

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN LAITOS

Antti Manninen

PERSOONALLISUUDEN VAIKUTUS
VIRTUAALITIIMIEN DYNAMIIKKAAN

Johtaminen ja organisaatiot
Pro gradu -tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA	5
TIIVISTELMÄ	7
1. JOHDANTO	9
1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja rajaus	11
1.2 Tutkimuksen rakenne	12
2. TIIMIT JA TIIMITYÖSKENTELY	14
2.1 Tiimien ja ryhmien ero	14
2.2 Miksi yritykset käyttävät tiimejä?	18
2.3 Näkökulmia tiimien haitoista	21
2.4 Erilaisia tiimejä	23
2.4.1 Ongelmanratkaisutiimit	23
2.4.2 Itseohjautuvat tiimit	24
2.4.3 Monitoimitiimit	25
2.4.4 Virtuaalitiimit	25
3. PERSOONALLISUUS	31
3.1 Määritelmä	31
3.2 Erilaisia persoonallisuusteorioita	32
3.2.1 Freudin persoonallisuusteoria	32
3.2.2 Jungin persoonallisuusteoria	33
3.2.3 Behavioristinen persoonallisuusteoria	34
3.2.4 Kognitiivinen persoonallisuusteoria	35
3.3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori (MBTI)	35
3.3.1 MBTI:n preferenssit	36
3.3.2 MBTI:n persoonallisuustyytit	39
3.4 Persoonallisuus virtuaalitiimeissä	45
3.4.1 Persoonallisuus ja luottamus	47
3.4.2 Persoonallisuus ja johtajuus	49
3.4.3 Persoonallisuus ja kommunikaatio	51
3.4.4 Persoonallisuus ja tiimikoheesio	54

4. TUTKIMUSFILOSOFIA	56
4.1 Tutkimusmenetelmä	56
4.2 Kyselylomake	59
5. METODOLOGIA	60
5.1 Aineiston kuvailu	60
5.2 Analysointimenetelmät	61
5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	63
6. TUTKIMUSTULOKSET	66
6.1 Tiimidynamiikan osa-alueet	66
6.2 Tiimidynamiikan muuttujien vertailu	68
6.3 Yksittäiset tiimidynamiikan tekijät	75
6.3.1 Kommunikaatio	75
6.3.2 Johtajuus ja esimiestyö	76
6.3.4 Tiimikoheesio	78
6.4 Persoonallisuuden yhteys tiimidynamiikkaan	79
7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	83
7.1 Johtopäätökset teorian pohjalta	83
7.2 Johtopäätökset empirian pohjalta	87
7.3 Jatkotutkimusehdotukset	91
LÄHTEET	93
LIITTEET	98
Liite 1.	98
Liite 2.	99

LUETTELO KUVIOISTA JA TAULUKOISTA	sivu
Kuvio 1. Viitekehys tehokkaalle virtuaalitiimin toiminnalle	29
Kuvio 2. Muuttujien keskiarvot (Kommunikaatio)	76
Kuvio 3. Muuttujien keskiarvot (Johtaminen)	77
Kuvio 4. Muuttujien keskiarvot (Luottamus)	78
Kuvio 5. Muuttujien keskiarvot (Koheesio)	79
Kuvio 6. Persoonallisuustyyppien vaikutus tiimin toimintaan	87
Taulukko 1. Tiimien ja ryhmien vertailua	16
Taulukko 2. Tiimien ja ryhmien erot	17
Taulukko 3. Työntekijöiden osallistamisen aste ja tiimityypit	21
Taulukko 4. Persoonallisuuden vaikutus tiimidynamiikkaan	46
Taulukko 5. Persoonallisuustyyppit (Alaiset)	61
Taulukko 6. Mittariston tilastollinen reliabiliteetti	64
Taulukko 7. Tiimidynamiikan faktorilataumat	68
Taulukko 8. Ekstraverttien ja introverttien t-testin yhteenveto	69
Taulukko 9. T-testi ekstravertit vrt. introvertit	70
Taulukko 10. Tosiasiallisten ja intuitiivisten t-testin yhteenveto	71
Taulukko 11. T-testi tosiasialliset vrt. intuitiiviset	71
Taulukko 12. Ajatteleva ja tunteva t-testin yhteenveto	72
Taulukko 13. T-testi tunteva vrt. ajatteleva	73
Taulukko 14. Järjestelmällinen ja spontaani t-testin yhteenveto	74
Taulukko 15. T-testi järjestelmällinen vrt. spontaani	74

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Antti Manninen	
Tutkielman nimi:	Persoonallisuuden vaikutus virtuaalitiimien dynamiikkaan	
Ohjaaja:	Tiina Brandt	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Laitos:	Johtamisen yksikkö	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Valmistumisvuosi:	2011	Sivumäärä: 100

TIIVISTELMÄ

Tutkielmassa selvitettiin sitä, miten virtuaalitiimien jäsenten persoonallisuus selittää tiimin toimivuutta, ja mihin tekijöihin persoonallisuus vaikuttaa tiimeissä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, jossa tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä sähköiset kyselylomakkeet kohdeyrityksen työntekijöille ja esimiehille. Tilastollisina analyysimenetelminä tutkimuksessa käytettiin kahden riippumattoman muuttujan t-testiä ja yksittäisten muuttujien keskiarvojen vertailua.

Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksesta ilmeni, että tiimin toiminnan kannalta tärkeät tekijät ja niiden muodostuminen tai muodostumatta jääminen ovat riippuvaisia tiimijäsenten persoonallisuudesta. Tiimidynamiikan oleellisista tekijöistä persoonallisuuden havaittiin vaikuttavan erityisesti tiimijohtamiseen, jäsenten väliseen kommunikaatioon ja luottamuksen syntymiseen, mitkä seikat puolestaan lisäsivät jäsenten kokemaa tunnetta tiimiharmoniasta. Näitä neljää teorian pohjalta muodostunutta tekijää tutkittiin tarkemmin tutkielman empiiria-osuudessa.

Tutkielman empiiristen tulosten perusteella persoonallisuuden vaikutus virtuaalitiimien neljään ulottuvuuteen jäi pieneksi. T-testissä ainoastaan preferenssi-parilla järjestelmällinen ja spontaani oli tilastollinen merkitsevyys johtajuus – ulottuvuudessa. Yksittäisiä muuttujia tarkastelemalla löydettiin useampi tilastollisesti merkitsevä ero kaikkien persoonallisuuspreferenssien osalta. Erityisesti henkilön ekstravertiydella tai introvertiydella voidaan tutkimustulosten valossa todeta olevan vaikutusta virtuaalitiimien toimintaan.

AVAINSANAT: MBTI, persoonallisuustyyppit, tiimityö, virtuaalitiimit

1. JOHDANTO

Lisääntynyt tehokkuus, tuloksellisuus, uudet innovaatiot ja kilpailukyky sekä parempi että nopeampi kyky oppia ja luoda uutta tietämystä ovat kiistatta asioita, joita jokaisen nykyajan tuloksellisen organisaation odotetaan tavoittelevan toiminnassaan. Yritysten tavoitteiden noustessa myös niiden toimintaympäristöt ovat muuttuneet yhä haasteellisemmiksi. Muutokseen ovat viimeaikoina vahvasti vaikuttaneet maailman talouden globaalistuminen ja teknologian kehitys, joiden seurauksena markkinoista on tullut nopeammin muuttuvia, ja se puolestaan vaatii organisaatioilta uudenlaista ajattelutapaa ja vahvuuksia. Eräiksi tärkeimmiksi yrityksen ominaisuuksiksi nykyään voidaan mainita ainakin joustavuus ja reagointikyky sekä kyky organisaatiorakenteiden uudistamiseen.

Kyetäkseen toimimaan tehokkaasti turbulentissa toimintaympäristössä on yritysten täytynyt miettiä keinoja ja menetelmiä haasteiden ja tavoitteiden ratkaisemiseksi ja saavuttamiseksi. Tämä kehitys on mm. johtanut siihen, että organisaatiot ovat ajan myötä siirtyneet (1960- luvulta lähtien) yhä enemmän kohti erilaisia tiimi – ja projektiorganisaatioita. Tiimeillä onkin yleisesti nähty olevan potentiaalia yltää parempiin suorituksiin kuin yksinään tai suuremmissa organisaatioyksiköissä työskentelevillä työntekijöillä. (Katzenbach & Smith 1993: 21)

Organisaatioiden siirtymistä tiimityöhön voidaan kustannustehokkuuden ja muiden organisatoristen syiden lisäksi perustella myös inhimillisin perustein. Tiimityö voi mahdollistaa työntekijöiden osaamisen, tietojen ja taitojen monipuolisemman käytön ja työtehtävien monipuolistumisen. Näillä seikoilla puolestaan on koettu olevan työntekijöiden työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta parantava vaikutus. (Honkonen & Routamaa 1997: 13)

Yritysten toimintaympäristön muuttuminen ja siihen johtaneet syyt, jotka jo edellä mainittiin, ovat aiheuttaneet sen, että myös tiimityön luonne on monin paikoin muuttunut. Yritykset ovat muuttuneet globaaleiksi ja niillä saattaa olla toimintaa useassakin maanosassa yhtä aikaa. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että tiimityötä ei välttämättä tehdä enää fyysisesti yhdessä ja samassa paikassa, jolloin tiimien voidaan sanoa muuttuneen virtuaalisiksi. Tiimeissä muu-

tos on vaikuttanut mm. siihen, miten tiimien jäsenet käyttäytyvät ja kommunikoivat keskenään. Tiimien muuttuminen virtuaalisiksi onkin tuonut lisähaasteita tiimijohtamiselle. Avainkysymyksiä johdon näkökulmasta ovat mm., millaisia konflikteja virtuaalitiimeissä voi muodostua ja miten ne hallitaan? Miten varmistetaan, että tiimin jäsenten välinen tiedon jakaminen ja oppiminen toteutuu? Edelleen, mitä kykyjä virtuaalitiimin johtajalta vaaditaan, kun verrataan perinteistä tiimin johtamista?

Organisaatioiden ja tiimien johtamisen suurin haaste on saada sen jäsenet työskentelemään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatiot ja tiimit muodostuvat lähestulkoon aina erilaisen taustan (koulutus, kasvatus jne.) omaavista ihmisistä. Tämän vuoksi myös heidän arvonsa, näkemyksensä, uskomuksensa, käyttäytymisensä ja tärkeimpänä myös heidän persoonallisuutensa todennäköisesti eroavat toisistaan. Siksi tiimien sisäisen harmonian, yksimielisyyden ja toimivuuden saavuttaminen ei ole yksinkertaista. Yhtenä merkittävänä tekijänä ja haasteena tehokkaita tiimiä rakennettaessa on tiimille oikeanlaisten henkilöiden löytäminen. Ammatillisen tietojen ja taitojen sekä kokemuksen lisäksi vaaditaan työntekijältä tiimin kannalta sopivaa persoonallisuutta, sillä tehokkaassa tiimissä yksilöt tulevat hyvin toimeen keskenään ja luottavat toisiinsa. Yrityksissä tämä korostuu mm. rekrytoinnissa tai tilanteissa, joissa organisaatorakennetta järjestetään uudelleen. Yrityksille työntekijöiden persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen on erittäin tärkeää, koska se tukee yritysjohtoa päätöksenteossa ja auttaa tunnistamaan toiminnan perusteita. Lisäksi persoonallisuuspiirteiden tunnistaminen helpottaa jokaisen työntekijän henkilökohtaisen ja muiden organisaation jäsenen käyttäytymisen ymmärtämistä. (Castka, Sharp & Bamber 2003: 29 - 36)

Läheskään aina eivät tiimit kuitenkaan saavuta niille asetettuja odotuksia. Tiimien onnistuminen onkin monen tekijän summa, johon voivat vaikuttaa mm. tuloksekas johtaminen, tiimijäsenten ammattitaito ja persoona. Koska tiimeihin, kuten yritystoimintaan yleensäkin, sisältyy epäonnistumisen riskejä, tulee tiimeihin ja tiimityöskentelyyn suhtautua kuitenkin riittävän kriittisesti. Ne eivät ole oikoteitä onneen, mutta oikein toteutettuna niillä on potentiaalia saavuttaa hyviä tuloksia. Voidaan pohtia, onko olemassa tehokkaille tiimeille ominaista kaavaa, jota kannattaa soveltaa, kun yritys muodostaa tiimejä? Kaikki yritystoimintaan keskeisesti liittyvät toiminnot, kuten strategian toteuttaminen, prosessit ja johtaminen perustuvat pohjimmiltaan ihmisten väliseen toimintaan,

jolloin oletuksena voidaan pitää, että tiimijäsenten keskinäinen yhteensopivuus on yksi merkittävä menestystekijä.

1.1 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen lähtökohtana on tuottaa lisäinformaatiota tiimien toimivuudesta, sen perusteista sekä persoonallisuuden merkityksestä tiimien suorituskäytännön ja toimivuuteen. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimusongelmiin ja näin kyetä tuottamaan kohdeyrityksen päätöksentekoa tukevaa tietoa. Tutkimusongelmia lähestytään tarkastelemalla tiimejä ja persoonallisuutta käsitteleviä teorioita.

Tutkimuksen pääongelma on:

- *Vaikuttaako persoonallisuus tiimidynamiikkaan?*

Alaongelmia ovat:

- *Miten persoonallisuus vaikuttaa tiimidynamiikkaan?*
- *Onko löydettävissä tehokkaalle virtuaalitiimille ominaista persoonallisuusrakennetta?*
- *Sopivatko tietyn persoonallisuuden omaavat henkilöt paremmin tiettyihin rooleihin tiimeissä (esim. tiimin johtajaksi)?*
- *Vaikuttaako tiimijäsenten persoonallisuus luottamuksen syntymiseen tiimissä?*

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää ja myös pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden persoonallisuuden vaikutusta yritysten toimintaan ja suorituskäytännön. Tarkemmin tarkastellaan tiimin suorituskäytännön ja tiimijäsenten persoonallisuuden välistä yhteyttä sekä erityisesti sitä, miten erilaiset persoonallisuustyypit selittävät tiimin tuloksellisuutta, tehokkuutta ja toimivuutta. Tiimejä tarkastellaan tutkielmassa erityisesti virtuaalitiimien näkökulmasta.

Tutkimus pyrkii selvittämään, voidaanko työntekijä persoonallisuustyyppinsä mukaan määritellä tehokkaaksi virtuaalitiimin jäseneksi. Lisäksi tutkitaan, voidaanko persoonallisuustekijöiden perusteella muodostaa ns. "dream team", jossa tiimille löydetään optimaalinen rakenne työntekijöiden persoonallisuustyyppien perusteella. Tutkielma tarkastelee tiimidynamiikkaan vaikuttavista rakenteellisista tekijöistä henkilökontekstia tiimijäsenten persoonallisuuden näkökulmasta. Mielenkiinnon kohteena on, miten erilaiset ihmiset vaikuttavat tiimin toimintaan, ja mitä tiimien muodostamisessa tulisi ottaa huomioon, kun kyse on henkilövalinnoista. Tiimin tehokkaan toiminnan mahdollistavista tekijöistä tarkastellaan luottamusta, koska luottamuksen syntymisen ja tiimijäsenten persoonallisuustyyppien oletetaan vaikuttavan toisiinsa. Tutkimuksessa sivutaan myös muita tiimin tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, mutta tutkimuksen pääpaino on erityisesti kahdessa mainitussa tiimijäsenten välisessä psykologisessa tekijässä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman ensimmäinen luku muodostuu johdannosta, jossa käsitellään tutkielman tausta, rakenne ja tavoite, sekä lisäksi tutkimusongelma ja tutkimuskysymysten asettelu. Johdantoluvun jälkeen siirrytään tutkielman teoriaosaan.

Teoriaosuus koostuu kahdesta luvusta, jotka käsittelevät sekä tiimejä että persoonallisuutta. Tutkielman toinen luku tiimeistä käsittelee tiimityötä ja sen määritelmää. Luvussa myös esitellään erilaisia tiimejä ja niiden toimintaan vaikuttavia tekijöitä sekä vertaillaan tiimin ja ryhmän välisiä eroja. Tutkielman kolmas luku käsittelee persoonallisuutta. Aluksi käsitellään lyhyesti persoonallisuuden määritelmää ja tunnetuimpia persoonallisuusteorioita. Tarkemmin tarkastellaan tiimijäsenten persoonallisuuden vaikutusta tiimin toimintaan. Luvun erityinen pääpaino on kuitenkin Myers-Briggs tyyppi-indikaattorissa, jota tullaan käyttämään pro gradu – tutkielman empiirisessä osassa. MBTI valittiin persoonallisuuden tutkimiseen, koska sitä käytetään laaja-alaisesti Vaasan yliopistossa. Toisaalta MBTI:n ja virtuaalitiimien dynamiikan yhteyttä ei ole vielä tutkittu riittävästi, mikä myös puoltaa sen käyttöä tutkielmassa.

Tutkielman neljännessä luvussa käsitellään tutkimusfilosofiaa ja metodologiaa. Luvussa esitellään tässä tutkimuksessa käytetyn kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän pääpiirteet, sekä perustellaan menetelmän käyttöä tässä tutkimuksessa. Lisäksi luvun tarkoituksena on selvittää lukijalle tutkimuksen toteuttamistapa aineiston keruun – ja tilastollisen analyysin osalta, sekä kuvata tutkimusprosessia kokonaisuudessaan.

Viides luku käsittää tutkimuksen empiirisen osuuden, jonka tärkeimpänä antina ovat tutkimusaineiston kuvailu, tutkimustulosten esittely sekä tutkimuksen luotettavuuden ja siihen mahdollisia tutkimukseen liittyviä rajoitteiden arvioiminen.

Lopuksi tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset sekä tehdään yhteenveto tutkielman pohjalta. Johtopäätökset tehdään niin tutkimuksen teorian kuin empirian pohjalta. Tavoitteena on luoda yhtenäinen viitekehys, jossa esitellään teorian ja empirian välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä. Tutkielman lopuksi tehdään ehdotuksia mahdollisille jatkotutkimuksille. Tehdyt ehdotukset perustuvat tutkimuksen löydöksiin tai niiden rajoittuneisuuteen.

2. TIIMIT JA TIIMITYÖSKENTELEY

Nykyihminen on hakeutunut erilaisiin ryhmiin lajihistoriansa alkuajoista asti. Tähän on varmasti niin biologisia, sosiaalisia kuin muitakin syitä, mutta kaikille niille yhteistä on, että ryhmiin on liitytty tehokkuuden nimissä. Ryhmissä on helpompi saavuttaa tehtäville asetetut tavoitteet. (Whelan 2010: 1)

Kuten jo johdantoluvussa mainittiin, on erityisesti kahden viime vuosikymmenen aikana yhä useampi organisaatio oleellisesti joutunut muuttamaan organisaatorakennettaan kilpaillakseen nopeasti muuttuvilla ja globaaleilla markkinoilla. Useimpien nykyorganisaatioiden olennainen piirre on sen työntekijöiden siirtäminen pois yksilöllisestä työskentelystä kohti erilaisia projekti - ja tiimitöitä. Tiimeistä onkin tullut pysyviä organisaatioiden elementtejä. Tämän luvun tarkoituksena on antaa lukijalle selvä kuva siitä, mikä on tiimin ja ryhmän ero, miksi yritykset käyttävät tiimejä, ja mitä tiimi vaatii toimiakseen tehokkaasti. Lisäksi tarkastellaan sitä, mikä on tiimin jäsenten persoonallisuuden merkitys tiimityössä. Luvun erityinen painoarvo on virtuaalitiimeissä. Luvussa vertaillaan virtuaalitiimien ominaisuuksia perinteisiin tiimeihin sekä sitä, mitkä eri tekijät vaikuttavat virtuaalitiimien toimintaan.

2.1 Tiimien ja ryhmien ero

Termit tiimi ja ryhmä sekoitetaan nykykielessä helposti keskenään ja monesti niitä käytetään toistensa synonyymeina. Lähes aina, kun kootaan joukko ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite, puhutaan tiimityöstä. Asia ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää tehdä selvä ero ryhmän ja tiimin välille. Juutin määritelmän mukaan ryhmän piirteet voidaan luokitella seuraavasti:

”Ryhmä on kahden tai useamman keskenään jatkuvasti vuorovaikutuksessa olevan henkilön muodostama yhteisö, jolla on yhteinen päämäärä tai yhteiset tavoitteet. Lisäksi ryhmän jäsenten täytyy tuntee, että heistä muodostuu ryhmä ennen kuin jotakin ihmisjoukkoa voidaan kutsua ryhmäksi. Jäsenten välinen vuorovaikutus voi tapahtua monella eri tavalla.

Jäsenet voivat tavata toisensa, he voivat olla yhteydessä toisiinsa eri välineiden avulla. Vuorovaikutuksen ei välttämättä tarvitse olla samanaikaista, mutta sen tulee olla jatkuvaa. Ryhmän jäsenten tulee myös olla toisistaan riippuvaisia yhteiseen päämäärään pyrkiessään.” (Juuti 1992: 106)

Kyseinen määritelmä on melko väljä, ja se ei ole täysin absoluuttinen, kun tehdään eroa ryhmän ja tiimin välille. Juutin määritelmän voidaankin katsoa sekoittuvan nykyiseen yleiskäsitykseen tiimeistä, minkä vuoksi on tarpeen avata ryhmän käsitettä lisää.

Ryhmä muodostuu vähintään kahdesta ihmisestä, jotka ovat vuorovaikutuksessa säännöllisesti, ja joilla on yhteiset tavoitteet. Tällöin heidän välilleen syntyy joko toiminnallinen tai emotionaalinen side. Furnham (2005: 478) tunnistaa ryhmälle neljä ominaista piirrettä:

- Ryhmä muodostuu useammasta kuin kahdesta henkilöstä, jotka ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, jolloin he pystyvät vaikuttamaan toistensa uskomuksiin ja käyttäytymiseen.
- Heillä on yhteinen tavoite.
- Ryhmällä on suhteellisen vakaa rakenne – säännöt ja roolit pysyvät melko muuttumattomina eri aikoina ja sosiaalisissa tilanteissa.
- Jäsenet tiedostavat olevansa osa ryhmää.

Ryhmä pyrkii toiminnassaan pääasiallisesti informaation jakamiseen jäsenten välillä. Lisäksi ryhmän jäsenet pyrkivät tekemään päätöksiä auttaakseen muita jäseniä toimimaan jokaisen vastualueella. Ryhmän jäsenten välillä ei ole positiivista synergiaa, ja työskentelyn tulos riippuu sen jäsenten yhteenlasketusta panoksesta. Ryhmän jäseniä yleensä yhdistää jokin asia. Yhdistävä tekijä voi olla esimerkiksi mielenkiinnon kohde tai suoritettava tehtävä. Ryhmän jäsenet eivät kuitenkaan ole välttämättä niin sitoutuneita ryhmän toimintaan ja muihin jäseniin kuin tiimissä. Ryhmä voi olla virallinen, jolloin se on muodostettu suorittamaan tiettyä tehtävää. Ryhmä voi olla myös epävirallinen, jolloin se on syntynyt luonnollisesti ja spontaanisti. Ryhmän erottaa tiimistä se, että sen muodostaminen tiimiin on helpompaa ja nopeampaa. Ryhmässä päätöksenteko on kuitenkin melko hidasta, eikä lopputuloskaan ole täysin varma. Myös yksilön

tarpeet voivat helposti unohtua, kun työskennellään ryhmissä. (Lämsä & Hautala 2005: 102 – 107; Robbins 2005: 101 - 102)

Tiimin eri määritelmiä on lukuisia, mutta yleispätevimpänä määritelmänä pidetään Katzenbachin ja Smithin määritelmää tiimeistä. Tutkielmassa tiimillä viitataan kyseiseen määritelmään. Katzenbachin ja Smithin määritelmän käyttö tutkielmassa on perusteltua, vaikkakaan se ei ole välttämättä täysin aukoton. Se kuitenkin tiivistää hyvin yhteen useimmat tiimiä koskevat määritelmät. Määritelmän mukaan tiimillä tarkoitetaan seuraavaa:

”Tiimi on pieni, yleensä alle 10 ihmisen ryhmä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja jonka jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään vastuussa ryhmän suorituksista ja tuloksista.” (Katzenbach & Smith 1993: 45)

Tiimien voidaan siis katsoa olevan yritysten tapa organisoitua. Tiimi on eräänlainen suorittava yksikkö, joka yhdistää ihmisten erilaiset tiedot, taidot ja kokemukset. (Katzenbach & Smith 1993: 27)

Tiimissä toisin kuin ryhmässä on positiivista synergiaa. Tiimi on ryhmää kooltaan pienempi ja huolellisemmin rakennettu. Tiimi on usein ryhmää motivoituneempi, koska tiimin jäsenillä on yleensä enemmän valtuuksia ja vastuuta, ja sen kaikki jäsenet tavoittelevat yhteistä päämäärää. Tiimin jäsenet ovat usein valittu taidoiltaan toisiaan täydentäviksi, millä pyritään mahdollisemman tuloksekkaaseen lopputulokseen. Vastuun jakautuessa tasaisesti tiimin jäsenten kesken sitoutumisaste kasvaa. Tiimin jäsenten on kyettävä tarkastelemaan asioita kokonaisuutena, kun taas ryhmän jäsenet voivat kukin keskittyä vain omaan osa-alueeseensa. (Lämsä ym. 2005: 127 – 136; Robbins 2005: 121) Yhteenvetona luvusta esitellään taulukossa 1 ja 2 tiimien ja työryhmien eroja.

Taulukko 1. Tiimien ja ryhmien vertailua (Robbins 2005: 121)

Ryhmä		Tiimi
Informaation jakaminen	Tavoite	Yhteisöllinen suorituskyky
Neutraali (joskus negatiivinen)	Synergia	Positiivinen
Yksilöllinen	Vastuullisuus	Yksilöllinen ja yhteinen

Satunnaisia ja vaihtelevia	Taidot	Toisiaan täydentäviä
----------------------------	--------	----------------------

Taulukko 2. Tiimien ja ryhmien erot (Katzenbach & Smith 1993: 214)

Työryhmä		Tiimi
Tuloksiin keskittynyt, voimakas johtaja	Johtajuus	Eri johtajuusroolien jakaminen
Yksilö vastuussa	Vastuullisuus	Yksilöllinen & tiimijäsenten keskinäinen vastuu
Ryhmän tehtävä on sama kuin laajemmalla organisaatiolla	Tehtävä	Oma erityinen tarkoitus ja tehtävä, jonka tiimi itse luo
Yksilölliset työn tulokset	Työn tulokset	Kollektiiviset työn tulokset
Kokoukset tehokkaita	Viestintä	Rohkaisee kokouksissa avoimeen keskusteluun ja aktiiviseen ongelmanratkaisuun
Tehokkuutta mitataan epäsuoralta vaikutukselta toisiin (esim. rahallisesti laskettavalla tuotavuudella)	Suorituskyvyn mittaaminen	Tuloksia mitataan suoraan arvioimalla kollektiivisiä työn tuloksia
Keskustelee, päättää ja delegoi	Päätöksenteko ja työn suorittaminen	Keskustelee, päättää ja työ tehdään yhdessä

Guzzo ja Salas eivät puolestaan tee selvää eroa tiimin ja ryhmän välille. Heidän mukaansa ryhmistä ja tiimeistä voidaan puhua samassa merkityksessä. Heidän mielestään organisaation ryhmien ja tiimien olennaisin ominaisuus on se, että jäsenyys on tunnistettavissa. Ryhmien ja tiimien jäsenet tiedostavat, ketkä ovat, tai toisaalta, ketkä eivät ole ryhmän tai tiimin jäseniä. Tunnusomaista niille on myös selvä tehtävä, jota varten ne ovat perustettu. Tehtävät voivat liittyä mm. toimintojen seurantaan, tuotantoon, palveluun, innovointiin tai muihin oleellisiin prosesseihin. Tärkein ominaisuus kuitenkin on, että ryhmän tai tiimin jäse-

nillä on keskinäinen riippuvuussuhde tehtävien toteutuksesta. Riippuvuussuhde sisältää ainakin tietojen ja resurssien vaihdon sekä toisten koordinoinnin tavoitteen saavuttamiseksi. Pienimmillään tämä riippuvuussuhde voi käytännössä tarkoittaa yhteisen mielenkiinnon kohteen määrittelyä. (Guzzo, Salas & Goldstein 1995: 2-3)

Edellisen määritelmän mukainen käsitys tiimeistä on osittain myös Rabeylla (2003: 158 – 162), joka on todennut, että ryhmästä tulee tiimi vasta, kun sen jäsenet tiedostavat ja julistavat sen itse. Ennen sitä, jokaisen työryhmän jäsenen tulee henkilökohtaisesti ja yhdessä tuntee, että he ovat saavuttaneet ja pystyvät ylläpitämään yhteisesti sovitut työn kriteerit ja tavoitteet. Tämän lisäksi heille on täytynyt muodostua vahvat ja yhtenäiset siteet toisiinsa.

2.2 Miksi yritykset käyttävät tiimejä?

Tuotteiden laadun parantaminen ja tuotannon tehostuminen ovat tärkeitä kilpailutekijöitä yrityksille. Pyrkimyksestä vastata laatuun ja tuottavuuteen ovat syntyneet erilaiset laatujohtamisjärjestelmät, joista tunnetuin kokonaislaatuajattelu (TQM) korostaa suunnittelun, ongelmienratkaisun ja prosessien hallinnan avulla tapahtuvaa toiminnan ja laadun parantamista. Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002: 250) toteavat tiimien käytön organisaatioissa alkaneen juuri kokonaislaatuajattelun myötä. Heidän mukaansa tiimit toimivat enemmän organisaation yleisten tavoitteiden, toimintatapojen ja menestysuskomusten mukaan, ja työskentely tiimeissä perustuu enemmän erilaiseen organisatoriseen asemaan kuin perinteisen mallin mukaisessa ryhmätyöskentelyssä.

Tiimityöskentelyn perusteita tarkasteltaessa voidaan todeta, että tiimien käyttämiseen organisaatioissa ovat johtaneet eri muutostekijät, jotka nopeasti ovat vaikuttaneet organisaatioiden rakenteeseen ja tapaan toimia. Engeströmin (1995: 27 – 28) mukaan tiimien käyttö on nykyisin seurausta laajemmasta historiallista organisaatiomuotojen kehityksestä. Tarkoituksena on ollut pyrkiä vastaamaan ja mukautumaan eri tilanteista johtuviin toiminnan haasteisiin, erityisesti organisaation joustavuuden ja paremman yhteisöllisyyden avulla. Perinteisen mallin mukaisessa hierarkisessa organisaatiossa työntekijöiden yhteisöllisyys nähdään tärkeimmäksi voimavaraksi. Tiimeissä puolestaan yhteisöllisyys

koetaan kehitettäväksi osa-alueeksi. Engeström (1995: 29) toteaa yhteisöllisyyden tässä tarkoittavan valtarakenteiden madaltamista ja siirtymistä hierarkkisesta ohjauksesta kohti itseohjautuvuutta, jossa maksimoidaan jäsenten välinen avoin tiedonkulku sekä jokaisen työntekijän vastuu toiminnan tuloksista että toistensa auttaminen ja tukeminen tiimin sisällä.

Toiminnan ylivertaisen joustavuuden lisäksi tiimien käyttöön voidaan löytää myös muita perusteita. Ne voidaan jakaa ainakin organisatorisiin, liiketaloudellisiin ja inhimillisiin etuihin. Organisatorisista eduista mainittakoon, että yrityksen tehokkuuden yksi avaintekijä on se, kuinka se pystyy hyödyntämään eri ihmisten erilaisia kyvykkyyksiä ja taitoja niin, että niiden avulla pystytään luomaan jotain uutta lisäarvoa synnyttävää toimintaa. Usein näistä organisaation ja sen henkilöstön osaamisesta, tiedoista ja taidoista käytetään myös nimitystä aineeton pääoma. Castka ym. (2003: 29) toteavat aineettoman pääoman nopean siirron ja hyödyntämisen olevan yrityksille merkittävä kilpailuetu. Sillä näyttäisi jopa olevan paljon merkittävämpi rooli yrityksen tuloksellisuuden kannalta kuin mitä fyysiseen ja aineelliseen käyttöomaisuuteen investoimisella on. Tiimeissä näiden erilaisten ominaisuuksien ja tieto – taitojen yhdistäminen on luonnollisesti helpompaa verrattuna suurempiin organisaatioyksikköihin. Siksi tiimejä voidaan pitää osana merkittävää pääomaa yritysten menestyksen kannalta.

Myös Katzenbach ja Smith (1993: 62 – 63) tukevat edellistä teoriaa, jossa huomio kiinnitetään tiimin jäsenten kompetensseihin. Heidän mukaansa tiimin jäsenillä tulee olla erityisesti toisiaan tukevaa teknillistä ja toiminnallista tieto – taitoa, jotta tiimi saa toimintansa käyntiin. Lisäksi jäsenten kykyjä tulee kehittää jatkuvasti, jotta tiimi pystyisi toimimaan tehokkaasti myös tulevaisuudessa. Onnistumalla siinä on mahdollista, että tiimin jäsenten tiedot ja taidot siirtyvät organisaatiossa eteenpäin. Tällöin tiimin merkittävimpana hyötynä on sen jäsenilleen tarjoama mahdollisuus henkilökohtaiseen oppimiseen ja laajemmin oppivaan organisaatioon.

”Suorituskeskeisyytensä ansiosta tiimit havaitsevat nopeasti taidoissaan olevat aukot ja tiimin jäsenten yksilölliset kehitystarpeet. Sitoutuminen yhteiseen asiaan saa aikaan tervettä epäonnistumisen pelkoa, sen sijaan, että se levittäisi epävarmuutta niiden keskuuteen, joilla on oppimishaasteita. Lisäksi tiimin kunkin jäsenen vastuuntunto tiimiä kohtaan edistää op-

pimista. Kun luontainen yksilöllisyyden korostaminen valjastetaan yhteisen päämäärän ja tavoitteiden hyöväksi, se motivoi tiimiä oppimaan.” (Katzenbach & Smith 1993: 63)

Tiimityöskentelyn muista organisatorisista eduista Ulrich (2007: 149) toteaa, että tiimit voidaan suurempiin organisaatioyksiköihin verrattuna muodostaa, sijoittaa ja myös lopettaa nopeammin, jolloin ne voidaan nähdä turvallisiksi vaihtoehtoiksi turbulentsissa toimintaympäristössä. Kokemus onkin osoittanut, että tiimit ovat erityisen tarpeellisia maantieteellisillä alueilla, joissa liiketoimintaympäristöt ovat erityisen muutosherkkiä. Ulrichin mukaan tiimejä tulisikin käyttää erityisesti Itä-Euroopan maissa, Kiinassa, Intiassa, sekä muissa kehittyvien talouksien maissa. Lisäksi Ulrich mainitsee, että yrityksen, jonka toiminta perustuu sen palvelurakenteen jakamiseen, tulee hyvin toimiakseen suosia tiimityöskentelyä. Tiimit vaihtuvat niiden liiketoiminnan ja liiketoimintaympäristön ja niissä tapahtuvien muutoksien sekä tarpeiden mukaisesti. Kyky muodostaa ja käyttää tiimejä nopeasti ja tehokkaasti eduksi on tehokkaan palvelutuotannon kannalta yrityksen elinehto.

Toisaalta tiimien käytön on koettu johtavan tuottavuuden ja laadun parantumiseen, mikä perustuu pitkälti paitsi työn parempaan organisointiin myös inhimillisiin tekijöihin, kuten työntekijöiden motivaation parantumiseen. Motivaation parantumista voidaan selittää ainakin sillä, että työskentely tiimeissä on yksilötyötä vaihtelevampaa. Tehtävät saattavat vaihdella tilanteen vaatimuksien mukaan, eivätkä tehtävät välttämättä ole aina ennalta määriteltynä. Osasyynä motivaation parantumiseen tiimityöskentelyn avulla voidaan pitää myös sitä, että tiimityö koetaan yleisesti ottaen yksilötyötä hauskemaksi. Hauskanpito tiimeissä tukee tiimien suorituksia, ja se saa siitä suoriutumiseen lisäpontta. Toimivissa tiimeissä sen jäsenillä on keskenään huumoria, joka voi edesauttaa tiimiä selviytymään sen kohtaamista paineista ja konflikteista. (Katzenbach & Smith 1993: 31; Sarala & Sarala 1997: 158)

Lisäetuina tiimien käytölle on myös mainittu mm. niiden tuottama tehokkaampi tuotannon ajoitus, parantunut tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen, sekä jäsenten välisten konfliktien ratkaisukyky. Myös tiimijäsenten sitoutuminen tiimin toimintaan on nähty yleisesti erinomaisena. Työntekijät osallistuvat niin päätöksentekoon kuin itse suorittavaan työhön. Osallistumisen laajuus voi kuitenkin vaihdella tiimin tehtävän ja luonteen mukaan. Taulukossa

3 on esiteltyä tiimijäsenten osallistumisen asteet ja erilaiset tiimityypit. (Sarala & Sarala 1997: 158; Vanhala ym. 2002: 254 – 255)

Taulukko 3. Työntekijöiden osallistamisen aste ja tiimityypit. (Vanhala ym. 2002: 255)

Työntekijöiden osallistaminen	Tiimityyppi
1. Johto päättää ja tiedottaa työntekijöille	Ei tarvita
2. Työntekijät antavat pyydetyt tiedot ja tekevät ehdotuksia johdolle	Ei tarvita
3. Työntekijät omaksuvat ryhmänä lisävastuuta ongelmien ratkaisussa ja oman osastonsa toimintojen parantamisessa	Toimintokohtainen tiimi
4. Esimiehet antavat ongelman ratkaisun tilapäiselle, työntekijöistä valituille ryhmälle	Ongelmanratkaisutiimi
5. Eri toimintoja tai osastoja edustavat ihmiset tapaavat säännöllisesti ratkoakseen yhteisiä ongelmia.	Monitoimitiimi
6. Tiivis työryhmä käsittelee useimmat päivittäiset asiat; työnjohto minimissään.	Itseohjautuvatiimi

2.3 Näkökulmia tiimien haitoista

Tiimityöskentelyllä on kuitenkin myös huonot puolensa. Tiimit kohtaavat ainakin jossakin toimintansa vaiheessa ongelmia, jotka pahimmillaan voivat johtaa kriisiin ja tiimin toiminnan mahdollisen loppumiseen. Tiimien ongelmat voivat olla moninaisia ja liittyä niin jäsenten välisiin konflikteihin, tiimin johtamiseen kuin resurssipohjaisiin ongelmiin. (Katzenbach & Smith 1993: 149) Vanhala ym. (2002: 255 – 256) ovat todenneet tiimien käytön mahdollisista ongelmista, että:

”Tiimit saattavat kilpailla yksilön ajankäytöstä aiheuttaen ylikuormitusta tai organisointiongelmia. Valta ja vastuu eivät välttämättä yhdisty oikeassa suhteessa tietyn tiimin kohdalla. Ongelmana voi olla myös väärä arvio tiimin resurssitarpeesta tai aikataulusta. Tai sitten yksinkertaisesti henkilökemia ei toimi, tai ilmenee kurinpidollisia ongelmia.”

Tiimien käyttäminen ei siis ole välttämättä aina parempi vaihtoehto yksilötyölle. Varsinkin alun kuohuntavaiheessa voi olla mahdollista, ettei tiimin toiminta ole tehokasta, koska suuri osa tiimin ajasta sekä panoksesta menee sen sisäisten ongelmien ja ristiriitojen ratkaisuun. Tiimien epäonnistumiseen saattavat johtaa niin sosiaaliset kuin organisatoriset tekijät. Tiimin muodostamiselle tulisi aina olla syy. Ilman perusteltavaa tarkoitusta tiimin jäseniltä saattaa puuttua tarvittava sitoutuminen tehtävään, mikä merkitsee työn tuloksien laskemista. Myös vähäinen johdon panostus tiimiin on sen toiminnan kannalta dramaattista – ilman tarvittavia resursseja on huipputiimienkin miltei mahdoton toimia. Yritysjohdon tulisikin tarkastella tiimien tarpeellisuutta aidosti. Onko tiimeille yrityksessä todellista tarvetta, kun otetaan huomioon panokset suhteessa tiimeistä saatuihin hyötyihin? Church (1998: 42 - 47) kritisoi yrityksiä tiimien ylikäytöstä. Tiimit nähdään yrityksissä liian positiivisessa valossa ja monesti syyt tiimien käyttöön eivät ole perusteltuja. Tiimeistä on tullut automaatio ja ratkaisu moniin yritysten kohtaamiin ongelmiin. Church listaa käsityksiä ja uskomuksia, jotka ovat johtaneet siihen, että tiimejä käytetään liian usein.

- 1) Johtajat näkevät tiimien käytön erinomaisena tapana valtuuttaa työntekijöitä ja näkevät tiimit osana osallistavaa johtamistyyliä
- 2) Työn sisältö paranee tiimityön kautta
- 3) On helpompi johtaa kahta tai kolmea ryhmää kuin 12 – 15 yksilöä
- 4) Työntekijät pitävät aina tiimityöskentelystä
- 5) Yksi henkilö on tehottomampi kuin kaksi tai useampi henkilö
- 6) Pelko henkilöstön jättämisestä päätöksentekoprosessin ulkopuolelle
- 7) Ajatus kehityksen ulkopuolelle jäämisestä: ”Meidän tulee myös käyttää tiimejä, koska kilpailijammekin käyttävät niitä”

2.4 Erilaisia tiimejä

Erilaiset tiimit voidaan erottaa toisistaan koon, tehtävän ja saatavilla olevien resurssien perusteella. Yleisimmin tiimityypit määritellään niiden suorittaman tehtävän perusteella. Sarala ja Sarala ovat todenneet, että tiimejä on hyvin monenlaisia. Tärkeimpinä he mainitsevat erilaiset laatupiirit, ideariihet, opintopiirit, itseohjautuvat työryhmät ja huipputiimit. Se, kuinka suuri tarve tiimeille yrityksissä on, riippuu siitä, kuinka paljon sen toimintaympäristön nykyiset ja tulevat haasteet sekä muutokset edellyttävät henkilöstön välistä yhteistoimintaa sekä erilaisten kyvykkyyksien yhdistämistä. (Sarala & Sarala 1997: 159-167)

2.4.1 Ongelmanratkaisutiimit

Ongelmanratkaisutiimit muodostetaan yleensä vain tiettyä tilannetta tai tehtävää varten, ja ne ovat yleensä luonteeltaan vain väliaikaisia. Tyypillisesti tällainen tiimi lopettaa toimintansa heti, kun se on saanut tehtävänsä suoritetuksi. Usein ongelmanratkaisutiimin jäsenet tulevat organisaation eri osastoilta. Lisäksi tiimiin pyritään löytämään tiedoiltaan ja taidoiltaan toisiaan täydentäviä ihmisiä. Näin pyritään tiimin mahdollisimman innovatiiviseen ja tehokkaaseen toimintaan. (Payroll Manager's Report: 3)

Ongelmanratkaisutiimeissä sen jäsenet jakavat ideoita ja ehdotuksia siitä, miten eri työprosesseja ja – menetelmiä voisi parantaa. Käytännössä kuitenkin harvoin ongelmanratkaisutiimit saavat itse toteuttaa ehdottamiaan toimia. Yleisesti aikaisemmin käytetty käytännön sovellus ongelmanratkaisutiimeistä oli laatupiirit. Ongelmanratkaisutiimit ovat yleensä 8 – 10 henkilön tiimejä, joka muodostuvat niin työntekijöistä, asiantuntijoista kuin tiimin johtajasta. Heidän tehtävänä on keskustella esimerkiksi ilmaantuneista laatuongelmista ja niihin johtaneista syistä. He tekevät johdolle ehdotuksia siitä, miten havaitut ongelmat ratkaistaan, mutta ylin johto pitää päätäntävällän siitä, mihin toimenpiteisiin ongelmien ratkaisemiseksi ryhdytään. Nykyään organisaatiot käyttävät ongelmanratkaisutiimejä kehittääkseen mm. tuotteiden laatua, pienentääkseen läpimenoaikoja ja tuotantokustannuksia. (Batt 2004: 183 – 212; Robbins 2005: 122)

2.4.2 Itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvat tiimit ovat pieni joukko ihmisiä, joissa sen jäsenet päättävät, suunnittelevat ja ohjaavat tiimin päivittäisiä toimintoja ja tehtäviä ilman suurempaa johdon kontrollia. Tiimit toimivat itsenäisesti päättäen omasta toimintatavastansa, jolla se pyrkii pääsevänsä sille asetettuihin tavoitteisiin. Autonomisuus mahdollistaa tiimin joustavuuden ja nopeamman reagoitakyvyn muutoksiin. Lisäksi se antaa mahdollisuuden kokeilla uudenlaisia lähestymistapoja ja ratkaisumalleja, kun se pyrkii ratkaisemaan kohtaamansa ongelmat. Tiimin tiedonkulku on avointa, mikä mahdollistaa tiimin mahdollisimman innovatiivisen ja tehokkaan toiminnan ja ongelmien ratkaisun.

Siinä missä ongelmanratkaisutiimit epäonnistuvat työntekijöiden osallistamisessa, on itseohjautuvien tiimien nähty onnistuvan. Samoin kuin edellä ongelmanratkaisutiimeissä, itseohjautuvien tiimien tehtävänä on keksiä erilaisia ehdotuksia havaittujen ongelmien ratkaisemiseksi. Erona edelliseen on, että itseohjautuvat tiimit myös toimeenpanevat tehdyt ehdotukset ja ovat täysin itse vastuussa päätöksistään. Itseohjautuvat tiimit ovat usein kooltaan hieman suurempia. Ne ovat yleensä n. 10 – 15 henkilön tiimejä, jossa sen jäsenet suorittavat toisiinsa läheisesti liittyviä tehtäviä. Täysin itseohjautuvat tiimit saattavat valita itse jäsenensä, ja jäsenet arvioivat toistensa suorituksia. Itseohjautuviin tiimeihin, kuten yleensäkin tiimeihin, sisältyy myös riski. Niiden on nähty toimivan huonosti aikana, jolloin yritys supistaa työntekijöidensä määrää. (Robbins 2005: 122 – 123)

Itseohjautuvat tai valtuutetut tiimit ovat eniten käytettyjä tiimimuotoja organisaatioissa. Niille on tyypillistä, että tiimien jäsenillä on päätöksentekovalta koskien niiden tehtävien ja asioiden toteuttamista, jota varten tiimi on alkujaan muodostettu. Vaikka itseohjautuvuus viittaa kyvykkyyteen pystyä määrittelemään, miten tiimi saavuttaa tavoitteensa, itseohjautuvat tiimit voidaan myös muodostaa eri tavoin, jolloin tiimiä ja sen mallia koskevat päätökset vaikuttavat osaltaan tiimin toimintaan ja tehokkuuteen. (Erez, Lepine & Elms 2002: 929-948)

2.4.3 Monitoimitiimit

Monitoimitiimi on ryhmä ihmisiä, joilla on monenlaisia ja toisiaan täydentäviä taitoja ja kyvykkyyksiä. Tiimin tarkoituksena on yleensä toteuttaa tietty projekti tai tehtävä alusta loppuun, mikä sisältää niin suunnittelun kuin valmistuksen. Monitoimitiimi on tehokas organisoitumisen keino yrityksissä, kun pyritään parempaan tiedon jakamiseen, ongelmien ratkaisuun, innovointiin sekä monimutkaisten projektien koordinoimiseen. Sen johtaminen ja hallinta eivät kuitenkaan ole aivan yksinkertaista. Alussa tiimin toiminta, sen kehittyminen ja erityisesti sen jäsenten välisen luottamuksen syntyminen voi olla hidasta. Monitoimitiimin jäsenet tulevat organisaation eri yksiköistä, (esim. markkinointi, suunnittelu ja tuotanto) ja joskus jopa eri organisaatioistakin. (Robbins 2005: 123 – 124)

Uhl-Bien ja Grae (1998: 340 – 350) määrittelevät monitoimitiimin seuraavasti: monitoimitiimi koostuu organisaation eri funktioiden osaajista. Tiimi tuottaa näiden osaajien yhteisen ratkaisun ongelmiin, ja siitä syntyy innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Tällaiset tiimit kuitenkin sisältävät myös omanlaisia haasteita. Koska tiimi muodostuu eri tiedollisen taustan omaavista työntekijöistä, tavanomaiset johtamismallit eivät yleensä toimi monitoimitiimeissä. Johtajilla ei välttämättä ole vaadittavaa asiantuntijuutta, jota vaadittaisiin mm. teknisessä tietämyksessä. Sen vuoksi tiimin jäsenten yhteisten perustietojen puuttuminen tarkoittaa, etteivät tiimin jäsenet pysty toimimaan toistensa tukena. Lisäksi tiimeissä on suuri riski näkemyserojen syntyymiseen, mikä puolestaan saattaa johtaa tiimin jäsenien välisiin konflikteihin.

2.4.4 Virtuaalitiimit

Townsend, DeMarie ja Hendrickson (1998: 17 – 18) toteavat artikkelissaan, että virtuaalitiimeistä on tullut tärkeitä, koska monien yritysten toimintaympäristöt ovat siirtyneet paikallisista markkinoista yhä enemmän kohti globaaleita markkinoita. Sen vuoksi yhä useammat yritykset toimivat hajallaan eri maantieteellisissä konteksteissa, joissa organisaatioiden tarvitsee enemmän hyödyntää työprosesseja, jotka eivät pelkästään rajoitu yhteen maantieteelliseen paikkaan organisaation tai tiimin asiantuntemuksen sijoituessa eri puolille maailmaa. Toisaalta virtuaalitiimimäistä työskentelytapaa voidaan perustella sillä, että tekno-

logian nopeasta kehityksestä johtuva kasvava tiedon määrä ja sen hallittavuus ja siirtäminen organisaation sisällä olisi muutoin vaikeaa.

Virtuaalitiimit ovat esimerkki uudenlaisesta organisaatiomuodosta, jossa ei ole selvää rajaa. Siinä missä kaikki edellä käsitellyt kolme tiimityyppiä toimivat fyysisesti samassa paikassa, virtuaalitiimit ja niiden jäsenet puolestaan ovat yhteydessä toisiinsa eri informaatioteknologian välineiden kautta, kuten tietokoneiden, puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Virtuaalitiimien jäsenet voivat olla fyysisesti joko hyvin lähellä tai kaukana toisistaan. Voi olla, että tiimin jäsenet näkevät toisiaan harvoin tai eivät ollenkaan. Se ei kuitenkaan muuta sitä tosiasiaa, että virtuaalitiimit tekevät kaikkea sitä, mitä muutkin tiimityypit. Virtuaalitiimit jakavat informaatiota, tekevät päätöksiä ja suorittavat niille annettuja tehtäviä. Virtuaalitiimien erot verrattuna perinteisiin tiimeihin voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan, joita ovat: 1) sanattoman ja sanallisen viestinnän puuttuminen, 2) rajattu sosiaalinen konteksti, 3) kyky selvittää aikaan ja paikkaan liittyviä rajoitteita. (Järvenpää, Knoll & Leidner 1998: 30; Robbins 2005: 124)

Virtuaalitiimien käyttö yrityksissä on johtanut niissä moniin uudenlaisiin haasteisiin. Virtuaalitiimit ovat monimutkaisia sosiaalisia järjestelmiä, ja niiden toiminnan tehokkuus on riippuvainen usean eri tekijän yhteisvaikutuksesta. Vertailtaessa virtuaalitiimejä ja perinteisiä tiimejä, voidaan havaita virtuaalitiimijäsenyyden olevan dynaamisempaa, koska jäsenet ovat sellaisista paikoista, joiden työntekijät perinteisesti eivät välttämättä työskentelisi yhdessä. Sen vuoksi virtuaalitiimin voidaan nähdä tarjoavan organisaatiolle rakenteellisen vaihtoehdon, jonka suurin hyöty on nopea sopeutumiskyky muuttuviin tehtävävaatimuksiin ja vastuualueisiin. Toisaalta virtuaalitiimien jäseniltä vaaditaan suurempaa kykyä sopeutua erilaisiin johdollisiin haasteisiin. Tiedonsiirron johtaminen ja koordinointi yksittäisten jäsenten ja ryhmien välillä saattaa olla suurin haaste virtuaalitiimeille. Tiimin jäsenten kannalta on erittäin tärkeää, että he kykenevät siirtämään informaatiota ja yhteisten tehtävien toteuttamiseksi välttämättä tietoa – taitoa. (Hong & Vai 2008: 23)

Virtuaalitiimeistä haasteellisen tekee myös se, että usein sen jäsenten välillä vallitsee huonompi yhteisymmärryksen ja luottamuksen taso, mikä on seurausta siitä, että tiimin jäsenet ovat harvemmin suorassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Eteenkin tilanteissa, joissa tiimin jäsenet eivät ole tavanneet toisiaan,

saattaa vaarana olla, että jäsenten välinen luottamus jää syntymättä. Tällöin virtuaalitiimien on nähty toimivan enemmän tehtäväsuuntautuneesti ja jakavan keskenään vähemmän sosiaalis-emotionaalista informaatiota. Toisaalta virtuaalitiimien etuna on se, että virtuaalitiimi pystyy toimimaan milloin ja missä vain, jolloin ei ole merkitystä, missä tiimin jäsenet toimivat. Lisäksi virtuaalitiimien käyttö voi mahdollistaa sellaisten ihmisten työskentelyn yhdessä, mihin he eivät normaaleissa tiimeissä pystyisi. (Robbins 2005: 124)

Cascio (2000: 81 – 82) näkee, että virtuaalitiimien käytön eduiksi ainakin seuraavat asiat:

- 1) Pienentyneet kiinteistö - ja matkustuskulut
- 2) Kasvanut tuottavuus
- 3) Kasvaneet voitot
- 4) Parantunut asiakaspalvelu
- 5) Helpompi pääsy globaaleille markkinoille
- 6) Ympäristölliset ja ekologiset hyödyt

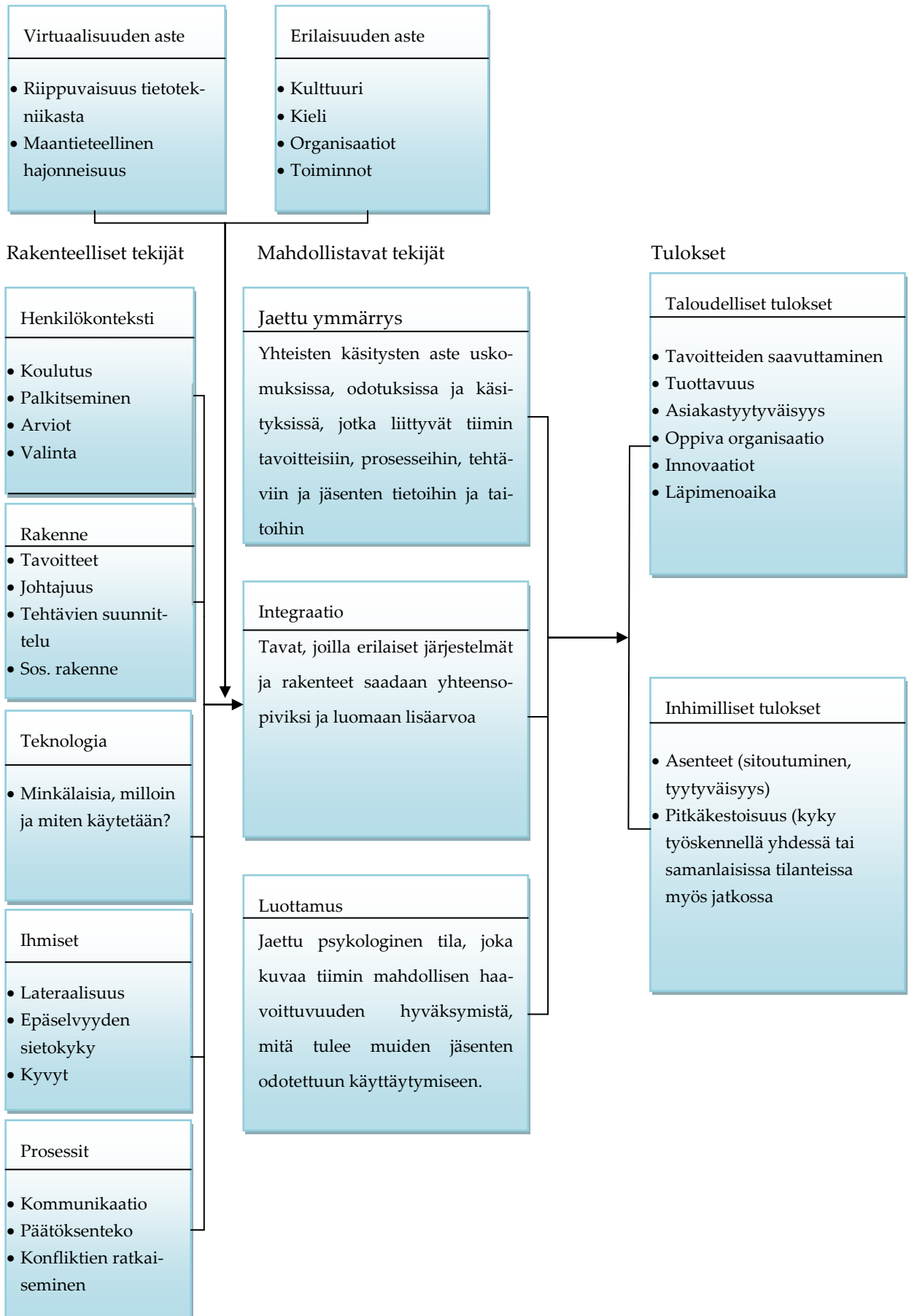
Puolestaan mahdollisiksi huonoiksi puoliksi Cascio (2000: 82 - 83) näkee mm:

- 1) Tiimin muodostamisesta ja ylläpidosta aiheutuvat kulut
- 2) Kustannustehokkuuden häviäminen
- 3) Kulttuurieroista johtuvat ongelmat
- 4) Eristäytyneisyyden tunne
- 5) Luottamuksen puute

Jotta voitaisiin luoda tehokkaasti toimivia virtuaalitiimejä, on kyettävä ensin ymmärtämään niiden toimintaan oleellisesti vaikuttavat tekijät. Tehokkaan tiimin toiminta perustuu useaan pieneen asiaan, joista muodostuu suurempi toimiva kokonaisuus. Tiimin erilaisten jäsenten johtaminen, teknologian tehokas käyttäminen ja luottamuksen rakentaminen tiimijäsenten välille ovat asioita, joihin nykyisten tiimien tulee vastata toimiakseen tehokkaasti. Oletuksena tiimien ja erityisesti virtuaalitiimien tehokkaalle toiminnalle voidaan pitää sitä, että niiden toiminnassa täytyy tietyt menestyksen mahdollistavat tekijät toteutua ennen kuin tiimi saavuttaa optimaalisen suorituskyvyn. Lisäksi on huomioitava, miten tiimin tehokkuuteen vaikuttavat tekijät rakennetaan ja tehdään mahdollisiksi tiimien käyttäjä niitä. Tiimien tehokkuuteen vaikuttavista tekijöis-

tä voidaan tärkeimpänä mainita tiimin suunnittelu - ja implementointitekijät, jotka ovat ensimmäinen askel rakennettaessa tehokkaita tiimejä. Tarkemmin voidaan puhua mm. organisaation ja tiimien rakenteista, joista esimerkkeinä mainittakoon ainakin virtuaalitiimin palkkaus – ja palkitsemisjärjestelmät. Lisäksi oleellisina tekijöinä ovat tiimijäsenten ominaisuudet ja tiimin suorittamien tehtävien luonne, sekä tiimin eri prosessit ja niissä käytettävät teknologiat. (Gibson & Cohen 2003: 7; Souren, Seetharaman, Samarah & Mykytyn 2004: 304)

Kuviossa 1. on esitetty viitekehys virtuaalitiimien tehokkaalle toiminnalle. Näiden menestystekijöiden voidaan nähdä sopivan niin perinteisiin tiimeihin kuin virtuaalitiimeihinkin, koska virtuaalitiimejä hallitaan yleisesti samojen periaatteiden ja käytäntöjen mukaisesti kuin perinteisiä tiimejä. Virtuaalitiimien toiminnan ja sen johtamisen erottaa muusta tiimitoiminnasta jäsenten välinen kommunikaatio. Rajoittuneimmista viestintäkanavista johtuen virtuaalitiimien menestyminen ja tehokkuus ovatkin paljon normaalia tiimityötä riippuvaisempia projektin luonteesta, tiimiin valituista henkilöistä ja tiimijohtamisesta.



Kuvio 1. Viitekehys tehokkaalle virtuaalitiimin toiminnalle. (Cohen & Gibson 2003: 12)

3. PERSOONALLISUUS

Arkielämässä ihmiset usein puhuvat toisten henkilöiden persoonasta. Jos ihminen pitää toisesta, on syy yleensä hänen persoonallisuudessaan. Ihmisen persoonallisuus on joukko luonteenpiirteitä, joilla ihmistä kuvaillaan: millaisena muut ihmiset henkilön näkevät, riippuu tämän henkilön persoonallisuuden eri piirteistä. Persoonallisuus vaikuttaa perimmäisen olemuksemme ja siihen, miten käyttäydymme, havaitsemme ja käsittelemme asioita ympärillämme olevassa maailmassa. Se on siis tekijä, joka erottaa ihmiset toisistaan ja tekee jokaisesta ainutlaatuisen yksilön. Tässä luvussa käsitellään lyhyesti yleisellä tasolla persoonallisuuden määritelmää, tärkeimpiä persoonallisuusteorioita ja esitellään Myers – Briggs tyyppi-indikaattori, joka on yksi käytetyimmistä henkilöarviointimenetelmistä. Luvun lopuksi tarkastellaan persoonallisuuden vaikutusta virtuaalitiimien dynamiikkaan.

3.1 Määritelmä

Psykologiassa persoonallisuutta kuvataan erilaisien teorioiden avulla. Ihmisen psyyke ja persoonallisuus ovat kuitenkin monimutkaisia asioita, joiden tutkiminen ei ole helppoa. Ihmisten psyykkiset sisäiset rakenteet ovat näkymättömiä, jolloin voidaan vain päätellä, mikä vaikutus niillä on ihmisen käyttäytymiseen. Tämän takia ei voida rakentaa yhtä yleisesti hyväksyttävää ajattelutapaa, jolla pystyttäisiin hylkäämään jotkin teorit ja puolestaan hyväksymään toiset. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että ihmisen persoonallisuudella viitataan niihin perimmäisiin ominaispiirteisiin, jotka pysyvät suhteellisen muuttumattomina. Ihmisen persoonallisuus määrää henkilön johdonmukaisen käyttäytymismallin kussakin vallitsevassa tilanteessa. Persoonallisuuspiirteet siis määräävät, mitä, miksi ja kuinka ihminen tekee ja miten hän käyttäytyy. (Pervin 1989: 4 – 6)

Persoonallisuus voidaan nähdä eräänlaisena järjestelmänä, jossa eri tekijät ovat monimutkaisessa suhteessa toisiinsa. Tekijät koostuvat ihmisen eri kognitioista, tunteista ja näkyvästä käyttäytymisestä. Ero koulukuntien näkemyksissä on siinä, onko persoonallisuus pysyvä ominaisuus. Osa tutkijoista pitää persoonal-

lisuutta luontaisena ja muuttumattomana ominaisuutena, joka määräytyy syntymässä saadun perimän mukaan. Toisen näkemyksen mukaan taas ihminen muuttuu jatkuvasti oman ympäristönsä mukana, jolloin myös persoonallisuus muuttuu. Muutokseen vaikuttavat kasvatus ja muut ulkoiset tekijät, kuten sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät sekä erilaiset muut tilannetekijät. (Furnham 2005: 161; Lämsä & Hautala 2005: 43)

3.2 Erilaisia persoonallisuusteorioita

Psykologian persoonallisuustutkimus on keskittynyt tutkimaan sitä, miten ihmisten persoonallisuus syntyy ja kehittyy sekä millaisia vaikutuksia henkilön persoonallisuudella on yksilön elämään. Persoonallisuustutkimus on jakautunut useampaan koulukuntaan, joiden perusteella ovat syntyneet myös erilaiset persoonallisuusteoriat. Merkittävimpinä persoonallisuusteorioina pidetään mm. piirreteorioita, psykoanalyttisia teorioita, behavioristisia teorioita ja kognitiivisia teorioita. Seuraavaksi tunnistetaan näistä teorioista muutamia tärkeimpiä ja esitellään niiden keskeisiä ajatuksia.

3.2.1 Freudin persoonallisuusteoria

Freudin kehittämä psykoanalyttinen persoonallisuusteoria kuvaa persoonallisuutta dynaamiseksi kokonaisuudeksi, jossa mielen toiminta jakautuu kolmeen eri kerrokseen; tiedostamattomaan, esitietoiseen ja tietoiseen. Freudin mukaan tiedostamaton osa on käyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä tärkein. Sillä viitataan kaikkiin ilmiöihin, joista emme ole tietoisia ja joista emme pysty ilman erityisiä olosuhteita tulemaan tietoisiksi. Persoonallisuuden tiedostamattomaan osaan varastoituvat ihmisen eri vietit ja halut. Tiedostamattoman vastakohtana on mielen tietoinen kerros, joka sisältää vain nykyisen ajattelun prosesseja ja huomion kohteita, ja siten tietoinen osa muodostaa hyvin suuren osan nykyisestä tietoisuudesta. Niiden välissä on mielen esitietoinen kerros, johon varastoituvat asiat, joista olemme tietoisia mutta joihin emme kiinnitä juuri kyseisenä hetkenä huomiota. Esitietoiseen kerrokseen varastoituneet asiat ovat mahdollista tarvittaessa palauttaa tietoisuuteen. Yleisemmin näillä esitietoisien kerroksen asioilla viitataan ihmisen muistikuviiin ja tunteisiin. (Laakso & Pohjanvirta 1987: 89; Pervin 1989: 80)

Pyrkiäkseen selittämään paremmin ihmisen käyttäytymistä Freud kehitti teoriansa jakamalla psyyken kolmeen eri rakenneosaan, jotka tarkensivat kolmea tietoisuuden tasoa. Psyyken rakenneosat muodostuvat tiedostamattomasta viettikerroksesta (Id), yliminästä (Superego) ja minästä (Ego). Id on mielen ainoa osa, joka ihmisellä on jo syntyessään. Ihmiselle id on täysin tiedostamaton ja se sisältää kaiken vaistonvaraisen ja primitiivisen käyttäytymisen. Esimerkiksi ihmisen tarpeet ja vietit sijaitsevat id:ssä. Freud jakoi vietit lisäksi kahteen osaan: elämän (eros) ja kuoleman (thanatos) vietteihin. Id pyrkii vapauttamaan ihmisen psyykkistä energiaa nautinnon saavuttamiseksi tyydyttämällä ihmisen halut ja tarpeet. Mikäli ihmisen tarpeet ja halut eivät kuitenkaan toteudu, ihminen ahdistuu. Viettikerroksen vastakohta, superego luo ihmisen käyttäytymiselle moraalisen normiston, jonka ihminen oppii jo varhaisessa kehitysvaiheessa usein vanhemmiltaan mutta myös ympäröivästä maailmasta. Superego sisältää ihmisen käsityksen oikeasta ja väärästä. Se on siis ihmisen eräänlainen ”eettinen koodisto” hyvälle käyttäytymiselle, ja jonka sanelemana ihminen tekee päätöksiä. Ego on puolestaan ihmisen persoonallisuuden osa, joka tavoittelee todenmukaisuutta. Freudin mukaan ego kehittyy pohjimmiltaan id:stä, ja sen tavoitteena on ilmaista id:n halut ja tarpeet hyväksyttävällä tavalla todellisessa maailmassa. Egon toiminta perustuu todellisuuden periaatteeseen, joka pyrkii toteuttamaan id:n halut. (Pervin 1989: 86 – 89)

3.2.2 Jungin persoonallisuusteoria

Jung tunnetaan niin kutsutun tyyppiteorian kehittäjänä, jossa hän määritteli psyyken tarkoittavan kaikkien, niin tietoisien kuin tiedostamattomien, psykologisten prosessien kokonaisuutta, jotka sisältyvät rajalliseen määrän monimutkaisia toimintoja. Jungin teoriassa psyyke koostuu kolmesta osasta, joiden lisäksi psyykellä on neljä perustoimintoa. Yksi toiminnoista on kuitenkin dominoiva, joka vaikuttaa eniten ihmisen toimintaan ja käyttäytymiseen ja näin määrittää ihmisen persoonallisuustyyppin. Dominoiva toiminto sijaitsee ihmisen psyyken tietoisessa osassa. Psyyken neljä perustoimintoa ovat: ajattelu, tunteminen, aistiminen ja intuitio. (Jacobi 1973: 5 – 16)

Ajattelu ja tunteminen ovat psyyken rationaalisia toimintoja, jotka perustuvat arviointiin. Ajattelu on ihmisen toiminto, joka pyrkii ymmärtämään ympäröi-

vää maailmaa ja sopeutumaan siihen eri kognitioiden kuten loogisen ajattelun avulla. Tuntemisen avulla maailmaa pyritään arvioimaan miellyttävän ja epämiellyttävän tuntemuksien sekä hyväksymisen että välttämisen tuntemuksien kautta. Irrationaaliset toiminnot, kuten aistiminen ja intuitio, toimivat enemmänkin käsitysten varassa ilman asioiden syvällisempää arviointia ja tulkintaa. Ihminen tulkitsee maailmaa eri aistiensa avulla ja saa näin tietoa sen välityksellä. Intuitiota voidaan pitää asioiden havainnointina tiedostamattomien toimintojen avulla, ilman päättelyä tai kokemusta. (Jacobi 1973: 14 – 16)

Ihmisen dominoiva tyyppi paljastaa ihmisen psyykkisen luonteenpiirteen, mutta se kertoo myös ihmisen asenteesta siihen, miten hän reagoi kokemuksiin, jotka tulevat joko sisäisestä tai ulkoisesta ympäristöstä. Jung tunnisti kaksi eri asennetta: ekstraversio ja introversio. Asennetyyppi kuvaa ihmisen tapaa suunnata energiaansa joko ulkoiseen tai sisäiseen maailmaan. Ekstraversiota Jung luonnehti ihmisen ja kohteen väliseksi positiiviseksi yhteydeksi, kun taas introversio Jung näki negatiiviseksi. Ekstravertti henkilö pyrkii toiminnassaan mukautumaan ulkoisten ja kollektiivisten normien mukaan. Introvertti puolestaan reagoi enemmän subjektiivisin perustein, jolloin sopeutuminen ulkoiseen ympäristöön saattaa epäonnistua. (Jacobi 1973: 27 – 28)

3.2.3 Behavioristinen persoonallisuusteoria

Behaviorismi nousi oppimisen tutkimuksen pääsuuntaukseksi ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Behaviorismi pyrkii kiinnittämään huomiota ihmisen oppimiseen, ja sen tavoitteena on kyetä ennustamaan ja kontrolloimaan ihmisten käyttäytymistä. Ihmisen käyttäytymisen teorian mukaan nähtiin johtuvan ympäristön vaikutuksesta. Ihmisten erilaisuus johtuu pääasiassa siitä, että ihmiset kohtaavat elämänsä aikana erilaisia tilanteita, joissa ihmiset reagoivat erilaisiin ärsykkeisiin, mikä lopuksi johtaa oppimiseen. Teorian mukaan ihmisen persoonallisuus siis kehittyy ympäristön vaikutuksesta. Se miten ihminen reagoi ympäristössään oleviin ärsykkeisiin, kertoo enemmän ihmisen persoonallisuudesta. Behaviorismi sai kuitenkin osakseen kritiikkiä siitä, että teoriassa unohdetaan ihmisen yksilöllisyys, tietoisuus ja vapaa tahto. Kritiikin jälkeen behavioristit myönsivät, että ihmisen toiminta ei perustu pelkästään ärsyke – reaktio kytkemään, vaan siihen vaikuttaa myös ihminen itse. (Pakarinen & Roti 1996: 137)

Yksi tärkeimmistä behavioristeista, B. F Skinner, määritteli ihmisen oppimisen olevan ihmisen eri toimintojen vahvistamista. Ihmisen persoonallisuus puolestaan syntyy toimintojen vahvistamisen seurauksesta. Banduran mukaan ihmisen oppiminen perustuu enemmänkin ympäristössä tapahtuvien ilmiöiden ja asioiden havainnointiin. Teorian mukaan ihmisen eri psykologiset toiminnot, kuten esimerkiksi muisti ja tarkkaavaisuus ovat yhteydessä ympäristössä tapahtuviin tilanteisiin. Banduran mielestä oppiakseen ihmisen ei tarvitse välttämättä tehdä asioita itse, vaan oppimiseen voi riittää pelkkä kuunteleminen tai näkeminen. (Pakarinen & Roti 1996: 137)

3.2.4 Kognitiivinen persoonallisuusteoria

Kognitiivinen persoonallisuusteoria on viimeaikaisin psykologian kehityssuunta, jonka kehittymistä on vauhdittanut tietoyhteiskunnan mukana tuoma teknologian kehitys. Kognitiivinen psykologia korostaa ihmistä tietojen prosessoijana. Mielenkiinto kohdistetaan siihen, miten ihminen saa, tallentaa ja käsittelee tietoa. Teorian mukaan ihminen on luonnostaan aktiivinen ja tavoitteellinen. Lisäksi hän pyrkii saamaan toiminnastaan palautetta. (Pakarinen & Roti 1996: 138)

Kognitiivisen psykologian keskeinen tutkimusalue on ihmisen tiedonkäsittelyyn vaikuttavat toiminnot. Tärkeimmistä kognitiivisista toiminnoista voidaan mainita ainakin ihmisen tarkkaavaisuus, havaitseminen, ajattelu, muisti ja oppiminen. Teoria korostaa, että ihmisellä on muihin eläinlajeihin verrattuna erityislaatuinen kyky tiedonkäsittelyyn. Ihmisen ylivertaisen kyvyn käsitellä tietoa on aiheuttanut ihmisen aivokapasiteetin kehittyminen. Sen takia ihmiset pystyvät luovaan ajatteluun, ratkaisemaan vaativia ongelmia, suunnittelemaan tulevaa sekä tallentamaan muistiin erilaisia asioita, joita on mahdollista myöhemmin käsitellä. (Pakarinen & Roti 1996: 138)

3.3 Myers-Briggs tyyppi-indikaattori (MBTI)

Myers – Briggs tyyppi-indikaattorin kehitys alkoi 1920 – luvulla, kun Jung kehitti teorian persoonallisuustyypeistä. Briggs näki yhtäläisyyksiä omien aikai-

semmin tehtyjen havaintojensa ja Jungin teorian välillä. Hän alkoi yhdessä tyttärensä (Myers) kanssa yhdistämään Jungin ja hänen omia havaintojaan yhdeksi kokonaisuudeksi. 1940-luvulla valmistui Myers – Briggs tyyppi-indikaattori, jonka tärkeimpänä tavoitteena oli auttaa ihmisiä ymmärtämään, kuinka henkilön persoonallisuustyyppi vaikutti hänen suoriutumiseensa tietyissä työtehtävissä. Lisäksi tavoitteena oli indikaattorin käytön avulla löytää ne tehtävät, joissa henkilö mahdollisesti pystyi työskentelemään tehokkaasti. Kesti kuitenkin useamman vuosikymmenen ennen kuin MBTI:tä voitiin käyttää kaupallisiin tarkoituksiin. 1970-luvulta jatkunut kehitys on kuitenkin johtanut siihen, että MBTI on levinnyt maailmanlaajuisesti sovellukseksi ja se onkin nykyisin yksi käytetyimmistä henkilöarviointimenetelmistä, jolla selitetään henkilön asennetta ympäristöön, hänen havainnointitapaansa, päätöksentekotapaansa sekä elämäntyyliänsä. MBTI:n suurimmaksi hyödyksi on nähty sen muokattavuus, koska sitä voidaan käyttää hyödyksi eri tilanteissa ja erilaisissa tarkoituksissa, jotka puolestaan voidaan jakaa organisaation ja yksilön välisiin tekijöihin. (Hirsch 1991: 34 – 35)

3.3.1 MBTI:n preferenssit

Organisaation jäsenet eroavat toisistaan niin taustaltaan, tiedoiltaan kuin tavoiltaan olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Pystyäkseen menestymään on organisaation ymmärrettävä eri ihmisten käyttäytymisen syy-seuraus - suhdetta työympäristössään. Myers-Briggs tyyppi-indikaattori on kehitelty alun perin Jungin kolme eri persoonallisuuden ulottuvuutta sisältävän persoonallisuusteorian pohjalta. MBTI:n kehittäjät Myers ja Briggs lisäsivät Jungin teorian kolmen ulottuvuuden jatkoksi vielä neljännen ulottuvuuden: järjestelmällinen ja spontaani. Nämä neljä persoonallisuutta kuvaavaa ulottuvuutta vaikuttavat siihen, miten henkilö kehittyy ja käyttäytyy. Jokaisella neljällä ulottuvuudella on lisäksi kaksi preferenssiä, joista muodostuu 16 erilaista tyyppiä. MBTI:ssä kuvataan ihmisten persoonallisuutta preferenssien avulla seuraavasti: (Kummerow, Barger & Kirby 1997: 8 – 16)

- 1) Asenne ympäristöä kohtaan (Ekstravertti – Introvertti)
- 2) Tapa hankkia tietoa (Tosiasiallinen – Intuitiivinen)
- 3) Päätöksenteon peruste (Ajatteleva – Tunteva) ja;
- 4) Elämäntyyli (Järjestelmällinen – Spontaani)

MBTI korostaa ihmisen kehittymistä iän myötä. Ihmisen persoonallisuus kehittyy ajan kuluessa henkilön dominoivan preferenssin vahvistumisen myötä. Vaikka kaikki edellä esitetyt kahdeksan preferenssiparia esiintyvät ihmisessä, toiset preferenssit esiintyvät ihmisen persoonallisuudessa luontaisina ja dominoivampina kuin toiset. Dominoiva preferenssi määrittelee ihmisen persoonallisuustyyppin, jonka perusteella jokaiselle ihmiselle muodostuu tietynlainen käyttäytymismalli, joka määrää hänen luontaisen tapansa toimia eri tilanteissa. Ihmisen dominoiva preferenssi pysyy suhteellisen vakaana mutta voi myös kehittyä ja ilmetä erilaisena riippuen ihmisen elämäntilanteesta ja -vaiheesta. Seuraavaksi esitellään MBTI:n preferenssiparit ja niitä pyritään käsittelemään niitä teoreettisella tasolla. Lisäksi tarkastellaan, miten ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen organisaatioissa. (Hirsch 1991: 35 – 38; Kummerow ym. 1997: 10 – 11)

Ihmiset suuntaavat energiansa joko sisäiseen tai ulkoiseen ympäristöönsä. Ekstravertit (E) henkilöt suuntautuvat ulkoisen ympäristön asioihin ja ihmisiin. He hankkivat energiansa olemalla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa ja muodostavat käsityksensä asioista sosiaalisessa kanssakäymisessä. Täten he hakeutuvat mielellään muiden ihmisten seuraan. Ekstraverteille ihmisille ominaista organisaatiossa on ainakin sosiaalisen kanssakäymisen aloittaminen; he nauttivat saadessaan vaihtaa ajatuksia toisten ihmisten kanssa, muodostaa ryhmiä ja olla toiminnassa mukana. Introvertit (I) puolestaan saavat energiansa enemmän sisäisistä asioista. Introvertti henkilö pitää enemmän yksilötyöstä kuin sosiaalisesta ryhmätyöstä. Introvertit ovat ryhmissä ekstraverttejä pidettyväisempiä. Sen sijaan introvertit nauttivat syvällisistä kahdenkeskisistä keskusteluista, joissa he luovat käsityksensä ympäröivästä maailmasta refleктоimalla ja ajattelemalla asioita itse. (Kummerow ym. 1997: 10 – 11)

Ihmisiä kiinnostavat erilaiset asiat, ja siksi he myös kiinnittävät huomionsa erilaisiin asioihin. Tosiasialliselle (S) henkilölle ominaista on kiinnittää huomio faktoihin ja asioihin, jotka ovat todellisia. Tosiasiallista henkilöä voidaan pitää realistina, joka pidättäytyy nykyhetkessä. Intuitiivinen (N) henkilö taas pyrkii hahmottamaan isompia kokonaisuuksia ja näkemään erilaisia mahdollisuuksia sille, miten asiat voisivat olla. Intuitiiviselle henkilölle ominaista on kauaskantoisuus – huomio on siirtynyt nykyhetkestä tulevaisuuteen. Intuitiivinen henki-

lö on tosiasiallista henkilöä teoreettisempi. Hän on kiinnostunut mm. keksimään uusia tapoja tehdä ja nähdä asiat. (Kummerow ym. 1997: 11- 12)

Päätöksenteossa vastakkain ovat loogisen analyysin avulla tapahtuva päätöksenteko, joka on ominaista ajattelevan (T) – tyyppin henkilöille, ja tunteisiin perustuva päätöksenteko, joka yhdistetään tuntevan – tyyppin (F) henkilöihin. Ajattelevan tyyppin henkilöt nauttivat haasteista ja ovat parhaimmillaan haasteellisissa ongelmanratkaisutehtävissä. Päätöksentekoprosessissa ajatteleva henkilö kysyy asiasta saadakseen tarpeeksi informaatiota päätöksentekoa varten. Lopuksi ajatteleva henkilö punnitsee päätöksen hyviä ja huonoja puolia, joista loogisen päättelyn avulla hän tekee lopullisen päätöksen. Sen sijaan tuntevan (F) – tyyppin henkilöt tukeutuvat päätöksenteossaan enemmänkin henkilökohtaisiin arvoihin ja tunteisiin kuin loogiseen päättelyyn. Tunteva – tyyppin henkilöt pyrkivät empaattisuuteen ja harmonian säilyttämiseen työyhteisössä; he pyrkivät päätöksenteossa ottamaan huomioon myös muut ihmiset, joihin päätöksenteolla mahdollisesti saattaa olla vaikutusta. (Kummerow ym. 1997: 13 – 14)

Järjestelmällisen (J) – tyyppin henkilöt pitävät suunnitelmallisesta ja hyvin organisoidusta elämäntyylistä. Tärkeää heille on tavoitteiden asettaminen ja erilaiset suunnitelmat siitä, miten näihin tavoitteisiin päästään. Järjestelmällisten tyyppin ihmisten toiminta on hyvin pitkälti organisoitua; he pitävät tärkeänä aikataulujen ja erilaisten tehtävälisterien pitämistä. Välttääkseen turhaa stressiä järjestelmälliset ihmiset hoitavat välittömästi ilmaantuneet työt. Tyyppin henkilöt pitävät selkeistä ja rutiininomaisista työvaiheista, jotka suoritetaan vaiheittain. Spontaani henkilö (P) pysyy avoimena erilaisille vaihtoehdoille ja pitää joustavammasta elämäntyylistä kuin tarkasti suunnitellusta ja hyvin organisoidusta elämäntyylistä. Spontaani ihminen luottaa omaan kykyynsä aikatauluttaa ja tehdä asioita. Hän nauttii yllätyksistä ja haluaa pitää eri vaihtoehdot avoinna loppuun asti. Spontaani ihminen pyrkii välttämään rutiineja ja löytämään uusia ja erilaisia tapoja tehdä asioita pitääkseen yllä mielenkiintoaan. (Kummerow 1987: 15 – 16)

3.3.2 MBTI:n persoonallisuustyypit

MBTI:ssä persoonallisuuden neljästä preferenssistä muodostuu 16 erilaista persoonallisuustyyppiä, joita kuvataan kirjainyhdistelmillä. Jokaisella tyyppillä on tiettyjä ominaisuuksia, vahvuuksia, joita voidaan käyttää hyödyksi eri tilanteissa. Jokaisella tyyppillä on myös heikkouksia, jotka tulevat esille erilaisissa tilanteissa. Seuraavaksi esitellään lyhyesti jokaisen 16 persoonallisuustyyppin ominaispiirteet.

ISTJ

ISTJ - persoonallisuustyyppin ihmisiä voidaan luonnehtia ahkeriksi työntekijöiksi. Heitä kuvaa erityisesti järjestelmällisyys, tunnollisuus sekä täsmällisyys. Työtehtäviin ISTJ:t suhtautuvat vakavasti. Tärkeintä heille on pyrkiä suorittamaan tehtävät vilpittömästi ja aina aikataulussa. He ovat vahvoja työskentelemään rakenteen puitteissa; he noudattavat vallitsevaa hierarkiaa ja ovat erityisen vahvoja pitämään kirjaa faktoista ja yksityiskohdista. Ihmisten seurassa ISTJ:t kuitenkin saattavat olla varovaisia ja he pyrkivät mieluummin jättäytymään taka-alalle, koska he pyrkivät säilyttämään vallitsevan tilanteen. (Kummerow ym. 1997: 17; Myers & McCaulley 1990: 65)

ISTP

ISTP:t ovat realisteja, jotka ovat kiinnostuneita erityisesti käytännön kokemuksista ja eri asioiden välisistä syy-yhteyksistä. Tämän persoonallisuustyyppin henkilöille on ominaista tarve ymmärtää, miten asiat toimivat ja mitkä ovat toiminnan taustatekijät. ISTP:t ovat hyviä loogisessa päättelyssä, jossa he turvautuvat enemmän käytännön osoittamiin kokemuksiin kuin teoriaan. He havainnoivat yleensä juuri kyseisellä hetkellä tapahtuvia asioita ja reagoivat nopeasti muuttuviin tilanteisiin. ISTP – henkilöt eivät halua tulla sidotuiksi tönsään tehtäviin, joissa on tiukat aikataulut ja säännöt. Luonteeltaan he ovat hienan seikkailunhaluisia, ja he pyrkivät luomaan omat sääntönsä. ISTP – ihmisten vahvuutena on kyky ennakoida käytännön tarpeita eri tilanteissa. Parhaimmillaan he ovat tilanteissa, jotka vaativat välitöntä huomiota ja käytännön toimia. He pystyvät esittämään loogisen ja selkeän suunnitelman, joka vastaa näihin tarpeisiin. (Kummerow ym. 1997: 17; Myers & McCaulley 1990: 81)

ESTP

ESTP:t ovat työyhteisön työmyyriä. Ihmisenä he ovat toimintasuuntautuneita, käytännöllisiä, ulospäin suuntautuneita realisteja. Heille on ominaista kyky ratkaista ongelmat nopeasti joustavalla ja tehokkaalla tavalla. ESTP:t ovat eläväisiä, ja heille on tärkeää olla paitsi toiminnan keskipisteessä myös aktiivisesti ottaa osaa siihen. Viestintätyyliltään ESTP:t ovat suoriamielisiä; he ilmaisevat tunteensa suoraan, eivätkä välttämättä säästele sanojaan. Tilanteet, jotka vaativat suuntautumista nykyhetkeen sekä suoraa että käytännöllistä lähestymistapaa sopivat erityisesti tämän tyyppin henkilöille. (Kummerow ym. 1997: 18; Myers & McCaulley 1990: 68 - 69)

ESTJ

Myös ESTJ:t ovat ahkeria käytännön työntekijöitä. Heille tärkeintä on nykyhetki ja se, että kaikki siinä toimii jouhevasti ja järjestelmällisesti. ESTJ – ihmisiä ohjaa looginen päättely. Toiminnan suunnittelemisessa ja päätöksenteossa he ovat nopeita ja päättäväisiä. Järjestelmällisyys ja selkeät rakenteet ovat tärkeitä asioita ESTJ – henkilöille; selvän rakenteen sisältävät tehtävät, jotka vaativat toimintaa pitkän suunnittelun sijasta, sopivat erityisesti ESTJ:lle. Tämän takia ESTJ:t työssään keskittyvät suorittamaan tehtävät vaihe vaiheelta päästäkseen tavoitteeseensa. Heille tärkeää on lisäksi nähdä työn tulokset nopeasti. (Kummerow ym. 1997: 18; Myers & McCaulley 1990: 88 - 89)

ISFJ

ISFJ – ihmisiä kuvaa ennen kaikkea heidän tarpeensa olla huomaavaisia, myötätunteisia ja lojaleita muita ihmisiä kohtaan. ISFJ:t toimivat luonnollisimmin olosuhteissa, joissa vallitsee selkeät ja ennalta määritellyt toiminnan ohjeet ja säännöt. Luonteeltaan ISFJ:t ovat vaatimattomia, eivätkä he tuo esiin itseään. Työssään he ovat valmiita tekemään tarvittavia uhrauksia saadakseen työnsä tehdyksi. Tärkeintä ISFJ - henkilölle on ennen kaikkea pyrkiä palvelemaan muita ihmisiä ja, mikäli mahdollista, tarjota heille käytännön apua. (Kummerow ym. 1997: 19; Myers & McCaulley 1990: 67 - 68)

ISFP

Ensivaikutelma ISFP – ihmisistä saattaa olla, että he ovat ystävällisiä, myötätunteisia, avoimia ja joustavia. Toisaalta he ovat myös usein hiljaisia ja hyvin vaatimattomia. Organisaatioissa ISFP:t ovat avoimia ja he kunnioittavat erilaisia näkökantoja, eivätkä yritä liikaa korostaa omia näkemyksiään. Päätöksenteossa ISFP:t ovat epätsekkäitä, ja he pyrkivät ottamaan huomioon enemmän muut ihmiset kuin itsensä. Heille onkin tärkeää säilyttää keskinäinen luottamus muiden ihmisten kanssa. ISFP:t ovat työyhteisöissä ristiriitojen karttajiä ja harmonian säilyttäjiä. (Kummerow ym. 1997: 19; Myers & McCaulley 1990: 91 - 92)

ESFP

ESFP:t ovat ystävällisiä, ulospäin suuntautuneita hauskanpitäjiä, jotka nauttivat sosiaalisesta kanssakäymisestä muiden ihmisten kanssa. Heitä kuvaa yleinen elämäniloisuus ja innokkuus, ja siksi ESFP:t ovatkin usein työyhteisössä pidettyjä henkilöitä. Tästä syystä heitä myös pidetään hyvinä tiimipelaajina. Tiimin yhteiseen tavoitteeseen he pyrkivät pääsemään hauskaa pitäen mutta tekemättä siitä suurta numeroa. ESFP:t toimivat usein sovittelijan roolissa, koska heidän päätöksentekonsa perustuu usein henkilökohtaiseen arvomaailmaan, kuitenkin toiset huomioon ottaen. (Kummerow ym. 1997: 19 - 20; Myers & McCaulley 1990: 72)

ESFJ

ESFJ - ihmisiä voidaan kuvata käytännöllisiksi realisteiksi, joilla on jalat maassa. Työtehtävät suoritetaan tunnollisesti yhdessä muiden kanssa, tarkasti ja aikataulussa. ESFJ:t arvostavat turvallisuuden ja vakauden tunnetta, ja koska he ovat ihmisläheisiä ja lämminhenkisiä, he kokevat harmonian säilyttämisen työyhteisössä tärkeäksi. Jännittyneet tilanteet työpaikoilla puolestaan saavat heidän tunteensa olonsa epämukavaksi. Parhaimmillaan he ovat hyvin rakenteellisessa ja organisoidussa ympäristössä, jossa he saavat käynnistää ja organisoida muiden ihmisten toimintaa. (Kummerow ym. 1997: 20; Myers & McCaulley 1990: 96; 98)

INFJ

INFJ- persoonallisuustyyppi on harvinaisin. INFJ:t ovat kauaskatseisia ja luovia – monesti taiteellisiakin. Heille maailma on täynnä piilossa olevia tarkoituksia ja mahdollisuuksia. He pyrkivät luomaan järkevän kuvan asioiden monimutkaisista tarkoituksista ja niiden välisistä yhteyksistä. Vaikka INFJ:t välittävät muista ihmisistä, he ovat usein aluksi hyvin varauksellisia siitä kehen he voivat luottaa, koska tämän persoonallisuustyyppin ihmisillä on erityisesti taipumusta tehdä havaintoja tilanteissa vallitsevista tunnelmista ja ihmisten motiiveista. Sen takia muut ihmiset saattavat pitää INFJ – ihmisiä vaikeasti lähestyttävinä. Työssään he empaattisesti ymmärtävät muiden ihmisten tunteita ja motivaatioita, ennen kuin edes nämä henkilöt itse ovat niistä tietoisia. Parhaiten INFJ:t toimivat, kun saavat keskittyä omiin ideoihinsa ja inspiraatioihinsa. (Kummerow ym. 1997: 20; Myers & McCaulley 1990: 75; 77)

INFP

INFP:t ovat ensisijaisesti suuntautuneita sisäiseen maailmaansa. Asioita he käsittelevät sen mukaan, miltä ne heistä tuntuvat ja miten ne sopivat heidän omaan arvojärjestelmäänsä. Sen takia INFP – henkilöiden omat moraaliset uskomukset ovat tärkeä elämää ohjaava tekijä. Tiimeissä INFP:t ovat luovia ja he pyrkivät etsimään erilaisia ratkaisuja siihen, miten asiat voitaisiin tehdä. Heitä pidetään myös joustavina ja sopeutumiskykyisinä; he työskentelevät ahkerasti tärkeinä pitamiensä asioiden puolesta, ellei jotain heidän tärkeistä periaatteistaan rikota. Työyhteisössä INFP:t pyrkivät aistimaan muiden ihmisten tunteita ja ottamaan muut ihmiset huomioon. Päätöksenteossään he pyrkivät yhteiseen etuun ja win – win tilanteeseen. (Kummerow ym. 1997: 20 - 21; Myers & McCaulley 1990: 95 - 96)

ENFP

ENFP – ihmiset ovat energisiä, ajatuksia täynnä olevia innovaatioiden tekijöitä, jotka nauttivat saadessaan visioita ja tuoda ideoitansa julki. ENFP:t ovat lämmintehkisiä ja ihmisiin suuntautuneita, ja heillä on kyky innostaa ja motivoida muita ihmisiä toimimaan yhteisen edun puolesta. ENFP:t ovat vahvoja asioissa, jotka he kokevat kiinnostaviksi; he tekevät kaikkensa onnistuakseen niissä. Toisaalta he eivät ole kovin pitkäjänteisiä, mistä johtuen heidän mielenkiintonsa

kohteet ovat usein lyhytaikaisia ja vaihtelevia. Hyvän ihmistuntemuksen takia ENFP:t pystyvät ottamaan huomioon myös muiden ihmisten edut ja tarpeet. Heille tärkeitä arvoja ovat yhteisön keskinäinen harmonia ja hyväntahtoisuus. Parhaimmillaan ENFP:t ovat vaihtelevissa tilanteissa, joissa he pystyvät käyttämään luovuuttansa ja karismaansa hyväkseen. (Kummerow ym. 1997: 21; Myers & McCaulley 1990: 79; 81)

ENFJ

Myös ENFJ:t ovat toiminnassaan voimakkaasti ihmisiin keskittyneitä. Heillä on usein kyky empaattisuuteen: he ymmärtävät muiden ihmisten huolia, motivaatiotekijöitä ja tarpeita. Lisäksi he ovat erityisen lahjakkaita löytämään ja tuomaan esille toisten ihmisten vahvuudet. Johtajana ENFJ - persoonallisuustyyppi on innostava, mutta johdettavina he ovat lojaaleja seuraajia. ENFJ:t ovat suvaitsevaisia ja he kykenevät viestimään muita arvostaen. Sen takia ENFJ – ihmisten rooli organisaatiossa on usein olla suostuttelijoina, jotka rakentavat yhteisymmärrystä mielenkiinnonkohteiltaan ja motiiveiltaan erilaisten ihmisten välille. ENFJ:t ovatkin parhaimmillaan tilanteissa, jotka vaativat ihmissuhdetaitoja. (Kummerow ym. 1997: 21; Myers & McCaulley 1990: 100 - 101)

INTJ

INTJ:t elävät ideoiden ja suunnitelmien maailmassa. Tämän persoonallisuustyyppin ihmiset arvostavat älykkyyttä, tietoa ja osaamista, mitä he odottavat paitsi itseltään myös muilta tehtävissään. INTJ:t keskittyvät tarkkailemaan maailmaa ja he pyrkivät löytämään siinä esiintyvistä ilmiöistä uusia ideoita ja mahdollisuuksia. He ovat nopeita oivaltamaan asioita, mutta he harmittavan usein panttaavat ideoitaan itselleen. Tyyppin ihmiset ovat myös erittäin itsenäisiä; he ovat erittäin päättäväisiä ja uskovat vahvasti omaan visioonsa asioista riippumatta siitä, mitä muut ihmiset niistä ajattelevat. Parhaimmillaan he ovat, kun he saavat rauhassa työstää ideoitaan, teorioitaan ja periaatteitaan. (Kummerow ym. 1997: 21 - 22; Myers & McCaulley 1990: 74 - 75)

INTP

INTP:t pyrkivät muodostamaan loogisen selityksen kaikelle, mihin he tuntevat mielenkiintoa. Tätä persoonallisuustyyppiä voidaan kuvata teoreettiseksi.

INTP- henkilöiden kiinnostus kohdistuu pikemminkin abstrakteihin asioihin kuin ihmisiin. He näkevät maailmassaan parannettavia asioita. Heillä on kyky nopeasti analysoida vaikeita ongelmia, ja tunnistaa kuviota sekä keksiä loogisia selityksiä niille. Koska he suhtautuvat varauksellisesti muihin ihmisiin, INTP – ihmiset suoriutuvat parhaiten tehtävistä, joissa he saavat työskennellä yksin. He pystyvät helposti käsittelemään ongelmia, joiden ratkaiseminen edellyttää uudenlaista lähestymistapaa. (Kummerow ym. 1997: 22; Myers & McCaulley 1990: 85 - 86)

ENTP

ENTP:t näkevät maailmansa olevan täynnä mahdollisuuksia ja mielenkiintoisia haasteita. Ratkaisujen löytäminen erilaisiin ongelmiin motivoi ENTP - henkilöitä toimimaan. He pystyvät nopeasti suunnittelemaan luovia ideoita, miten ongelmia kannattaisi lähestyä. He myös usein ryhtyvät heti käytännössä toteuttamaan näitä ideoitaan. Työnteossaan he ovat omatoimisia, neuvokkaita, aktiivisia ja energisiä. Heidän kykynsä nähdä mahdollisuuksia kaikkialla aiheuttaa sen, että ENTP:t pystyvät usein ymmärtämään asiat nopeasti ja perusteellisesti. Siitä syystä he pystyvät toimimaan joustavasti ja sopeutumaan hyvin monenlaisiin tilanteisiin ja tehtäviin. Parhaimmillaan ENTP:t ovat muuttuvissa olosuhteissa, missä he pystyvät rakentamaan käsitteellisiä malleja ja strategioita siitä, miten muutos viedään läpi. (Kummerow ym. 1997: 22 - 23; Myers & McCaulley 1990: 77; 79)

ENTJ

ENTJ:t ovat luovia toiminnan organisoijia, jotka pyrkivät jatkuvasti havaitsemaan toimintaympäristössä olevia epäkohtia. Epäkohtien ratkaisemiseksi ENTJ - ihmisiltä löytyy lujaa tahtoa, jonka avulla he vievät suunnitelmansa ongelmien ratkaisemiseksi alusta loppuun. He keskittyvät enemmänkin tuleviin tapahtumiin kuin nykyhetkeen; tärkeintä ei ole se, mitä juuri nyt tapahtuu, vaan enemmän se, mihin suuntaan ollaan menossa ja mihin asioihin jatkossa tulisi erityisesti kiinnittää huomio. Kyky visioida ja nähdä organisaation kehityssuunta yhdistettynä hyvää kykyyn organisoida sekä ihmisiä että asioita tekevät ENTJ – henkilöstä luonnollisen johtajan, joka tarttuu kohtaamiinsa haasteisiin päättäväisesti. Parhaimmillaan he ovat, kun he pystyvät hyödyntämään kyky-

ään analyttiseen ja strategiseen ajatteluun. (Kummerow ym. 1997: 23; Myers & McCaulley 1990: 89 - 91)

3.4 Persoonallisuus virtuaalitiimeissä

Organisaatioiden, jotka käyttävät tiimejä paljon, on tärkeää ymmärtää, kuinka tiimijäsenten erilaiset persoonallisuudet vaikuttavat siihen, miten he ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Persoonallisuustyyppin tunnistaminen auttaa ymmärtämään jokaisen tiimijäsenen henkilökohtaisia heikkouksia ja vahvuuksia sekä sitä, miten ne vaikuttavat tiimin muodostamiseen, sen toimintaan ja kehitykseen.

Heterogeenisiä tiimejä on yleensä pidetty tuloksekkaina, vaikkakin niiden suorittamaan tehtävään saattaa kulua enemmän aikaa. Työtulokset ovat kuitenkin olleet parempia, kun niitä verrataan homogeenisten tiimien tuloksiin. Teorian mukaan optimaalinen tiimi muodostuu erilaisten ihmisten oikeanlaisesta yhdistelmästä. Tiimin kokoonpanossa tulisi näin olla mahdollisimman paljon toisiaan, paitsi tiedoiltaan ja taidoiltaan niin myös persoonallisuudeltaan, täydentäviä ihmisiä. (Bradley & Hebert 1997: 345) Souren ym. (2004: 304) näkevät asian toisin. Tiimijäsenten erilaisuus ilmenee mm. eroina asenteissa, arvoissa sekä työstä suoriutumisessa, mitkä puolestaan voidaan nähdä mahdollisina ajureina konfliktitilanteisiin, kun henkilöt ovat vuorovaikutuksessa.

Eri persoonallisuustyypeillä on erilaisia vahvuuksia ja toiminnan motivaatioteijöitä. Tietyn persoonallisuustyyppin omaava henkilö voi olla toisia kohtaan avoimempi ja täten hyväksyä muut tiimin jäsenet helpommin, mikä puolestaan voi johtaa nopeammin luottamuksen syntymiseen tiimin jäsenten välillä. Toisaalta tietyn persoonallisuustyyppin omaavat henkilöt pyrkivät tekemään työnsä ottamatta liikaa ylimääräisiä riskejä. Toisia puolestaan riskinotto motivoi ja ajaa toimintaan. Kolmanneksi voidaan miettiä, miten eri persoonallisuustyyppit reagoivat vaikeaan ja uuteen tilanteeseen, jota ei heti pystytä ratkaisemaan. Toisia tilanne voi motivoida innovoimaan uudenlaisia ja käänteentekeviä ratkaisuja, kun taas joku toinen henkilö saattaa hämmentyä ja muuttua passiiviseksi. Lisäksi voidaan miettiä, voiko tietyn persoonallisuustyyppin henkilö olla luonnostaan hyvä johtaja ja ovatko puolestaan tietyn persoonallisuustyyppin henkilöt mieluummin johdettavia. Varmasti yksi merkittävimmistä tekijöistä, joihin per-

soonallisuustyypit tiimeissä vaikuttavat, on tiimien välinen kommunikaatio. Ihmiset ovat erilaisia suhteessa siihen, miten he ilmaisevat itseään ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Toisille itsensä esilletuominen ja kommunikointi ovat luonnollisia asioita, kun taas joillekin toisille itsensä ilmaiseminen voi olla vaikeaa. Mikään persoonallisuustyyppi ei kuitenkaan ole tiimeissä toistaan parempi. Jokaisella tyyppillä on jotain lisäarvoa antavaa tiimin toimivuudelle ja tehokkuudelle. Keskeistä on juuri oikeanlaisen yhdistelmän löytäminen, jotta erilaiset persoonallisuudet toimisivat hyvin. (Bradley & Hebert 1997: 337 – 353)

Bradley ja Hebert (1997: 337 – 353) ovat päättelleet tarkemmin eri persoonallisuustyypien ja preferenssien vaikutusta tiimidynamiikkaan. He ovat jakaneet persoonallisuuden vaikutukset neljään osaan; johtajuuteen, viestintään, tiimin koheesioon ja heterogeenisyyteen. Bradley ja Hebert ovat tutkimuksessaan osoittaneet jokaisella persoonallisuuden preferenssillä olevan tietty vaikutuksen tiimin toimintaan. Preferenssien vaikutukset tiimidynamiikkaan ovat esitettyinä taulukossa 4.

Taulukko 4. Persoonallisuuspiirteiden vaikutus tiimidynamiikkaan.

Käynnistävät tiimin välisen kommunikation	Ekstravertti (E)	Introvertti (I)	Tuovat esille ryhmäkeskusteluiden sisäisiä näkemyksiä
Tuovat esille relevantteja faktoja, käsityksiä, "miten asiat ovat"	Tosiasiallinen (S)	Intuitiivinen (N)	Tuovat esille uusia vaihtoehtoja, ideoita, "miten asiat saattaisivat olla"
Esittävät päätöksentekotilanteesta loogisen analyysin	Ajatteleva (T)	Tunteva (F)	Esittävät näkemyksiä, miten tiimijäsenten ja asiakkaiden tunteet saattaisivat vaikuttaa tilan-

			teeseen.
Auttavat tiimiä pysymään aikataulusa	Harkitseva (J)	Spontaani (P)	Auttavat tiimiä harkitsemaan muita vaihtoehtoja päätöksentekoprosessissa.

Seuraavaksi käsitellään persoonallisuuden vaikutusta tärkeimpiin virtuaalitiimin toimintaan vaikuttaviin tekijöihin. Tutkielmassa käsitellään edellä mainittujen neljän tekijän lisäksi myös luottamuksen ja persoonallisuuden yhteyttä. Luottamuksen käsitteleminen tässä tutkimuksessa on erittäin oleellista, koska luottamuksen syntymisen on eri tutkimuksissa koettu yhdeksi tiimin tehokkuuden merkittävimmäksi yksittäiseksi tekijäksi, sillä ilman jäsenten välistä luottamusta virtuaalitiimien on lähes mahdoton rakentaa muita tiimin tehokkaan toiminnan perustekijöitä. Tiimin tehokkuuteen vaikuttavilla tekijöillä, joita tullaan käsittelemään jatkossa, tarkoitetaan tässä tiimin tehokasta kommunikaatiota, johtamista ja vahvaa tiimikoheesiota. Tämän lisäksi luottamuksen käsittelemistä tutkielmassa voidaan perustella sillä, että luottamuksen syntymisen jäsenten välille on nähty olevan sidoksissa tiimijäsenten persoonallisuuteen.

3.4.1 Persoonallisuus ja luottamus

Persoonallisuuspiirteillä on pyritty selittämään ihmisen organisaatiokäyttäytymistä. On pyritty selvittämään, onko löydettävissä tiettyjä persoonallisuuspiirteitä, jotka selittävät esimerkiksi henkilön työtehokkuutta. Persoonallisuudella onkin useissa tutkimuksissa nähty olevan vaikutusta siihen, miten ihminen käyttäytyy ryhmän jäsenenä. Persoonallisuuden on ainakin todettu vaikuttavan luottamuksen syntymiseen, minkä perusteella voidaan persoonallisuuden väittää vaikuttavan tiimin toimintaan. Luottamuksella tarkoitetaan tiimijäsenen riippuvuuden tai turvautumisen astetta muihin tiimin jäseniin. Luottamus perustuu ihmisen olettamukseen, että toiset käyttäytyvät niin kuin heidän odotetaan käyttäytyvän. Useiden tekijöiden on nähty vaikuttavan luottamuksen syntymiseen. Ainakin ihmisten välisten yhteisten sosiaalisten normien, toistuvan vuorovaikutuksen ja yhteisten kokemusten on nähty edistävän luottamuk-

sen syntymistä. (Järvenpää, & Leidner 1999: 792) Menestyäkseen virtuaalitiimin jäsenten on luotettava toisiinsa - siihen että he täyttävät velvollisuutensa, ja että heidän toimintansa on ennakoitavissa. Cascio (2000: 83) toteaa luottamuksen puutteen mahdollisesti aiheuttavan sen, että tiimi ei kykene toimimaan ja sen kaikki muut tehokkaan tiimityön varmistamiseksi tehdyt toimenpiteet, kuten tarkat henkilövalinnat, johtajien ja työntekijöiden koulutus sekä tulosohejaus, saattavat muodostua tehottomiksi.

Vaikka luottamuksen rakentuminen on tärkeää kaikissa organisaatioissa, on luottamus nähty erityisen kriittiseksi menestystekijäksi sellaisissa organisaatioissa, joilla ei ole selvää rajaa ja joissa perinteisen autoritäärisen mallin mukaiset sosiaalisen ohjauksen keinot ovat korvattu työntekijöiden itseohjautuvuudella. Kyseiseen organisaatiokuvaukseen sopivat virtuaalitiimit, joiden toiminnassa luottamuksen rakentaminen on nähty erittäin haasteelliseksi. Luottamuksen hyödyistä virtuaalitiimeissä on ensinnäkin todettu, että se vähentää suhteiden transaktiokustannuksia, koska yksilöt ryhtyvät vähemmän itseään suojaaviin toimiin muiden tiimijäsenten opportunistisen käyttäytymisen pelossa. Toisin sanoen, luottamus vähentää tiimijäsenten välistä pelkoa siitä, että tiimin toiset jäsenet saattaisivat käyttäytyä periaatteettomasti, yhteisistä arvoista välittämättä, käyttäen hyväkseen vallitsevaa tilannetta. Luottamuksen on siis yleisesti koettu lisäävän tiimijäsenten välisen suhteen varmuuden ja turvallisuuden tunnetta ja myös edistävän tiimin sisällä avointa tiedonvaihtoa. (Järvenpää ym. 1998: 30 – 31)

Miksi luottamuksen rakentaminen virtuaalitiimeissä on vaikeaa? Luottamuksen ja sen rakentamisen haasteellisuus johtunee siitä, että useimmista ihmisistä ei ole järkevää luottaa henkilöön, jota he eivät henkilökohtaisesti tunne, tai jonka työskentelytavat ovat tuntemattomat. Myös ristiriidat yhteisissä tavoitteissa saattavat aiheuttaa sen, ettei toista henkilöä pidetä luotettavana. Pystyäkseen rakentamaan luottamuksen ilmapiiriin virtuaalitiimien ja sen jäsenten tulisi olla yhteydessä toisiinsa. Mitä virtuaalisempi organisaatio on, sitä enemmän sen jäsenten tulisi tavata ja olla yhteydessä toisiinsa. (Handy 1995: 43)

Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk ja McPherson (2002: 70 – 71) kuitenkin näkevät asian hieman toisin. Heidän mukaansa luottamus on mahdollista rakentaa virtuaalisesti, ja näin ollen sen syntyminen ei välttämättä vaadi tiimijäsenten keskinäistä tapaamista. Kyse on enemmän siitä, kuinka luottamus on jäsenten vä-

lille kehittynyt. Perinteisissä tiimeissä sen jäsenet luottavat toisiinsa yhdessä vietetyn ajan jälkeen, jolloin he ovat mm. puhuneet henkilökohtaisista asioista tai tehneet yhdessä asioita työn ulkopuolella. Ihmisten välinen luottamus syntyy, kun tärkeä ja toiselle jaettu tieto pysyy luottamuksellisena. Virtuaalitiimeissä luottamus jäsenten välillä kasvaa suhteessa koettuun tunteeseen toisen henkilön luotettavuudesta, yhtenäisyydestä ja avoimuudesta.

Luottamuksen ihmisten välillä voidaan katsoa myös syntyvän kolmesta tekijästä, jotka voidaan liittää myös osaksi henkilön persoonallisuutta. Ominaisuudet, jotka luovat luottamusta ovat henkilön havaitut 1) kyvyt, 2) hyväntahtoisuus ja 3) rehellisyys. Järvenpää ym. (1998: 31) mainitsevat, että taipumus luottamiseen on ihmisen persoonallisuuspiirre, joka ilmaisee yleisen odotusarvon siitä, kuinka luotettava henkilön pitäisi olla. Tämän piirteen on oletettu pysyvän suhteellisen vakaana, ja siihen vaikuttavat paitsi henkilön kulttuurilliset ja sosiaaliset tekijät, niin myös henkilön elämäkokemukset ja hänen persoonallisuustyyppinsä.

Tutkimuksissa on havaittu persoonallisuuspiirteistä ainakin ekstraversioon ja avoimuuden olevan sidoksissa luottamuksen syntymiseen. Henkilön tunnollisuuden puolestaan on nähty heikentävän taipumusta luottamuksen syntyyn. Ekstravertit ihmiset rakentavat suhteita helpommin ja monesti heillä on useampi erilainen suhde samanaikaisesti. Ekstraverttien suhteet saattavat olla toisaalta melko pinnallisia, jolloin suhteiden vuorovaikutuksen taso saattaa jäädä alhaiseksi. Introverteilla saattaa olla määrällisesti vähän suhteita, mutta toisaalta nämä harvat suhteet ovat monesti sitäkin syvempiä. Ekstravertit ovat enemmän kiinnostuneita suhteiden määrästä kuin niiden laadusta. Tyydyttääkseen sosiaalisen kanssakäymisen tarpeensa ekstravertti henkilö luottaa uuteen henkilöön helpommin ja nopeammin, siinä missä introvertti henkilö tarvitsee enemmän aikaa suhteen kehittymiseen ja luottamuksen rakentamiseen. (Jacques, Garger, Brown & Deale 2009: 147)

3.4.2 Persoonallisuus ja johtajuus

Virtuaalitiimin johtajuus, eli kyky vaikuttaa tiimin muihin henkilöihin, ratkaisee varsin paljon, onko virtuaalitiimillä ylipäättään mahdollisuutta menestyä. Huomioon tulee kuitenkin ottaa, että virtuaalitiimien johtaminen on kaikkea

muuta kuin yksinkertaista. Johtamisen kohtaamat haasteet johtuvat lähinnä siitä, että jäsenten välinen henkilökohtainen vuorovaikutus on usein minimisään, mikä puolestaan tekee usein mahdottomaksi havaita tiimin reaktioita eri asioihin. Hyvän johtajan yhdeksi ominaisuudeksi on usein mainittu tasa-arvoisuus – se, että jokaista tiimin jäsentä johtaja kohtelee samojen periaatteiden mukaisesti, niin ettei kukaan jää toista huonompaan asemaan. Näin varmasti onkin, mutta on kuitenkin syytä mainita, että hyvä johtaja pystyy myös tunnistamaan johdettavista mahdollisesti löytyviä ominaisuuksia, jotka vaativat erilaisia johtamiskäytäntöjä. Young (2001: 48) artikkelissaan toteaa havainneensa käytännössä, kuinka tietty johtamistyyli ei välttämättä sovellu kaikkiin johdettaviin. Virtuaalitiimin johtajan tulisikin kyetä tunnistamaan ne tekijät, jotka motivoivat alaisia sekä löytämään tekijöitä, jotka mahdollisesti auttavat tai haittaavat tiimin toimintaa. Havaintojensa perusteella johtajan tulisi kyetä soveltamaan oikeanlaista johtamiskäytäntöä eri tilanteissa ja eri henkilöihin.

Henkilön persoonallisuustyyppillä saattaa olla ratkaiseva merkitys sille, tuleeko hänestä hyvä johtaja. Kuten edellä on todettu, johtajuus on kyky vaikuttaa toisiin ihmisiin. Kyetäkseen vaikuttamaan alaisiinsa täytyy johtajan ymmärtää, miten eri henkilöt vastaanottavat, käsittelevät ja ymmärtävät kaikkia niitä tietoja ja käskyjä, joita johtaja antaa. Mikäli johtaja kykenee siihen, on johtajan mahdollista viestiä tehtävän vaatimalla tavalla ja saada jokainen alainen ymmärtämään tehtävän tärkeyden ja sitoutumaan tehtävään. Alaisten persoonallisuuden tunteminen auttaa käyttämään johtamistyyliä, joka vastaa juuri kyseisen henkilön tarpeisiin. (Young 2001: 48 – 51)

Hieman tehtävän luonteesta riippuen ESTJ - tai ENTJ - persoonallisuustyyppien henkilöiden on nähty soveltuvan parhaiten tiimijohtajiksi. Tämä yleensä johtuu ekstravertti johtajan paremmasta kyvystä kommunikoida tiimijäsenten kanssa. Ekstravertti johtaja ohjeistaa tiimijäseniä vaivattomasti ja jakaa tietoa tiimijäsenille nopeasti. Introvertti johtaja puolestaan saattaa pidättää tiimin toiminnan kannalta tärkeää tietoa itsellään, mikä saattaa johtaa tiimin tehottomuuteen, koska tiimijäsenillä ei ole välttämättä tiedossaan kaikkea toimintaan vaikuttavaa relevanttia informaatiota. Tiimitapaamiset saattavat myös jäädä lyhyiksi introvertti johtajan takia, koska vuorovaikutus ihmisten kanssa saattaa kuluttaa introvertin energian. Virtuaalitiimin johtajan tärkein tavoite on asettaa tiimille suunta ja tavoite, jonka tiimi yrittää saavuttaa. Johtajan tulee ohjeistaa ja jakaa toiminnan kannalta oleellista tietoa tiimijäsenille, sekä muutoinkin pyrkiä akti-

voimaan tiimin sisäistä kommunikaatiota. Näiden tavoitteiden saavuttamisessa ekstravertti johtajien on nähty suoriutuvan introverttia johtajaa paremmin. (Bradley & Hebert 1997: 344- 349)

Tiimijohtajan muista preferensseistä tosiasiallisen johtajan on koettu suoriutuvan intuitiivista johtajaa paremmin tilanteissa, joissa jo olemassa olevia järjestelmiä tai rakenteita kehitetään, tai jos kyseessä on ongelma, jonka ratkaisu ei vaadi uusien teknologioiden tai lähestymistapojen soveltamista. Toisaalta, jos ongelmanratkaisu vaatii uusien lähestymistapojen ja tekniikoiden luomista, intuitiivinen johtaja suoriutuu niistä tosiasiallista johtajaa paremmin. Johtajat voidaan erottaa myös sen perusteella, ovatko he toiminnassaan enemmän ihmisiin vai tehtäviin suuntautuneita. Tuntevan – tyyppin johtajien on yleensä koettu olevan ihmisläheisiä johtajia, jotka kiinnittävät erityistä huomiota tiimijäsenten välisen harmonian säilyttämiseen ja tiimin hyvään ilmapiiriin. Ajattelevan - tyyppin johtajat toimivat enemmän tehtäväsuuntautuneesti ja heille tärkeintä ovat hyvät tulokset sekä suoriutuminen tiimin tehtävistä ja tavoitteista. Huomiioon on kuitenkin otettava, että se, millainen on tiimin yleinen persoonallisuus-rakenne, vaikuttaa siihen, kumpi näistä johtamistyyleistä koetaan oikeaksi. Esimerkiksi, jos tiimi muodostuu pääasiallisesti F- tyyppin henkilöistä, tuntevan tyyppin – johtajalle ominainen ihmisläheinen johtamistyyli ja tiimiharmonian säilyttäminen koetaan tärkeiksi tekijöiksi. Puolestaan jos tiimijäsenet ovat suurimmaksi osaksi T- tyyppin henkilöitä, F – tyyppin johtaminen saatetaan kokea negatiiviseksi. Lopuksi voidaan todeta päätöksenteon olevan vaikeampaa spontaanin – tyyppin johtajalle, koska tyyppille ominaista on erilaisten näkökulmien ja vaihtoehtoisten ratkaisuiden löytäminen. Harkitsevalle johtajalle aikataulussa pysyminen on tärkeintä, jolloin myös päätöksenteko saattaa tapahtua nopeasti. (Bradley & Hebert 1997: 344- 349)

3.4.3 Persoonallisuus ja kommunikaatio

Edellä käsiteltiin sitä, kuinka persoonallisuus ja johtajuus ovat yhteydessä toisiinsa. Aiheen tarkastelua voidaan laajentaa vielä johtajan ja johdettavien viestintään sekä siihen, vaikuttavatko persoonallisuustekijät viestintätyyliin tiimeissä. Ensinnäkin tiimin johtajalla on oltava kyky koota yhteen tarvittavat ihmiset sekä tukea ja motivoida heitä tilanteen vaatimalla tavalla. Tehokas johtaja kykenee viestimään selkeästi alaisilleen ja sen avulla osallistamaan heidät tehtä-

viin, mikä suuresti vaikuttaa siihen, miten tiimi menestyy. Dunlap (2010: 29) lisää toimivan kommunikaation olevan jokaisen huipputiimin perusta. Hyvä viestintä auttaa johtajaa saamaan tiimin muut jäsenet puolelleen ja varmistamaan sen, että he työskentelevät yhteisen edun puolesta – eivätkä sitä vastaan. Säännöllisesti ja riittävän usein tapahtuva viestintä onkin tiimeissä tehokas tapa varmistaa kaikkien osapuolten sitoutuminen yhteiseen päämäärään. Se samalla luo mahdollisuuden tarkistaa, että markkinoilta tulevat tiedot ovat ajanmukaisia ja tarkkoja.

Samoin kuin johtamistyylin osalta todettiin, myös tiimeissä tulisi ymmärtää, millaista viestintätyyliä kussakin tilanteessa kannattaa soveltaa. Peterson (2007: 63) kehottaakin organisaatioita hyödyntämään MBTI:tä toimivaa viestintätyyliä tiimeihin rakennettaessa. Tunnistamalla eri persoonallisuustyypit on mahdollista muokata tiimissä tapahtuvaa viestintää ja vuorovaikutusta sekä niitä lähestymistapoja, jotka parhaiten soveltuvat kussakin tilanteessa. Petersonia tukee myös Youngin näkemys (2001: 48 – 51), jonka mukaan MBTI on tehokas väline, kun pyritään ymmärtämään, miten eri ihmiset vastaanottavat, käsittelevät tietoa, ja miten he toimivat sen perusteella. Youngin mukaan, mikäli ihmiset tiimissä ymmärtävät, miten eri preferenssit vaikuttavat siihen, miten toiset ihmiset kommunikoivat, on mahdollista, että viestintätyyli muuttuu kaikkia tiimin osapuolia miellyttäväksi.

Kuten edellä esitetyt esimerkit osoittavat, voidaan virtuaalitiimin sisäisen kommunikaatiolla nähdä olevan erittäin suuren vaikutuksen tiimin toimintaan ja samalla sen tehokkuuteen. Toimiva viestintä synnyttää tiimijäsenten välistä yhteistyötä, tuottaa jäsenten persoonallisuudesta relevanttia tietoa ja luo perustan yhteisille arvoille. Tiimin kommunikaatioon vaikuttavat sen jäsenten persoonallisuustekijöiden lisäksi kuitenkin myös organisatoriset tekijät, kuten organisaatiokulttuuri, arvot ja valtasuhteet. Rakentamalla oikeanlaiset ja toimivat viestintäkanavat tiimijäsenten välisen luottamuksen syntyminen on todennäköisempää.

Tiimeissä jokainen MBTI:n persoonallisuuden preferenssi vaikuttaa sen kommunikointityyliin. Ensinnäkin ekstraversio ja introversio viittaavat ihmisen keskustelun tyyliin ja osallistumiseen. Tosiasiallinen ja intuitiivinen – preferenssi puolestaan vaikuttaa siihen, millaiseen informaatioon henkilö keskittyy, kun hän puhuu, kuuntelee tai kirjoittaa. Kolmanneksi, persoonallisuuden ajat-

televan tai tuntevan – preferenssi vaikuttaa siihen, ottaako henkilö aktiivisesti keskusteluun osaa vai jättäytyykö mieluummin ulkopuolelle kuuntelevaksi osapuoleksi. Lopuksi harkitseva ja spontaani - preferenssi vaikuttaa henkilön viestinnän rakenteeseen ja tyyliin. (Kummerow ym. 1997: 26 – 27)

Ekstraverttejä, tosiasiallisia, ja ajattelevia henkilöitä pidetään luonnollisina viestijöinä tiimeissä. Ekstraverteille kommunikointi ja itsensä ilmaisu tapahtuvat luonnollisesti. Rakentaakseen toimivan viestinnän tiimin sisälle, tiimin tulisi muodostua määrällisesti sopivasta joukosta ekstraverttejä, koska he toimivat tiimin yhteydenpidon rakentajina. Liian moni ekstravertti tiimissä saattaa kuitenkin aiheuttaa ongelmia, koska ekstravertit saattavat viestiä päällekkäin pyrkiessään tuomaan voimakkaasti esiin oman näkökantansa. Introvertit puolestaan suosivat mieluummin kirjoitettua kommunikaatiota, koska he haluavat ensin syvällisesti pohtia omia ajatuksiaan ja ideoitaan ennen kuin julistavat ne muille. Sanallisessa viestinnässä introvertit pyrkivät enemmänkin reflektimaan sitä, mitä on sanottu, kuin että he itse pyrkisivät tuomaan omia näkökulmiaan esiin. Liian suuri joukko introvertteja ei myöskään edistä toimivan kommunikaation syntymistä tiimin sisälle. Jos tiimi on muodostettu liian suuresta joukosta introvertti – tyyppin henkilöitä, vaarana on, että tiimin sisäisen kommunikaation syntyminen on hidasta ja tehotonta. (Bradley & Hebert 1997: 345; Gibson & Cohen 2003: 69; Kummerow ym. 1997: 28)

Viestintään vaikuttavista muista tekijöistä voidaan todeta ensinnäkin, että tosiasialliset henkilöt haluavat viestinnässä keskittyä todellisiin asioihin sekä nykyhetken menneisyyden sijasta. Tosiasialliset henkilöt kysyvät paljon tarkkoja kysymyksiä pyrkiessään hahmottamaan paremmin relevantit faktat. Viestinnässä tosiasialliset henkilöt pystyvät tuomaan ajatuksensa selvästi esiin viestessään muille tiimijäsenille. Intuitiiviset henkilöt vievät kommunikaation usein suurempaan kontekstiin; he pyrkivät näkemään erilaisia yhteyksiä asioiden välillä. Viestinnässä intuitiivisille henkilöille on tyypillistä luoda monimutkaisempia ideoita, joiden viestiminen muille on vaikeampaa. Toiseksi ajattelevan – tyyppin henkilöt haluavat kommunikaation olevan rakenteeltaan loogista ja selkeää. Ajattelevat henkilöt usein jättäytyvät keskustelun ulkopuolelle, jos he tuntevat, että läpikäydyt asiat eivät ole relevantteja. Tunteva henkilö haluaa keskusteluissa tuoda esiin subjektiivisen näkökulman. Hänen viestinnässään korostuvat erityisesti hänen omat arvonsa ja mielenkiinnon kohteensa. Järjestelmällisen - tyyppin henkilö haluaa viestinnän olevan rakenteeltaan selkeää: siinä

tulee olla alku, lyhyt keskiö ja loppu. Spontaani henkilö useimmiten haluaa enemmän epämuodollista viestintää. Hän pyrkii suuntaamaan keskustelun häntä itseään kiinnostaviin aiheisiin. Tiimeissä spontaanit henkilöt pyrkivät tuomaan erilaisia näkökulmia esiin ja näin jättämään keskustelun avoimeksi. (Bradley & Hebert 1997: 345; Gibson & Cohen 2003: 69; Kummerow ym. 1997: 30 - 37)

3.4.4 Persoonallisuus ja tiimikoheesio

Tiimit ovat sosiaalisia järjestelmiä, jolloin niiden tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä voidaan etsiä jäsenten välisistä sosiaalisista tekijöistä ja motivaatiotekijöistä. Tiimeissä ihmiset toimivat erilaisissa suhteissa toisiinsa. Mitä vahvemmin sidoksissa toisiinsa tiimijäsenet ovat, sitä motivoituneempi tiimi on suoriutumaan tehtävistään. Tiimijäsenten sitoutumisen astetta voidaan kutsua myös tiimikoheesioksi. Koheesiolla tai tiimin yhteenkuuluvuudella tarkoitetaan tiimin kiinteyttä ja sitä yhteistä vetovoimaa, jota tiimijäsenet tuntevat tiimiä ja toisiaan kohtaan. Yhteenkuuluvassa tiimissä jäsenet osoittavat me-henkeä ja ovat voimakkaasti sitoutuneita ryhmään, sen tehtäviin sekä muihin jäseniin. Korkean yhteenkuuluvuuden tiimille on ominaista hyvä ja avoin ilmapiiri, jossa tiimin jäsenet ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa toisiinsa sekä arvostavat toistensa työpanoksia. Yhteenkuuluvuus ei tarkoita kuitenkaan sitä, ettei tiimillä olisi konflikteja. Yhtenäinen tiimi on sellainen, joka kykenee ratkaisemaan sisäiset konfliktit tavalla, joka ei aiheuta pysyvää erimielisyyttä vaan lisää yhteisvaikutusta, joka tekee tiimityöstä arvokasta; jäsenet pyrkivät yhdessä ratkaisemaan konfliktit ilman negatiivisten seurausten syntyä. (Aho & Laine 1997: 203 – 206)

Korkean koheesion tiimejä kuvaavia ominaisuuksia ovat mm. jäsenten kokema mielenkiinto toisiaan kohtaan, korkea tehtäväsuuntautuneisuus sekä ylpeys tiimijäsenyydestä. Koska yhteenkuuluvassa tiimissä jäsenet tuntevat toisensa ja heidän toimintatapansa paremmin, jäsenten välinen kommunikaatio on avointa, mikä johtaa parempaan tiedonkulkuun ja organisaation oppimiseen. Täten yhteenkuuluva tiimi kykenee myös hyödyntämään paremmin käytössä olevat resurssit. Koheesion muodostuminen tiimijäsenten välille saattaa kuitenkin viedä aikaa, ja se kehittyikin yleensä vasta, kun tiimin keskinäinen vuorovaiku-

tus ja koordinointi paranevat. (Karn, Syed-Abdullah, Cowling & Holcombe 2007: 99 – 111)

Koheesioon syntyyn tiimijäsenten välille saattavat vaikuttaa useat eri tekijät, kuten henkilön ikä ja sukupuoli. Jäsenten persoonallisuuden on kuitenkin nähty olevan näitä tärkeämpi yksittäinen vaikuttava tekijä koheesioon syntyyn. MBTI:n preferensseistä tiimikoheesioon vaikuttavat erityisesti ajatteleva (T) - ja tuntevan (F) – persoonallisuustyyppi. Tunteva – tyyppin henkilöille on ominaista pyrkiä säilyttämään inhimillinen näkökulma tiimin päätöksenteossa. Keskusteluissa he tuovat esiin näkökulmia siitä, miten mahdolliset päätökset saattavat vaikuttaa muihin henkilöihin. Muut tiimijäsenet saattavat tällöin kokea, että heidän etunsa otetaan huomioon, mikä saattaa johtaa myöhemmin tiimikoheesioon muodostumiseen. Vastakohtana ajatteleva – tyyppin jäsenet ovat herkkiä tekemään päätelmiä nopeasti ja myös välittömästi ilmaisemaan ne. Vaarana on, että he saattavat loukata muita tiimijäseniä sanoillaan, jolloin mahdollisesti syntyy ristiriitoja tiimijäsenten välille. Tunteva – tyyppin jäsenet tekevät kaikkensa säilyttääkseen sisäisen harmonian. He eivät välttämättä ilmaise omia aitoja tunteitaan välttääkseen loukkaamasta toisia tiimijäseniä. Tällöin puolestaan tiimin sisäinen viestintä saattaa vääristyä. (Bradley & Hebert 1997: 345)

4. TUTKIMUSFILOSOFIA

Neljännessä luvussa perehdytään tarkemmin tutkimuksen empiirisen osan metodologiaan, tutkimusasetelmaan sekä tiedonhankinnan menetelmiin, joita hyödyntämällä pyritään vastaamaan esitettyihin tutkimusongelmiin. Lisäksi luvussa esitellään, millaisin menetelmin saatuja tutkimustuloksia voidaan analysoida. Yhteenvetona luvun tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskuva siitä, miten käytännössä tutkimukset toteutetaan ja miten niiden tulokset analysoidaan. Koska tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisin menetelmin, tutkimusmenetelmää ja sen prosessia esitellään vain kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän näkökulmasta.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Metodilla eli menetelmän käsitteellä on monikäsitteinen luonne tieteellistä tutkimusta tehdessä. Yleisesti sillä kuitenkin tarkoitetaan tiettyjen taustatekijöiden ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan ja etsitään tietoa tai pyritään ratkaisemaan jokin tiedossa oleva ongelma. Metodologian laajempaan käsitteeseen ei ainoastaan voida pitää niitä tapoja ja toimintamenetelmiä, joiden avulla uutta tieteellistä tietoa tavoitellaan ja hankitaan, vaan myös metodien taustalla olevien oletusten ja lähtökohtien selvittämistä. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2009: 183 – 184)

Relevanttia tutkimusmenetelmää valittaessa tulee ottaa huomioon tiettyjä asioita. Ensimmäiseksi tulee huomioida se, että tutkimuksessa käytettävä metodi ja itse tutkimusongelma ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Tämän vuoksi päätös tutkimusmetodin valinnasta tulisikin perustua itse tutkimusongelmaan. Tällöin on todennäköisempää, että tutkimustulokset ovat sekä monipuolisempia että luotettavampia. Tietyt menetelmät eivät siis välttämättä sovi tietyn ongelman ratkaisemiseen yhtä hyvin kuin toiset. Siksi onkin erityisen tärkeää, että tutkija tunnistaa erilaiset menetelmät, niiden edut ja mahdolliset rajoitukset. Näiden tietojen perusteella tutkijan tulisi kyetä valitsemaan tilanteeseen parhaiten soveltuva tutkimusmenetelmä. Menetelmän valintaa tulisi ensisijaisesti ohjata se, millaista tietoa halutaan etsiä. Toiseksi tulee miettiä, keneltä tai mistä tietoa etsi-

tään. Lisäksi mahdollisia tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. käytettävissä olevat resurssit, sekä tutkijan omat taidot ja kokemus. (Hirsijärvi ym. 2009: 183 – 185)

Tutkimusotteet jaotellaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin sekä kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin. Tämä tutkielma on tilastollinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja luonteeltaan survey-tutkimus. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen tiimien toimintaa ja tiimijäsenten persoonallisuuden mahdollisia vaikutuksia siihen. Sen lisäksi kerätyn aineiston avulla pyrittiin kuvailemaan ja selittämään näitä kahta tekijää ilmiöinä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän on mainittu soveltuvan paremmin asioiden tutkimiseen, joissa kyse on asioiden välisten riippuvuuksien selvittämisestä. Tässä tutkimuksessa riippuvuustekijöitä olivat edellä mainitut persoonallisuus ja tiimidynamiikka. Seuraavaksi esitellään tarkemmin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja perustellaan, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on eri tilastollisia menetelmiä käyttäen selvittää mm. lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia. Kyetäkseen ymmärtämään tiettyä ilmiötä ja luomaan tarvittavia yleistyksiä siitä, on tilastollisen tutkimuksen havaintoaineiston oltava riittävän suuri ja edustava. Tilastollisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmiä ovat mm. erilaiset kyselylomakkeet, joita käyttämällä myös tämä tutkielma toteutettiin. Kyselylomakkeiden käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua, koska sen on katsottu parhaiten edesauttavan tutkimusongelmien ratkaisua. Tutkimuksessa kyselylomakkeiden käyttö on nähty parhaiten soveltuvaksi tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun kerättävä tieto koskee ihmisiä ja lisäksi tavoitteena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa suhteellisen nopeassa ajassa. Kyselylomakkeiden käyttöä tutkimuksessa puoltaa myös sen objektiivisuus. Esimerkiksi haastatteluissa tutkijan oma rooli vaikuttaa suhteellisen paljon tutkimustuloksiin, mutta kyselylomakkeiden käytöllä pystytään minimoimaan tämä tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava tutkijan rooli. Näiden seikkojen lisäksi tilastollisen tiedonkeruun tuottama numeerinen data on helpommin analysoitavissa, koska se on helpommin luettavassa muodossa. Näin ollen kerätty tieto on helpommin ymmärrettävissä ja mitattavissa kuin mitä laadullisin menetelmin tuotettu tieto usein on. (Heikkilä 2005: 16)

Toisaalta kyselomakkeiden käyttöön liittyy myös jotain rajoitteita. Heikkilän mukaan suurin ongelma kyselomakkeiden käytössä tutkimukselle on se, että erilaisia syy-seuraus-suhteita on vaikea hahmottaa, jolloin niiden päättely jää pelkästään tutkijan omien tulkintojen varaan. (Heikkilä 2005: 16) Lisäksi tutkija ei voi olla täysin varma, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, ja ovatko he vastanneet kysymyksiin rehellisesti ja heille luontaisella tavalla mitään tietoja vääristämättä. Toisaalta on myös vaarana, että eri vastaajat tulkitsevat kysymykset eri tavoin. Lisäksi vastaajien lähtötiedot aihealueesta voivat vaihdella suuresti. Täten kohdejoukon valinnalla on suuri merkitys kyselyiden onnistumiselle. Ehkä suurin kyselylomakkeiden käyttöön liittyvä ongelma on kuitenkin kato. Hirsijärven ym. (2007: 190) mukaan tällä tarkoitetaan alhaista vastausprosenttia. Se, kuinka suureksi kato muodostuu, johtuu yleensä siitä, millainen on tutkimukseen osallistuva kohdejoukko, ja kokevatko he tutkimuksen aihepiiriin kiinnostavaksi. Hirsijärven ym. mukaan 30 - 40 vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä, kun tutkimukseen aineiston keruumenetelmänä käytetään kyselyä.

Kvantitatiivinen tutkimus ja sen tiedonkeruu voidaan toteuttaa myös muilla tavoin. Yhtenä esimerkkinä on havainnointitutkimus, jossa tiedot kerätään havainnoimalla tutkimuskohdetta. Yleisemmin havainnointi tapahtuu ulkopuolisesti, eli tarkkailemalla tutkija kerää havainnointiaineiston tutkittavista. Merkittävää on kuitenkin se, ettei tutkija itse osallistu havainnoitavien toimintaan, jolloin havainnointiaineistoa voidaan pitää luotettavana. Havainnoimalla tapahtuvan tiedonkeruun suurimpana etuna voidaan kuitenkin pitää sitä, että tiedon hankinta on aktiivista eli tietoa saadaan heti tapahtuma hetkellä. Puolestaan kyselylomakkeiden käyttämisestä on esitetty kritiikkiä siitä, että siinä tutkimus perustuu enemmänkin aikaisempiin tapahtumiin tai odotuksiin tulevasta. Tällöin on huomattu, että odotetun ja todellisen käyttäytymisen välillä on usein suuri ero. Havainnoimalla lisäksi pystytään paremmin ottamaan huomioon paremmin erilaiset viestintään liittyvät tekijät, kuten erilaiset sanattoman viestinnän tekijät, joiden vaikutuksia on vaikea saada esiin ja arvioida käyttämällä muita metodeita. Tutkimuksen ja sen tulosten laadun ja luotettavuuden parantamiseksi olisi perustelua, mikäli se on mahdollista, käyttää eri tiedonkeruun menetelmien yhdistelmää. (Heikkilä 2005: 18 - 20)

4.2 Kyselylomake

Kyselylomakkeita täyttäessään vastaajat arvioivat oman tiimensä toimintaa ja persoonallisuuttaan. Siksi myös kyselylomake muodostui kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajien näkemystä siitä, miten väittämät kuvaavat tiimien toimintaan. Asteikkona käytettiin likertin asteikkoa 1-7, jossa vastaus numero yksi tarkoitti vastaajan olevan täysin eri mieltä väittämää kohtaan. Numero seitsemän puolestaan edusti vastaajan olevan täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Tiimityötä koskevat kysymyspatteristot oli jaettu neljään kategoriaan, jotka muodostuivat tutkimuksen teorian pohjalta. Kyselylomakkeen väittämällä haluttiin tarkastella tutkimukseen osallistuneiden mielipiteitä seuraaviin asioihin: tiimin kommunikaatio, johtaminen ja esimiestyö, luottamus sekä tiimikoheesio. Kaikkiaan tiimidynamiikkaa mittaavia väittämiä oli 25 kpl, joista johtamista – ja esimiestyötä kuvailevia väittämiä oli 10 kpl. Kolmea muuta kategoriaa tarkasteltiin kutakin viidellä eri väittämällä. Kyselylomake on kokonaisuudessaan esiteltynä liitteessä 2.

Kyselylomakkeen toisen osuuden muodosti MBTI - testi. Testi räätälöitiin tälle tutkimukselle sopivaksi poistamalla varsinaisesta MBTI- testistä joitain kysymyksiä. Tällä tavoin pyrittiin pitämään kyselyn pituus kohtuullisena ja lisäämään vastaajien mielenkiintoa tutkimusta kohtaan. Testin avulla tutkimukseen vastanneille muodostettiin persoonallisuustyyppejä, jonka pohjalta arvioitiin niiden mahdollista vaikutusta tiimien toimintaan. Testissä henkilöiltä kysyttiin yhteensä 105 kysymystä, jotka määrittivät henkilön persoonallisuuspreferenssit.

5. METODOLOGIA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirisen osan toteutus. Ensimmäiseksi selostetaan tutkimukseen kerätty aineisto, sen koko ja muut keskeiset ominaisuudet. Luvussa perustellaan myös tutkimukseen valittujen mittariston käyttöä sekä sitä, millaisin menetelmin saatuja tutkimustuloksia analysoidiin. Lopuksi esitellään tutkimuksessa käytettyjen mittaristojen luotettavuutta, sekä arvioidaan tutkimuksen mahdollisia rajoitteita.

5.1 Aineiston kuvailu

Tutkimusaineisto kerättiin lähettämällä kyselylomakkeet kohdeyrityksen kaikille suomessa työskenteleville esimies- ja työntekijätason henkilöille. Lähetetyissä lomakkeissa pääpaino lukumäärällisesti jakaantui selkeästi enemmän alaisten arviointeihin. Esimiesten vastauksia käytettiin tutkimuksessa enemmänkin vertailupohjana alaisiin, koska lukumäärän vähäisyyden vuoksi niiden ei voitu katsoa riittävän tarpeelliseen yleistettävyyteen, joka tutkimuksen luotavuuden kannalta on hyvin olennaista. Kyselylomakkeita lähetettiin 143 alaiselle ja 17 esimiehelle. Työntekijätason henkilöistä tutkimukseen vastasi 37, joten vastausprosentiksi muodostui n. 25,9 %. Esimiehistä tutkimukseen vastasi 8 henkilöä, vastausprosentin heidän osaltaan tällöin ollessa n. 47,1 %. Kerätyn aineiston kokoa voidaan lukumäärällisesti pitää tilastolliselle tutkimukselle melko alhaisena, kun taas vastausprosentin osalta sen voidaan todeta olevan hyvä. Alaisista kyselyyn vastanneista naisia oli 23 ja miehiä 14. Esimiehistä vastanneista miehiä oli viisi ja naisia kolme. Alaisten keskimääräinen kokemus tiimityöskentelystä oli n. 10,5 vuotta, jota voidaan pitää tutkimuksen kannalta positiivisena, koska se antaa hyvän pohjan arvioitaessa vastausten laadukkuutta ja näkemystä tiimien toiminnasta ja dynamiikasta. Suhteutettuna aineiston kokoon sen persoonallisuustyyppijakaumaa voidaan puolestaan pitää hieman yllätyksellisenä, koska aineistossa on edustettuna lähes kaikki MBTI:n 16 persoonallisuustyyppiä. Vain ENTJ - ja ENTP persoonallisuustyyppit puuttuivat alaisten otoksesta. Yleisin persoonallisuustyyppi vastanneiden joukossa oli ISTJ. Kerätystä aineistosta tehty persoonallisuustyyppien jakauma on kokonaisuudessaan esiteltyinä taulukossa 5.

Taulukko 5. Persoonallisuustyypit (Alaiset)

	Frekvenssi	Prosenttiosuus
ESTJ	3	8,1
ESTP	1	2,7
ISTP	4	10,8
ISTJ	6	16,2
ISFJ	5	13,5
ISFP	1	2,7
ESFP	2	5,4
ESFJ	2	5,4
ENFJ	4	10,8
ENFP	1	2,7
INFP	1	2,7
INFJ	2	5,4
INTJ	3	8,1
INTP	2	5,4
Yhteensä	37	100,0

5.2 Analysointimenetelmät

Tilastollinen data analysoitiin käyttämällä SPSS- tilasto-ohjelmaa. Vastauksia analysoitiin SPSS- ohjelman faktorianalyysillä ja kahden riippumattoman otoksen t-testillä. Tulosten tilastollista luotettavuutta puolestaan arvioitiin Cronbachin alfalla.

Persoonallisuus on perinteinen esimerkki tutkittavasta aiheesta, jonka suoraa vaikutusta tutkittavaan ilmiöön on vaikea todistaa. Persoonallisuustutkimuksen tulokset pohjautuvatkin usein erilaisiin päätelmiin siitä, miten persoonallisuus saattaa vaikuttaa ihmisen toimintaan tai muuhun tutkittavaan tekijään. Faktorianalyysin avulla pyritään tilastollisesti tekemään päätelmiä tekijöistä, joita ei voida suoranaisesti havainnoida. Faktorianalyysin on mainittu olevan

erityisen käyttökelpoinen tutkittaessa ihmisten asenteita ja motiiveja. Koska tämä tutkimus on luonteeltaan kuvatuunlainen eli pyrkii havainnollistamaan persoonallisuuden vaikutuksia, on faktorianalyysin käyttö tutkimuksessa perusteltua. (Field 2005: 619)

Lähtökohtana faktorianalyysin käytölle tutkimuksessa on, että ihmisillä tiettyjä piilossa olevia ominaisuuksia, joiden seurauksena syntyy havaittavissa olevia ilmiöitä. Tutkittavaa ominaisuutta mitataan useammalla kysymyksellä, jotka liittyvät käsitteeseen suoraan tai epäsuorasti. Tehdyn faktorianalyysin tuloksena syntyy päätelmä siitä, muodostavatko annetut vastaukset muuttujille yhteisen faktorin. Tässä tutkimuksessa käytettiin seuraavia kolmea faktoria. (Field 2005: 619)

- Johtajuus
- Työilmapiiri ja yhteistyö
- Tiedonkulku

Faktorit nimettiin sisällön perusteella vastaamaan yhteisesti kuhunkin faktoriin latautuneita kysymyksiä. Nämä kolme faktoria kuvaavat tiimidynamiikan kolme olennaista ulottuvuutta. Tiimien toimintaa faktorianalyysissä tutkittiin yhteensä 25 eri kysymyksen avulla. Viisi näistä kysymyksistä mittasi kommunikaatiota ja kymmenen johtajuutta ja esimiestyötä. Lisäksi kysymyksillä mitattiin luottamuksen rakentumista ja tiimikoheesiota. Näitä molempia tekijöitä mitattiin kutakin viidellä eri kysymyksellä. Faktorianalyysin tuotoksena saatiin faktorilataumaksi kutsuttu arvo, joka selittää, kuinka suuri osa muuttujan havaitusta vaihtelusta voidaan selittää faktorin avulla. Faktorilatauma saa arvon välillä [-1,1]. Raja-arvona vahvalle lataumalle on yleisesti pidetty 0,3:a tai 0,5:tä. Tässä tutkimuksessa kaikista 25 kysymyksestä karsittiin pois yhdeksän, koska niiden faktorilatauma jäi alle vaaditun 0,5 arvon. Täten tutkimuksen lopullinen faktorianalyysi muodostui 14 kysymyksestä. Faktorianalyysin tulokset esitellään tarkemmin tutkimuksen seuraavassa kappaleessa.

Tutkimuksessa pyrittiin myös etsimään vastausta kysymykseen, onko MBTI:n eri preferenssiparien ja tiimidynamiikkaa kuvaavien neljän ulottuvuuden välillä löydettävissä eroavaisuuksia. Tätä kahden ryhmän eroa tutkittiin kahden riippumattoman ryhmän t-testillä. Kahden riippumattoman otoksen t-testin tarkoituksena on vertailla kahden otoksen keskiarvon eroja niiden oletettuun

keskiarvoon. T-testin avulla pyritään joko hyväksymään tai hylkäämään ns. nollahypoteesi, joka kuvaa, ovatko tutkittavan ryhmän saadut keskiarvot yhtä suuret. Tätä periaatetta noudattaen tutkimuksen t- testin hypoteeseiksi muodostuivat:

H_0 : Ryhmien väliset keskiarvot ovat yhtä suuret (ei riippuvuutta)

H_1 : Ryhmien keskiarvot ovat erisuuret (on riippuvuutta)

T-testin käytössä on lisäksi määriteltävä testin merkitsevyystaso. Merkitsevyystaso tarkoittaa todennäköisyyttä virheelliselle nollahypoteesin valinnalle, vaikka se olisikin pätevä. Yleisimmin tutkimuksissa käytetään 0,01 tai 0.05 merkitsevyystasoa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi 0.05 merkitsevyystasolla saatu tulos on tutkimuksen perusjoukossa 95 %:n varmuudella pätevä, mutta samalla oletetaan, että virheellisen valinnan todennäköisyys on 5 %. Tässä tutkimuksessa käytettiin 0.1 merkitsevyystasoa. Tähän päädyttiin aineiston koon ja saatujen tulosten perusteella. Merkitsevyystason katsottiin lisäävän mahdollisten johtopäätelmien määrää. Tämän perusteella t-testin kahden ryhmän välillä on tilastollisesti merkitsevä ero tasolla 0.1, mikäli $p < 0.1$.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan sekä validiteetilla että reliabiliteetilla. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty mittaristo mittaa juuri haluttua asiaa. Tutkimuksessa validiteetin arviointi kohdistuu lähinnä kyselylomakkeeseen ja siihen, miten kysymykset tukevat tutkimusongelman ratkaisua. Validiteettia voidaan arvioida sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Tutkimus on sisäisesti validi, jos siinä esitetyt mittaukset vastaavat tutkimuksen teoriassa esityttyihin väitteisiin ja käsitteitä. Ulkoisesti validi tutkimus puolestaan on, kun sen tulokset voidaan nähdä olevan yleistettävissä. (Heikkilä 1998: 186)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta mitattiin sekä sisältövaliditeetin että tilastollisen reliabiliteetin näkökulmasta. Suurin mielenkiinto arvioitaessa tutkimuksen validiteettia kohdistuu kyselylomakkeen laadukkuuteen ja siihen, mitasivatko kysymykset haluttua asiaa. Laadukkaan tutkimuksen yhtenä tunnusmerkkinä on, että kysymykset eivät ole tulkinnanvaraisia, vaan selkeästi

samalla tavalla ymmärrettävissä olevia vastaajasta riippumatta. Lisäksi tutkimuksessa sen validiutta pyrittiin kasvattamaan kysymällä samaa mittaavaa asiaa usealla toisistaan riittävästi eroavalla kysymyksellä. Kyselylomakkeen voidaan katsoa olevan validiteetiltaan hyvä. On kuitenkin muistettava, että vastaajat eroavat toisistaan, joten on täysin mahdotonta todeta, ovatko kaikki vastaajista ymmärtäneet kysymykset niin, kuin ne tutkija on alun perin tarkoittanut.

Reliabiliteetti ilmaisee sen, mittaako tutkimuksessa käytetty mittari tutkimuskohdetta tai -ilmiötä luotettavasti, ja onko mittaustulos toistettavissa. Tutkimuksen voidaan todeta olevan reliaabeli, jos toistetut mittaukset antavat saman tuloksen. Tilastollisessa tutkimuksessa reliabiliteettia useimmiten arvioidaan Cronbachin alfan perusteella. Menetelmässä mitataan muuttujien välistä yhdenmukaisuutta. Cronbachin alfan arvo on välillä $[0,1]$, ja mitä suurempi tämä arvo on, sitä luotettavammaksi mittarin voidaan katsoa olevan. Cronbachin alfan rajana luotettavalle mittaristolle on kuitenkin yleisesti pidetty 0,6:ta. (Heikkilä 1998: 187)

Tilastollista reliabiliteettia arvioitiin tässä tutkimuksessa neljän tiimidynamiikan ulottuvuuden osalta. Kuten taulukosta 6 voidaan havaita, mittariston osalta kaikki neljä ulottuvuutta ovat reliaabeleita. Ulottuvuuksista erityisesti johtajuus ulottuvuus on erittäin reliaabeli, koska alfan arvo on 0,880. Myös kolme muuta ulottuvuutta saivat yli vaaditun 0,6 alfan arvon.

Taulukko 6. Mittariston tilastollinen reliabiliteetti

Ulottuvuus	Cronbachin alfa
Kommunikaatio	0,605
Johtajuus	0,880
Luottamus	0,687
Koheesio	0,664

Kuten Hirsijärvi ym. (2007: 190) aiemmin totesivat, myös tämän tutkimuksen suurimmaksi rajoitteeksi muodostui vastausten kato. Katoon tässä tutkimuksessa saattoivat vaikuttaa useammat tekijät, kuten kyselylomakkeen pituus, vastaajien kokemus mielenkiintoa tutkimusta kohtaan, sekä tutkimuksen toteuttamisen aika ja paikka. Jokainen tutkimukseen osallistuva sai vastata kyselyyn

omalla ajallaan, valvomattomissa olosuhteissa joulutammikuussa. Vastausten vähäisyydellä on ainakin jonkinlainen vaikutus tutkimustulosten määrään ja laatuun. On kuitenkin mahdotonta sanoa, olisivatko tutkimustulokset olleet erilaiset suuremmalla aineistolla.

Kadon lisäksi tutkimuksen mahdollisena rajoitteena on, ovatko vastaajat vastanneet kysymyksiin rehellisesti oman henkilökohtaisen mielipiteensä ja näkemysiensä mukaan vastauksiaan vääristämättä. Tuloksia voi lisäksi vääristää se, että tutkimukseen vastanneet henkilöt ovat valikoituneet esimerkiksi iän, työsuhteen, työtehtävän ja tutkimuksen aiheen tärkeyden perusteella. Kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että esimiestason henkilöt vastasivat suhteellisesti enemmän tutkimukseen.

6. TUTKIMUSTULOKSET

Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetyt tilastolliset analyysimenetelmät ja niiden keskeisimmät tulokset. Tulokset jakaantuvat kahteen osaan: faktorianalyysiin ja kahden riippumattoman otoksen t-testiin. Varsinainen tulosten pohdinta ja niistä tehdyt johtopäätökset esitellään viimeisessä luvussa: johtopäätökset ja yhteenveto.

6.1 Tiimidynamiikan osa-alueet

Faktorianalyysin avulla on mahdollista ryhmitellä muuttujia sen mukaan, mitkä muuttujat mittaavat sisällöltään samaa asiaa. Saatujen vastausten perusteella pyritään siis jaottelemaan tiimidynamiikan kysymykset kolmen faktorin mukaan. Muuttujien faktorilataumat on esiteltynä alla taulukossa 7. Faktorilataumia tarkastelemalla voidaan todeta, että muuttujat mittaavat hyvin yhteisiä tekijöitä, joten kysymysten osalta tutkimukselle asetettu validiteetti toteutuu.

Ensimmäisessä faktorissa latautuivat muuttujat, jotka vastaajat mielsivät kuvaavan johtajuutta ja esimiestyötä. *Esimiestyötä* mittaavien muuttujien ohella johtajuusfaktorissa erityisen vahvasti latautuneita muuttujia olivat ainakin: ”Tiimissä jäsenet tuntevat tulleen kuuluiksi” (0,732) ja ”Tiimissä on helppo kommunikoida muille jäsenille” (0,625). Lisäksi väittämä ”Tiimin jäsenet huolehtivat muiden jäsenten hyvinvoinnista ja tarpeista” latautui johtajuusfaktorille, mutta sen saama latausarvo (0,375) jäi kuitenkin melko alhaiseksi. Lataumien pohjalta voidaan todeta, että vastaajat mielsivät helpon kommunikoinnin ja tiimijäsenten keskinäisen huolenpidon olevan johtajuusmuuttujien kanssa samansisältöisiä. Johtajuus faktorin ominaisarvo oli 6.1, joka kuvastaa faktorin selitystasetta koko aineiston vaihtelusta. Mitä suuremmaksi faktorin saama ominaisarvo muodostuu, sitä merkityksellisempi faktori tulosten kannalta on. Johtajuusfaktorin selitystasaste puolestaan oli 35,4 %. Selitystasaste ilmaisee, kuinka suuren prosenttiosuuden muuttujien kokonaisvaihtelusta kyseisen faktorin voidaan katsoa selittävän. (Nummenmaa 2004: 339)

Työilmapiiri- ja yhteistyöfaktorissa muuttujista vahvimmin latautuivat ”Tiimin jäsenet huolehtivat muiden jäsenten hyvinvoinnista” (0,765), ”Esimies valvoo

suorituksiamme" (0,746), "Tiimissä on yhteishenkeä ilman klikkejä" (0,703) ja "Tiimin jäsenet auttavat toisiaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi" (0,655). Lisäksi muuttujat "Esimies arvostaa tiimin jäseniä työntekijöinä" (0,496) ja "Esimies on kiinnostunut alaisten työtehtävistä" (0,448) latautuivat kohtalaisesti työilmapiiri- ja yhteistyöfaktorille. Faktorin ominaisarvoksi muodostui 2,3, selitysasteen ollessa 20,1 %.

Kolmannen faktorissa mitattiin *tiedonkulkua* kuvaavia muuttujia. Vahvimmin tässä faktorissa latautuneita muuttujia olivat "Tiimin jäsenet antavat toisilleen palautetta työsuorituksista" (0,817) ja "Tiimin jäsenet ottavat yhteyttä toisiinsa muutenkin kuin vain työhön liittyvissä asioissa" (0,782). Lisäksi vastaajat mielsivät muuttujien "Tiimin jäsenet auttavat toisiansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi" (0,406) ja "Esimiehelle on helppoa antaa palautetta" (0,312) sisältyvän tiedonkulun faktoriin, joskin niiden saama lataus oli varsin alhainen. Tiedonkulkufaktorin ominaisarvo oli 1,2, ja sen selitysaste aineiston varianssin vaihtelusta oli 13,4 %.

Taulukko 7. Tiimidynamiikan faktorilataumat

	Faktorit		
	Johtajuus	työilmapiiri ja yhteistyö	Tiedonkulku
2. Tiimin jäsenet ottavat yhteyttä toisiinsa muutenkin kuin vain työhön liittyvissä asioissa.			,782
3. Tiimin jäsenet antavat toisilleen palautetta työsuorituksista.			,817
4. Tiimissä on helppo kommunikoida muille jäsenille.	,625	,372	
6. Olen tyytyväinen esimieheeni johtajana.	,780		
7. Esimies ottaa tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoon.	,850		
9. Esimies luottaa alaisiinsa.	,863		
10. Esimies on kiinnostunut alaisten työtehtävistä.	,732	,448	
11. Esimies arvostaa tiimin jäseniä työntekijöinä.	,731	,496	
13. Esimies valvoo suorituksiamme.		,746	
15. Esimiehelle on helppoa antaa palautetta.	,826		,312
16. Tiimin jäsenet auttavat toisiansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.		,655	,406
17. Tiimissä on yhteishenkeä ilman klikkejä.		,703	
22. Tiimissä jäsenet tuntevat tulevansa kuulluiksi.	,732		
25. Tiimin jäsenet huolehtivat muiden jäsenten hyvinvoinnista ja tarpeista.	,375	,765	
Ominaisarvo	6,111	2,332	1,203
Selitysaste	35,405 %	20,111 %	13,389 %

6.2 Tiimidynamiikan muuttujien vertailu

T-testin avulla haluttiin selvittää, onko neljän persoonallisuus preferenssiparin keskiarvojen välillä tilastollisesti merkitsevää eroa, vai johtuuko saatu ero satunnaisvaihtelusta. Tavoitteena oli tutkia, poikkeavatko eri persoonallisuustyyppien vastaukset keskimäärin toisistaan suhteessa tiimien kommunikaatioon, johtamiseen, luottamuksen rakentumiseen ja tiimikoheesioon.

Ekstravertti (E) vrt. Introvertti (I)

SPSS-ohjelman suorittama t-testi tuottaa yhteenvedon vertailluista persoonallisuuspareista, joka osoittaa havaintojen lukumäärän (N), keskiarvon, keskihajonnan ja keskiarvon virheen. Taulukosta 8 voidaan havaita, että suurin eroavaisuus ekstraverttien ja introverttien keskiarvojen välillä on käsityksessä tiimin johtamiseen ja esimiestyöhön. Johtajuuden osalta introverttien (N=24) keskiarvo on 28,05 ja ekstraverteilla (N=13) vastaavasti 25,09. Kommunikaation, luottamuksen ja koheesion osalta ekstraverttien ja introverttien välisissä keskiarvojen vaihtelussa ei ole merkittävää eroa. Ryhmän keskihajontojen välillä ei myöskään ollut merkittäviä eroja. Ainoastaan johtajuus-ulottuvuuden osalta introverttien vastaukset jakaantuivat laajemmin keskiarvon ympärille.

Taulukko 8. Ekstraverttien ja introverttien t-testin yhteenvedo

	Ekstravertti / Introvertti	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvon virhe
Kommunikatio	Introvertti	24	9,5556	2,82615	,57689
	ekstravertti	13	9,4359	3,21854	,89266
Johtajuus	Introvertti	24	28,0595	8,24609	1,68323
	ekstravertti	13	25,0989	6,77440	1,87888
Luottamus	Introvertti	23	7,6304	1,53902	,32091
	ekstravertti	13	7,1154	1,87254	,51935
Koheesio	Introvertti	23	6,6087	1,99975	,41698
	ekstravertti	13	5,8846	2,09318	,58054

Varsinainen t-testin tulos saadaan tulkitsemalla Levenen testin Sig. arvoa, joka määrää, kummalta riviltä testin merkitsevyytaso (Sig. 2-tailed) tulee lukea (ks. taulukko 9). Levenin testin nollahypoteesina on, että muuttujien varianssit ovat yhtä suuret. Mikäli nollahypoteesi hyväksytään, luetaan t-testin merkitsevyytaso kohdan ylemmältä riviltä. Mikäli nollahypoteesi puolestaan hylätään, luetaan tulos alemmältä riviltä. Tutkittaessa ekstraverttien ja introverttien varianssien vaihtelua suhteessa neljään ulottuvuuteen voidaan kaikkien tekijöiden osalta todeta varianssien olevan yhtä suuria. Aineiston t-testin Sig. arvoiksi saatiin 0,799 (kommunikatio), 0,690 (johtajuus), 0,366 (luottamus) ja 0,382 (kohee-

sio). Täten voidaan todeta, että testille asetettu nollahypoteesi toteutuu (ei tilastollista merkitsevyyttä) ja jää näin varianssin osalta voimaan. Luettaessa testin merkitsevyydestä, voidaan havaita, että ryhmien keskiarvojen välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää eroa, koska $p > 0,1$. Introverttien ja ekstroverttien mielipiteet tiimien kommunikaatioon (0,907), johtajuuteen (0,276), luottamukseen (0,379) ja koheesioon (0,312) eivät siis eroa merkittävästi toisistaan, jolloin nollahypoteesi jää voimaan. Tuloksen perusteella voidaan siis todeta, että ekstroverttiydellä tai introverttiydellä ei näyttäisi olevan merkittävää riippuvuutta neljään tiimitoiminnan keskeiseen ulottuvuuteen.

Taulukko 9. T-testi ekstravertit vrt. introvertit

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Kommunikaatio	,066	,799	,117	,907
			,113	,911
Johtajuus	,162	,690	1,106	,276
			1,174	,250
Luottamus	,841	,366	,892	,379
			,844	,408
Koheesio	,784	,382	1,026	,312
			1,013	,321

Tosiasiallinen (S) vrt. Intuitiivinen (N)

Samoin kuin edellä ekstravertin ja introvertin osalla, myös tosiasiallisen ja intuitiivisen preferenssiparin kohdalla ei ole merkittävää eroa keskiarvojen välillä, kuten t-testin yhteenveto osoittaa. Tosiasiallisia henkilöitä aineistossa oli 24 ja intuitiivisia 13. Preferenssiparien keskiarvot kommunikaation osalla olivat 9,72 ja 9,12. Johtajuudessa tosiasiallisten henkilöiden keskiarvoksi saatiin 27,28 ja intuitiivisilla 26,52. Myös luottamuksen ja koheesioon osalta preferenssiparin

väliset keskiarvoerot olivat minimaaliset. Tosiasiallinen sai luottamusulottuvuudessa keskiarvon 7,47 ja intuitiivinen 7,38. Koheesiossa puolestaan arvoiksi saatiin 6,36 (tosiasiallinen) ja 6,30 (intuitiivinen). Vastausten hajonneisuus oli kyseisen preferenssiparin osalta edellistä selkeämpi, joskin suhteellisen pientä. Yhteenveto preferenssiparin osalta on kokonaisuudessaan esiteltyinä taulukossa 10.

Taulukko 10. Tosiasiallisten ja intuitiivisten t-testin yhteenveto

	Tosiasiallinen / Intuitiivinen	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvon virhe
Kommunikatio	Intuitiivinen	13	9,1282	2,14967	,59621
	Tosiasiallinen	24	9,7222	3,29495	,67258
Johtajuus	Intuitiivinen	13	26,5275	8,98002	2,49061
	Tosiasiallinen	24	27,2857	7,27127	1,48424
Luottamus	Intuitiivinen	13	7,3846	1,26085	,34970
	Tosiasiallinen	23	7,4783	1,87373	,39070
Koheesio	Intuitiivinen	13	6,3077	1,93152	,53571
	Tosiasiallinen	23	6,3696	2,13317	,44480

Levenin testistä havaitaan (ks. taulukko 11), että vastausten hajonneisuus kommunikaation osalta on tilastollisesti merkitsevä arvolla 0,041, mutta sen keskiarvo (0,513) puolestaan ei ole tilastollisesti merkitsevä. Myöskään johtajuuden, luotettavuuden ja koheesion osalta ei ole testin mukaan nähtävissä tilastollista merkitsevyyttä, joten tosiasiallisen ja intuitiivisen preferenssiparilla ei näyttäisi olevan riippuvuutta tiimidynamiikan ulottuvuuksiin. Näin ollen keskiarvojen nollahypoteesi hyväksytään myös tämän preferenssiparin osalta.

Taulukko 11. T-testi tosiasialliset vrt. intuitiiviset

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Kommunikaatio	4,509	,041	-,584	,563
			-,661	,513

Johtajuus	,098	,756	-,279	,782
			-,262	,796
Luottamus	1,884	,179	-,160	,874
			-,179	,859
Koheesio	1,119	,298	-,086	,932
			-,089	,930

Ajatteleva (T) vrt. Tunteva (F)

Ajattelevan ja tuntevan preferenssiparin vastauksissa ei myöskään ollut nähtävissä suuria eroja sekä keskiarvojen että keskihajontojen osalta. Myös tämän preferenssiparin suurin ero löytyi *johtajuus-ulottuvuudesta*. Keskiarvoiksi tässä ulottuvuudessa saatiin 28,88 (ajatteleva) ja 25,04 (tunteva). Keskihajonnat johtajuudessa puolestaan olivat 8,47 (tunteva) ja 6,79 (ajatteleva). Muissa tiimiulottuvuuksissa preferenssiparin väliset erot jäivät pieniksi, kuten taulukosta 12 voidaan nähdä.

Taulukko 12. Ajatteleva ja tunteva t-testin yhteenveto

	Ajatteleva / Tunteva	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvon virhe
Kommunikatio	Tunteva	18	9,7963	2,24377	,52886
	Ajatteleva	19	9,2456	3,49398	,80158
Johtajuus	Tunteva	18	25,0476	8,47523	1,99763
	Ajatteleva	19	28,8872	6,79545	1,55898
Luottamus	Tunteva	17	7,5588	1,64775	,39964
	Ajatteleva	19	7,3421	1,70825	,39190
Koheesio	Tunteva	17	6,4118	2,06334	,50043
	Ajatteleva	19	6,2895	2,06368	,47344

Preferenssiparin tunteva ja ajatteleva osalta myös kommunikaatio - ulottuvuuden keskihajonta on tilastollisesti merkitsevä arvolla 0,050, ja tämän preferenssiparin kommunikaation merkitsevyystaso saa arvon 0,571. Toisin sanoen, kohdan keskiarvo ei ole tilastollisesti merkitsevä 0.1 merkitsevyystasolla. Johtajuus- ulottuvuuden keskiarvo on melko lähellä tilastollista merkitsevyyttä arvolla 0,136. Aineiston tulosten perusteella preferenssiparilla näyttäisi siis olevan heikko riippuvuus johtamiseen. Puolestaan luottamukseen ja tiimin koheesioon tunteva ja ajatteleva – preferenssiparilla ei ole tilastollista merkitsevyyttä ja näin ollen riippuvuutta. Luottamuksen osalta merkitsevyystasoksi saatiin 0,702 ja koheesiossa vastaavasti 0,860. Preferenssiparin t-testi ja sen tulokset esitellään alla taulukossa 13.

Taulukko 13. T-testi tunteva vrt. ajatteleva

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Kommunikaatio	4,127	,050	,567	,574
			,573	,571
Johtajuus	1,180	,285	-1,524	,136
			-1,515	,139
Luottamus	,129	,722	,386	,702
			,387	,701
Koheesio	,124	,727	,178	,860
			,178	,860

Järjestelmällinen (J) vrt. Spontaani (P)

Merkittävin preferenssiparien välinen keskiarvojen ero löytyi järjestelmällinen ja spontaani preferenssiparista (taulukko 14). Myös tässä merkittävin ero löytyi *johtavuus- ulottuvuudessa*. Järjestelmällisten sama keskiarvo oli 28,68 ja keskihajonta puolestaan 6,33. Spontaaneiden keskiarvoksi vastaavasti saatiin 23,55 ja keskihajonnaksi 9,59. Kommunikaation, luottamuksen ja koheesioon kohdalla parin väliset erot jäivät niin ikään pieniksi.

Taulukko 14. Järjestelmällinen ja spontaani t-testin yhteenveto

	Järjestelmällinen / Spontaani	N	Keskiarvo	Keskihajonta	Keskiarvon virhe
Kommunikatio	Spontaani	12	9,6389	3,36187	,97049
	Järjestelmällinen	25	9,4533	2,76533	,55307
Johtajuus	Spontaani	12	23,5595	9,59388	2,76951
	Järjestelmällinen	25	28,6800	6,33615	1,26723
Luottamus	Spontaani	12	7,1667	1,73642	,50126
	Järjestelmällinen	24	7,5833	1,63964	,33469
Koheesio	Spontaani	12	6,1250	2,29748	,66323
	Järjestelmällinen	24	6,4583	1,93321	,39462

Järjestelmällinen ja spontaani preferenssiparilla ei tulosten mukaan ole riippuvuutta kommunikaatioon. Kohdan merkitsevyystasoksi saatiin t-testissä 0,860. Johtajuuden osalta preferenssiparilla puolestaan on riippuvuus. Levenin testi varianssin osalta on tilastollisesti melkein merkitsevä arvolla 0,119. *Johtajuus ulottuvuuden* keskiarvo, järjestelmällisen ja spontaani preferenssiparin kohdalla on tilastollisesti merkitsevä, sillä testin merkitsevyystaso on 0,060. (ks. taulukko 15) Täten johtajuuden osalta nollahypoteesi voidaan hylätä ja todeta järjestelmällisellä ja spontaanilla preferenssiparilla olevan riippuvaisuus johtajuusulottuvuuteen. Luottamuksen ja koheesion osalta ei tällä preferenssiparilla näytä olevan tilastollista merkitsevyyttä, joten niiden osalta nollahypoteesi jää voimaan.

Taulukko 15. T-testi järjestelmällinen vrt. spontaani

	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)
Kommunikaatio	1,074	,307	,178	,860
			,166	,870
Johtajuus	2,551	,119	-1,940	,060
			-1,681	,112

Luottamus	,057	,813	-,705	,486
			-,691	,497
Koheesio	,337	,565	-,458	,650
			-,432	,671

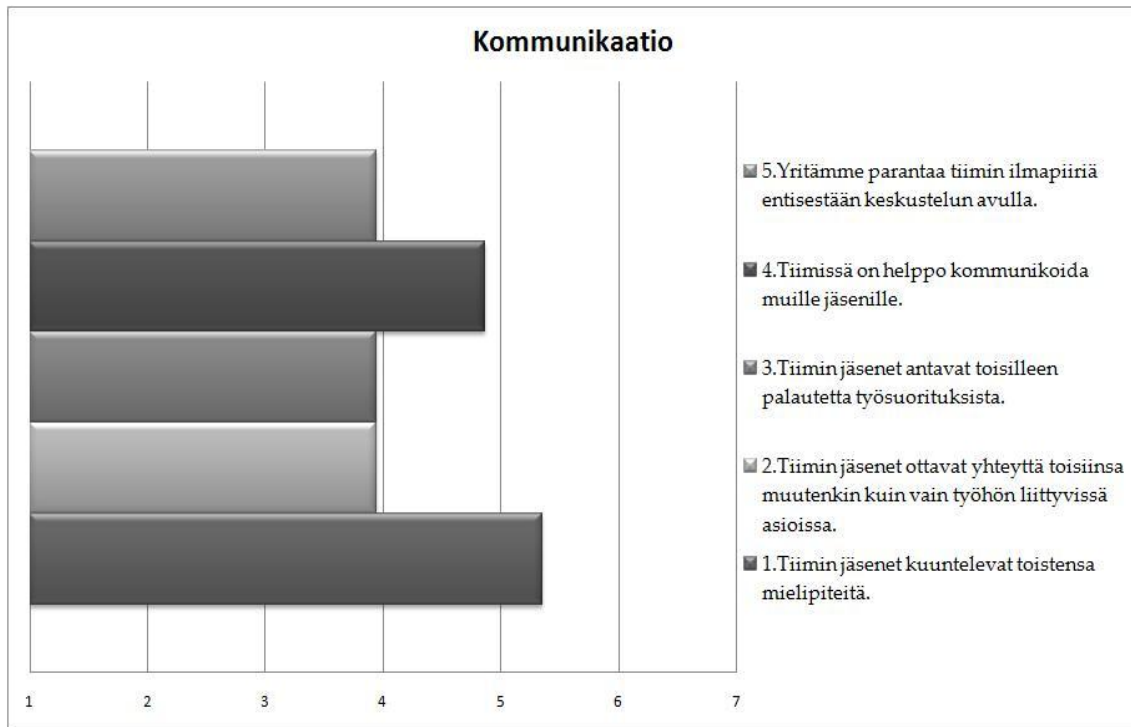
6.3 Yksittäiset tiimidynamiikan tekijät

Tiidynamiikkaa mittaavien muuttujien keskiarvoja vertailemalla haluttiin selvittää, miten toimivaksi kohdeyrityksen työntekijät näkevät tiimien kommunikaation ja esimiestyön, sekä kokevatko he, että tiimijäsenten kesken vallitsee luottamuksen ilmapiiri ja me-henki. Vastausten perusteella, kuhunkin muuttujaan saatiin keskiarvo, joka ilmaisee koko vastausjoukon yleistä mielipidettä tiimidynamiikan neljään ulottuvuuteen. Mitä lähempänä muuttujan keskiarvo on arvoa seitsemän, sitä paremmin vastaajat näkivät väitteen kuvaavan tiimin toimintaa. Lopuksi tarkasteltiin myös persoonallisuuspreferenssien välisiä keskiarvoeroja muuttujien osalta. Jäljempänä esitellään preferenssiparien välisten keskiarvojen tulokset niistä muuttujista, joista löydettiin tilastollisesti merkitsevä ero.

6.3.1 Kommunikaatio

Kuviosta 2. voidaan havaita, että tiimin kommunikaatiota mittaavia muuttujia oli yhteensä 5. Muuttujista parhaiten tiimin toimintaa vastaajien mielestä kuvasi muuttuja "Tiimin jäsenet kuuntelevat toistensa mielipiteitä." Muuttujan keskiarvo oli 5,35. Toiseksi parhaiten vastaajat kokivat muuttujan "Tiimissä on helppo kommunikoida muille jäsenille" kuvaavan tiimien toimintaa. Kyseisen muuttujan keskiarvoksi saatiin 4,86.

Keskiarvot muuttujilla "Tiimin jäsenet ottavat yhteyttä toisiinsa muutenkin kuin vain työhön liittyvissä asioissa", "Tiimin jäsenet antavat toisilleen palautetta työsuorituksista" ja " Yritämme parantaa tiimin ilmapiiriä entisestään keskustelun avulla" olivat kaikilla kolmella yhtä suuret. Niiden keskiarvo oli 3,95.

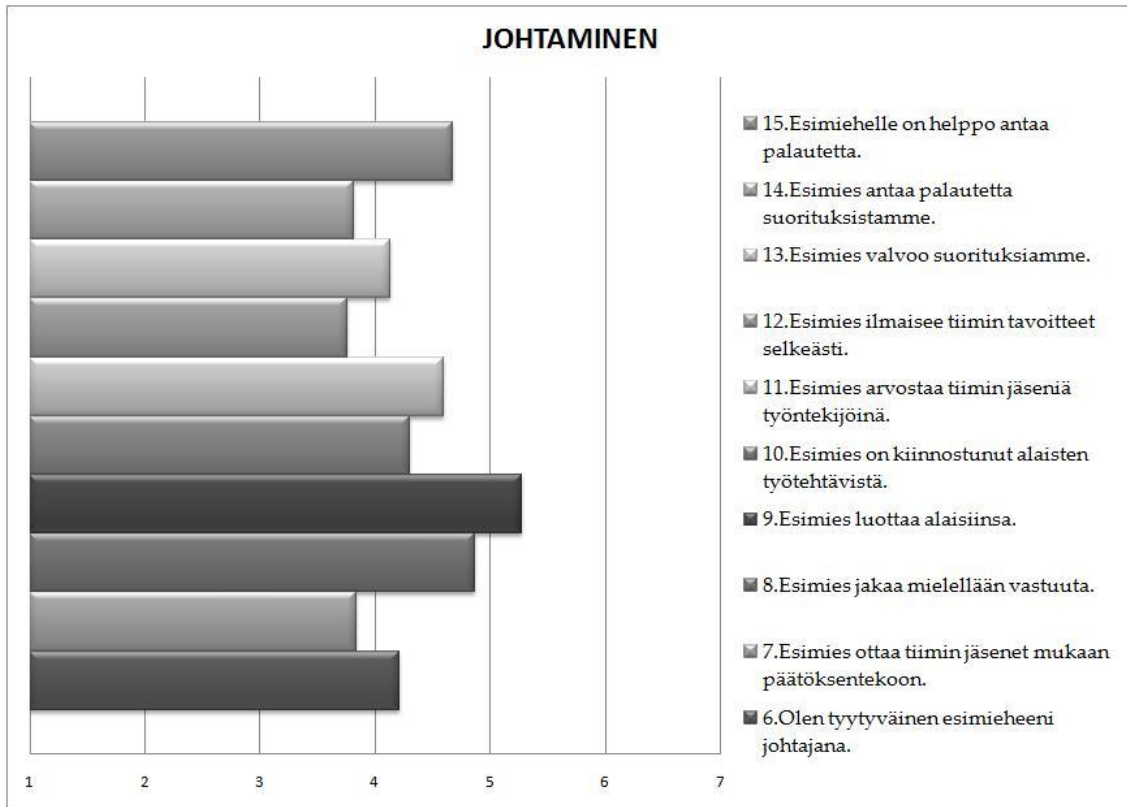


Kuvio 2. Muuttujien keskiarvot (Kommunikaatio)

6.3.2 Johtajuus ja esimiestyö

Johtajuutta ja esimiestyötä vastaajilta kysyttiin 10 eri muuttujalla. Kuvioista 3. voidaan nähdä, että kohdeyrityksen alaiset kokivat muuttujan numero yhdeksän: "Esimies luottaa alaisiinsa" kuvaavan parhaiten esimiestyötä yrityksessä. Muuttujan vastausten keskiarvo oli 5,27. Muuttujista keskiarvon perusteella seuraavaksi parhaiten tiimin toimintaa kuvasivat muuttujat "Esimies jakaa mielellään vastuuta" ja "Esimiehelle on helppo antaa palautetta." Kyseisten muuttujien keskiarvot olivat 4,86 ja 4,68.

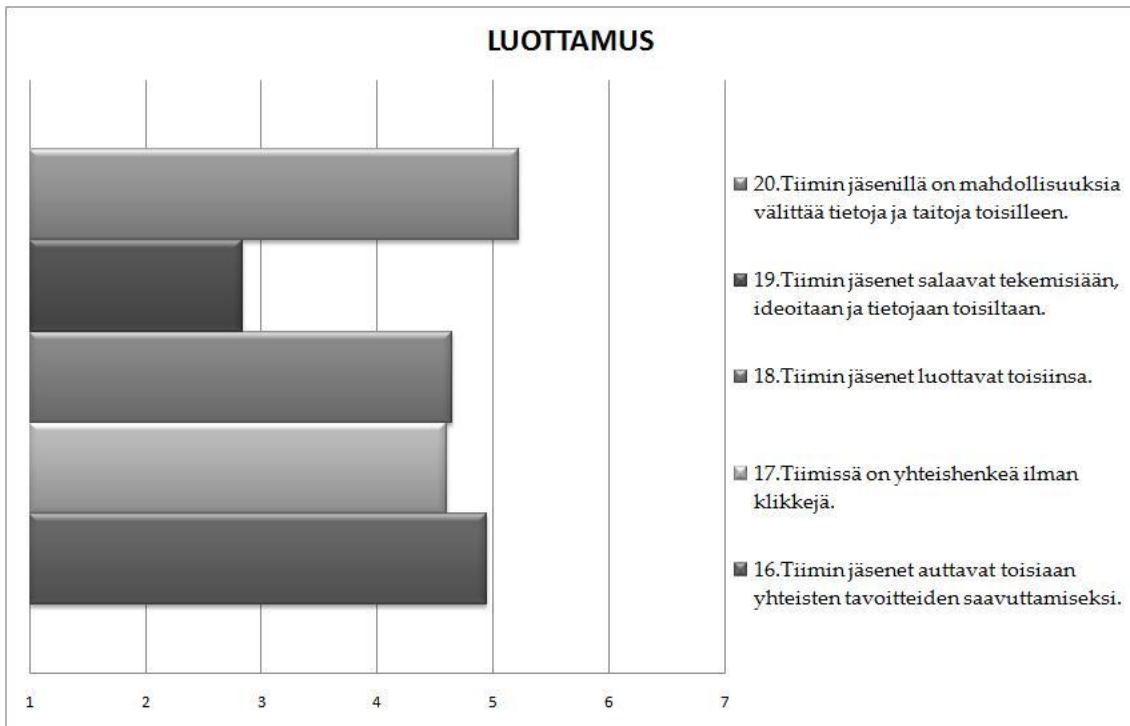
Puolestaan muuttuja "Esimies ilmaisee tiimin tavoitteet selkeästi" kuvasti vastaajien mielestä tiimin esimiestyötä väittämistä heikoiten. Muuttujan keskiarvo oli 3,75. Muista johtajuutta mittaavista muuttujista, numeron seitsemän: "Esimies ottaa tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoon" ja numeron neljätoista: "Esimies antaa palautetta suorituksistamme" keskiarvot jäivät alle neljän. Muuttujien keskiarvoiksi saatiin 3,84 ja 3,81. Muiden kuviossa 3. esitettyjen muuttujien 6, 10, 11 ja 13 keskiarvot olivat välillä 4,13 - 4,59.



Kuvio 3. Muuttujien keskiarvot (Johtaminen)

6.3.3 Luottamus

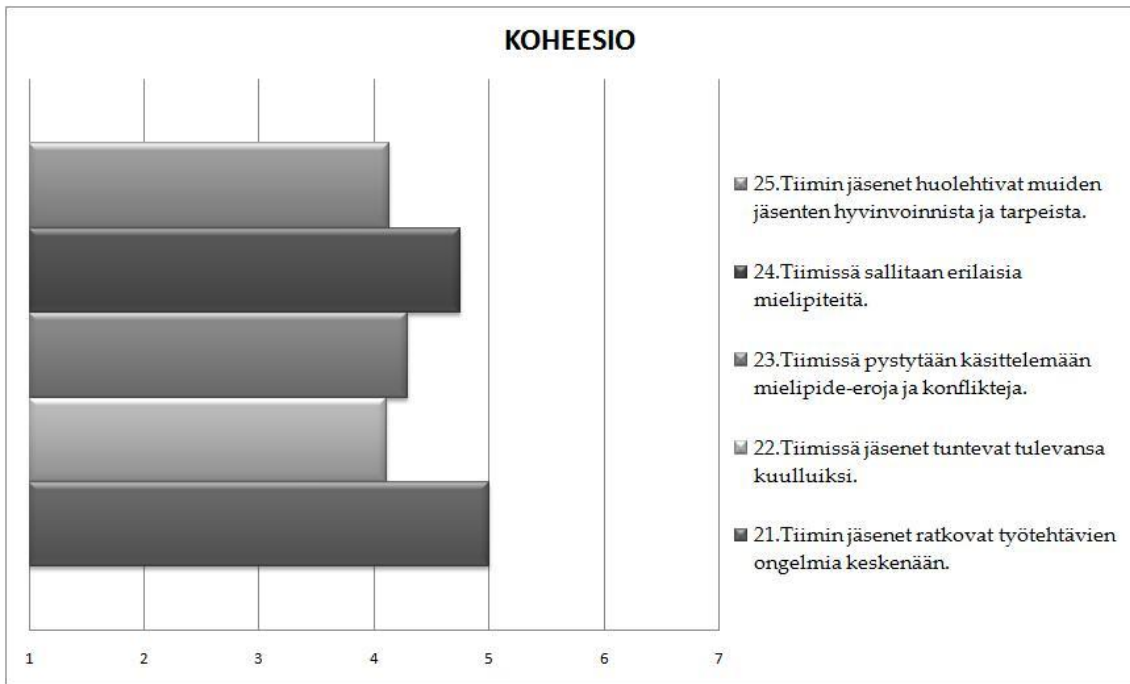
Kuviossa 4. esitellään luottamusta mittaavien muuttujien keskiarvojakauma. Tiimijäsenten keskinäisen luottamuksen tunnetta mittasi viisi muuttujaa. Tutkimukseen vastanneet kokivat, että muuttuja ”Tiimin jäsenillä on mahdollisuuksia välittää tietoa ja taitoja toisilleen” kuvasi viidestä muuttujasta parhaiten toimintaa kohdeyrityksessä. Muuttujan keskiarvo oli 5,22. Vastaajat myös kokivat, että tiimin jäsenten auttaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on tunnusomaista työyhteisössä. Tätä kuvasi muuttujan saama keskiarvo 4,95. Toisaalta tutkimukseen vastaajat kokivat keskimäärin, että jäsenten välinen tiedonvaihto toteutuu. Tätä kuvasi muuttuja ”Tiimin jäsenet salaavat tekemisiään, ideoitaan ja tietojaan toisiltaan”, jonka keskiarvo oli 2,83. Lopuksi muuttujien ”Tiimissä on yhteishenkeä ilman klikkejä” ja ” Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa” vastaajat kokivat keskimäärin ainakin jossain määrin sopivan työympäristönsä kuvaamiseen. Näiden muuttujien kohdalla vastausten keskiarvot olivat 4,59 ja 4,65.



Kuvio 4. Muuttujien keskiarvot (Luottamus)

6.3.4 Tiimikoheesio

Keskiarvojen perusteella tiimikoheesiota ja yhteenkuuluvuuden tunnetta mittaavista muuttujista selkeimmin tiimityötä kohdeyrityksessä kuvasi ”Tiimin jäsenet ratkovat työtehtävien ongelmia keskenään.” Vastausten keskiarvoksi tämän muuttujan kohdalla saatiin 5. Koheesio-uloittuvuutta mittaavista muuttujista seuraavaksi suurimman keskiarvon sai ” Tiimissä sallitaan erilaisia mielipiteitä”, jonka keskiarvoksi muodostui 4,75. Kolme muun tiimikoheesiota mittaavan muuttujan väliset keskiarvoerot olivat suhteellisen pieniä ja nekin vastaajien mielestä sopivat ainakin jossain määrin kuvaamaan tiimien toimintaa. Muuttujista ”Tiimissä pystytään käsittelemään mielipide-eroja ja konflikteja” sai keskiarvoksi 4,29, ”Tiimin jäsenet huolehtivat muiden jäsenten hyvinvoinnista ja tarpeista” 4,13 ja puolestaan ”Tiimissä jäsenet tuntevat tulevansa kuulluiksi” keskiarvoksi saatiin 4,11. Koheesiota mittaavat muuttujat ja niiden keskiarvot esitellään kuviossa 5.



Kuvio 5. Muuttujien keskiarvot (Koheesio)

6.4 Persoonallisuuden yhteys tiimidynamiikkaan

Ekstravertti (E) ja introvertti (I)

Aineistossa introvertti-henkilöitä oli selvästi ekstraverttejä enemmän. Introvertti henkilöitä aineistossa oli 24 ja ekstraverttejä 13. Preferenssiparin ekstravertti ja introvertti osalta löydettiin tilastollinen merkitsevyys neljässä muuttujassa. Niistä ensimmäinen oli kommunikaatiota mitannut väittämä ”Tiimin jäsenet kuuntelevat toistensa mielipiteitä.” Muuttujan merkitsevyystasoksi t-testillä saatiin 0,079. Muuttujan keskiarvon tarkempi tarkastelu puolestaan osoitti, että introvertit kokivat väitteen toteutuvan kohdeyrityksessä ekstraverttejä paremmin. Introverttien keskiarvo väittämän kohdalla oli 5,71, kun ekstraverteilla väittämän sama keskiarvo puolestaan oli 4,69.

Toiseksi ekstraverttien ja introverttien keskiarvojen välillä löydettiin tilastollisesti merkitsevä ero muuttujasta ”Esimies on kiinnostunut alaisten työtehtävistä.” Muuttuja oli tilastollisesti merkitsevä 0,059 merkitsevyystasolla. Preferenssiparin keskiarvot osoittavat, että introvertit kokivat, että esimiehet ovat yleises-

ti enemmän kiinnostuneita alaisten työtehtävistä. Introverttien keskiarvo tämän muuttujan kohdalla oli 4,71, kun ekstraverteilla se vastaavasti oli 3,54.

Ekstraverttien ja introverttien näkemyksissä oli myös tilastollisesti merkitsevä ero muuttujassa "Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa." Kohdan merkitsevyystaso t-testissä oli 0,51. Preferenssiparin keskiarvoja tulkitsemalla voidaan havaita, että introvertit kokivat tiimijäsenten välillä olevan luottamusta ekstraverttejä useammin. Introverttien saama keskiarvo muuttujassa oli 5,13 ja ekstraverteilla 4,15.

Lopuksi introvertit kokivat myös, että väittämä "Tiimin jäsenet ratkovat työtehtävien ongelmia keskenään" kuvaa kohdeyrityksen tiimitoimintaa hyvin. Introverttien keskiarvo tässä muuttujassa oli 5,43, kun ekstraverteilla keskiarvo väittämässä oli 4,62. T-testin merkitsevyystaso puolestaan muuttujan kohdalla oli tilastollisesti merkitsevä arvolla 0,047.

Tosiasiallinen (S) ja intuitiivinen (N)

Tosiasiallinen ja intuitiivinen preferenssiparin kohdalla suoritettu t-testi osoitti tilastollisen merkitsevyyden yhdessä muuttujassa. Aineistossa tosiasiallisia henkilöitä oli 24 ja intuitiivisia 13. Muuttujan "Tiimin jäsenet salaavat tekemisiään, ideoitaan ja tietojaan toisiltaan" saatiin preferenssiparin osalta tilastollisesti merkitsevä ero tasolla 0,049. Aineiston keskiarvojen perusteella voidaan esittää toteamus, että intuitiiviset henkilöt kokivat väittämän ilmenevän tiimitoiminnassa tosiasiallisia henkilöitä useammin. Intuitiivisten henkilöiden keskiarvo väittämässä oli 3,69 ja tosiasiallisilla 2,59. Huomion arvoista muuttujan kohdalla on kuitenkin se, etteivät niin tosiasialliset kuin intuitiivisetkaan henkilöt kokeneet yleisesti väittämän sopivan kuvaamaan tiimejä, joissa he työskentelevät.

Ajatteleva (T) ja tunteva (F)

Vastanneista henkilöistä ajattelevan tyyppin henkilöitä oli 19 ja tuntevia 18. Tilastollisesti merkitsevä ero löytyi kolmesta muuttujasta, joista yksi mittasi tiimien kommunikaatiota ja kaksi johtajuutta ja esimiestyötä. Kommunikaatiota mittaavista väittämistä muuttuja "Tiimin jäsenet kuuntelevat toistensa mielipiteitä" oli tilastollisesti merkitsevä ja sai t-testissä arvon 0,052. Ajattelevien ja tuntevien henkilöiden vastausten keskiarvot muuttujan kohdalla puolestaan vaihtelivat

ajattelevien henkilöiden 5,79:tä, tuntevien henkilöiden 4,89:ään. Ajattelevan tyyppin henkilöt kokivat siis tuntevia henkilöitä enemmän, että tiimeissä ollaan avoimia muiden henkilöiden mielipiteitä.

Johtajuus-ulottuvuudesta tilastollisesti merkitsevä ero löytyi väittämistä "Olen tyytyväinen esimieheeni johtajana" ja "Esimies jakaa mielellään vastuuta tiimin jäsenille." Ajattelevat henkilöt olivat vastausten keskiarvon perusteella tuntevia tyytyväisempiä esimiestensä johtamiseen. Väittämän keskiarvo ajattelevilla oli 4,84 ja tuntevilla 3,56. Merkitsevyystaso väittämän kohdalla oli 0,022. Tyytyväisyys esimieheen heijastui preferenssiparin kohdalla myös väittämään, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan, jakaako esimies vastuuta tiimijäsenille. Ajattelevan tyyppin henkilöt arvioivat väittämää keskiarvolla 5,32. Tuntevilla väittämän keskiarvo oli 4,65. Kohdan merkitsevyystasoksi puolestaan saatiin 0,089.

Järjestelmällinen (J) ja spontaani (P)

Aineistossa järjestelmällisiä henkilöitä oli selkeästi spontaaneja enemmän. Järjestelmällisen henkilöiden lukumäärä aineistossa oli 25, kun spontaaneja puolestaan oli vain 12. Preferenssiparin järjestelmällinen ja spontaani henkilöiden vastauksista keskiarvojen välillä löytyi tilastollisesti merkitsevä ero neljässä johtajuutta mittaavassa kysymyksessä. Niistä ensimmäisessä "Esimies on kiinnostunut alaisten työtehtävistä" oli tilastollisesti merkitsevä tasolla 0,08. Järjestelmällisen tyyppin henkilöt kokivat spontaaneihin henkilöihin verrattuna esimiesten olevan enemmän kiinnostuneita alaistensa työtehtävistä. Järjestelmällisten henkilöiden vastausten keskiarvo muuttujan osalta oli 4,72. Spontaaneilla vastaava luku oli 3,42.

Järjestelmällisten ja spontaanien henkilöiden käsityksissä oli nähtävissä myös selkeä ero siinä, arvostaako heidän esimiehensä tiimin jäseniä työntekijöinä. Myös tämän väittämän kohdalla järjestelmällisen tyyppin henkilöt kokivat väittämän kuvaavan tiimin toimintaa selkeästi spontaaneja henkilöitä paremmin. Järjestelmällisten henkilöiden vastausten keskiarvo väittämän kohdalla oli 5,12, kun spontaanien henkilöiden keskiarvo oli 3,50. Merkitsevyystason tässä väittämässä oli 0,028.

Kolmanneksi järjestelmällisen tyyppin henkilöt kokivat keskiarvojen perusteella esimiestensä ilmaisevan tiimin tavoitteet selkeämmin. Järjestelmällisillä henki-

löillä väittämän vastausten keskiarvo oli 4,16. Spontaaneiden henkilöiden keskiarvo 2,92 puolestaan osoittaa, etteivät he koe esimiestensä ilmaisevan tavoitteita selkeästi. T-testin merkitsevyystaso väittämän kohdalla oli 0,03.

Preferenssiparin neljäs tilastollisesti merkitsevä ero löytyi muuttujasta "Esimies antaa palautetta suorituksistamme." Järjestelmällisillä henkilöillä keskiarvo väittämässä oli 4,12 ja spontaaneilla 3,17. Väittämän merkitsevyystasoksi määrytyi 0,064.

7. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielman viimeisessä kappaleessa kerrataan johdantoluvussa esitetyt tutkimusongelmat ja tutkimuksen tavoite. Sekä tutkimuksen teoria- että emperiaosuudesta tehdään lisäksi kattava yhteenveto, jonka pohjalta pyritään vastaamaan siihen, saavutettiinkö tutkimukselle alussa asetetut tavoitteet. Luvun lopussa esitellään lisäksi mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

Tutkimus pyrki etsimään vastausta kysymykseen, onko virtuaalitiimijäsenten persoonallisuuden ja tiimin toimivuuden välillä yhteys. Mikäli yhteys löytyy, niin mihin tekijöihin persoonallisuus tiimeissä vaikuttaa? Tutkimusongelmana oli: *Vaikuttaako persoonallisuus tiimidynamiikkaan?* Lisäksi tutkimuksen alaongelmina olivat: 1) *Miten persoonallisuus vaikuttaa tiimidynamiikkaan?* 2) *Onko löydettävissä tehokkaalle virtuaalitiimille ominaista persoonallisuusrakennetta?* 3) *Sopiivatko tietyn persoonallisuuden omaavat henkilöt paremmin tiettyihin rooleihin tiimeissä?* 4) *Vaikuttaako tiimijäsenten persoonallisuus luottamuksen syntymiseen tiimeissä?*

7.1 Johtopäätökset teorian pohjalta

Yritysten välinen kilpailu on tuonut yrityksissä paineita lisätä tuottavuutta. Samaan aikaan nopea teknologinen kehitys ei ole ainoastaan lisännyt organisaatioissa paineita muuttaa sen toimintatapoja ja prosesseja, vaan se on tuonut myös paineita uudistaa organisaatorakenteita. Siinä missä perinteisten tiimien käytön organisaatioissa voidaan katsoa syntyneen pyrkimyksestä lisätä organisaation suorituskykyä ja tuottavuutta, on virtuaalitiimien syntymiseen eniten vaikuttanut teknologian kehittyminen. Teknologian kehittyneisyydestä johtuen ovat organisaation rakenteen hämärtyneet, koska organisaatioiden ja tiimien eri jäsenet saattavat toimia useassa maanosassa. Siksi perinteisten tiimien käyttö tällaisissa tilanteissa ei ole enää kovin perusteltua, koska teknologian avulla on mahdollista yhdistää asiantuntijuus eri puolilta maailmaa nopealla ja kustannustehokkaalla tavalla.

Maksimaalisen tehokkuuden saavuttamiseksi virtuaalitiimit tulisi rakentaa siten, että jokainen tiimin jäsen on valittu tarkasti tuomaan tiimiin sen tarvitse-

maa tietoa, taitoa ja kokemusta. Nämä tekijät lopulta mahdollistavat sen, että tiimi onnistuu sille asetetuissa tehtävissä. Näistä jokainen tekijä on välttämätön tiimin onnistuneen lopputuloksen kannalta, vaikka kyse ei kuitenkaan ole pelkästään erityyppisestä asiantuntemuksesta tai kokemuksesta, joita virtuaalitiimin jäsenet tuovat mukanaan. Erilaiset ihmiset tuovat tiimiin luonnollisesti oman erilaisen persoonansa, tapansa käyttäytyä, kommunikoida, reagoida ja ratkaista ongelmia. Lisäksi he saattavat tuntea mielenkiintoa ja pitää täysin erilaisia asioita merkittävinä tiimissä.

Tarkasteltaessa, onko persoonallisuuden ja virtuaalitiimin toimivuuden välillä yhteyttä, voidaan asiaan löytää ainakin yksi looginen selitys. Vertailtaessa tiimien epäonnistumisen syitä voidaan miettiä, kuinka usein todellinen epäonnistumisen aiheuttaja on ollut se, ettei tiimijäsenillä ole ollut tehtävien edellyttämää asiantuntijuutta tai taitoja? Jokainen organisaatio muodostaa, tai ainakin niiden tulisi muodostaa tiimit asiantuntevista henkilöistä, joiden taidot kompensoivat toisiaan. Tästä johtuen tiimien epäonnistumisen teknillisistä seikoista johtuen voidaan olettaa olevan melko harvinaista. Toisaalta voidaan pohtia, kuinka usein tiimin epäonnistumisen perimmäinen syy on huonossa jäsenten keskinäisessä viestinnässä, huonossa johtamisessa tai siinä, että jäsenet eivät yksinkertaisesti vain sovi yhteen? Tiimien toiminnan perustuessa pitkälti ihmisten väliseen yhteistyöhön on myös usein niiden epäonnistumisen syyt löydettävissä eri tekijöistä, jotka tavalla tai toisella liittyvät jäsenten keskinäisiin suhteisiin. Koska kyse on kuitenkin pitkälti psykologisista tekijöistä, on niitä vaikea selittää järkiperusteisesti. Asiaan voidaan kuitenkin löytää loogisia selityksiä, joita tukevat myös useat tutkimukset. Niissä mainitaan tiimijäsenten välisen toimivan viestinnän, luottamuksen sekä harmonian ja tehokkaan tiimijohtamisen olevan avaintekijöitä tiimin menestykseen. Näin ollen tutkielman ensimmäinen teoreettinen johtopäätös on, että persoonallisuudella näyttää olevan ainakin jonkinlainen yhteys tiimin toimintaan vaikuttaviin tekijöihin.

Teoriaan perustuen tutkielman toinen johtopäätös on, että persoonallisuuden vaikutusta tiimeissä ei tulisi kuitenkaan korostaa liikaa. Sillä voidaan nähdä olevan enemmänkin tiimin toiminnan mahdollistava kuin sen tehokkuutta suuresti lisäävä vaikutus. Asiaa voidaan perustella siten, että tiimien muodostaminen joukosta erilaisia persoonallisuustyyppisiä on merkittävä tekijä sille, miten tiimijäsenet vaihtavat keskenään tietoa, kommunikoivat ja käyttäytyvät. Toisin sanoen persoonallisuus määrittelee pitkälti sen, pystyvätkö tiimit rakentamaan

toiminnan peruselementit ja ylipäättään toimimaan, vai kohtaako tiimi heti toimintansa alussa ongelmia, kun sen jäsenet eivät kykene tehokkaasti kommunikoimaan tai luottamaan toisiinsa, koska tiimin jäsenet omaavat täysin erilaiset tavat toimia sekä näkemykset asioihin. Jäsenten persoonallisuus tiimeissä on siis eräänlainen toimivan tiimidynamiikan perusta, jonka pohjalta voidaan kehittää muita tiimin toimintaan vaikuttavia tekijöitä, jotka puolestaan vaikuttavat persoonallisuutta enemmän siihen, kuinka tehokas tiimi on. Näistä muista tekijöistä voidaan esimerkkeinä mainita ainakin tiimin kompetenssit ja resurssit.

Tutkielman kolmas johtopäätös teorian pohjalta on, että pitkällä aikavälillä virtuaalitiimit toimivat tehtävissään paremmin, jos sen jäsenet ovat persoonallisuustyyppiltään heterogeenisiä. Vaikka toimivuuden saavuttaminen saattaa kestää tällöin kauemmin, niin psykologisilta piirteiltään erilaisten tiimijäsenet voivat lopulta menestyä paremmin keskinäisessä viestinnässään ja yhteistyössä. Yhteenvetona tutkielman teoriaosuudesta esitetään kuviossa 6. lyhyt näkemys siitä, mihin tiimin toimintaan vaikuttaviin tekijöihin persoonallisuudella on yhteys.

ESTJ – ja ENTJ tyyppin henkilöt on tyyppillisesti luokiteltu persoonaltaan luonnollisiksi johtajiksi. Molempien – tyyppien johtajia on kuvattu olevan erityisen hyviä tavoitteiden asettamisessa ja toiminnan suunnittelemisessa. ESTJ – ja ENTJ johtajat pystyvät yleisesti myös tehokkaasti toteuttamaan aikaisemmin tehdyt toimintasuunnitelmat. ESTJ – ihmisen johtaminen on tehokkainta tilanteessa, jossa toimintaa ei tarvitse uudistaa vaan johtaminen perustuu enemmänkin vallitsevien teknologioiden ja rakenteen hyödyntämiseen. Sen vuoksi ESTJ – tyyppin johtajaa voidaan kuvailla erityisesti operatiiviseksi johtajaksi. ENTJ – tyyppin johtajan voidaan sanoa olevan enemmän strateginen johtaja. Tilanteet, jotka vaativat innovatiivisuutta ja kykyä tehdä asiat uudella tavalla sopivat erityisesti ENTJ – johtajille.

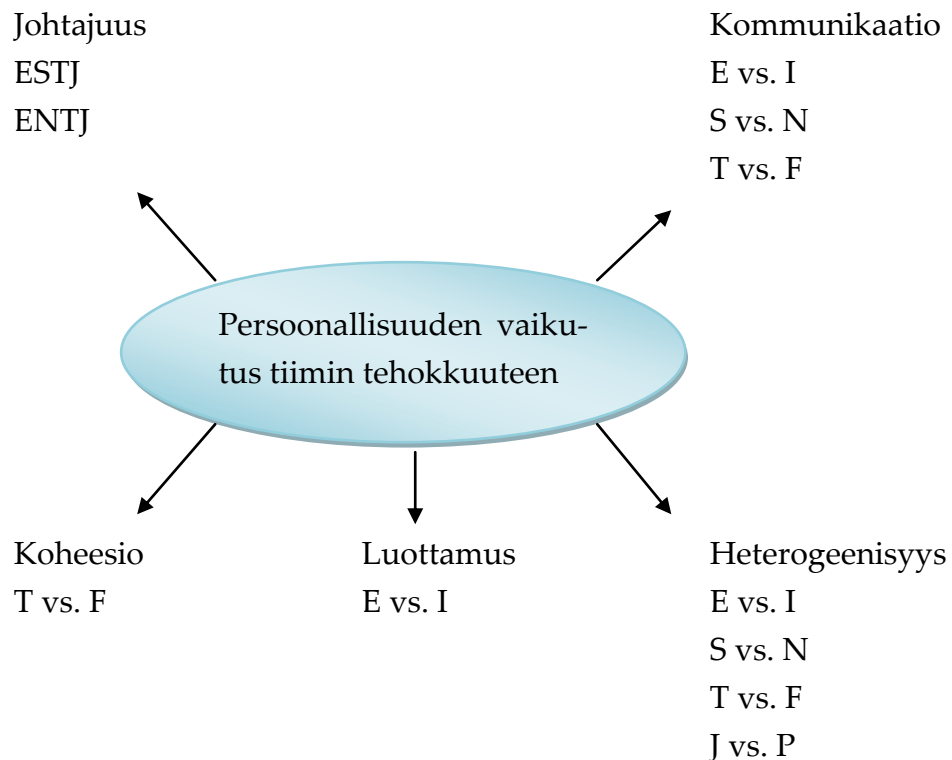
Henkilön persoonallisuus vaikuttaa kommunikaation tyyliin, aktiivisuuteen ja rakenteeseen. Ekstravertit henkilöt nauttivat kasvokkain käydyistä keskusteluista ja heitä pidetäänkin tiimeissä usein yhteistyön ja keskustelun avaajina. Introverteille tyyppillistä on taas usein jättäytyä hieman taka-alalle tekemään omia havaintojaan siitä, mitä muut tiimin jäsenet sanovat keskusteluissa. Toi-

saalta introvertit saattavat olla tehokkaampia viestimään kirjallisesti, jolloin se osaltaan saattaisi tehdä introverteista hyviä virtuaalitiimien jäseniä.

Tosiasialliset henkilöt keskittyvät viestinnässään asioihin, jotka ovat tärkeitä vallitsevalla hetkellä. Tosiasiallisten kommunikaatio on selvää, johdonmukaista ja se perustuu toiminnassa havaittuihin faktoihin. Intuitiivisille ominaista on pyrkiä näkemään erilaisia mahdollisuuksia asioiden välillä. Asioista puhutaan suuremmassa kontekstissa, jonka seurauksena viestintä puolestaan saattaa muuttua vaikeaselkoiseksi.

Ajattelevan – tyyppin henkilöt haluavat viestinnän olevan loogista, jossa keskitytään relevantteihin faktoihin. Ajattelevien viestinnän tyyli saattaakin luoda heistä tulosorientoituneen kuvan. Tuntevan – tyyppin henkilöt tuovat keskusteluissa esiin asioita, jotka perustuvat heille henkilökohtaisesti tärkeisiin asioihin, arvoihin ja tunteisiin. Tunteville erityisen tärkeää on pyrkiä säilyttämään tiimin sisäinen harmonia, jonka vuoksi tuntevan tyyppin henkilöt on nähty vahvistavan tiimikoheesiota.

Yksittäisiä preferenssipareja suurempaa roolia virtuaalitiimien tehokkuuteen näyttelee kuitenkin tiimien persoonallisuusrakenteen heterogeenisyys. Erilaiset ihmiset ja heidän mukanaan tuomat erilaiset taidot, mielipiteet ja tavat toimia ovat virtuaalitiimien pitkänaikavälin tehokkuuden pohja. Vaikkakin erilaisuuden myötä virtuaalitiimit saattavat kohdata erilaisia konflikteja, mahdollistaa tiimijäsenten erilaisuus paremmat edellytykset mm. innovatiivisuudelle, oppimiselle ja yhteistyölle. Erilaisten persoonallisuuksien rooli vaihtelee eri tilanteissa. Kyse ei ole yksittäisestä persoonallisuus preferenssien paremmuudesta, vain siitä, mikä persoonallisuuden preferenssi sopii parhaiten kulloiseenkin tilanteeseen. Esimerkiksi konfliktitilanteissa tuntevan tyyppin empaattisuus saattaa auttaa ongelmien ratkaisussa. Toisaalta ajattelevalle tyyppille ominaiset piirteet selkeästä viestinnästä, loogisen päättelyn kautta tehtyihin päätöksiin saattavat muodostua tärkeiksi muissa virtuaalitiimien kohtaamisissa tilanteissa.



Kuvio 6. Persoonallisuustyyppien vaikutus tiimin toimintaan.

7.2 Johtopäätökset empirian pohjalta

Tutkimuksen johtopäätökset empirian osalta perustuvat suurimmalta osin tulosten esittelyyn muuttujien välisten keskiarvojen vertailuun ja niissä erityisesti preferenssiparien välisten keskiarvojen vertailuun. Pyrkimyksenä on yhdistää tutkimuksen empiiriset tulokset tutkielman teorian kanssa, sekä löytää niiden väliltä mahdollisesti yhteneväisyyksiä ja eroja. Lopuksi esitellään syitä käytännön tulosten ja teorian välisiin eroihin ja yhteneväisyyksiin sekä mahdollisesti niihin vaikuttaneisiin tekijöihin.

Muuttujien keskiarvoja vertailemalla voidaan esittää päätelmä, jonka mukaan henkilön ekstreverttiys tai introverttiys vaikuttaa virtuaalitiimien toimintaan kaikissa tutkituissa neljässä virtuaalitiimi-olotilassa. Toisaalta tämän vaikutussuhteen ei voida todeta tulosten valossa olevan kovin vahva. Ekstreverttien ja introverttien henkilöiden mielipiteet jakaantuivat ensinnäkin siitä, miten muut tiimin jäsenet kuuntelevat toisiaan. Tutkimukseen vastanneista erityisesti introvertit henkilöt kokivat, että tiimityössä muut jäsenet kuuntelevat toistensa mielipiteitä. Tulosta voi selittää ainakin se, että introvertti – tyyppin henkilöitä

oli kerätyssä aineistossa ekstraverttejä huomattavasti enemmän. Asiaa voidaan myös lähestyä näkökulmasta, jonka mukaan introvertit keskittyvät tiimijäsenten välisessä kommunikoinnissa keskustelun hallitsemisen sijaan enemmän muiden henkilöiden kuuntelemiseen ja heidän näkemysten reflektointiin. Ekstraverteille puolestaan ominaista on keskustelun aloittaminen, jossa he usein saattavat tuoda voimakkaasti esille omia näkemyksiään ja mielipiteitään. Voidaan siis pohtia, ovatko introvertti -tyypin henkilöt tiimeissä parempia kuuntelijoita kuin ekstravertit, koska introverttien on mainittu tyypillisesti jättäytyvän keskustelussa taustalle, tekemään omia havaintojaan ja päätelmiä niistä asioista, joita muut henkilöt keskusteluissa tuovat esiin.

Tutkimustulokseen voidaan löytää myös toisenlainen selitys. Aiemmin tutkielman teoriaosuudessa mainittiin ekstravertin henkilöiden suuntautuvan enemmän ulkoiseen maailmaan, jossa he saavat energiansa keskustelemalla ja olemalla muiden ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Toisaalta teoriassa kommunikaatiolla viitataan useimmiten kasvokkain käytävään viestintään, jossa henkilöt ovat fyysisesti samassa paikassa. Voidaankin miettiä, onko introvertti -tyypin henkilöille luonnollisempaa viestiä ihmisten kanssa virtuaaliympäristössä, esimerkiksi tietokoneiden, sosiaalisen median tai puhelimen välityksellä. Tämä virtuaalisuuden luoma mahdollisuus ”kasvottomana” olemiseen helpottaa introvertteja aloittamaan keskusteluja ja olemaan vapautuneempia viestinnässään, mikä tekee kommunikaatiosta tehokkaampaa kuin mitä se kasvokkain käytynä saattaisi introverttien osalta olla.

Toisaalta introvertit kokivat ekstraverttejä useammin esimiesten tuntevan mielenkiintoa alaisten työtehtäviä kohtaan. Jotta pystyttäisiin esittelemään tarkempia syitä tähän, tulisi tutkimus ulottaa vastanneiden henkilöiden ja heidän tiimijohtajiensa persoonallisuusanalyysiin. Tällöin pystyttäisiin paremmin arvioimaan, tuntevatko tietyn persoonallisuustyypin johtajat toisia enemmän mielenkiintoa alaisiinsa ja heidän työtehtäviinsä. Yhtenä keskeisenä oletuksena voidaan kuitenkin pitää sitä, että tiimijohtajan persoonallisuus vaikuttaa siihen, millaisena johtajana alaiset esimiehensä näkevät.

Kolmanneksi tulosten mukaan introvertit kokivat myös tiimijäsenten välisen luottamuksen olevan ekstraverttejä korkeampi. Tutkielman teoriaosuudessa todettiin, että persoonallisuuden preferenssipareista luottamuksen rakentumiseen tiimeissä eniten vaikuttaa henkilöiden ekstraverttiys tai introverttiys. Teo-

rian mukaan ekstravertit luottavat uusiin henkilöihin nopeasti, kun puolestaan introvertit tarvitsevat enemmän aikaa luottamuksen rakentamiseen. Toisaalta introverttien suhteet toisiin ihmisiin ovat usein syvällisempiä; ekstraverteilla puolestaan saattaa olla määrällisesti useampia, joskin pinnallisempia ihmissuhteita. Tutkimustulos osittain tukee teoriaa, joten pitkällä aikavälillä on mahdollista, että introvertti-tyyppin henkilöt luottavat toisiin virtuaalitiimin jäseniin enemmän kuin ekstravertit henkilöt.

Ekstravertiydellä ja introvertiydellä saattaa tulosten valossa olla myös vaikutusta tiimikoheesioon. Tämä ilmeni vastauksista väittämään ”Tiimin jäsenet ratkovat työtehtävien ongelmia keskenään”, jolla haluttiin selvittää, miten vastaajat kokevat jäsenten yhteisen ongelmanratkaisun toteutuvan tiimeissä. Samoin kuin edellisten seikkojen osalta, introverttien mielestä tiimin jäsenet pystyivät ratkomaan työtehtävien ongelmia paremmin kuin ekstravertit. Tulokseen ei kuitenkaan löydy teoriasta suoraa yhteyttä. Tulos kuitenkin selittyy introverttien ja ekstraverttien henkilöiden erilaisella tyyllillä kommunikoida ja viestiä tiimien sisällä, sekä myös osaltaan nimenomaan sillä, että introvertit luottavat tiiminsä jäseniin enemmän.

Tosiasiallisten ja intuitiivisten henkilöiden välillä löytyi vaikutussuhde luottamus-ulottuvuudessa. Kun kysyttiin, salaavatko tiimin jäsenet toisiltaan tekemisään, ideoitaan ja tietojaan, tosiasialliset henkilöt kokivat tätä tapahtuvan intuitiivisia henkilöitä harvemmin. Tulosta voidaan selittää preferenssiparin eroilla kommunikaatiotavoissa. Tosiasiallisille henkilöille on ominaista, että he tuovat esille todellisia ja relevantteja faktoja, ja he pyrkivät esittämään asiat käytännön tasolla niin kuin ne ovat. Lisäksi tosiasialliset henkilöt kyselevät tarkkoja kysymyksiä, joiden avulla he pyrkivät luomaan asiasta selkeän kokonaiskuvan, jonka perusteella he tekevät päätöksiä loogisen päättelyn avulla.

Ajatteleva ja tunteva -tyyppien vastauksista löytyi tilastollisesti merkitsevä ero sekä kommunikaatiota että johtajuutta mittaavissa muuttujissa. Ensimmäkin preferenssiparin välillä löytyi ero siinä, kokevatko he tiimijäsenten kuuntelevan toistensa mielipiteitä. Ajattelevan tyyppin vastaajat kokivat väitteen kuvaavan tiimien toimintaa tuntevan tyyppin henkilöitä selkeämmin. Teoriaosuudessa persoonallisuuden ajatteleva-tunteva -preferenssin mainittiin vaikuttavan siihen, ottaako henkilö aktiivisesti keskusteluun osaa vai jättäytyykö mieluummin ulkopuolelle kuuntelevaksi osapuoleksi. Ajattelevan tyyppin henkilöt haluavat

keskusteluissa keskittyttyä heille olennaisiin ja relevantteihin asioihin. Saattaa-kin olla, ettei tuntevien henkilöiden kaunopuheisuus tavoita ajattelevan tyyppin henkilöitä, jolloin he jättäytyvät keskustelun ulkopuolelle, koska he kokevat keskusteluaiheen epäolennaiseksi. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikkien muuttujien kohdalla, myös tässä tulokseen vaikuttaa enemmän tiimin yleinen persoonallisuusrakenne kuin preferenssipari.

Ajattelevan tyyppin henkilöt olivat vastausten perusteella myös tuntevia tyytyväisempiä esimiehiinsä johtajina. Myös tämän muuttujan osalta tulisi selvimmän tuntea sekä tiimien yleinen persoonallisuusrakenne että kyseisten tiimien johtajien persoonallisuustyyppi, jotta tulokseen pystyttäisiin esittämään tarkempia selityksiä. Joka tapauksessa voidaan todeta, että tiimin muodostuessa pääasiallisesti tuntevan tyyppin henkilöistä, myös tuntevan tyyppin johtajalle ominainen ihmisläheinen johtamistyyli ja tiimiharmonian säilyttäminen koetaan useimmiten hyväksi johtamiseksi. Päinvastoin, jos tiimijäsenet ovat suurimmaksi osaksi ajattelevan T- tyyppin henkilöitä, tuntevan tyyppin johtajuus saatetaan kokea negatiiviseksi. Mikäli oletetaan, että tämä johtajien ja alaisten yhdenmukaisuus tämän preferenssiparin osalta toteutuisi erityisesti ajattelevien tiimijäsenten osalta, voidaan tutkimustuloksen ja teorian olevan tässä suhteessa yhtenäiset.

Ajattelevan tyyppin henkilöt kokivat myös, että heidän esimiehensä jakavat enemmän vastuuta. Teorian pohjalta ei kuitenkaan löydy vahvistusta sille, että alaisten ajatteleva tai tunteva preferenssiparilla olisi tähän asiaan yhteyttä. Voi kuitenkin olla mahdollista, että ajattelevat henkilöt pitävät tuntevia tyyppisiä enemmän saadusta vastuusta ja näin ollen ovat aktiivisempia sitä myös ottamaan.

Järjestelmällisten ja spontaaneiden henkilöiden vastauksista selvimmät erot liittyivät virtuaalitiimien johtajuus-ulottuvuuteen. Järjestelmällisen tyyppin alaiset kokivat spontaaneja useammin, että tiimin esimies on paitsi kiinnostunut alaisten työtehtävistä myös arvostaa tiimin jäseniä työntekijöinä. Lisäksi järjestelmällisten henkilöiden vastauksista korostui spontaaneja selvimmän näkemys siitä, että esimiehet ilmaisevat tavoitteet selkeästi sekä antavat alaisten työsuorituksista palautetta. Kuten aiemmin toisien preferenssiparien osalta todettiin, johtajan persoonallisuus vaikuttaa todennäköisesti tässä asiassa enemmän siihen, millaiseksi vastaukset muodostuivat. Sen vuoksi tutkimuksen perusteella

ei alaisten järjestelmällisyydellä tai spontaanisuudella ole suurta vaikutusta siihen, miten he suhtautuvat johtajuuteen. Kuitenkin sillä, ovatko alaiset ja johtajat tämän preferenssiparin osalta samanlaisia, saattaa olla vaikutusta. Henkilön järjestelmällisyys tai spontaanisuus kuvastaa yksilön elämäntyyliä. Voidaan siis olettaa preferenssiparin erottavan henkilöt toimintatavoiltaan monessa suhteessa, mikä puolestaan saattaa aiheuttaa suuriin näkemyseroihin erilaisissa tilanteissa. Sen vuoksi voidaankin miettiä, ovatko spontaanit henkilöt virtuaalisessa toimintaympäristössä haastavampia johdettavia, kuin järjestelmälliset henkilöt.

Vaikka persoonallisuuden vaikutuksia virtuaalitiimien toimintaan on hankala todistaa, voidaan tutkielman loppuyhteenvetona kuitenkin mainita, että virtuaalitiimien tulisi jakaa paljon tietoa jäsentensä persoonallisuudesta. Se auttaa lisäämään jäsenten yleistä tietoa siitä, mitkä ovat muiden henkilöiden ominaispiirteet, heikkoudet ja vahvuudet sekä toimintatavat tiimin jäsenenä. Panostamalla tiimijäsenten parempaan persoonallisuustyyppien tuntemukseen, on mahdollista parantaa tiimijäsenten välistä viestintää ja luottamuksen tasoa, jolloin jäsenet tulevat myös enemmän riippuvaisiksi toisistaan ja tiimistä tulee harmoninen. Kaikilla näillä tekijöillä on olennainen merkitys tehokkaita tiimejä rakennettaessa. Siksi se onkin ehkä tärkein hyöty, mitä eri persoonallisuusanalyysit pystyvät organisaatioille käytännössä tarjoamaan. Persoonallisuustyyppien parempi tietämys auttaa organisaatioita suunnittelemaan toimintaansa paremmin. Henkilöiden käyttäytymisen ja toiminnan periaatteiden paremman ymmärryksen ansiosta organisaation on helpompi löytää oikeita ihmisiä oikeisiin tehtäviin. Yksilöitä persoonallisuustyyppien parempi tietämys puolestaan saattaa auttaa luopumaan siitä ajatuksesta, että toinen henkilö on vain ärsyttävä, koska toisten ihmisten käyttäytymiselle on löydettävissä myös järkiperäinen selitys. Koska tiimien käyttö yrityksissä on nykyään enemmänkin sääntö kuin poikkeus, tulee niiden tehokkaan toiminnan kannalta ottaa huomioon kaikki mahdolliset tekijät - myös persoonallisuus.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Vaikka persoonallisuus ja virtuaalitiimit ovat molemmat paljon tutkittuja aiheita, niiden välistä yhteyttä ei ole toisaalta tutkittu riittävästi. Tutkielman aihealue antaakin jo sinällään mahdollisuuksia jatkotutkimukselle. Jatkossa olisi mielenkiintoista syventyä tarkemmin persoonallisuustyyppitasojen ja virtuaali-

tiimien dynamiikan väliseen yhteyteen ja erityisesti siihen, miten erilaiset persoonallisuustyypit toimivat tiimeissä. Esimerkiksi, onko mahdollista löytää tiimeissä hyvin yhteensopivia persoonallisuustyyppisiä, ja onko persoonallisuustyyppisiä, joiden keskinäinen yhteistoiminta tiimeissä ei välttämättä suju toivotulla tavalla.

Toisaalta yhtenä nyky-yhteiskunnan kasvavana trendinä on erilaisten sosiaalisten medioiden yleistyminen niin yksityis- kuin yrityskäytössä. Sosiaalisen media tarjoaa siten myös johtamiselle uudenlaisia välineitä mutta myös sen mukanaan tuomia haasteita. Jatkossa voitaisiinkin tutkia, miten sosiaalista mediaa voidaan käyttää hyödyksi osana virtuaalijohtamista sekä millaisia haasteita aiheeseen mahdollisesti liittyy.

Lopuksi olisi myös mielenkiintoista toteuttaa tämä tutkimus toisenlaisissa organisaatioissa. Vertailututkimus kahden erilaisen organisaation välillä voisi havainnollistaa sen, hakeutuvatko erilaisen persoonallisuustyyppin henkilöt esimerkiksi tietyille toimialoille, ja miten erilaiset persoonallisuudet toimivat erilaisissa työntehtävissä. Lisäksi tutkimuksesta saataisiin entistä syvempi, mikäli persoonallisuustyyppien tarkastelu ulotettaisiin tätä tutkimusta laajemmin virtuaalitiimin esimiesten persoonallisuustyyppisiin. Saatuja tuloksia voitaisiin verrata alaisten näkemyksiin, jolloin saataisiin parempi kuva persoonallisuuden todellisesta vaikutuksesta esimerkiksi tässä tutkimuksessa tarkasteltuihin neljään tiimiulottuvuuteen.

LÄHTEET

- Aho, Sirkku. & Laine, Kaarina. (1997). *Minä ja muut: kasvaminen sosiaaliseen vuorovaikutukseen*. Helsinki: Otava. 255 s. ISBN 951-1-14938-5.
- Batt, Rosemary. (2004). *Who Benefits from Teams? Comparing Workers, Supervisors, and Managers*. *Industrial Relations* 43: 1, s. 183-212.
- Bradley, John H., & Frederic J. Hebert. (1997). *The effect of personality type on team performance*. *Journal of Management Development* 16: 5, s. 337 - 353.
- Cascio, Wayne F. (2000). *Managing a virtual workplace*. *Academy of Management Executive*. 14: 3, s. 81-90.
- Castka, Pavel. Sharp, M. John. & Bamber, J. Cristopher. (2003). *Assessing team-work development to improve organizational performance*. *Measuring Business Excellence*. 7: 4, s. 29-36.
- Church, Allan H. (1998). *From both sides now: the power of teamwork - fact or fiction?* *Team Performance Management*. 4: 2, s. 42 - 52.
- Dunlap, Nicholas A. (2010). *Take your team to the top*. *Journal of Property Management* 75: 1, s. 28-30.
- Engeström, Yrjö. (1995). *Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Painatuskeskus. 265 s. ISBN 951-37-1625-2.
- Erez, Amir, Jeffrey A Lepine. & Heather Elms. (2002). *Effects of rotated leadership and peer evaluation the functioning and effectiveness of self-managed teams: A quasi-experiment*. *Personnel Psychology*. 55: 4, s. 929-948.
- Field, Andy. (2005). *Discovering statistics using SPSS : (and sex, drugs and rock 'n' roll)*. 2. painos. London: Sage. 779 s. ISBN 0-7619-4451-6.

- Furnham, Adrian. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. 2. painos. New York, NY: Psychology Press, cop. 821 s. ISBN 978-1-84169-504-4.
- Gibson, Christina B., & Cohen, Susan G. (2003). *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass. 436 s. ISBN 0-7879-6162-0.
- Guzzo, Richard A. Salas, Eduardo. & Goldstein, Irwin L. (1995). *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass. 414 s. ISBN 1-55542-641-7.
- Handy, Charles. (1995). *Trust and the Virtual Organization*. Harvard Business Review. 73: 3, s. 40-50.
- Heikkilä, Tarja. (2005). *Tilastollinen tutkimus*. 5 - 6. painos. Helsinki: Edita. 328 s. ISBN 951-37-4135-4.
- Heikkilä Tarja. (1998). *Tilastollinen tutkimus*. 3. painos. Helsinki: Edita. 328 s. ISBN 951-37-2419-0.
- Hirsch, Sandra Krebs. (1991). *Using the Myers-Briggs Type Indicator in organizations: workshop leader's guide*. 2. painos. Palo Alto (CA) : Consulting Psychologists Press, cop. 134 s. ISBN
- Hirsjärvi, Sirkka., Remes, Pirkko, & Sajavaara, Paula. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi. 464 s. ISBN 978-951-31-4836-2.
- Hong, Jacky F. L. & Sara Vai. (2008). *Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams*. Journal of General Management. 34: 2, s. 21-37.
- Honkonen, Maria. & Routamaa, Vesa. (1997). *Personality and team work effectiveness*. Vaasa: Vaasan yliopisto. 14 s. ISBN 951-683-705-0.
- Jacobi, Jolande. (1973). *The psychology of C. G. Jung : an introduction with illustrations*. New Haven, Conn: Yale U. P. 203 s. ISBN 0-300-01674-3.

- Jacques, P., J. Garger, C. Brown, and C. Deale. (2009). *Personality and Virtual Reality Team Candidates: The Roles of Personality Traits, Technology Anxiety and Trust as Predictors of Perceptions of Virtual Reality Teams*. *Journal of Business and Management* 15: 2, s. 143-157.
- Juuti, Pauli. (1992). *Organisaatiokäyttäytyminen: johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet*. 2. painos. Keuruu: Otava. 294 s. ISBN 951-1-11059-4.
- Järvenpää, Sirkka L. & Dorothy, E. Leidner. (1999). *Communication and Trust in Global Virtual Teams*. *Organization Science* 10: 6, s. 791-815.
- Järvenpää, Sirkka L., Kathleen, Knoll. & Dorothy, E. Leidner. (1998). *Is Anybody Out There?* *Journal of Management Information Systems* 14: 4, s. 29-64.
- Karn, J. S., S. Syed-Abdullah, A. J. Cowling, and M. Holcombe. (2007). *A study into the effects of personality type and methodology on cohesion in software engineering teams*. *Behaviour & Information Technology* 26: 2, s. 99-111.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993). *Tiimi ja tuloksekas yritys*. 3. painos. Espoo: Weilin + Göös. 309 s. ISBN 951-35-5730-8.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1993). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. London: McGraw-Hill Publishing Company. 291 s. ISBN 0-07-709457-3.
- Kirkman, Bradley L., Benson Rosen, Cristina B. Gibson, Paul E. Tesluk. & Simon O. McPherson. (2002). *Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc.* *Academy of Management Executive* 16: 3, s. 67-79.
- Kummerow, Jean M., Barger, Nancy J., & Kirby, Linda K. (1997). *Work types*. New York: Warner books. 250 s. ISBN 0-446-67217-3.
- Laakso, Anja & Pohjanvirta, Anja. (1988). *Psykologian perusteet*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Lämsä, Anna-Maija. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. 1.-2. painos. Helsinki : Edita. 264 s. ISBN 951-37-4081-1.

- Myers, Isabel Briggs, & McCaulley, Mary H. (1990). *Manual: a guide to the development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press. 309 s. ISBN 0-89106-027-8.
- Nummenmaa, Lauri. (2004). *Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi. 400 s. ISBN 978-951-26-5203-7.
- Pakarinen, Terttu & Roti, Rauni. (1996). *Ihminen toiminnallisessa ympäristössä*. Helsinki: Kirjayhtymä. 208 s. ISBN 951-26-4100-3.
- Pervin, Lawrence A. (1989). *Personality: theory and research*. 5. painos. New York: Wiley. 601 s. ISBN 0-471-50351-7.
- Peterson, Tonya M. (2007). *Motivation: How to Increase Project Team Performance*. *Project Management Journal* 38: 4, s. 60-69.
- Rabey, Gordon. (2003). *The Paradox of teamwork*. *Industrial and Commercial training*. 35: 4, s. 158 – 162.
- Robbins, Stephen P. (2005). *Essentials of organizational behavior*. 8. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, cop. 2005. 330 s. ISBN 0-13-129017-7.
- Sarala, Urpo & Sarala, Anita. (1996). *Oppiva Organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. 214 s. ISBN 951-45-7140-1.
- Souren, Paul., Seetharaman, Priya., Samarah, Imad. & Mykytyn, Peter P. (2004). *Impact of heterogeneity and collaborative conflict management style on the performance of synchronous global virtual teams*. *Information & Management* 41: 3, s. 303-321.
- Team-Building Strategies for a Better Outcome*. (2007). *Payroll Manager's Report* 7: 12, s. 1-15.

- Townsend, Anthony M., Samuel M. DeMarie, and Anthony R. Hendrickson. (1998). *Virtual teams: Technology and the workplace of the future*. Academy of Management Executive 12: 3, s. 17-29.
- Uhl-Bien, Mary. & George B. Graen. (1998). *Individual self-management: Analysis of professionals' self-managing activities in functional and cross-functional work teams*. Academy of Management Journal. 41: 3, s. 340-350.
- Ulrich, Dave. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki : Talentum. 340 s. ISBN 978-952-14-1185-4.
- Vanhala, Sinikka. Laukkanen, Mauri. & Koskinen, Antero. (2002). *Liiketoiminta ja johtaminen*. 3. painos. Helsinki: KY-palvelu. 399 s. ISBN 952-99060-0-5.
- Wheelan, Susan A. (2010). *Creating effective teams: A guide for members and leaders*. 3. painos. Thousand Oaks, Calif.: Sage. 151 s. ISBN 978-1-4129-7515-5
- Young, Pearl. (2001). *Leadership and the Myers-Briggs Type Indicator*. Program Manager 30: 2, s. 48 - 53.

LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Arvoisa vastaanottaja,

Tämän päivän yrityksille ratkaiseva menestystekijä on niissä toimivat ihmiset - heidän osaamisensa, sitoutumisensa, motivaationsa ja kykynsä yhteistyöhön. Teen Vaasan yliopistossa pro-gradu tutkimusta, jolla pyrin selvittämään persoonallisuuden vaikutusta virtuaalitiimien dynamiikkaan. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja luoda ymmärrystä työyhteisöissä; erityisesti persoonallisuuden vaikutuksesta tiimien tehokkuuteen, konfliktien välttämiseen ja toiminnan suunnitteluun.

Vastauksenne on tutkimuksen onnistumisen ja luotettavuuden kannalta erittäin tärkeää. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään vain pro-gradu tutkielman laatimiseen. Vastaukset analysoidaan tilastollisin menetelmin, joten yksittäisen henkilön vastauksia ei voida erottaa vastauksista. Kyselylomakkeeseen vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia. Toivon, että suhtaudutte tutkimukseen myönteisesti ja vastaatte kyselylomakkeeseen määräaikaan mennessä.

Vastaajien on mahdollista saada tutkimuksen valmistuttua itselleen keskeisimmät tutkimustulokset. Lisäksi kaikkien vastaajien kesken arvotaan 2 kpl / 20 € lahjakortteja valinnan mukaan joko S-ryhmän – tai Expert – liikkeisiin.

Annan mielelläni tarvittaessa lisätietoja tutkimuksesta.

Kiitos ajastanne ja yhteistyöstä!

Liite 2. Tiimidynamiikkaa mittaavat kysymykset

Seuraavan arvioinnin avulla tutkitaan vastaajien persoonallisuutta ja sen mahdollista vaikutusta virtuaalitiimien dynamiikkaan. Lue jokainen väittämä huolellisesti, mutta älä mieti yksittäistä kysymystä liian pitkään.

Merkitse, miten hyvin sinun mielestäsi väittämä kuvaa henkilökohtaista / tiimin toimintaa. Perusta vastauksesi kysymyksiin aitoon henkilökohtaiseen mielipiteesi eli siihen, miten oikeasti olet toiminut, toimit tai ajattelet. Kysymyksiin ei ole olemassa oikeita tai väriä vastauksia. Merkitse vastauksesi valitsemalla numero, joka parhaiten vastaa kuvauksen paikkansa pitävyyttä. Arvioinnissa jokaiseen väittämään on seitsemän vastausvaihtoehtoa:

Jos olet täysin eri mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 1.

Jos olet eri mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 2.

Jos olet hieman eri mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 3.

Jos et ole eri etkä samaa mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 4.

Jos olet hieman samaa mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 5.

Jos olet samaa mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 6.

Jos olet täysin samaa mieltä väittämän kanssa, merkitse numero 7.

1. Tiimin jäsenet kuuntelevat toistensa mielipiteitä.
2. Tiimin jäsenet ottavat yhteyttä toisiinsa muutenkin kuin vain työhön liittyvissä asioissa.
3. Tiimin jäsenet antavat toisilleen palautetta työsuorituksista.
4. Tiimissä on helppo kommunikoida muille jäsenille.
5. Yritämme parantaa tiimin ilmapiiriä entisestään keskustelun avulla.
6. Olen tyytyväinen esimieheeni johtajana.
7. Esimies ottaa tiimin jäsenet mukaan päätöksentekoon.
8. Esimies jakaa mielellään vastuuta tiimin jäsenille.
9. Esimies luottaa alaisiinsa.
10. Esimies on kiinnostunut alaisten työtehtävistä.

11. Esimies arvostaa tiimin jäseniä työntekijöinä.
12. Esimies ilmaisee tiimin tavoitteet selkeästi.
13. Esimies valvoo suorituksiamme.
14. Esimies antaa palautetta suorituksistamme.
15. Esimiehelle on helppoa antaa palautetta.

16. Tiimin jäsenet auttavat toisiansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.
17. Tiimissä on yhteishenkeä ilman klikkejä.
18. Tiimin jäsenet luottavat toisiinsa.
19. Tiimin jäsenet salaavat tekemisiään, ideoitaan ja tietojaan toisiltaan.
20. Tiimin jäsenillä on mahdollisuuksia välittää tietoa ja taitoja toisilleen.

21. Tiimin jäsenet ratkovat työtehtävien ongelmia keskenään.
22. Tiimissä jäsenet tuntevat tulevansa kuulluiksi.
23. Tiimissä pystytään käsittelemään mielipide-eroja ja konflikteja.
24. Tiimissä sallitaan erilaisia mielipiteitä.
25. Tiimin jäsenet huolehtivat muiden jäsenten hyvinvoinnista ja tarpeista.