimistä ja sen jäsenistä. Tiimin jäsenten tulisi itsenäisesti käyttää johtajuuden piirteitä ja ottaa johtajuutta itselleen, joko itsenäisesti tai jaettuna.

Epämuodollinen johtajuus jaetaan tässä tutkimuksessa kahteen eri osa-alueeseen: jaettuun johtajuuteen ja emergenttiin johtajuuteen. Näiden molempien avulla voidaan tukea itseohjautuvan tiimin tehokasta toimintaa.

Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, ettei tiimillä ole perinteistä hierarkkista johtajaa, vaan kuka tahansa voi käyttää johtamiseen liitettyjä keinoja. Jaetussa johtajuudessa tiimin jäsenet osallistetaan ongelmanratkaisuun ja päätöksentekoon. Samalla tiimin jäsenille annetaan johtamisen vastuu. (Yukl 2010)

Jaettu johtajuus toimii tutkimuksen tapaustiimeissä hyvin ja henkilöille on jaettu omat vastuualueensa oman osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Poikkiorganisatorinen tiimi mahdollistaa jaetun johtajuuden tehokkaan toiminnan organisaatiossa. Henkilöt tietävät omat vastuualueensa ja voivat toimia sen sisällä melko itsenäisesti.

Emergentti johtajuus

Emergentti johtajuus tarkoittaa johtajuutta, mikä nousee esille tiimistä ilman, että johtajuutta annetaan kenellekään. Tiimin jäsenet ottavat johtajuutta ja valtaa ilman,

että sitä annetaan heille muodollisesti. (Schneier and Goktepe 1983) Kun henkilöt ottavat johtajuutta tiimissä ilman muodollisuutta, se vaikuttaa tiimin vaivannäköön ja suorituksiin positiivisesti (Hollander 1985).

Emergentti johtajuus on usein henkilösidonnaista ja se riippuu paljon henkilön luonteenpiirteistä. Tämä näkyy myös hyvin tapaustiimissä, sillä selkeästi osa henkilöistä käyttää emergenttiä johtajuutta enemmän kuin muut. Tiimistä nousee esille selkeitä johtohahmoja ilman hierarkkista käskyvaltaa tai annettua johtajuutta. Tämä nousee niin asiaosaamisen, kokemuksen kuin persoonallisuuspiirteidenkin kautta. Etenkin hetket, jolloin suunnitellaan tekemisiä ja jaetaan tehtäviä, emergentti johtajuus nousee esille.

6.2 Yhteenveto ja käytännöllinen merkitys

Tutkimuksen yhteenvetona voidaan todeta, että tutkimustulokset tukevat pitkälti aiempaa teoriaa. Itseohjautuvan tiimin johtajuudessa on monia eri ulottuvuuksia ja nyansseja, mitä tulee ottaa huomioon tiimin tehokkaan toiminnan takaamiseksi. Tiimin jäsenten epämuodollinen johtajuus, organisaation tuki, sekä tiimin muodollinen johtajuus tulee toimia, että tiimi voi toimia tehokkaasti ja autonomisesti.

Tehokas itseohjautuvan tiimin toiminta lähtee organisaatiokulttuurista ja muodollisesta johtajuudesta tiimin ulkopuolelta. Case-tiimi ei voi toimia suuressa organisaatiossa itseohjautuvasti, jos organisaatiokulttuuri ja johto eivät tue sitä. Heidän tulee antaa valta tiimin jäsenille ja luottaa heihin. Nyt Case-tiimin toimintaa hankaloittaa ylemmän johdon tuen puuttuminen ja se, ettei muu organisaatio ole itseohjautuvassa toimintatavassa. Tämä on tiimistä itsestä riippumaton asia, mihin he eivät voi vaikuttaa. OP Ryhmä on menossa kohti itseohjautuvaa toimintatapaa laajemmin, mutta muutos on vielä kesken.

Tutkimuksen Case-tiimin toimintaa verrattaessa teoriaan, huomataan että tiimissä

on paljon piirteitä mitkä tukevat tehokasta itseohjautuvan tiimin toimintaa. Etenkin tiimin kokoaminen ja jatkuvan tuen antaminen ovat linjassa teorian kanssa, sekä epämuodollinen johtajuus tiimin sisällä. Case-tiimin tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota etenkin muodollisen johtajuuden sitoutumiseen tiimin ulkopuolella, päätöksentekomallin selkeyttämiseen, sekä autonomian asteen ratkaisemiseen. Tiimille tulisi olla selkeää, mitkä heidän tavoitteet, päätöksentekomalli ja autonomianaste ovat ja nämä tulisi asettaa muodollisen johdon toimesta. Niin tiimin jäsenillä kuin johdolla tulisi olla yhtenäinen käsitys siitä, mitä on tiimin vastuulla ja mikä on tiimin tavoite. Tiimin jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä, mikä on yksi suurimmista hyödyistä itseohjautuvissa tiimeissä toimimisesta.

Tästä tutkimuksesta on hyötyä etenkin kyseisellä Case-tiimille ja sen muodolliselle johdolle. Heidän tulisi arvioida omaa toimintaansa tämän tutkimuksen perusteella ja kiinnittää huomiota etenkin muodollisen johtajuuden vastuisiin. Heidän tulisi myös arvioida onko itseohjautuva tiimi oikea ratkaisu organisaatiossa, missä ylempi johto ja muu organisaatio ei tue itseohjautuvan tiimin toimintaa.

6.3 Jatkotutkimus

OP Ryhmä on keskellä suurta organisaatiomuutosta kohti joustavampaa ja itseohjautuvampaa toimintatapaa. Tämä muutosmatka rajataan pois tutkimuksesta, sillä se oli tutkimuksen tekovaiheessa vasta alussa. Olisi kuitenkin mielenkiintoista tutkia, miten OP Ketterä ja organisaatiomuutos on vaikuttanut tapaustiimin toimintaan ja sen haasteiden selvittämiseen, kun koko organisaatio on siirtynyt ketterämpään toimintatapaan. Onko päätöksenteko malli selkiytynyt ja miten organisaation ylemmän johdon tuki on muuttunut, kun tieto itseohjautuvien tiimien toiminnasta on kasvanut ja niiden toimintaa ymmärretään paremmin?

Yksi mahdollinen jatkotutkimusaihe olisi itseohjautuvan tiimin ja toimintatavan vaikutus henkilöiden työmotivaatioon ja jaksamiseen. Itseohjautuva toimintatapa ei sovi kaikille, joten vaikutukset henkilöiden jaksamiseen yksilötasolla organisaatiomuutoksissa itseohjautuvaan toimintatapaan olisi mielenkiintoinen tutkimusaihe. Etenkin, missä tilanteissa itseohjautuva toimintatapa aiheuttaa

yksilötasolla haasteita. Vastuiden kasvaminen ja päätöksenteon tuominen tiimeille voi aiheuttaa stressiä ja ongelmia jaksamisessa.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tässä kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita. Lisäksi pohditaan tutkielman tekijän puolueettomuutta, sekä tutkimusmetodin soveltuvuutta kyseiseen tutkimukseen.

Tutkielmassa käytetty tutkimusmetodi toimi suunnitellulla tavalla ja tutkimusaineiston analysointi toteutettiin tarkasti vaihe vaiheelta. Tutkimus on toteutettu Case -menetelmää hyödyntäen, joten se ei ole suoraan hyödynnettävissä muihin itseohjautuviin tiimeihin ja niiden johtamiseen. Tämä tutkimus on tarkoitettu hyödynnettäväksi tämän kyseisen Case-tiimin tehokkuuden parantamiseen johtajuuden ja itseohjautuvuuden näkökulmista. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä yhdeksää henkilöä, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana kyseisen tiimin toiminnan kannalta. Aineiston koko ja haastateltavien monipuolinen tausta lisää tutkimuksen luotettavuutta kyseiseen Case-tiimiin.

Olen itse tiimin jäsenenä, mitä tutkin, joten minulla oli ennakkohypoteeseja tutkimustuloksista ja haastateltavien mielipiteistä. Ennakkokäsitykseni ovat saattaneet myös ohjata minua haastatteluissa haluamaani lopputulokseen ja vastaukseen, vaikka olen yrittänyt katsoa tutkimuksen tekemistä objektiivisesti. Myös Perttula (1995) toteaa tutkimuksessaan, että tutkijan oma subjektiivinen kokemus aiheesta vaikuttaa aina osittain tulkintoihin. Pyrin kuitenkin tunnistamaan ennako-oletukseni aiheesta ja olemaan neutraali tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Analyysia tehdessäni mietin, onko kuvaama asia toisen kokemaa vai omaa tulkintaani toisen kertomasta.

OP Ryhmässä oli käynnissä yhteistoiminta neuvottelut syksyllä 2018. Suurin osa haastateltavista oli haastattelujen aikaan yhteistoiminta neuvotteluiden piirissä ja he joutuivat hakemaan uutta toimenkuvaa syksyn/talven aikana.

Organisaatiomuutoksen taustalla oli yhtiön ”ketterän työskentelymallin” käyttöönotto. OP lanseerasi uuden Ketterän toimintatavan alkuvuodesta 2019, mutta henkilökunnalle siitä oli jo paljon keskustelua syksyllä 2018. OP Ketterä-toimintamalli ja sen tuoma organisaatiomuutos on voinut vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin itseohjautuvista tiimeistä ja niiden toiminnasta. OP Ketterä -toimintamalli tulee varmasti muuttamaan tiimin toimintatapoja ja johtamiskäytäntöjä entisestään, mutta siitä tiedettiin tämän Pro gradu -tutkielman kirjoittamisvaiheessa vielä vähän.

LÄHDELUETTELO

Appelbaum, S., Abdallah, C., & Shapiro, B., (1999). The self-directed team: A conflict resolution analysis. *Team Performance Management*, 5(2), 60-77.

Carte, T. A., Chidambaram, L., & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision and Negotiation*, 15(4), 323-343.

Chiu, C. Y. C., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2016). Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality, and team performance capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705.

Cohen, S. G. (1993). Designing effective self-managing work teams. Center for Effective Organizations, School of Business Administration, University of Southern California.

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

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2009) Self-determination theory: a consideration of human motivational universals. In: Matthews & Corr. 2009. *The Cambridge Handbook of Personality Psychology*. Cambridge University Press: Cambridge, UK.

Hackman, J. R. (1990). *Groups that work and those that don't* (No. E10 H123). Jossey-Bass.

DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 319-337.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, 132-155.

Hans J. & Thamhain, H.J. (1999) Effective Project Leadership in Complex Self- Directed Team Environments. *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.

Heikkilä, K. (2002). *Tiimit: avain uuden luomiseen*. Helsinki: Kauppakaari.

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

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

Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.

Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2011). Supporting self-organizing agile teams. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 73-87). Springer, Berlin, Heidelberg.

Hollander, E. P. (1985). Leadership and Power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology* (3rd ed). NY: Random House.

Hollander, E. P. (1978). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. NY: Macmillan.

Hollander, E. P., Julian, J. W., & Sorrentino, R. M. (1969). The leader's sense of legitimacy as a source of his constructive deviation. Technical Report No. 12, ONR Contract 4679. Department of Psychology, State University of New York at Buffalo.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1999). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. New York: HarperCollins.

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 44, 547-555.

Knowles, R. N. (2001). Self-organizing leadership: A way of seeing what is happening in organizations and a pathway to coherence. *Emergence, A Journal of Complexity Issues in Organizations and Management*, 3(4), 112-127.

Kräkel (2017) Self-organizing teams. *Economics letters* 159, 195-197.

Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2008). Understanding self-organizing teams in agile software development. In 19th Australian Conference on Software Engineering (aswec 2008) (pp. 76-85). IEEE.

Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.

Nonaka I, Toyama R. and Konno N (2001). In: N. Ikuro and D. Teece, ed. *Managing Industrial Knowledge: creation, transfer and utilization*. 1st edition. Sage. 34-37

Northouse, P (2013) *Leadership, Theory and Practice*. 6th edition. California, Thousand Oaks.

Parker, D.W., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with selforganised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (1), 112-128.

Perttula, J. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan*. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.

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

Pirnes, U. (1998). *Kehittyvät tiimit*. JTO tutkimuksia-sarja. Tampere. Tammerpaino Oy.

Schneier, C. E., & Goktepe, J. R. (1983). Issues in emergent leadership: The contingency model of leadership, leader sex, leader behavior. In H. H. Blumberg, A. P. Hare, V. Kent, M. F. Davies (Eds.), *Small groups and social interaction*, 1, Chicester: Wiley.

Scott, M. E. (2013). Communicate through the roof: A case study analysis of the communicative rules and resources of an effective global virtual team. *Communication Quarterly* 61, 301–318.

Spiik, Karl-Magnus. (2004). *Tulokseen tiimityöllä*. Helsinki: WSOY.

Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American psychologist*, 45(2), 120.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.

Tang, T. & Crofford, A. (1995). Self-managing work teams. *Employment Relations Today*. 22(4), 29-39.

Thamhain, H. J. (1999, January). Effective project leadership in complex self-directed team environments. In *Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (pp. 12-pp). IEEE.

Wageman (2001) How Leaders Foster Self-Managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization science*, 12(5), 559-577.

Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders. *Harvard business review*, 55(5), 67-80.

Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

LIITTEET

Liite 1. Kysymyspatteristo haastateltaville (tiimin jäsen)

Taustatiedot

1. Kerro lyhyesti työtehtävistäsi.
2. Kuvaile tiimiä, jossa työskentelet.
3. Millainen on roolisi tiimin jäsenenä?

Tiimin rakentaminen ja organisointi

4. Miten tiimin rakenne on määritelty? Kuka hoitaa tiimin resurssoinnin?
5. Miten työtehtävät jakautuvat tiimin jäsenten kesken?
 - a. Kuka tämän jaon tekee?
6. Millaiset tavoitteet ja tehtävänanto tiimille on asetettu?
7. Kuka on mielestäsi vastuussa tiimin tuloksista ja tuotoksista?

Johtajuus

8. Kuvaile tiiminne johtamisrakennetta ja - kulttuuria.
9. Miten päätöksenteko tapahtuu tiimissä?
 - a. Kuka osallistuu päätöksentekoon? Miksi?
 - b. Millaisia päätöksiä voit itse tehdä?
10. Miten konfliktitilanteet tai tehtäviin liittyvät ongelmatilanteet ratkaistaan tiimissä?
11. Miten tiimin työtä valvotaan?
12. Miten muodollinen johto tukee tiiminne toimintaa?
13. Mitä edellytyksiä tiimin johto on antanut siihen, että pystyt tekemään tehokkaasti työtäsi?
14. Millainen ylemmän johdon tuki mielestäsi tiimillä on? Miten tuen antaminen näkyy?
15. Millaista johtamisen tulisi mielestäsi olla, että tiimi toimisi mahdollisimman tehokkaasti?

Itseohjautuvat tiimit

16. Mitä on mielestäsi itseohjautuvuus?
17. Kuvaile itseohjautuvaa tiimiä ja sen toimintaa.
18. Miten nämä asiat itseohjautuvuudesta näkyvät työssäsi ja tiimissäsi? Voit verrata tätä myös aiempiin vastauksiisi.

Liite 2. Kysymyspatteristo haastateltaville (tiimin muodollinen johto)

Taustatiedot

1. Kuvaile työtehtäviäsi ja miten olet mukana Case-tiimin toiminnassa. *(Miten usein? /Missä tilanteissa?)*

Itseohjautuvat tiimit ja johtajuus

2. Mitä on mielestäsi itseohjautuvuus ja itseohjautuvat tiimit?
 - a. Miten itseohjautuvuus näkyy mielestäsi ko. tiimissä?
3. Miten tiimi on rakennettu? Kuka hoitaa tiimin resurssoinnin?
4. Millainen tehtävänanto ja tavoitteet tiimille on asetettu?
 - a. Kuka nämä tavoitteet on määritellyt?
5. Kuvaile tiimin johtajuusrakennetta ja -kulttuuria.
6. Millaisissa tilanteissa tiimi tukeutuu johtoon?
7. Miten päätöksenteko mielestäsi tapahtuu tiimissä?
8. Miten valta jakaantuu mielestäsi tiimin johdon ja tiimin jäsenten välillä?
9. Miten paljon /Millaista ohjausta ja tukea itseohjautuvat tiimit mielestäsi tarvitsevat? *(Miten tiimin työtä valvotaan?)*
10. Millaista johtajuuden tulisi mielestäsi olla, että itseohjautuva tiimi toimii mahdollisimman tehokkaasti?
11. Millainen ylemmän johdon tuki mielestäsi tiimillä on? Miten tuen antaminen näkyy?
12. Kuka on mielestäsi vastuussa tiimin tuloksista ja tuotoksista?