

Lappeenrannan teknillinen yliopisto

Kauppätieteellinen tiedekunta

Johtaminen & Organisaatiot

1.3.2009

AC30A8000 Kandidaatintutkielma

Itseohjautuvan tiimin jäsenten kokemuksia

kollektiivisuudesta ja tiimin yhteenkuuluvuudesta

*Self-managing team members' experiences
of collectivism and cohesion*

Sisällys

| | |
|---|----|
| 1 Johdanto | 2 |
| 1.1 Tutkimuksen tavoitteet | 3 |
| 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet | 3 |
| 1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aikaisempi kirjallisuus | 4 |
| 1.4 Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen | 8 |
| 1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset | 9 |
| 2 Itseohjautuvan tiimin kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus | 10 |
| 2.1 Itseohjautuva tiimi | 10 |
| 2.2 Kollektiivisuus | 15 |
| 2.3 Yhteenkuuluvuus | 18 |
| 3 Tutkimusmenetelmät | 19 |
| 4 Tutkijakoulutettavien kokemuksia kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta | |
| InnoSpringJanus-projektissa | 21 |
| 4.1. Tiimit | 22 |
| 4.2. Kollektiivisuus | 27 |
| 4.3 Yhteenkuuluvuus | 29 |
| 5 Johtopäätökset | 32 |
| Lähteet | 36 |
| Liitteet | |

1 Johdanto

Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia, miten tutkijayhteisön itseohjautuvan tiimin jäsenet kokevat kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden työskennellessään itseohjautuvassa tiimissä. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tiimin jäsenten näkökulmasta heidän kokemuksiaan kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Tiimityöskentelyn on nähty lisäävän muun muassa työntekijöiden sitoutumista, työtehokkuutta, motivaatiota ja työhyvinvointia. Kaikilla edellä mainituilla asioilla on vaikutusta tiimin toimintaan ja sen sisäiseen dynamiikkaan. Tutkimus on kiinnostunut erityisesti siitä, miten kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus vaikuttavat tutkijatiimin jäsenten kokemuksiin ja toimintatapoihin. Tutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää sitä, että yhteisöllisyys ja yhteenkuuluvuus parantavat työmotivaatiota, työn tuottavuutta ja ihmisten sitoutumista työhönsä. Tutkimuksessa käsitellään ihmisiä ja ihmisten välisiä suhteita, jonka seurauksena tutkimus asettuu sosiologian, psykologian ja kauppatieteellisen tutkimuksen rajapinnoille.

Viime vuosikymmeninä organisaatiot ovat ottaneet käyttöönsä yhä enemmän tiimi- tai ryhmärakenteita, jonka seurauksena tiimeistä on muodostunut yksi liiketoiminta operaatioiden ja strategian keskeisistä toteuttamiskeinoista (Cohen & Bailey, 1997, 239). Tämä on ollut yksi merkittävimpiä asenteellisia muutoksia ja se on vaikuttanut suuresti työn organisointiin sekä työkäyttöihin. Monet tiimityötä käsittelevät tutkimukset ovat syventyneet tuottavuuden sekä liiketoiminta prosessien tutkimiseen ja aiemmissä tutkimuksissa on pitkälti keskitytty tutkimaan tiimien muodostumista, niiden organisointia ja tehokkuutta (Cooney, 2004,2; Polley & Ribbens, 1998, 3).

Anconan mukaan (1990, 338) aikaisempi tutkimus tiimin sisäisestä toiminnasta on painottunut tutkimaan normeja, esimerkiksi kuinka työskennellä yhdessä tai millaisia rajoja tiimiin muodostuu yksilöiden ja ryhmän välille, etenkin yksityisyyttä ja valtaa koskevissa asioissa. Perehdyttäessä tiimejä koskevaan tutkimukseen voidaan huomata, että tutkimuksia, jotka olisivat keskittyneet ihmisten välisiin kysymyksiin – johon myös tiimin kollektiivisuus ja sen yhteenkuuluvuus liittyvät – oli tutkittu kauppatieteissä erittäin vähän. Valitsemalla kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus tutkimuksen pääteemoiksi voidaan tiimitutkimukseen tuoda uusia näkökulmia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään niitä asioita, jotka vaikuttavat tiimin jäsenten kokemuksiin kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Tutkimuksen pääkysymyksenä on, miten itseohjautuvan tiimin jäsenet kokevat kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden. Tutkimuksessa on tarkoitus vastata pääkysymykseen seuraavien alakysymysten avulla:

- Miten haastateltavat käsittävät kollektiivisuuden ja yhteisöllisyyden?
- Kokevatko haastateltavat oman työnsä kollektiiviseksi toiminnaksi?
- Miten kollektiivisuuteen suhtaudutaan tiimissä?
- Miten yhteenkuuluvuus näkyy tiimin työskentelyssä?
- Millainen merkitys yhteenkuuluvuudella on haastateltaville?

Tutkimuksessa pyritään huomioimaan millaisia merkityksiä haastateltavat antavat kollektiivisuudelle ja yhteenkuuluvuudelle. Erilaisten merkitysten havainnointi ja tunnistaminen on oleellista, koska ihmisten asioille antamat erilaiset merkitykset vaikuttavat vahvasti heidän kokemuksiinsa kyseisistä asioista. Tutkimuksessa tutkitaan yhden projektitiimin jäsenten kokemuksia kollektiivisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole saada yleistettäviä tuloksia, vaan tarkoituksena on kuvata ihmisten kokemuksia ja pyrkiä ymmärtämään niitä syvällisesti.

1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisimpiä käsitteitä ovat itseohjautuva tiimi, kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus. Tutkielmassa pyritään tarkastelemaan päätutkimuskysymystä sekä alatutkimuskysymyksiä edellä mainittujen käsitteiden avulla.

Tiimi voidaan kuvata henkilöistä muodostuvaksi ryhmäksi, jotka ovat riippuvaisia toisensa tiedoista, resursseista sekä taidoista ja he pyrkivät yhdistämään voimavaransa saavuttaakseen yhteiset tavoitteensa (Thompson 2001, 4).

Itseohjautuvalla tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jolla on toimivalta valvoa ja hallita käyttämiään suoritustapoja, päättää omasta rakenteestaan, tiimin suhteesta muuhun organisaatioon sekä mahdollisuus asettaa itse omat tavoitteensa (Polley & Ribbens, 1998, 9).

Kollektiivisuus voidaan käsittää ryhmän kokemana me-henkenä. Kollektiivisuus on ryhmätason ilmiö, jonka muodostumiseen yksilöiden kokemukset ja näkemykset vaikuttavat tai pikemminkin luovat sitä. Kollektiivisuuden taustalla vaikuttaa vahvasti sosiaalisesti rakentuneen todellisuuden -ajatus, jossa yksilöiden kokemukset muokkaantuvat ryhmäprosessien kautta jaetuiksi tuntemuksiksi, tiedoksi ja uskomuksiksi. Yksilölliset ja kollektiiviset oikeudet ja velvollisuudet perustuvat yhteiseksi koetulle todellisuudelle. (Pierce & Jussila, 2008, 4-5) Kollektiivinen ulottuvuus tiimien kannalta korostaa etenkin yhteisöllisyyttä, sosiaalista vuorovaikutusta ja ryhmän hyvinvointia (Wagner et al., 2005, 1).

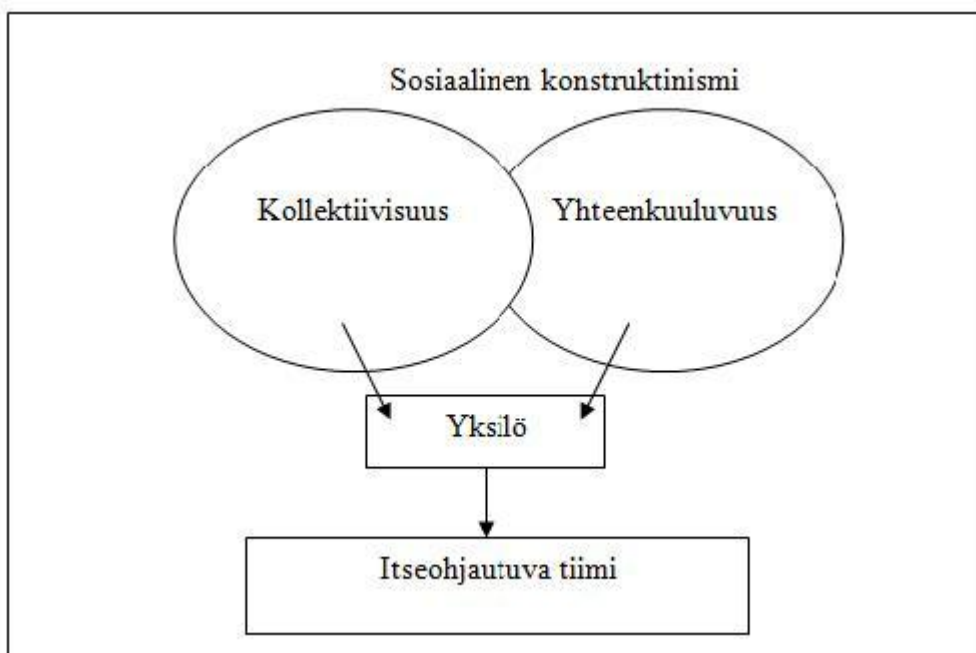
Homans (1958, 599) on määritellyt **yhteenkuuluvuuden eli koheesion** miksi tahansa asiaksi, joka houkuttelee ihmiset toimimaan ryhmässä. Koheesio-sanana alkuperä juontaa juurensa latinan kielestä sanasta cohaesus, joka tarkoittaa yhdessä pysymistä. Luonnontieteissä koheesio viittaa voimaan, joka sitoo molekyylit toisiinsa. Psykologian ja sosiologian puolella sanalla kuvataan prosessia, joka pitää erilaisten ryhmien jäsenet yhdistyneinä toisiinsa ryhmän kautta. (Dion, 2000, 7)

1.3 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja aikaisempi kirjallisuus

Tutkielman teoreettinen viitekehitys lähtee tutkielman tutkimusongelmasta eli siitä miten itseohjautuvan tiimin jäsenet kokevat kollektiivisuuden ja tiimin sisäisen vuorovaikutuksen. Teoreettisessa viitekehyksessä myös kuvataan tutkimuksessa käytettäviä teorioita sekä aiheita ja aikaisempi kirjallisuus toimii teoreettisen viitekehysten muodostajana.

Seuraavalla sivulla kuviossa 1 esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen taustalla vaikuttaa sosiaalisen konstruktionismin näkökulma, joka heijastuu

läpi tutkimuksen. Kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus vaikuttavat yksilön kokemuksiin, käsityksiin ja käyttäytymiseen. Kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus on piirretty kuviossa osittain toisiaan sivuaviksi käsitteiksi, koska ne voidaan jossain yhteyksissä tunnistaa toistensa synonyymeiksi. Esimerkiksi ryhmähenki on mahdollista mieltää sekä kollektiivisuuteen että yhteenkuuluvuuteen liittyväksi ilmiöksi. Yksilöiden toiminta yhdessä puolestaan ohjaa koko tiimin toimintaa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Symbolis-tulkinnallinen näkökulma tutkii sitä, miten ihmiset tuottavat merkityksiä ja kommunikoivat niistä tietyissä tilanteissa. Monimuotoiset tulkinnat ja konteksti vaikuttavat pitkälti ihmisten kokemien tilanteiden ja tapahtumien tulkintaa. (Hatch & Cunliffe, 2006, 43) Tutkimuksen taustalla vaikuttava **sosiaalinen konstruktinismi** tukee ja rakentaa tutkimuksen teoreettista näkökulmaa. Tiedonsosiologia pyrkii selvittämään ihmisyhteisöjen välisen empiirisen tiedon vaihtelun lisäksi myös niitä prosesseja, joiden avulla mistä tahansa tietokokonaisuudesta voi tulla sosiaalisesti hyväksyttyä todellisuutta (Berger & Luckmann, 1994, 13). Konstruktivismilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa tieteen filosofiaa, jossa todellisuus on suhteellista subjektiivista tulkintaa (Metsämuuronen, 2001, 12). Tiedon sosiologia tutkii ensisijaisesti sitä, minkä ihmiset "tietävät" olevan "todellista" jokapäiväisessä elämässään. Arkitieto on tiedonsosiologi-

an keskeinen tutkimuskohde, jolloin tiedonsosiologian tulee tutkia todellisuuden yhteiskunnallista rakentumista. (Berger & Luckmann, 2005, 25) Yhteiset merkitykset ovat kontekstisidonnaisia, mikä tarkoittaa, ettei yleistyksiä eri organisaatioiden tai organisaation osien välillä ole mahdollista tehdä. (Hatch & Cunliffe, 2006, 126–127)

Tiimityö käsitteenä on levinnyt laajalle ja siihen liittyvä tutkimus keskittyy erityisesti ryhmän sisäiseen näkökulmaan. Kauppatieteellisen alan tutkimuksessa tiimejä ja niiden toimintaa on tutkittu paljon, koska kyseessä on hyvin suosittu työn organisointimuoto. Sosio-tekniinen systeemiteoria sai alkunsa 1960-luvulla. Kritiikki inhimillisen ulottuvuuden puuttumisesta työn teosta synnytti sosio-tekniisen systeemiteorian. Tavistock Institute of Human Relationsin tutkimuslaitoksen mukaan ihmisten käyttäytyminen ja teknologia vaikuttavat toisiinsa siten, että teknologinen muutos heijastuu ja vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin, asenteisiin ja tunteisiin, jotka lopulta ilmenevät myös organisaation lopputuotteessa. Sosio-tekniisessä systeemiteoriassa sovellettiin Durkheimin ajatuksia, joissa monitaitoiset työryhmät olivat itse vastuussa omasta toiminnastaan ja toimivat autonomisesti. Autonomisten työryhmien käyttö johtaa sosio-tekniisen systeemiteorian mukaan parantuneeseen tuottavuuteen ja työmoraaliin. Työn organisoinnin ja työprosessin kannalta parhaaksi organisoitumistavoiksi nähtiin tiimityö, monitaitoisuutta vaativat tehtävät sekä itseohjautuvuus. (Hatch & Cunliffe, 2006, 40)

Itseohjautuvia tiimejä alkoi esiintyä ensi kerran 1970-luvulla, mutta tultaessa 1990-luvulle itseohjautuvien tiimien suosio kasvoi räjähdysmäisesti. Itseohjautuvien tiimien historia pohjautuu sosio-tekniiseen systeemisuuntaukseen sekä työelämän laadun parantamiseen. Nämä teoriat tarjosivat uudenlaisia ideoita ja soveltamismahdollisuuksia organisaatioiden järjestäytymiselle. Uudenlainen organisoitumismuoto eli tiimiytyminen saavutti tällöin suuren suosion ja loi samalla perustan itseohjautuvalle tiimille. (Polley & Ribbens, 1998, 1-5)

Kollektiivisuutta ja sen esiintymistä on tutkittu paljon etenkin kulttuurien näkökulmasta, joista yhtenä tunnetuimpana voidaan pitää kansallisten kulttuurien ja organisaatiokulttuurien vuorovaikutuksia tutkinutta Hofstedeä. Hofstede (2003, 209) on tutkinut kulttuureja viiden ulottuvuuden kautta, joista yksi on individualismi-kollektivismi aste.

Earlyen (1993, 340–342) tutkimusten mukaan kollektiivisella kulttuurilla on vaikutusta ryhmien yhteistoimintaan, jolloin kollektiivisessa kansalliskulttuurissa elävät henkilöt ovat usein halukkaampia työskentelemään ryhmissä. Kollektiiviset kulttuurit myös korostavat ryhmän yhteisiä tavoitteita yksilöllisten tavoitteiden ylitse (Gudykunst et al., 1987, 295). Tutkimus keskittyy kuitenkin yksilöiden kokemaan kollektiivisuuteen, jolloin tutkimuksessa ei painoteta kansallisen kulttuurin individualismi-kollektivismi astetta.

Kollektiivisuus ja **yhteistyö/yhteistoiminta** voivat vaikuttaa etenkin tässä kontekstissa toistensa synonyymeilta. Wagner (1995, 154) on kuitenkin määritellyt kollektiivisuuden ja yhteistoiminnan eron seuraavasti: ”Yhteistoimintana voidaan pitää ihmisten tietoista panostusta yhteisesti suoritettavan työn tekemiseksi, jossa yksilö-ryhmä suhteet ovat väliaikaisia ja perustuvat hetkellisiin sopimuksiin tai mieltymyksiin. Kollektiivisuus puolestaan nähdään tässä kontekstissa tarkoittavan yksilö-ryhmä suuntautuneisuutena, jossa yksilön ja ryhmän välinen suhde on pysyvämpi kuin yhteistoiminnalla.” (Wagner, 1995, 154)

Dion (2000, 7) kirjoittaa **yhteenkuuluvuuden** tutkimisen juurien sijoittuvan 1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alkupuolella julkaistuihin Durkheimin ja Freudin kirjoituksiin. Modernin ryhmädynamiikan ja koheesion ”isänä” voidaan Dionin mukaan (2000, 7) pitää sosiaalipsykologi Kurt Lewinia. 1930- ja 1940-luvuilla Lewin lanseerasi ensimmäisen kerran ryhmä koheesion käsitteen. Dionin (2000, 7) tulkinnan perusteella Lewin ajatteli yhteenkuuluvuuden muodostuvan erinäisistä voimista, jotka auttavat ryhmän jäseniä pysymään yhdessä. Samalla hän toi esille myös ryhmädynamiikan käsitteen, jolla hän tarkoitti ryhmän sisällä vaikuttavia positiivisia ja negatiivisia voimia. (Dion, 2000, 7)

1950-luvulla Festinger puolestaan (1950, 274) kuvaili ryhmän yhteenkuuluvuuden syyksi ne voimat, jotka saavat ryhmän jäsenet pysymään siinä. Toisaalta yhteenkuuluvuus voidaan mieltää sellaiseksi mittariksi, jotka kuvaavat ryhmän jäsenten kokemaa houkuttelevuutta ja motivaatiota kuulua kyseiseen ryhmään (Pillai & Williams, 2004, 146). Dionin (200, 7) mukaan 1960-luvulla pienryhmätutkijat puolestaan nostivat ryhmän yhteenkuuluvuuden ryhmien tärkeimmäksi ominaisuudeksi, jolloin yhteenkuuluvuus korreloi myös ryhmän menestystä.

1.4 Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen

Hatchin ja Cuncliffen (2006, 14) mukaan symbolis-tulkinnallisen näkökulman lähtökohdaksi toimii subjektivismi. Subjektivismiin mukaan emme voi havaita ulkoisen tai objektiivisuuden olemassa oloa ilman omaa subjektiivista tietoisuutta, jonka seurauksena todellisuus rakentuu ihmisten erilaisten tulkintojen kautta. Organisaatiot ovat sosiaalisesti rakentuneita järjestelmiä, joissa asioille annetut merkitykset vaikuttavat ymmärrykseen itsestä ja toisista kyseisessä kontekstissa. Näkökulma keskittyy kuvailemaan, millaisia merkityksiä ihmiset antavat kokemuksilleen tietyissä konteksteissa, etenkin tulkinnallisten ja symbolisten tekojen, muotojen ja prosessien kautta. (Hatch & Cunliffe, 2006, 14)

Symbolis-tulkinnallisen teorian mukaan organisaation sosiaalisia rakenteita ei ole mahdollista erottaa ihmisten tietoisuuksista tai sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. Organisaation todellisuus ilmenee tilanteissa, jossa ihmiset työskentelevät ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään huomioiden samalla toimintaympäristön. Symbolis-tulkinnallisessa näkökulmassa organisaation sosiaaliset rakenteet ovat ihmisten luomia dynaamisia työ-prosesseja, jotka syntyvät sosiaalisesta vuorovaikutuksesta ja kollektiivisista merkityksistä. (Hatch & Cunliffe, 2006, 126)

Hatch ja Cunliffe (2006, 30) kirjoittavat Durkheimin tuoneen esille 1800-luvun lopussa ajatuksen muodollisen ja epämuodollisen organisaation eroista, huomioiden etenkin työntekijöiden sosiaaliset tarpeet. Työryhmiin liittyvät sosiaaliset tarpeet ovat kiinnostaneet niin organisaatiokäyttäjien, teollisuuden kuin myös organisaatiopsykologian tutkijoita. Muodollisen ja epämuodollisen organisaation erot paljastavat ja synnyttävät jännitteitä humanististen ja liiketaloudellisten näkökulmien välille. Nämä jännitteet luovat todellisen haasteen organisaatioille, joiden tulisi pystyä tasapainottelemaan näiden kahden näkökulman välillä. (Hatch & Cunliffe, 2006, 30)

Hatchin ja Cuncliffen (2006, 30) mukaan Mary Follet esitti 1900-luvun alussa julkaistussa kirjassaan *The New Stage: Group Organization and the Solution of Popular Government*, että samat periaatteet jotka synnyttävät vahvoja sosiaalisia yhteisöjä, olisivat sovellettavissa myös menestyvän organisaation luomiseksi. Folletin ajatukset ovat

toimineet yhtenä tiimityöskentelyn periaatteiden perustana. Folletin mukaan itsehallinnollisuus edistää sekä yksilöiden että ryhmien kasvua. Suoran vuorovaikutuksen ansiosta ryhmän jäsenet voivat saavuttaa yhteiset tavoitteet ja samalla täyttää myös yksilölle asetetut vaatimukset. (Hatch & Cunliffe, 2006, 34)

1.5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimustyö jäsentyy muutamasta tapauksesta, joiden avulla pyritään ymmärtämään haastateltavien kokemuksia ja merkityksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa kaikkia haastateltavia käsitellään erillisinä tapauksina, joita yhdistää sama tausta; kuuluminen samaan tiimin ja organisaatioon. Tutkimuksen tapaukset voivat mahdollisesti olla samanlaisia, mutta niiden väliset erot syntyvät merkitysten ja kokemusten analyysin kautta (Koskinen et al., 2005, 165). Tapaustutkimuksellisen menetelmän valinta kohdistuu näytenäkökulmaan, jolloin tutkimuksen tavoitteena toimii tulkinallisuus. Näytenäkökulmalla tarkoitetaan tutkimusnäkökulmaa, jossa tutkittava materiaali on osa tutkittavaa todellisuutta (Alasuutari, 2007, 114).

Haastattelut tapahtuivat puolistrukturoituna haastatteluina, jolloin haastateltavat saivat vastat omin sanoin esitettyihin kysymyksiin. Haastattelu on hyvä keino kerätä tietoa ihmisten asioille antamista merkinnöistä ja tulkinnoista (Koskinen et al., 2005, 106). Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea kauppatieteellisen tiedekunnan tutkijakoulutettavaa, jotka olivat työskennelleet yhdessä useamman vuoden. Tiimin voidaan ymmärtää tässä tutkimuksessa muodostuvan InnoSpingJaus-tutkimusprojektin jäsenistä.

Tiimeihin liittyviä ilmiöitä olisi mahdollista tarkastella myös tiimin ja organisaation välisenä suhteena. Tutkimus rajattiin kuitenkin keskittymään tiimin sisäiseen dynamiikkaan, joka on tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kannalta tarkoituksenmukaisempi tapa aiheen tarkasteluun. Tutkimuksessa ei käsitellä kansallisen- tai organisaatiokulttuurin vaikutusta ryhmän kollektiivisuuteen. Valittu näkökulma keskittyy nimenomaan ihmisten itsensä kokemaan kollektiivisuuteen. Kansallinen kulttuuri ja organisaatiokulttuuri ja niiden kollektiivisuuden aste heijastuvat kuitenkin henkilöiden koke-

muksiin, jotka ovat aina sidoksissa ympäristöönsä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa, aineiston kontekstista johtuen, käsitellään projekti-käsitettä. Vaikka projekti ja projektimainen työskentelytapa liittyvät tiiviisti tutkimukseen, on niiden käsittely rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

2 Itseohjautuvan tiimin kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus

Tässä osiossa käsitelen syvällisemmin tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niihin liittyviä, tutkimuksen kannalta oleellisia, teorioita. Ihmisten kokemuksiin tiimityön kollektiivisuudesta ja yhteisöllisyydestä vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat: tiimin jäsenten roolit, tiimin sosialisoituminen, sen normit sekä jäsenten välinen luottamus.

2.1 Itseohjautuva tiimi

Klimoski ja Mohammed (1994, 404) ovat määritelleet ryhmän ja tiimin käsitteet seuraavasti: ”Ryhmä on joukko yksilöitä, jotka hallinnoivat yhdessä ryhmän toimintaa. On kuitenkin mahdollista, että henkilöiden vastuut ryhmän sisällä voivat vaihdella merkittävästi. Tiimi puolestaan muodostuu yksilöistä, jotka ovat riippuvaisia tiimin muista jäsenistä eli toisistaan.” Toisin sanoen tiimit ovat ryhmiä, mutta kaikki ryhmät eivät ole tiimejä. (Klimoski & Mohammed 1994, 404)

Ryhmän määrittelyssä on mahdollista korostaa tiimin jäsenten välistä vuorovaikutusta, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi asetettua työnjakoa sekä toimintaa ohjaavia normeja. Usein ryhmä voidaan käsittää jonkin tehtävän suorittamisen välineenä, jossa jäsenten välinen vuorovaikutus ja työnjako ovat keskeisiä (Charpentier, 1974, 7). Charpentier (1974, 7) on tekstissään määritellyt ryhmän käsitettä, jota voidaan soveltaa myös tiimi-käsitteeseen. Tässä tapauksessa ryhmä ja tiimi voidaan nähdä synonyymeina. Charpentierin (1974, 19) mukaan ryhmätyöksi voidaan määritellä työ, jota tehdään yhdessä. Ryhmätyössä säädellään samanaikaisesti ryhmän jäsenten välisiä vuorovaikutuksia, vaikuttaen näin ryhmän rakenteisiin ja sen toimintaan. Tiimityöskent-

telylle ominaista on, että sen jäsenet työskentelevät ryhmänä, kollektiivina, toisistaan riippuvaisina henkilöinä (Charpentier, 1974, 9).

Thompsonin (2001, 4) mukaan tiimejä voidaan kuvata viiden ominaisuuden avulla:

- Yhteinen tavoite
- Vuorovaikutteisuus/riippuvuus tiimin muista jäsenistä
- Selkeästi tunnistettavat rajat
- Autonomisuus
- Tiimit toimivat laajassa sosiaalisessa kontekstissa.

Tiimillä on oltava yhteinen tavoite, jotta sen jäsenet toimisivat yhdessä tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimityö tuo mukanaan yhteisen vastuun asioista, mutta samalla palkitsee jäseniään kollektiivisesti. Riippuvuus tiimin muista jäsenistä merkitsee sitä, etteivät jäsenet voi saavuttaa tavoitteita yksin, vaan he tarvitsevat toisiaan saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Tiimiä voidaan kuvata melko pysyväksi asiaksi, jolla on hahmotettavissa olevat rajat, mikä tarkoittaa että ihmisten on helppo määrittellä kuka kuuluu tiimiin ja kuka ei. Tiimit ovat usein autonomisia, jolloin niillä on mahdollisuus hallita ja päättää työnteosta sekä tiimin sisäisistä prosesseista. Edellä mainittujen, tiimiä kuvaavien asioiden lisäksi on muistettava, että tiimit ovat vahvasti sidoksissa ympäristöönsä ja sosiaaliseen kontekstiin. (Thompson 2001, 4)

Jäsenten väliset riippuvuussuhteet määrittävät tiimin toimintaa; ovatko tiimin jäsenet ainoastaan löyhästi sidoksissa toisiinsa vai onko tiimi integroitunut yksikkö, joka on enemmän kuin yksilöidensä summa. Kun jäsenten välinen riippuvuus toisistaan kasvaa, jäsenten on työskenneltävä tiiviimmin keskenään: kommunikointi, yhteiset työsuunnitelmat, toiminta, jaettu kontrolli ja vastuu jäsenten välillä on tällöin yleisempää. Työntekijöiden riippuvuus toistensa työsuorituksista edellyttää sujuvaa ja tiivistä tiimityöskentelyä. Tiivis yhteistyö puolestaan luo mahdollisuuden tiimin sisäisen kemian ja sosiaalis-tunteellisen ulottuvuuden kehittymiselle. Edellä mainitut tekijät vaikuttavat suuresti siihen kuinka tiimin jäsenet viihtyvät tiimissä ja kuinka halukkaita he ovat pysymään osana sitä. (Pierce & Jussila, 2008, 18–20)

Englannin kielessä itseohjautuvalle tiimille on olemassa useampia käsitteitä, jotka tarkoittavat kukin hieman eri asioita. Self-managing – tiimissä tiimin vetäjä päättää tiimin tavoitteista, mutta tiimillä on valta päättää käyttämistään työtavoistaan tavoitteen saavuttamiseksi. Self-directing – tiimit saavat päättää omista tavoitteistaan sekä käytettävistä keinoista sen saavuttamiseksi. Tiimin vetäjän vastuulla on pääasiassa toimia linkkinä tiimin ja organisaation välillä. Self-governing – tiimit ovat vastuussa tehtävien suorittamisesta, prosessin etenemisen valvonnasta, ryhmän suunnittelusta sekä yhteydenpidosta muuhun organisaation. (Thompson, 2001, 8-11)

Itseohjautuvalla tiimillä tarkoitetaan tiimiä, jolla on toimivalta valvoa ja hallita käyttämäänsä suoritustapoja, päättää omasta rakenteestaan ja tiimin suhteesta muuhun organisaatioon sekä mahdollisuus asettaa itse omat tavoitteensa (Polley & Ribbens, 1998, 9). Cummings (1978, 625) kuvailee sanoilla "autonomous, " "composite, " ja "self-managing" tiimejä, joihin liittyvät seuraavat ominaisuudet: tiimin jäsenet omaavat laajan valikoiman relevantteja taitoja, tiimin jäsenillä on valta päättää työ metodeista, aikatauluista ja työtehtävistä. Kaikki edellä mainitut itseohjautuvan tiimin – käsitteen komponentit ovat tärkeitä erotettaessa sitä muista työryhmistä ja tiimeistä. Wagemanin (1997, 49) mukaan itseohjautuva tiimi on vastuussa työstään, valvoo itse suoritustapaansa ja kykenee muuttamaan toimintastrategiaansa ongelmien ratkaisemiseksi muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tiimityössä ihmisten kokemuksiin ja heidän asioille antamiinsa merkityksiin vaikuttavat henkilökohtaiset kokemukset, **roolit** ja sosiaaliset käytännöt. Roolien muodostuminen vaikuttaa vahvasti kollektiivisen tuntemuksen syntymiseen tiimin jäsenten kesken, koska jokaisella tiimin jäsenellä on oma roolinsa tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pierce & Jussila, 2008, 5-8) Charpentier (1974, 8) mukaan tiimin jäsenten on noudatettava normeja ja rooleja, jotka määräävät pitkälti tiimin rakenteet ja heijastuvat näin myös tiimin jäsenten välisiin vuorovaikutussuhteisiin.

Tiimin socialisaatio merkitsee sitä, kuinka yksilöt tulevat mukaan sen toimintaan ja toisaalta myös, kuinka he poistuvat siitä. Kun ihmiset alkavat työskennellä yhdessä, he virittävät samalla liikkeelle sosiaalisen prosessin, jossa tiimin jäsenet keskinäisesti muokkaavat toinen toistensa käyttäytymistä. Sosialisoituminen on oleellinen tapahtu-

masarja tiimin toiminnan kannalta, koska sen avulla tiimin jäsenet pystyvät työskentelemään yhdessä ja koordinoimaan pyrkimyksiään. Ryhmän sosialisatio on prosessi, jossa henkilöstä tulee ryhmän jäsen. Sosialisatio on kaksisuuntaista toimintaa, jonka osapuolina ovat yksilö ja tiimi. Kolme kriittistä tekijää: arviointi, sitoutuminen ja roolien muutokset, vaikuttavat tiimien sosialisoitumiseen. Sitoutuminen tarkoittaa osapuolten kestävästä uskollisuutta toisiaan kohtaan, jossa sitoutumiseen vaikuttavia avaintekijöitä ovat saatavilla olevat vaihtoehdot yksilöille ja tiimeille. Yksilön rooli tiimissä muuttuu usein ajan kuluessa, jolloin ei-jäsenestä muokkautuu tiimin täysivaltainen jäsen. Täysivaltaisen jäsenen asema saavutetaan oppimalla tiimin kokemuksista sekä havainnoimalla sitä ja sen toimintaa. Kun tiimin jäsenet saavat tiimin näkemään itsensä samalla tavalla kuin he itse, vahvistavat he samalla tiimin jäsenten välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, alentavat odotettavissa olevien konfliktien määrää sekä parantavat tehtävän työn luovuutta. (Thompson 2001, 86–87)

Wageman (1997, 57) on määritellyt **normit** epävirallisiksi tai kirjoittamattomiksi säännöiksi, jotka ohjaavat tiimin jäsenten käyttäytymistä ja odotuksia. Normit ovat kirjoittamattomia sääntöjä, minkä vuoksi ne eroavat virallisista säännöistä. Normit mahdollistavat tiimien ja organisaatioiden toiminnan, koska ne ovat odotuksia hyväksyttävästä käyttäytymisestä ja siten määrittelevät kuinka ihmisen tulee toimia tietyissä konteksteissa. Normit auttavat ihmisiä toimimaan asianmukaisesti tilanteissa sekä varmistavat sen, että tiimin jäsenet toimivat yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, minkä ansiosta normit alentavat koordinoinnin ongelmia ja ehkäisevät alhaisen tuottavuuden uhkia. Normit eivät ole herkästi muuttuvia ja ne saattavat kestää organisaatiossa pitkiäkin aikoja. Tiimit yrittävät varjella ja siirtää normejaan, erityisesti silloin kun tiimiin on liittynyt uusia jäseniä. Tiimit ovat motivoituneita opettamaan normeja tulokkaille tietoja, taitoja ja työmotivaatiota, jotta näistä tulisi mahdollisimman nopeasti tiimin kokonaisuvaltaisia jäseniä. Edellä mainitussa tilanteessa tulokkaat ovat erityisen halukkaita hyväksymään tiimin opetukset, koska heillä on usein tarve oppia heiltä odotettavat asiat. (Thompson 2001, 90)

Luottamus voidaan määritellä uskomukseksi, että luotettavaksi koettu henkilö toimii sovittujen normien ja sitoumusten mukaisesti, eikä käyttäydy opportunistisesti luottavaa henkilöä kohtaan (Cummings & Bromiley, 1996, 303). Mayersin et al. (1995, 712)

mukaan luottamus perustuu olettamukseen, ettei toinen osapuoli pyri toiminnallaan tuottamaan harmia haavoittuvaksi altistunutta henkilöä kohtaan. Luottamuksen käsitettä on määritelty erilaisissa sosiaalisissa konteksteissa. Tutkijat ovat myös pyrkineet löytämään luottamukselle tyypillisiä piirteitä ja niitä edellytyksiä, joissa luottamus voi syntyä. Yleisesti luottamuksen käsite on ymmärretty, että se on jotakin joka muodostuu esimerkiksi jonkinlaista vaihdantaa käyvien osapuolten välille. Luottamukselle tyypillistä on, että osapuolet asettavat itsensä riskinalaiseksi, jolloin he uskovat, ettei vaihdannan toinen osapuoli vahingoita heitä. (Jones & George, 1998, 531–532)

Luottamus rakentuu aiemmista kokemuksista, ymmärryksestä toisen osapuolen intresseistä, motiiveista ja ajatuksista kuin myös halusta uskoa toisen sitoutumiseen ja vilpittömyyteen. Menestyvän tiimin edellytyksenä on jäsenten välinen luottamus toisiinsa ja toistensa osaamiseen. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tiimin jäsenten odottavat työtoveriansa suorittavan heille kuuluvat tehtävät. (Thompson, 2001, 93) Koivumäki et al. (2006, 75) korostavat, että työntekijöiden kokema henkilökohtainen luottamus on sidoksissa kollektiivisuuteen, työn suoritukseen sekä kommunikaation luonteeseen. Onnistuneen yhteistoiminnan edellytyksenä on ihmisten välinen luottamus. Tiimin jäsenten luottamus toisiaan kohtaan kasvaa, kun heille annetaan on mahdollisuus osallistua päätöksen tekoon. (Koivumäki et al., 2006, 75)

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan ihmisten sosiaalista kanssakäymistä sekä tapaa, jolla he vaikuttavat ja vastaavat toistensa toimintaan. Charpentierin (1974, 31) mukaan tiimin jäsenten vuorovaikutus voidaan käsittää sellaisena tiimin piirteinä, jonka avulla sen muut piirteet ovat toisiinsa yhteyksissä. Tiimin sisäinen vuorovaikutus on usein säännönmukaista ja sen tarkoituksena on tiimityöskentelyn edistäminen. Vuorovaikutuksen avulla pyritään parantamaan tiimin ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamista. Tiimityön olennaisena sisältönä on sen jäsenten välisen vuorovaikutuksen säätely. Tämän vuorovaikutuksen säätelyn tavoitteena on tiimin jäsenten roolien ja niiden välisten suhteiden eli tiimin rakenteiden muuttaminen, tiimin tavoite- ja normitietoisuuden lisääminen sekä tiimin jäsenten joustavampi vuorovaikutus. (Charpentier, 1974, 8-9)

Piercen ja Jussilan (2008, 5-6) mukaan tiimin historian tunteminen on relevanttia tutkitessa ryhmien sosiaalisesti rakentunutta todellisuutta, koska tiimin historia määrittää

niitä prosesseja, joissa kollektiivisuus syntyy tiimin sisälle. Tiimin vuorovaikutuksen dynamiikka luo yhteiseksi koettuja asioita ja nämä asiat, ovat enemmän kuin yksilöiden niille antamat merkitykset (Pierce & Jussila, 2008, 5-6). Engeström (2004, 103–105) on kuvannut kolme sosiaalisen vuorovaikutuksen tyyppiä: koordinaatiota, kooperaatiota ja kommunikaatiota. Koordinaatiossa jokaisella vuorovaikutukseen osallistuvalla sosiaalisella toimijalla on oma kohteensa, jolloin jokainen toimija pysyttelee omalla alueellaan ilman että toimijat pyrkisivät yhteiseen kohteeseen. Kooperaatiossa toimijat kiinnittävät huomionsa yhteiseen kohteeseen yrittäen samalla muokata ja jäsentää kohdetta yhdessä. Kommunikaatiossa osanottajat hakevat ja etsivät aktiivisesti yhteistä kohdetta arvioiden samalla oman toimintansa lähtökohtia. Jokaisessa edellä mainitussa vuorovaikutuksen tyyppissä yhteistoiminnan osuus ja laatu vaihtelevat. (Engeström, 2004, 103–105)

Onnistunut kommunikaatio ja tiedonvaihto, niin kahden ihmisen kuin eri ryhmienkin välillä, on haastavaa. Kestävän yhteistyön käynnistäminen ja ylläpitäminen yksilöiden ja kollektiivien välillä on resursseja vievää toimintaa. Tieto ja toiminta ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, jonka vuoksi yhteinen tietämys on edellytys yhteistoiminnalle, toisaalta yhteistoiminta luo yhteistä tietämystä. (Pirttilä, 2006, 117) Tasaveroisen kommunikaatiolle on paljon tarvetta työelämässä. Avoin ja reilu kommunikaatio luovat luotavaisen ilmapiirin organisaatiossa, mikä on yksi sen toiminnan perusedellytyksistä (Julkunen et al., 2006, 105). Puhe on osa ihmisten välistä kommunikaatiota ja se on yksi vuorovaikutuksen näkyvimpiä elementtejä. Puhuessaan ihmiset lähettävät toisilleen erilaisia viestejä, joihin vuorovaikutuksen toisen osapuolen odotetaan vastaavan. Puhekielen lisäksi vuorovaikutusta voi syntyä niin ilme- ja elekielellä tai erilaisten symbolien, kuten vaatteiden tai esineiden kautta. (Charpentier, 1974, 7)

2.2 Kollektiivisuus

Keskusteltaessa **kollektiivisuudesta** on hyvä ymmärtää mitä kollektiivisuuteen läheisesti liittyvä kollektivismin käsite tarkoittaa. Wagnerin (1995, 153) mukaan individualismin ja **kollektivismin** ero on seuraava: ”Individualismi voidaan nähdä tilana, jossa yksilön omat tarpeet ovat tärkeämmät kuin ryhmän johon henkilö kuuluu. Individualistit

huolehtivat itsestään ja jättävät huomioimatta ryhmän tarpeet, jos ne ovat ristiriidassa individualistin henkilökohtaisia haluja vastaan. Kollektivismia puolestaan ilmenee silloin, kun ryhmän intressit ja vaatimukset menevät yksilön halujen ja tarpeiden edelle. Kollektivistit huolehtivat ensisijaisesti ryhmän hyvinvoinnista, vaikka se vaatisikin ihmisen henkilökohtaisten intressien syrjäyttämistä.” (Wagner, 1995, 153)

Kollektiivisuuden taustalla ovat fyysinen läheisyys sekä kasvotusten käytävä vuorovaikutus, jossa myös lähellä olevien ihmisten tunteilla ja uskomuksilla on merkitystä. Kollektiivisuuden muodostumisprosessissa on kyse aiemmista kokemuksista, motivaatiosta, uskomusten ja tunteiden synkronisoinnista ryhmän ja yksilöiden kesken kollektiiviseksi kokonaisuudeksi. Toimiakseen tehokkaasti ryhmän on onnistuttava määrittelemään ja ymmärtämään ketä he ovat. Määritelmän taustalla on kollektiivinen ymmärrys ryhmästä, joka on sidoksissa ja vuorovaikutuksessa keskenään suorittaakseen olemassa olonsa tarkoituksen. (Pierce & Jussila, 2008, 14)

Kollektiivisuuden muodostumisprosessi voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä tunnistaa itsensä ryhmäksi, jonka seurauksena kaksi yksilöä tunnistaa toimivansa yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi, samalla yksilöt voivat alkaa puhua meistä. Toisessa vaiheessa yksilöt ovat olleet yhdessä riittävän kauan aikaa, että heille on ehtinyt muodostua yhteisiä kokemuksia. Ilman näitä sisäis-subjektivisia kokemuksia motiivi toimia tiiminä on alhaisempi. Kolmantena asiana on, että kollektiivinen ryhmä kykenee näkemään tietyt tavoitteet yhtenä ryhmän osana. Neljännessä vaiheessa ryhmän ulkopuoliset henkilöt näkevät tietyt asiat tai kohteet osana ryhmän identiteettiä. Viimeisessä vaiheessa yksilöillä on tarve kokea asioita ryhmäntasolla ja olla osa jotakin ryhmää. (Pierce & Jussila, 2008, 14–15)

Ihmisten haluun työskennellä tiimissä vaikuttavat useat yksilölliset asiat, kuten arvot ja persoonallisuus. Individualismilla ja kollektivismilla on pyritty selittämään yksilöiden motivaatiota, käyttäytymistä ja asenteita eri asioita kohtaan. Yksilöt joilla on vahvat kollektiiviset arvot kokevat suurempaa tarvetta sosiaaliselle identiteetille ja halulle kuulua johonkin ryhmään, lisäksi tällaiset henkilöt ovat alttiimpia jakamaan kontrollia sekä osallistumaan yhteistyötä vaativiin toimintoihin. (Pierce & Jussila, 2008, 18) Wagnerin (1995, 155) mukaan kollektivistit suosivat ryhmän yhteisiä tavoitteita ja ajatellessaan

ryhmän etua he usein myös huomaamattaan edistävät yhteistyön pyrkimyksiä sekä tavoitteita, jotka hyödyttävät heidän ryhmäänsä riippumatta kollektivistien välittömistä henkilökohtaisista tavoitteista.

Ryhmän yhteistyön toimivuuteen vaikuttavat suuresti sen jokaisen jäsenen yksilölliset individualismin-kollektivismen tasot. Individualismin ja kollektivismen vaikutuksista ryhmän yhteistyöhön, tehdyn tutkimuksen perusteella, pieni ryhmä koko, korkea ryhmän rajojen tunnistettavuus ja alhainen jaettu vastuu vaikuttavat ryhmän yhteistyön parantamiseen. Edellä mainittu tutkimus myös osoittaa, että individualismi-kollektivismi-asteella on keskeinen merkitys ryhmän sisäiselle yhteistyölle. Erityisesti henkilön itseenäisyyteen ja itseluottamukseen liittyvä individualismin-kollektivismi – aste vaikuttaa siihen, miten henkilöt käyttäytyvät ryhmässä. Individualisti, joka on itsenäinen ja omaa hyvän itseluottamuksen on vähemmän taipuvainen sitoutumaan yhteisölliseen käyttäytymiseen kuin kollektivistinen henkilö, joka todennäköisemmin myös käyttäytyy yhteisöllisesti. Ryhmän koolla ja sen tunnistettavuudella on suurempi merkitys individualistien väliseen yhteistyöhön kuin kollektivisteilla. Individualismi-kollektivismi-ero liittyy lisäksi henkilöiden kokemaan kilpailullisuuden ja menestymisen tarpeeseen. Korkean kollektiivisuuden aste alentaa tunnistettavuuden ja ryhmä koon merkitystä yhteistyölle. (Wagner, 1995, 153–166)

Kollektiivisuutta voi ilmentyä myös ryhmätasolla. Yksilöiden on haluttava olla osa tiettyä ryhmää sekä kyettävä näkemään itsensä osaksi kyseistä ryhmää. Kollektiivisen kognition kehittyessä ryhmä tulee tietoiseksi olemassa olostaan ja sen jäsenet kokevat olevansa yhdessä me. Kollektivistiset arvot perustuvat kokemuksiin objekteista jaetussa kontekstissa. Kyseinen näkemys tukee ajatusta, että sosiaalisen identiteetin tarve voi vaikuttaa motivoivasti ryhmän identiteetin muotoutumiseen. (Pierce & Jussila, 2008, 13–14) Kollektiivisuuden vaikutus tiimin toimintaan voidaan nähdä myös paradoksin kautta: kollektivistit, joiden yhteisöllinen toiminta ylittää ryhmän muiden jäsenten myötävaikutuksen, erottaa kollektivistit omista kollegoistaan, jonka seurauksena heistä tulee vähemmän kollektiivisia (Wagner, 1995, 168).

2.3 Yhteenkuuluvuus

Tiimin koheesiota eli yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan kuvailla useilla erilaisilla sanoilla kuten, toverillisuus, kumppanuus, solidaarisuus, yhteisöllisyys, me- tai tiimihenki. Tiimin yhteenkuuluvuus on yksi sen koossa pitävistä voimista ja se myös saa ihmiset usein tuntemaan olonsa paremmaksi. Yhteisöllisen tiimin jäsenet, joilla on läheiset suhteet toisiinsa, todennäköisemmin antavat arvostusta toisilleen, koska he kokevat yhteenkuuluvuutta tiimiin.

Yhteisöllisen tiimin jäsenten koordinointi on helpompaa, koska sen jäsenet todennäköisesti osallistuvat ja sitoutuvat aktiivisemmin tiimin toimintaan. Yhteenkuuluvuus lisää myös tiimin normien yhtenäisyyttä. On todennäköisempää, että yhteisöllisemmät tiimit palvelevat paremmin tiimin yhteisiä intressejä.

Jungin ja Sosikin (2002, 314) mukaan yhteenkuuluvuus osoittaa, miten motivoivaksi ja houkuttelevaksi ihmiset kokevat tiimin jäsenyyden. Tiimissä työskenteleminen edellyttää yhteistyötä muiden jäsenten kanssa, jonka vuoksi jäsenet ovat riippuvaisia toisistaan tavoitteidensa saavuttamiseksi (Mayers et al., 1995, 710). Tehokas tiimityöskentely vaatii sekä sisäisen että ulkoisen dynamiikkaan hallintaa (Ancona, 1990, 360). Homans (1958, 599) on todennut, että mitä suurempaa tiimin koheesio on, sitä parempia ovat tiimin jäsenten asenteet toisiaan ja suoritettavaa tehtävää kohtaan, tällöin myös jäsentenvälinen vuorovaikutus on yleisempää.

Tiimin yhteisöllisyyttä parantavat seuraavat tekijät: tiimillä on selkeä identiteetti, tiimin jäsenet toimivat fyysisesti lähellä toisiaan, keskittyään tiimin jäsenten samankaltaisuuteen, tiimin onnistuneet suoritukset luovat positiivisia assosiaatioita, tiimille annetaan riittävästi haasteita (Thompson 2001, 91–92). Tiimin yhtenäisyys johtaa myös parempaan kollektiiviseen-tehokkuuteen, joka voidaan käsittää tiimin jäsenten jaettuina havaintoina siitä, miten tiimi on kykenevä kokonaisuudessaan suoriutumaan sille annetuista tehtävistä. Aiemmat kokemukset vaikuttavat kollektiivisen-tehokkuuden kehittymiseen, jolloin positiiviset kokemukset ja menestyminen vahvistava tiimin jäsenten myönteisiä uskomuksia ja ajatuksia tiimistä. Positiiviset kokemukset aikaansaavat

muutoksia tiimin yhtenäisyydessä parantaen näin tiimin suorituskykyä sekä kollektiivista tehokkuutta. (Jung & Sosik, 2002, 314–319)

3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on tehty näyttenäkökulmaa noudattaen, jolloin totuudenmukaisuus ja rehellisyys eivät ole analyysin kannalta relevantteja asioita, vaan niitä tärkeämpänä voidaan pitää tulkintaa, jolloin empiiristä aineistoa käsitellään osana tutkittavaa todellisuutta (Alasuutari, 2007, 114). Tutkittaessa tiimin jäsenten henkilökohtaisia kokemuksia ja ajatuksia, on perusteltua käyttää tutkimuksen teossa konstruktionistista näkökulmaa. Metsämuuronen (2001, 12) on selittänyt konstruktionismin metodologista asemaa seuraavasti, konstruktivistinen todellisuus on henkilöille suhteellista, vaikka todellisuus saattaakin olla yhteistä useampien henkilöiden kesken. Tietoa henkilöiden todellisuudesta saadaan tutkijan ja tutkittavan välisen interaktion avulla. Tutkimuksen tulokset ovat tutkijan tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. (Metsämuuronen, 2001, 12)

Tiedonhankinta strategiana käytettiin tapaus- eli case-tutkimusta, joka voidaan määrittellä empiiriseksi tutkimukseksi. Case-tutkimus tutkii tapahtumaa tai ihmisiä tietyssä ympäristössä ja sen aineiston keruussa on käytetty mahdollisimman monipuolisia tapoja (Yin, 1983, 23). Tapaustutkimuksessa pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, jolloin painoarvo tutkimuksessa annetaan nimenomaan ymmärrykselle yleistämisen sijasta. Toisaalta tutkijan on mahdollista löytää yksittäisiä tapauksia yhdistäviä tekijöitä, jolloin tapaustutkimus voi olla ensimmäinen askel kohti yleistämistä. (Metsämuuronen, 2001, 17–18)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain samaan aikaan. Aineistoa analysoitaessa sekä analyysi että synteesi yhdistetään toisiinsa, mikä tarkoittaa kerätyn aineiston hajauttamista osiksi. Lopulta synteessin avulla aineistosta esiin nousseet asiat kootaan yhtenäisiksi johtopäätöksiksi. (Grönfors, 1985, 145) Edellä mainitusta menetelmästä voidaan käyttää myös nimitystä abstrahointi eli tutkimusaineisto järjestetään sellaiseksi, että sen perusteella tehdyt johtopäätökset on mahdollista irrottaa yksittäisistä tapahtumista ja ne

voidaan siirtää yleiselle, käsitteellisemmälle sekä teoreettisemmalle tasolle (Metsämuuronen, 2001, 51).

Empiirinen tutkimusaineisto on kerätty hyväksikäyttäen puolistrukturoitua eli teema-haastattelua, jossa tutkija on tehnyt valmiit kysymykset, mutta haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin. Haastattelun aikana on mahdollista kysyä ennalta suunnittelelemattomia kysymyksiä ja haastateltava voi jopa itse ehdottaa uusia kysymyksiä. Teemahaastattelun käyttäminen aineistonkeruumetodina on perusteltua, koska haastattelu mahdollistaa ihmisten asioille antamien merkitysten ja tulkintojen keräämisen. (Koskinen et al., 2005, 104–106)

Haastattelut suoritettiin Lappeenrannan teknillisessä yliopistossa TBRC:n tiloissa 28.1. ja 30.1.2009. Haastateltaville ei lähetetty haastattelukysymyksiä ennakoon, koska vastauksissa pyrittiin saamaan esille haastateltavien todelliset kokemuksen ja ajatukset käsitellyistä teemoista. Tällä menettelyllä haluttiin välttää ennakolta mietityt vastaukset ja saada aineistoon spontaaneja vastauksia. Tutkimuksen haastattelut kestivät 25–35 minuuttia ja ne etenivät tutkimuksen liitteenä olevan haastattelurungon mukaisesti. Haastateltavat vastasivat omin sanoin esitettyihin kysymyksiin ja tarpeen vaatiessa haastatteluissa esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut tallennettiin, jotta haastattelut voitiin litteroida myöhemmin. Haastattelujen litterointi tapahtui 28–31.1.2009.

Tutkimuksen empiirinen analyysi on toteutettu teemoittelun avulla. Haastattelu kysymykset ja vastaukset jaettiin viiteen teemaan; yleisiin asioihin ja taustatietoihin, itseohjautuvaan tiimiin, kollektiivisuuteen, yhteenkuuluvuuteen sekä muihin esille nousseihin asioihin. Teemoittelu auttoi hahmottamaan paremmin tutkimusta kokonaisuutena ja se mahdollisti vastausten välisen vertailun. Teemoittelu korosti empiirisestä aineistosta nousevia erityispiirteitä ja aiheita, epävirallisen tiimin- tai solun-käsitteet.

4 Tutkijakoulutettavien kokemuksia kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta InnoSpringJanus-projektissa

Tässä osiossa kerrotaan aluksi empiriaan liittyvistä yleisistä asioita ja taustoista, jotka vaikuttavat aineistosta esiin nouseviin teemoihin ja niistä tehtäviin tulkintoihin. Yleisen osuuden jälkeen käsitellään haastateltavien käsityksiä tiimityöskentelystä, kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Empiirinen osio pohjautuu pääasiallisesti tutkimusta varten tehtyihin haastatteluihin.

Tutkimusta varten haastattelin kolmea Kauppätieteellisen tiedekunnan tutkijakoulutettavaa, jotka kaikki työskentelevät Lappeenrannan teknillisen yliopiston Technology Business Research Centerin (TBRC) InnoSpringJanus-projektissa. Tässä tutkimuksessa tutkitaan tutkijayhteisössä olevien itseohjautuvien tiimien jäsenten kokemuksia kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Tiimin nähdään tässä tutkimuksessa muodostuvan InnoSpringJanus-projektissa työskentelevistä TBRC:n tutkijoista. Haastateltavat hyödyntävät projektin parissa keräämäänsä aineistoa sekä siitä saamiaan tutkimustuloksia tulevissa väitöskirjoissaan. Projektin voidaan ymmärtää tarjoavan heille empiiristä aineistoa väitöskirjaa varten, jonka vuoksi on tärkeä käsittää, että haastateltavien tärkeimpänä motivaationlähteenä ja tavoitteena on väitöskirjan kirjoittaminen. Haastateltavista kaksi on ollut InnoSpringJanus-projektissa mukana alusta alkaen ja kolmas on liittynyt mukaan aivan projektin alkuvaiheilla. Haastateltavien samankaltainen tausta edesauttoi aineiston analysointia sekä henkilöiden antamien kokemusten ja merkitysten vertailua.

InnoSpringJanus-projekti on alkanut 1.7.2007 ja se kestää 31.7.2009 asti. Tällä hetkellä projekti on ollut toiminnassa hieman yli puolitoista vuotta. TEKES ja yritykset toimivat projektin rahoittajina ja projektin budjetti on 650 000€ suuruinen. Projektin parissa työskentelee parhaillaan 12 henkeä. Projektiin kuuluvien tutkijoiden määrä vaihtelee ajankohdan ja tutkimuskohteen mukaan. Projektin tutkijajoukko koostuu professoreista, jatko-opiskelijoista ja pro gradu -tutkielman tekijöistä. InnoSpringJanus-tutkimusprojektin tarkoituksena on tutkia yritystenvälistä innovaatioyhteistyötä ja siihen

liittyviä paradokseja muun muassa seuraavien näkökulmien kautta: kilpailu vs. yhteistyö, samanaikainen tiedon jakaminen vs. tiedon suojaaminen.

(TBRC a; TBRC b; TBRC c; 6.2.2009)

4.1. Tiimit

Thompsonin (2001, 4) mukaan tiimi on ryhmä henkilöitä, jotka ovat riippuvaisia toistensa osaamisesta ja yhdistämällä voimavaransa he pyrkivät saavuttamaan projektin yhteiset tavoitteet. InnoSpringJanus-projektissa tutkijat eivät välttämättä ole riippuvaisia toisistaan, mutta kirjoittamalla yhteisiä julkaisuja tutkijat ovat tiiviissä yhteistyössä keskenään ja täydentävät näin toistensa osaamis-alueita. Projektin yhteiset tavoitteet saavutetaan monipuolisella tutkimustyöllä, kuten liittämällä eri tutkimusalueet onnistuneesti yhteen. Carpentier (1974, 19) on määritellyt ryhmätyön työksi, jota tehdään yhdessä ryhmän jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa. Projektitiimissä tutkijat kirjoittavat tieteellisiä artikkeleita yhteistyössä toistensa kanssa, jonka perusteella projekti-tiimi voidaan siis tässä kontekstissa käsittää tiimiksi.

Thompsonin (2001, 4) tiimin viidestä ominaisuudesta InnoSpringJanus-projektitiimi täyttää puolestaan kolme ominaisuutta: yhteisen tavoitteen, autonomisuuden sekä tiimin toimimisen sosiaalisessa kontekstissa. Projektille on määritelty yhteiset tavoitteet ja ne asiat, joita projektissa tutkitaan. Tiimi työskentelee itseohjautuvasti, jonka vuoksi se täyttää myös autonomisuuden edellytyksen. Tiimi toimii laajassa sosiaalisessa kontekstissa ja aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa, jonka seurauksena tiimin rajat eivät ole kovin selkeästi tai helposti tunnistettavissa. Seuraavissa kappaleissa käsitellään etenkin tiimin itseohjautuvuutta ja tiimin rajoja.

Tiimi-käsite on mahdollista ymmärtää useammilla tavoilla, jolloin ymmärrys on ennen kaikkea riippuvainen ihmisen persoonasta ja käsitteelle antamista merkityksistä. Tiimin-käsite, on mahdollista tässä kontekstissa käsittää eri tavoin, mikä käy ilmi myös haastatteluista. Esimerkiksi yksi haastateltavista koki tiimin olevan ryhmä, joka tekee jonkin verran yhteistyötä keskenään, ja sen lisäksi se on myös sidoksissa perinteiseen yritys-ympäristöön. Kyseinen henkilö toi samalla myös esille ajatuksen tiimin epämuo-

dollisemmasta puolesta. Hänen kokemustensa perusteella tiimin olemassa olon ja sen toiminnan kannalta merkityksellisiksi asioiksi nousevat epämuodollisuus ja ihmistenväliset suhteet.

Haastatteluissa tiedusteltiin haastateltavien käsityksiä siitä keitä henkilöitä heidän mielestään InnoSpringJanus-projektitiimiin kuuluu. Vastaukset poikkesivat melko paljon toisistaan, mikä ilmeisesti joiltain osin johtui projektin luonteesta. Projektin parissa työskentelee monta tutkijaa, jolla jokaisella on oma tutkimusalueensa. On huomioitava, että tutkijat saattavat samanaikaisesti tehdä useampaa tutkimusta, jotka eivät välttämättä ole mitenkään sidoksissa projektiin. Haastatteluissa tiedusteltiin, voidaanko projektin parissa työskentelevistä henkilöistä ylipäättään puhua tiiminä. Haastateltavat antoivat seuraavanlaisia vastauksia:

”Kyl mie näkisin, et meillä on aika hyvinkin tiimi... sit et se on niin kuin se projekti.”

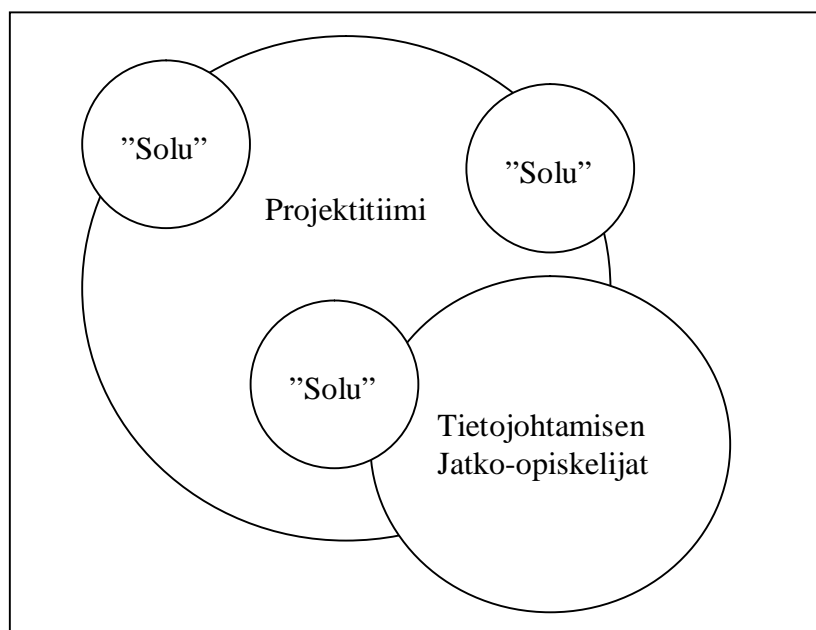
”Ne tiimit muuttuu kulloisenkin tutkimusaiheen mukaan ja tutkimusryhmä kootaan joko projektin sisältä tai ulkopuolelta tai osittain sisältä ja osittain ulkoa.”

”Tiimin tällaiset institutionaaliset rajat määrittää sitten ehkä sen, et ketä kuuluu siihen porukkaan ja sit et kenen välillä se muodostuu.”

”Jos ajatellaan päivittäistä työtä yksittäisen tutkijan tutkimusta, niin vois oikeastaan puhua tällaisesta solusta.”

Yksi haastateltavista nosti tiimi-käsitteen tilalle solu-käsitteen korvaamaan tiimin käsitettä. Hänen mielestään InnoSpringJanus-projektissa tiimin sijasta olisi parempi puhua tutkimussoluista. Solun ajateltiin olevan projektin sisällä olevia pienempiä tutkimusyksiköitä, johon kuuluvaksi käsitettiin professori ja muutama tutkija. Yhteistyö solun sisällä nähtiin tiiviimmäksi kuin koko projektin tutkimushenkilöstön kesken tai eri solujen välillä. Solun sisällä tapahtuvaa yhteistyötä voidaan selittää lähinnä samankaltaisilla tutkimusaiheilla.

Kuviossa 2 tuodaan esille tutkimuksessa käsitellyjen tiimien suhteista toisiinsa. Kaikki tiimit ovat osittain toistensa kanssa päällekkäisiä, joka johtuu siitä että samat henkilöt voivat kuulua kaikkiin kuviossa esitettyihin eri tiimi tyyppeihin. Haastateltavat kuuluivat kaikki sekä projektitiimiin, joka voidaan ymmärtää tässä tapauksessa viralliseksi organisaation koordinoimaksi tiimiksi, että epävirallisempaan Tietojohtamisen pääaineen tutkijakoulutettavista muodostuvaan ryhmään. Projektitiimin sisällä on useampia soluja, joiden määrä riippuu pitkälti tutkijoiden tutkimusaiheista. Solun sisällä tutkijat tutkivat usein samankaltaisia aiheita, jonka seurauksena tutkijoiden välinen yhteistyö on solun sisällä tiiviimpää kuin tutkijoiden yhteistyö solun ulkopuolelle. Tässä tutkimuksessa haastateltavat kuuluivat eri soluihin juuri tutkimuskohteidensa perusteella.



Kuvio 2. Tiimit

Haastateltavien mukaan tutkimustyön tekemistä oli mahdollista kuvata joko yksilö tai ryhmätyöskentelyksi. InnoSpringJanus-projektitiimillä kuvailtiin olevan monenlaisia toimintatapoja, kuitenkin kyseisen tiimin erityispiirteenä voidaan pitää sitä, että tutkijat tutkivat pääasiassa erilaisia asioita, jotka yhdessä muodostavat kokonaisuuden. Tutkijan työlle on tyypillistä, että henkilöllä voi olla menossa samaan aikaan useampia projekteja, jolloin henkilön voidaan nähdä kuuluvan useampaa tiimiin yhtä aikaa. Tiimi

voidaan tutkijayhteisössä käsittää myös laajemmin, jolloin tutkijan on mahdollista kuulua useampaan tiimiin samanaikaisesti ja nämä tiimit eivät välttämättä ole yhteydessä keskenään. Tieteelliset artikkelit kirjoitetaan monissa tapauksissa useamman tutkijan yhteistyönä, jolloin tutkimukseen saadaan mukaan mahdollisimman monipuolista osaamista ja tietämystä. Aineistolla ja käsiteltävällä tutkimusaiheella nähtiin olevan myös painoarvoa siihen, kenen kanssa tutkimustyötä tehtiin.

”Et ehkä täs tutkija työssä on se, et kenen kanssa kirjoittaa, niin on tavallaan sitä yhteistyötä ehkä niin kuin läheisimmin.”

Yhteisten artikkelien ja tieteellisen tekstin tuottamisen haasteena koettiin pääasiassa erilaisten tutkimusaiheiden onnistunut yhdistäminen. Artikkelien ja konferenssipaperien kirjoittamisen lisäksi projektitiimin jäsenet ovat järjestäneet tutkimistaan aiheista erilaisia työpajoja yrityksille. Yhteistyöhön projektin tutkimushenkilöstön kesken rohkaistaan ja pyrkimyksenä on että sitä tehtäisiin mahdollisimman paljon. On kuitenkin huomioitava, että kiinnostus tutkimukselliseen yhteistyöhön riippuu paljon tutkijan persoonallisuudesta ja preferensseistä. Haastatteluista nousi esille, että tiimin sisäinen yhteistyö miellettiin etenkin avun tarjoamiseksi ongelmatilanteissa tai ajatuksien- ja tiedonvaihdoksi. Erityisesti vertaistuen saanti koettiin oman työnkannalta tärkeäksi. Informaation välitys on kriittistä asiantuntijatyössä, jolloin tuen saannin merkitys painottuu tällaisessa kontekstissa vahvasti. Tiimin jäsenet saavat toisiltaan uusia ideoita ja kykenevät sen ansiosta usein kehittämään omaa työtään ja tutkimustaan.

Haastateltavat kokivat tutkijan työn hyvin itseohjautuvaksi. Heillä oli mahdollisuus päättää itsenäisesti tutkimustavoista, -menetelmistä ja tarvittavista aineistonkeruumenetelmistä. Projektitiimin itseohjautuvuuteen nähtiin vaikuttavan matala organisatorakenne, väitöskirjan ja pro gradu -tutkielmien tekoon liittyvät erityispiirteet sekä etäjohtajuus. Projektitiimiä olisi mahdollista kuvailla englanninkielisellä self-managing team käsitteellä, jossa tiimin vetäjä on asettanut tavoitteet, mutta tiimillä on mahdollisuus valita ne keinot ja tavat, joilla tähän tavoitteeseen päästään (Thompson, 2001, 8). Haasteena itseohjautuvuudelle ja jaksamiselle pidettiin omien voimavarojen tuntemista. Muiden tutkijoiden vertaistukea ja avun saamista ongelmatilanteissa pidettiin oman työsuorituksen kannalta tärkeinä ja osittain myös edellytyksenä onnistuneelle

itseohjautuvuudelle. Perusteluiksi itseohjautuvuudelle haastateltavat painottivat edellä mainitusta piirteistä etenkin väitöskirjaan liittyviä asioita:

”Eli se määräytyy itseohjautuvasti ja sitten myös toisaalta sen tehtävän mukaan...no sit on niin kuin erilaisia tiimejä tää tutkimus on toinen, mut sit meillä tehdään ihan niin kuin sitä projektityötä...”

”Oikeastaan täällä katotaan, että tuloksia tulee, mut sil ei oo väliä tavallaan millä tavalla. Kunhan tutkimus etenee ja väitöskirja valmistuu aikataulussa, niin se on tärkein juttu.”

” Väitöskirjantekijät saa kyl aika vapaasti valita ne omat polkunsaa... et kyl me aikailla itseohjautuvasti joudutaan tai saadaan tehdä.”

”Mie teen sen väitöskirjan siinä niin kuin on sellaista tietynlaista vapautta. Itse mie tietenkin vastaan siitä mitä teen, ei sit sillei kukaan mulle kerro.”

Haastateltavien käsitykset projektitiimin vallasta, ja sitä kautta myös itseohjautuvuudesta, olivat ristiriitaiset. Projektitiimillä itsellään ei koettu olevan paljon valtaa, mutta projektin toimiessa usealla tasolla yksittäisellä tutkijalla tai tiimillä ei myöskään nähty olevan valtaa. Valta ja sen käyttö mahdollisuudet ajateltiin olevan sidoksissa tutkijan henkilökohtaiseen työhön. Projektin yhteisten tavoitteiden saavuttaminen koettiin tärkeäksi erityisesti sidosryhmien tarpeiden tyydyttämiseksi. Tutkimus tavoitteiden saavuttaminen haastateltavien parissa koettiin kuitenkin enemmän tutkimustyötä suuntaavana kuin itseohjautuvuutta rajoittavana tekijänä.

4.2. Kollektiivisuus

Haastateltavat määrittivät kollektiivisuutta muun muassa seuraavasti:

”Et joku yksilö kuuluu jonne isompaan kokonaisuuteen, siis kuuluu sillei et tuntee itse kuuluvansa johonkin... mut olis sama päämäärä niin kuin sama suunta ryhmän kanssa, jonka jäsen on.”

”Miten sen nyt sit kuvailis ton laajemmin kuin sanalla yhteenkuuluvuus... yhteisiä arvoja, yhteinen tausta, samanlainen sosioekonominen asema ja tavallaan semmoinen tunne, et ollaan samassa veneessä... toimitaan joidenkin yhteisten tavoitteiden tai saman suuntaisesti, niin sillei mie sen käsittäisin.”

”Mulle tulee ensin tosta sanasta semmoista just epämuodollista yhteisöllisyyttä enemmän ku semmosta johdettua ja sopimuksin määrättyä kollektiivisuutta... et vaik se ois työyhteisön sisällä, niin tietysti siin on ne tietyt reunaehdot, jotka määrittää et miks ne ihmiset on samassa porukassa.”

Kollektiivisuus ja yhteisöllisyys koettiin haastateltavien keskuudessa toistensa synonyymeiksi. Wagner (1995, 154) on erottanut kollektiivisuuden ja yhteisöllisyyden toisistaan seuraavasti; kollektiivisuus on pysyvämpi yksilö-ryhmä suhde kuin yhteisöllisyydessä ilmenevä yksilö-ryhmä suhde. Erään haastateltavan mukaan yksinäisyys olisi mahdollista jollain tavalla nähdä tässä kontekstissa kollektiivisuuden ja yhteisöllisyyden vastakohtaksi. Kollektiivisuutta kuvailtaessa haastateltavien puheessa korostuu halu kuulua ryhmään, jäsenten samankaltaiset taustat sekä ryhmän yhteiset tavoitteet. Samankaltaisen sosioekonomisen taustan nähdään edistävän kollektiivisuuden tunnetta tiimiä ja siihen kuuluvia muita jäseniä kohtaan.

Piercen ja Jussilan (2008,14–15) käsittelemän kollektiivisuuden muodostumisprosessin perusteella haastateltavat eivät kokeneet projektitiimin täyttävän tämän muodostumisprosessin vaiheita. Mielenkiintoista on että, puhuttaessa kollektiivisuudesta haastateltavat toivat vahvasti esille tietojohtamisen tutkijakoulutettavien välisen epäviralli-

sen toiminnan. Voidaan todeta, että tutkijakoulutettavista muodostunut tiimi puolestaan täytti kollektiivisuuden muodostumisprosessin vaiheet. Tiimin jäsenet käyttävät ryhmästä keskusteltaessa ilmaisua me, josta voidaan puolestaan päätellä, että yksilöiden välille on muodostunut yhteisiä kokemuksia. Ryhmällä on myös yhtenäiset tavoitteet eli tutkijakoulutettavilla väitöskirjan teko. Ulkopuoliset henkilöt kykenevät tunnistamaan tietyt asiat osaksi tiimin identiteettiä ja lisäksi tiimin jäsenet kokevat tarvetta olla osa ryhmää ja sen toimintaa (Piercen & Jussila 2008,14–15). Tutkimuksessa kollektiivisuuden nähtiin liittyvän ensisijaisesti jäsenten väliseen informaaliin toimintaan eikä niinkään itse tutkimustyöhön. Kaikkien haastateltavien puheessa nousi esille kollektiivisuus tietojohdamisen tutkijakoulutettavien kesken, eikä niinkään InnoSpring-Janus-projektitiimin sisällä. Haastateltavat kommentoivat jatko-opiskelijoiden kollektiivisuutta:

” Esimerkiks puhutaan nyt sitten vaikka tästä tietojohdamisen pääaineesta, niin näkisin, et se on hyvin tämmöinen kollektiivinen meidän tutkijakoulutettavien kesken. Et ollaan paljon täällä tekemisissä, mut sit meillä on kaiken näköisiä illanviettoja, tietovisoja... et se menee enemmän tohon ystävyys, kaveri osastollekin sitten kun pelkästään työkavereita.”

” Se (kollektiivisuus) on aika vahva sellaisten kesken ketkä tekee väitöskirjaa, koska kaikilla on semmoinen pien paine siitä omasta työstä ja suoriutumisesta ja semmoisesta. Se lisää yhteenkuuluvuutta.”

Wagnerin et al. (2005, 1) mukaan tiimin kollektiivinen ulottuvuus korostaa yhteisöllisyyttä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Edellä mainitusta lainauksista on mahdollista huomata, että tutkijakoulutettavien kesken on muodostunut yhteinen ja jaettu todellisuus. Pierce ja Jussila (2008,4–5) kirjoittavat, että sosiaalisesti rakentuneessa todellisuudessa yksilöiden kokemukset muokkaantuvat ryhmäprosessien kautta jaetuiksi tuntemuksiksi, tiedoiksi ja uskomuksiksi, jotka vaikuttavat kollektiivisen tunteen taustalla. Tutkijakoulutettavat kokevat kollektiivisuutta toinen toisiinsa, koska heidän välilleen on ehtinyt muodostua tällainen sosiaalisesti jaettu todellisuus.

Haastateltavien käsitykset ja kokemukset oman työnsä kollektiivisuudesta olivat keskenään ristiriitaisia. Kaksi haastateltavista koki oman työnsä kollektiiviseksi toiminnaksi. He perustelivat asiaa erityisesti sillä, että jossain vaiheessa tutkimusta heidän on näytettävä tutkimustaan kollegoilleen, joiden kommentit ja parannusehdotukset ovat oleellisia työn lopputuloksen kannalta. Vaikka tutkija tekisi yksinään tutkimusta, sen kehittäminen tapahtuu kuitenkin kollektiivisesti. Kollegoilta saatava tuki ja kehittämisideat siis koettiin erittäin tärkeiksi tutkimuksen kehittymisen kannalta. Kolmas haastateltava ei puolestaan kokenut omaa työtään kollektiiviseksi ja hänen mukaansa työ ei ollut riippuvainen siitä, oliko se toteutettu yksin vai ryhmässä. Hänelle kollektiivisuus merkitsi ennen kaikkea työssä viihtymistä, yhteishenkeä ja mahdollisuutta saada kollegoilta apua ongelmatilanteissa.

Haastateltavilta kysyttiin ajatuksia projektitiimin suhtautumisesta kollektiivisuuteen. Haastateltavien mukaan tiimin ajatellaan suhtautuvan positiivisesti kollektiiviseksi. He nostivat esille sen, että pääaineen sisällä kollektiivisuus on tiiviimpää kuin projektitiimin kesken. Molempien ryhmien kuitenkin nähtiin suhtautuvan positiivisesti kollektiivisuuteen ja kollektiiviseen toimintaan. Projektitiimin yhteinen tavoite koettiin yhdeksi vaikuttimeksi positiivisessa suhtautumisessa kollektiivisuuteen. Piercen ja Jussilan (2008, 18) mukaan ihmisten halukkuuteen työskennellä tiimissä vaikuttavat etenkin yksilölliset ominaisuudet ja yksilön arvomaailma. Yhden haastateltavan mukaan kollektiivisuutta ei tule tarkastella koko ryhmän tasolla, vaan kollektiivisuuden kokeminen on hyvin yksilölähtöistä, joka on riippuvaista muun muassa yksilön preferensseistä ja arvoista.

4.3 Yhteenkuuluvuus

Yhteenkuuluvuutta kuvailtiin haastatteluissa samankaltaisin sanoin kuin kollektiivisuuttakin. Yhteenkuuluvuuteen ajateltiin liittyvän eräänlainen tiedonsiirtoa ihmisten välillä, luottamus, vastavuoroisuus sekä yhteinen kieli ja maailmankuva, jotka kaikki vaikuttavat siihen, kuinka helppoa ihmisten on kommunikoida keskenään. Yhteisölliseksi toiminnaksi haastateltavat kokivat yhdessä ruokailun, vapaa-ajanvieton, aidon kiinnostumisen työkavereiden kuulumisista ja toisten pyyteettömän auttamisen. Haastatelta-

vat kokivat epämuodollisen, työn jälkeen tapahtuvan yhteistyön, vaikuttavan vahvasti kollektiivisuuden ja yhteisöllisyyden tunteisiin. On huomattava, että tiivis yhdessä toimiminen oli ennen kaikkea pääaineen tutkijakoulutettavien kesken tapahtuvaa, eikä sitä liitetty projektitiimin toimintaan. Tiiviiseen yhteenkuuluvuuteen nähtiin vaikuttavan selkeästi ihmisten samankaltaisuus ja yhdessä vietetty aika, jotka molemmat paransivat tiimin sitä. Haastateltavat tiedostivat myös liialliseen yhteisöllisyyteen liittyvät ongelmat kuten ”toisiinsa kyllästymisen”. Liian tiivis yhdessäolo johtaa helposti konflikteihin ryhmän sisällä. Osittain ongelmalliseksi asiaksi miellettiin myös työasioista keskusteleminen työkavereiden kanssa vapaa-ajalla.

Haastatteluista kävi ilmi, että myös projektin sisälle olisi mahdollista syntyä yhtä tiivistä yhteenkuuluvuutta kuin tutkijakoulutettavien kesken. Tämä edellyttäisi sitä, että ihmiset viettäisivät yhtä paljon ja tiiviisti aikaa keskenään. Tätä vaihtoehtoa ei kuitenkaan koettu kovin realistiseksi tai edes välttämättömäksi projektitiimin toiminnan kannalta. Eräs haastateltavista oli pohtinut näiden kahden ryhmän, pääaineen opiskelijoiden ja projektitiimin yhteisöllisyyden eroja. Työskennellessään InnoSpringJanus-projektia edeltäneessä Access-projektissa hänen mielestään siinä esiintyi selvää yhteenkuuluvuutta verrattuna Janus-projektiin. Haastateltavat eivät kuitenkaan kokeneet ongelmaksi projektitiimin alhaisempaa yhteenkuuluvuutta, vaan kaikkien haastateltavien puheessa korostui yhteenkuuluvuuden tärkeys tutkijakoulutettavien kesken.

”Mä oon joskus miettinyt et mitä eroi täs on niin, tää Janus-projekti on hyvinkin tämmöinen sillei hajallaan, kun talon sisältä on monesta pääaineesta ja taas tässä edellisessä projektissa tais olla pelkästään tietojohdamisen porukkaa...et just tää yhteistoiminta täällä sekä vapaa-ajalla piti porukan sillei tiiviinä... jos ajatellaan tätä Janusta ja jos meillä olis tän koko projektin kesken, et vaik käytäis syömässä joka päivä yhdessä ja muitakin kuin tätä tietojohdamisen porukkaa olis näissä illanvietoissa ja sillei opittais tuntemaan, niin en mä nää, et siin olis enää ongelmia...tää on nyt vaan organisoitu tälle.”

Homansin (158, 599) määritteli yhteenkuuluvuuden miksi tahansa asiaksi, joka saa ihmiset toimimaan ryhmässä. pääaineen opiskelijoiden kesken koetun yhteenkuuluvuuden ajateltiin ennen kaikkea muodostuneen ihmisten samankaltaisista elämäntilan-

teista, tavoitteista ja kiinnostusten kohteista. Yhteenkuuluvuutta haastateltavien mukaan lisäsi mahdollisuus saada tukea ja apua kollegoilta ongelmatilanteissa. Haastatteluissa nousi esille ajatus, että ihmiset tulevat yleensä helposti toimeen sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa heillä on jotain yhteistä. Toisaalta monet tutkijakoulutettavat ovat tunteneet toisensa useamman vuoden ajan ja vuosien varrella he ovat ehtineet tutustumaan toisiinsa paremmin ja kasvamaan samaan yhteisöön.

Luottamus rakentuu aikaisempien kokemusten, ymmärryksen ja motiivien varaan sekä uskoon toisen osapuolen vilpittömyydestä ja sitoutumisesta (Thompson, 2001, 93). Puhuttaessa yhteistyöstä, kollektiivisuudesta tai yhteisöllisyydestä luottamus nousi haastatteluissa esille useampaan kertaan. Haastateltavat kokivat luottamuksen parantavan yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vaikuttaneen taustalla tutkijakoulutettavien kesken muodostuneeseen tiiviiseen ryhmään.

Kysyttäessä ryhmähengen merkitystä haastateltavilta, kaksi heistä kertoi sen olevan heille merkityksellinen asia. Ryhmähengen merkitys haastateltavien mukaan näkyi etenkin työssä viihtymisenä, avun saamisena työkavereilta ja siinä, että työkavereista oli tullut myös ystäviä. Kolmas haastateltava ei ainakaan suoraan myöntänyt ryhmähengen olleen merkittävä asia. Hän käsitti ryhmähengen merkittävyyden oman työnsä kautta, johon sillä ei hänen mielestään ollut merkitystä, toisaalta hän oli kuitenkin pohtinut ryhmähengen merkitystä yleisellä tasolla.

"Mut itse asiassa nyt sitten kun täällä on ollut ja on muodostunut tämä, et tää on tavallaan kaveriporukka jo, niin kyl mä oon käynyt miettimään sitä et olisko sillä sittenkin merkitystä... en tiedä onks siihen työhön, et täällä on kiva olla ja tänne on kiva tulla ja oishan se ihan erilaista jos jokainen vaikka vihais toisia työkavereitaan. Niin ehkä sillä nyt sit on joku merkitys, mut en vielä ihan suostu myöntämään sitä."

Haastattelujen ansiosta haastateltavat pääsivät pohtimaan omia käsityksiään kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Tutkielman käsitteet ovat abstrakteja ja niiden merkityksiä tulee harvoin pohdittua tavallisessa elämässä. Kertoessaan ulkopuoliselle henkilöille käsityksistään tutkimuksen käsitteistä haastateltavat saivat mahdollisuuden

jäsentää ymmärrystään kollektiivisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Kuten yllä olevan lainauksen viimeisessä lauseessa todetaan kollektiivisuudella ja yhteenkuuluvuudella on todella merkitystä, mutta merkityksen vaikuttavuutta ei välttämättä tiedosteta tai sitä ei jopa haluttu myöntää.

5 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen johtopäätöksiä, analyysistä esiin nousseita asioita sekä mahdollisia jatkotutkimustarpeita. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut kuvata itseohjautuvan tiimin jäsenten kokemuksia kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Tavoitteena on myös ollut selvittää, miten itseohjautuvan tiimin jäsenet ymmärtävät: itseohjautuvantiimin-, kollektiivisuuden- ja yhteenkuuluvuuden -käsitteet.

Tutkimus asettuu sosiologisen, psykologisen ja kauppatieteellisen tutkimuksen rajapinnalle. Aiheen monimuotoisuus asetti oman haasteensa teoreettisen tiedon hankkimiseen ja oikeanlaisen viitekehyksen luomiseen. Perehtyminen sosiologisiin ja psykologisiin tieteellisiin tutkimuksiin laajensi tutkijan ymmärrystä aiheesta. Monitieteellisen tutkimuksen toteuttaminen tästä aiheesta antoi uusia näkökulmia ja syvällisempää ymmärrystä ihmisten kokemuksista kollektiivisuudesta ja yhteisöllisyydestä organisatorisessa kontekstissa.

Tutkimuksen keskeisistä käsitteistä etenkin kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus ovat abstrakteja käsitteitä, jonka vuoksi ne haastateltavien puheissa välillä sekoittuivat keskenään. Sivulla 6 olevassa kuviossa 1 on esitetty teoreettisen viitekehyksen kuvaus, jossa on esitelty kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden välinen yhteys. Kuviosta on nähtävistä, että kyseiset käsitteet sivuavat toisiaan eikä niiden eriyttäminen ole tässä kontekstissa edes mielekäästä. Käsitteiden oikeanlainen ja tarkkaavainen käyttö vaatii tarkkuutta ja huolellisuutta.

Tieteellisen tutkimuksen tekoa ohjaavat periaatteet vaikuttavat vahvasti tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Tieteen teon peruseriaatteiden kuvaaminen ja ymmärtäminen ovat edellytyksenä tutkijakoulutettavien käsitysten ja kokemusten tulkitsemiselle ja

ymmärtämiselle. Tutkijan työlle tyypilliset piirteet näkyvät niin tutkijoiden työskentelyta-voissa kuin organisaation rakenteeseenkin. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että haastateltavat viihtyivät hyvin omassa työssään ja he liittivät työympäristöönsä ennen kaikkea positiivisia mielikuvia ja kuvauksia, jotka haastatteluissa korostivat positiivista tai neutraalia työilmapiiriä. Tutkimuksessa käsitelty projektitiimi voidaan joko käsittää itseohjautuvaksi tiimiksi tai jopa olla lainkaan pitämättä sitä tiiminä. Projektitiimin rajat elävät projektin edetessä, joka johtuu pitkälti projektitutkimuksen luonteesta. Projektitiimin epäselvät rajat vaikeuttavat tiimin hahmottamista. Tiimin-käsitys on sidoksissa ympäristön lisäksi, ihmisten henkilökohtaisiin subjektiivisiin näkemyksiin. Projektitiimi elää tiimi-käsitteen rajapinnassa; tieteellisen julkaisun kirjoittaminen tapahtuu usein itsenäisesti, mutta toisaalta taas tutkimuksen ideointi ja kehittäminen toteutuu kollegoiden välisenä yhteistoimintana.

Tutkijana työskenneltäessä tiimin muodostumisen edellytyksenä voidaan pitää ihmisten henkilökohtaisia motiiveja. Ihmiset tuntevat kuuluvansa tiimiin ennen kaikkea niissä tapauksissa, joissa he pystyvät ja haluavat samaistua tiimin toimintaan ja ryhmän muihin jäseniin. Tiimin sosialisointi auttaa sen jäseniä samaistumaan tiimin muihin jäseniin ja edistää jäsenten samankaltaisuutta. Voidaan todeta, että yleensä samantyyppiset ihmiset tulevat yleensä hyvin toimeen keskenään. Tutkijoiksi hakeutuvat omaavat tiettyjä samankaltaisia piirteitä, mikä lähtökohtaisesti parantaa tiimin sisälle muodostuvan kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteiden syntymisen edellytyksiä.

Tutkimuksessa käsitellyt kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunteet eivät vaikuta yhtä merkittävästi viralliseen projektitiimiin kuin tutkijakoulutettavien kesken muodostuneeseen epäviralliseen ryhmään. Kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden syntymisen edellyttää muun muassa yhteisiä kokemuksia, tiivistä sosiaalista vuorovaikutusta, jaettuja uskomuksia ja luottamusta. Kaikki edellä mainitut asiat vaativat toteutuakseen aikaa. Todennäköisesti kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus vahvistuisivat, jos projektitiimi olisi toiminnassa pidempään. Tämä edellyttäisi projektin tutkimushenkilöstön pysyvyyttä, koska InnoSpringJanus-projektin henkilömäärä on vaihdellut projektissa tehtävien tutkimusten mukaan.

Tietojohtamisen tutkijakoulutettavat ovat ehtineet työskennellä toistensa kanssa useamman vuoden, jolloin kollektiivisuuden ja yhteenkuuluvuuden edellytykset täyttyvät helpommin ja ryhmän jäsenet kokevat tällöin olevansa osa tiimiä. Useamman vuoden kestänyt yhteistyö parantaa kollegoiden tuntemista ja tiimin jäsenten välisiä luottamussuhteita. Luottamuksen merkitys jäsenten välisessä yhteistyössä nousi tutkimuksessa selkeästi esiin, jonka vuoksi tulevaisuudessa olisi tärkeää tutkia miten tiimin jäsentenvälinen luottamus rakentuu ja millainen merkitystä luottamuksella on kollektiivisuuteen ja yhteenkuuluvuuteen. Tietojohtamisen tutkijakoulutettavien kesken muodostuneelle tiimille on ominaista positiivisten tuntemusten kierre, jolloin yhdessä viihtyminen syventää jäsenten tuntemaa kollektiivisuutta ja yhteisöllisyyttä toisiaan kohtaan. Tämä tarkoittaa, että vietettäessä aikaa sekä työ- että vapaa-ajalla tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa paremmin ja ymmärtämään toistensa toimintatapoja ja käyttäytymismalleja.

Haastatteluja analysoitaessa merkille pantavaa olivat erot haastateltavien vastauksissa. Oli mielenkiintoista huomata, kuinka erilaisia vastauksia ihmisiltä on mahdollista saada kysyttäessä heidän käsityksiään tai kokemuksiaan samoista asioista. Toisaalta tämä osoittaa sen, kuinka subjektiivisia ihmisten käsitykset todellisuudesta ovat, asioille ei ole olemassa yhtä ainoaa totuutta. Tutkimuksessa hyödynnetty todellisuuden sosiaalisen rakentumisen –näkökulma pyrkii selvittämään ihmisyhteisöjen välisen empiriseen ”tiedon” vaihteluita (Berger & Luckmann, 1994, 13).

Osittain yllättävää tutkimuksessa oli, että haastatteluissa ei noussut esille kollektivismin ja individualismin eroja. Empiirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että haastateltavilla ei ollut haastattelujen perusteella vahvoja käsityksiä tai ennakkoluuloja kollektiivisuuden-käsitteestä tai ainakaan ne eivät tulleet haastatteluissa puheeksi. Haastateltujen tutkijataustalla voi kenties olla vaikutusta siihen, etteivät kollektiivisuuden ja individuaalisuuden erot ei nousseet esille. Haastatteluissa haastateltavat kykenivät tekemään eron kollektiivisuuden- ja kollektivismin-käsitteiden välille. Myönteistä haastatteluissa oli, että haastateltavat eivät nostaneet esille Hofsteden kollektivismin-individualismi -käsitettä, vaikka tämä asetelma onkin hyvin tunnettu. Haastattelukykyt oli siis onnistuttu muotoilemaan tutkijan haluamilla tavoilla ja pysyttelemään

oikeilla linjoilla. Voidaan huomata, että haastateltavat suhtautuivat kollektiivisuuteen pääasiassa positiivisella tai neutraalilla tavalla.

Jatkotutkimuksissa olisi tärkeää laajentaa projektitiimiin kuuluvien haastateltavien määrää ja saada näin lisää aineistoa tiiminjäsenten kokemuksista kollektiivisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta. Toisaalta tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia olisi mielenkiintoista vertailla jonkin toisen asiantuntijaorganisaation jäsenten kokemuksiin. Tällöin voitaisiin havainnoida organisaatioiden mahdollisia eroja tai samankaltaisuuksia toisiinsa. Jatkotutkimusten avulla voitaisiin saada uutta tietoa koskien asiantuntijaorganisaation jäsenten ajatuksista kollektiivisuudesta sekä yhteenkuuluvuudesta ja siitä, kuinka näiden käsitteiden ymmärtäminen ja kokeminen vaikuttavat työntekoon. Tiedonsosiologina kannalta tutkimusta olisi mahdollista laajentaa koskemaan niitä prosesseja ja käytäntöjä, joiden avulla mistä tahansa tietokokonaisuudesta voi tulla sosiaalisesti hyväksyttyä todellisuutta.

Lähteet

Alasuutari, P., 2007, Laadullinen tutkimus. 3. uud. p. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino.

Ancona, D., 1990. Outward Bound: Strategies for Team Survival in an Organization. *Academy of Management Journal*. Vol. 33, No. 2, 334–365.

Berger, P., L., Luckmann, T., 1994 *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus kirja

Berger, P., L., Luckmann, T., 2005. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. 4. uud. p. Helsinki: Gaudeamus kirja.

Charpentier, P., 1974. *Ryhmätyön perusteet*. 2. uud. p. Tampere: Hämeen Kirjapaino.

Cohen, S. G., & Bailey, D. E., 1997. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. Vol. 23, No. 3, pp. 239-290.

Cooney, R., 2004. Empowered self-management and the design of work teams. *Personnel Review*. Vol. 33 No. 6, pp. 677–692

Cumming, L., & Bromiley, P., 1996. The Organizational Trust Inventory (OTI): Develop and Validation. In: Kramer, R., M., & Tyler, T., R. (toim.), 1996. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, California: Sage

Cummings, T., G., 1978. Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. *Academy of Management Review*, No. 3, pp. 625–633.

Dion, K. L., 2000. Group Cohesion: From “Field of Forces” to Multidimensional Construct. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, Vol. 4, No. 1, 7-26.

Earley, P., C., 1993. East meets West meets Mideast: Further explorations of collectivistic and individualistic work groups. *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 2, pp. 319–348.

Engeström, R., 2002. *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.

Festinger, L., 1950. Informal social communication. *Psychological Review*, Vol. 57 No. 5, pp. 271–82.

Grönfors, M., 1985. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. p. Juva: WSOY

Gudykunst, W. B., Yoon, Y-C., Nishida, T., 1987. The Influence of Individualism-Collectivism on perceptions of Communication in Ingroup and Outgroup Relationships. *Communication Monographs*, Vol. 54, No. 3, pp. 295-306.

Hatch, M., J., & Cunliffe, A., L., 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. 2. uud. p. New York: Oxford University Press.

Hofstede, G., 2003. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2. uud. p. London: Sage Publication.

Homans, G. C., 1958. Social Behavior as Exchange. *The American Journal of Sociology*, Vol. 63, No. 6, pp. 597-606

Jones, G., R., & George, J., M., 1998. The Experience and Evolution of trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *Academy of Management Review*. Vol. 23, No. 3, pp. 531–546

Julkunen, R., Kaskisaari, M., Rikala, S., Virkki, T., 2006. Valta ja haavoittuvuus työelämän luottamusrakenteissa. In: Latva-Karjanmaa R., Ropo, A. (toim.), 2006. *Työelämän taitekohtia*. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino. Työpoliittinen tutkimus 309.

Jung, D. I., & Sosik, J. J., 2002. Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*. Vol. 33, No. 3, pp. 313-336

Klimoski, R. & Mohammed, S., 1994. Team Mental Model: Construct or Metaphor ?. *Journal of Management*, Vol. 20 No. 2, pp. 403-437.

Koivumäki, J., Kankaanpää, A., Melin, H., Blom, R., 2006. Luottamus työorganisaatiossa: Empiirinen tarkastelu. In: Latva-Karjanmaa R., Ropo, A. (toim.), 2006. Työelämän taitekohtia. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino. Työpoliittinen tutkimus 309.

Koskinen, I., Alasuutari, P., Peltonen, T., 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Metsämuuronen, J., 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. uud. p. Helsinki: International Methelp.

Pierce, J., L., & Jussila, I., 2008. Collective Psychological Ownership within the Work and Organizational Context: Construct Elaboration. Julkaisematon artikkeli. pp. 2-43

Pillai, R., & Williams, E. A., 2004. Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 144–159

Pirttilä, I., 2006. Jaetusta tietämyksestä ja yhteistoiminnasta akateemisessa organisaatiossa. In: Latva-Karjanmaa R., Ropo, A. (toim.), 2006. Työelämän taitekohtia. Työministeriö. Helsinki: Hakapaino. Työpoliittinen tutkimus 309.

Polley, D., Ribbens, B., 1998. Sustaining self-managed teams: a process approach to team wellness. *Team Performance Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 3-21.

Thompson, L., 2001. Making the Team: A Guide for Managers. 2. uud. p. New Jersey: Pearson. Prentice Hall.

Wageman, Ruth. 1997. Critical Success factors for creating superb Self-Managing Teams. Organizational Dynamics, Vol. 26, No. 1, pp. 49-61

Wagner, J., A., Meyer, C., J., Humphrey S., T., Hollenbeck, J., R., 2005. The effects of utilitarian & ontological individualism-collectivism on multitask performance in teams. Academy of Management Best Conference Paper 2005 OB: B1

Wagner, J.A. III (1995), "Studies of individualism-collectivism: effects on cooperation in groups". Academy of Management Journal, Vol. 38 No. 1, pp. 152-72.

Yin, R., K., 1993. Case Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods series Vol. 5. London: Sage

Techology Business Research Center, a), [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.2.2009]. Saatavilla http://www.tbrc.fi/janus/home/key_facts/

Techology Business Research Center, b), [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.2.2009]. Saatavilla <http://www.tbrc.fi/janus/home/background/>

Techology Business Research Center, c), [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.2.2009]. Saatavilla http://www.tbrc.fi/janus/contact_details/

Liitteet

Haastattelijana Sini Lahti

Haastattelukysymykset:

Yleisiä kysymyksiä:

1. Kerro hieman itsestäsi (kuka olet, missä tehtävissä työskentelet, kuinka kauan olet ollut tbrc:llä töissä?)
2. Millainen InnoSpringJanus -tutkimusprojekti on?
3. Kuinka kauan projekti on ollut toiminnassa?
4. Milloin liityit mukaan tiimin toimintaan?
5. Montako henkeä tiimissä työskentelee?
6. Millaista yhteistyötä tiimin jäsenet tekevät keskenään?
7. Kerro tiiminne toimintatavoista?
8. Millaiseksi kuvailisit tiiminne, (itseohjautuva ...)
9. Kuinka paljon tiimillä on mielestäsi valtaa ja vastuutta?

Kollektiivisuus ja yhteenkuuluvuus

10. Miten ymmärrät käsitteen kollektiivisuus ja mitä ajatuksia kollektiivinen toiminta sinussa herättää?
11. Koetko oman työsi kollektiiviseksi toiminnaksi?
12. Millaiseksi koet kollektiivisuuden?
13. Miten kollektiivisuuteen ja yhteistoimintaan tiimissä suhteudutaan?
14. Koetko yhteenkuuluvuutta tiimin muihin jäseniin ja tiimiin?
15. Miten yhteenkuuluvuus näkyy tiimin toiminnassa?
16. Mitä ryhmähenki sinulle merkitsee?
17. Millaista yhteenkuuluvuutta ja kollektiivisuutta tiimissä on, vai onko? Kuvailisitko tätä?
18. Oletko yksilö- vai joukkueurheilija?