

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT  
School of Business and Management  
Tietojohtaminen ja johtajuus

*Katja Kopra-Kullas*

**JOHTAMISEN KOETTU MUUTOS KETTERÄÄN TOIMINTATAPAAN  
SIIRYTTÄESSÄ** – tiimiläisten, agile coachien ja johtajien näkemyksiä finanssialan  
organisaatiossa

Työn tarkastajat:

Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula  
Professori Kirsimarja Blomqvist

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT  
School of Business and Management  
Tietojohtamisen ja johtajuuden maisteriohjelma

Katja Kopra-Kullas

### **Johtamisen koettu muutos ketterään toimintatapaan siirryttäessä – tiimiläisten, agile coachien ja johtajien näkemyksiä finanssialan organisaatiossa**

Pro gradu -tutkielma 2021

89 sivua, 10 kuviota, 3 taulukkoa ja 4 liitettä

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula ja professori Kirsimarja Blomqvist

Hakusanat: Ketteryys, ketterä toimintatapa, johtajuus, itsensä johtaminen, itseohjautuvuus, itseohjautuva tiimi.

Työn tarkoituksena oli tutkia johtajuuden koettua muutosta ketterään toimintatapaan siirryttäessä. Tutkimus toteutettiin suomalaisen finanssialan konsernin yhden heimon asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli siirrytty Agile enterprise -malliin pohjautuvaan ketterään toimintatapaan ja käynnissä oli kokonaisvaltainen toimintatavan ja kulttuurin muutos.

Tietotyön luonne on muuttunut johtajakeskeisestä johtamisesta yhdessä tekemiseen ja perinteisempien johtajuusteorioiden lisäksi teoriaosuudessa syvennyttiin jaettuun ja emergenttiin johtajuuteen. Johtajuusteorioiden lisäksi kirjallisuusosuudessa käsiteltiin ketteryyttä ja ketterään toimintatapaan siirtymistä johtajuuden näkökulmasta sekä ketterässä toimintatavassa avainasemassa olevia itseohjautuvia tiimejä.

Tutkimuksen lähestymistapa oli hermeneuttis-fenomenologinen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin puolistrukturoiduin haastatteluin. Tutkimusaineisto analysoitiin Gioian metodia hyödyntäen ja pääteemoja nousi kolme. Ensimmäinen pääteema oli jaettu johtajuus. Informantit kokivat johtajuuden jakautuneen useammalle tiimiläiselle, pääosin tiimiin luoduille uusille ns. hatturooleille, Customer Success Leadille (CSL) ja Chapter Leadille (CL). Emergenttiä johtajuutta oli ilmennyt ainoastaan ketterään toimintatapaan siirtymisen alkuvaiheessa. Toinen pääteema oli itseohjautuvuus, joka muodostui oma-aloitteisuudesta, itsensä johtamisesta ja oppimisesta. Oma-aloitteisuuden koettiin lisääntyneen ketterän myötä, mutta vaihtelevuus oli vielä suurta tiimien välillä. Itsensä johtamisen koettiin parantuneen ja vahvistuneen. Kolmanneksi pääteemaksi muodostui ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta, joka sisälsi vallan ja vastuun, tiimin tuen sekä luottamuksen. Informantit kokivat sekä vallan että vastuun lisääntyneen, mutta ne eivät olleet tasapainossa. Kokemus tuen tarpeesta oli erilainen eri tiimeissä ja siirtymän alkuvaiheen jälkeen tukea oli ollut riittävästi saatavilla. Luottamuksen koettiin kasvaneen ketterään toimintatapaan siirtymisen jälkeen.

## **ABSTRACT**

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT  
School of Business and Management  
Master Programme in Knowledge Management and Leadership

Katja Kopra-Kullas

### **Perceived change in leadership while adopting agile practices – the thoughts of team members, agile coaches, and leaders in the financial organization**

Master's Thesis 2021

89 pages, 10 figures, 3 tables and 4 appendixes

Examiners: Associate professor Anna-Maija Nisula and Professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: Agile, agile practices, leadership, self-management, self-determination, self-organizing team.

The purpose of this study was to study the perceived change in leadership while adopting agile practices. The study was carried out at the Finnish Financial Services Group's single-tribe customer service competence center. The organization under study adopted agile practices based on the Agile enterprise model while holistic change in practices and organization culture was in process.

The nature of knowledge work has changed from leader-centered management towards doing things together. In theory section in addition to traditional leadership theories, the theoretical part delved into shared and emergent leadership. Furthermore, the literature section dealt with agile and adopting agile practices in leadership perspective, as well as self-organizing teams that play a key role in an agile way of working.

The approach of the study was hermeneutic-phenomenological. The study was conducted as a qualitative study and the data was collected through semi-structured interviews. The research data was analyzed using the Gioia method and from the analysis, three main themes emerged. The first main theme was shared leadership. The informants felt that the leadership was shared among several team members, mainly to the new "hat" roles, Customer Success Lead (CSL) and Chapter Lead (CL). Emergent leadership was manifested only in the early stages when starting to adopt agile practices. Second main theme was self-determination, which consisted of self-initiative, self-management, and learning. Team members own initiative was perceived to increase, but there was still great variability between teams. Self-management was perceived to have improved and strengthened. The third main theme was external leadership / leadership actions, which included power and responsibility, team support, and trust. Informants reported an increase in both power and responsibility, but power and responsibility were not in balance. The need for support was experienced differently in different teams and after the initial phase of the transformation, sufficient support had been available. Finally, trust was perceived to increase after adopting agile practices.

## ALKUSANAT

Marraskuussa 2018 ystäväni ja liiketalouden opiskelutoverini Maria oli meillä kylässä ja sanoi, että lähdetään Katja opiskelemaan. Totesin tuohon, että enpä taida. Seuraavalla viikolla soitin Marialle ja sanoin, että lähdetään vaan. Tutustuimme tietojohdamisen ja johtajuuden maisteriohjelmaan ja laitoimme hakemukset sisään ja pääsykokeisiinkin valmistauduimme osin yhdessä. Ovi aukesi molemmille kevään 2019 haussa ja niin olemme yhdessä toisiamme tukien ja perässäkin välillä vetäen selvittäneet opinnot tavoiteaikataulussa.

Opiskelu työn ohessa on ollut erittäin haastavaa ja raskastakin, mutta kyllä se on kannattanut. Opintovapaa graduvaiheessa oli helpotus ja mahdollisti opintoihin täysipäiväisesti keskittymisen, kova rutistus gradu silti oli. Kiitos ohjaajalleni Anna-Maijalle sekä serkulleni Suville.

Kahden opiskeluvuoden aikana olen saanut oppia erittäin paljon uutta ja samalla olen saanut uusia ihania ystäviä. Kiitos erityisesti Jonna, Kati, Maria ja Mari, teidän kanssa on ollut ilo opiskella. Kiitos myös miehelleni Teemulle, joka on ottanut enemmän vastuuta kotiasioista ja lapsilleni Eemelille ja Salmalle, kun olette ymmärtäneet, että äiti on tarvinnut välillä opiskelurauhaa.

Olen tehnyt sen, mistä joskus haaveilin.

Helsinki 19.8.2021

Katja Kopra-Kullas

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Tutkimuskysymykset.....	5
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet .....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	6
2	Katsaus johtajuustutkimukseen ja johtajuusteorioihin .....	8
2.1	Leadership-Member Exchange -teoria .....	9
2.2	Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus.....	12
2.3	Jaettu johtajuus ja emergentti johtajuus .....	16
2.3.1	Jaettu johtajuus.....	17
2.3.2	Emergentti johtajuus .....	19
3	Ketteryys ja ketterään toimintamalliin siirtyminen.....	21
3.1	Ketteryys.....	22
3.2	Ketterään toimintamalliin siirtyminen – johtajuuden näkökulma .....	27
4	Itseohjautuva tiimi.....	32
4.1	Tiimin johtajuus .....	36
4.2	Itseohjautuvan tiimin johtajuus.....	41
4.3	Itsensä johtaminen.....	42
5	Ketterä johtajuus kohdeorganisaatiossa.....	45
5.1	Case kuvaus .....	45
5.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys .....	47
6	Tutkimusmenetelmät.....	49
6.1	Tutkimuskonteksti.....	50

6.2	Tutkimusmenetelmien valinta.....	51
6.3	Aineiston kerääminen.....	52
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	54
6.5	Aineiston analysointi.....	55
7	Tutkimustulokset.....	60
7.1	Jaettu johtajuus.....	60
7.1.1	Johtajuuden jakautuminen rooleille/tiimiin .....	61
7.1.2	Kollektiivinen päätöksenteko .....	64
7.2	Itseohjautuvuus .....	65
7.2.1	Oma-aloitteisuus .....	66
7.2.2	Itsensä johtaminen.....	67
7.2.3	Oppiminen .....	68
7.3	Ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta.....	69
7.3.1	Valta ja vastuu .....	69
7.3.2	Tiimien tukeminen .....	71
7.3.3	Luottamus .....	73
8	Johtopäätökset.....	75
9	Yhteenveto.....	82
	Lähteet .....	85

## LIITTEET

- Liite 1. Haastattelurunko tiimiläiset
- Liite 2. Haastattelurunko agile coachit/johtajat
- Liite 3. Gioian metodi, tutkimustulokset
- Liite 4. Ensimmäisen tason kategorioiden muodostuminen

## KUVIOT

- Kuvio 1. Johtajuuden rakentuminen vaiheittain. Mukailten Northouse (2016, 143) ja Graen & Uhl-Bien (1995, 231.)
- Kuvio 2. Transformationaalisen johtajuuden additiivinen vaikutus. (Mukaiillen Bass 1985, 481; Northouse, 2016, 170.)
- Kuvio 3. Ketteryyden viitekehys - ketteryyden pilarit muodostavat ketteryyden ytimen. (Harraf et al., 2015, 678-682.)
- Kuvio 4. Malli tiimin johtajuudesta. (Kogler Hill, Teoksessa Leadership. Theory and Practice. Northouse, 2016, 367.)
- Kuvio 5. Organisaation aiempi toimintamalli ja uusi ketterä toimintamalli. (Mukaiillen Kauppalehti, 2019.)
- Kuvio 6. Tutkimuksen viitekehys
- Kuvio 7. Aineiston analyysin eteneminen. (Mukaiillen Tuomi & Sarajärvi 2018; Gioia & al., 2012.)
- Kuvio 8. Pääteema jaettu johtajuus
- Kuvio 9. Pääteema itseohjautuvuus
- Kuvio 10. Pääteema ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta

## TAULUKOT

Taulukko 1. Informanttien haastattelut

Taulukko 2. Tutkimuksen aikataulu

Taulukko 3. Informanttien taustatiedot

## 1 JOHDANTO

Finanssialan murros on pakottanut pankit muuttamaan perinteisiä ja jäykkiä hierarkkisia organisaatioitaan ja katsomaan myös johtajuutta uudesta näkökulmasta. Toimialan jatkuvassa ja nopeassa muutoksessa ei pysy mukana ajatteleamalla johtajuutta perinteisen johtaja-alainen mallin mukaan. Tutkimuksen kohteena olevassa finanssialan organisaatiossa on otettu käyttöön Agile enterprise -malliin pohjautuva ketterä toimintatapa.

Ennen toimintatavan muutosta konsernissa on toimittu perinteisissä asiantuntijatiimeissä, ja tiimistä on vastannut tiimin lähiesimies, joka huolehti siitä, että tiimin toiminnalla on tavoitteet ja tavoitteisiin pyritään kokonaisvaltaisesti. Lähiesimies on myös edistänyt luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä tiimissä, luonut tiimiläisille onnistumisen edellytykset ja ollut substanssiosaaja ja usein myös tehnyt tiimin käytännön töitä. Hänellä on ollut päätäntävalta tiimin asioissa ja häneltä on myös kysytty apua ja ratkaisua vaativiin ongelmiin. Johtaja on vastannut myös tiimiläisten osaamisesta ja kehittämisestä.

Ketterä toimintatapa on tiimikeskeinen, iteratiivinen ja toiminnallinen lähestymistapa työn tekemiseen ja sitä voidaan soveltaa moniin liiketoimintaympäristöihin. Päätöksentekoa ketteröitetään ja toimintoja hajautetaan asiakasarvon, työntekijäkokemuksen ja toiminnan parantamiseksi. Ketterä toimintatapa parantaa toimintojen välistä yhteistyötä ja auttaa ihmisiä työskentelemään monipuolisesti monitieteisten ja itsenäisten tiimien jäseninä. (BCG, 2020.)

Kyseessä on kokonaisvaltainen kulttuurinmuutos koko organisaatiossa ja johtajuudessa. Hierarkkiatasoja on vähennetty perinteiseen organisaatioon verrattuna. Työ tehdään itseohjautuvissa, enintään kymmenen henkilön tiimeissä. Ketterässä organisaatiossa siiloutuneet rakenteet poistuvat ja organisaatio rakentuu heimoista ja itseohjautuvista tiimeistä, joihin kuuluu erilaisia osajia. Heimoon voi kuulua jopa useampi sata jäsentä ja heimolla on yhtenäinen ja selkeä strategia sekä päämäärä. Heimo koostuu tiimeistä ja heimo määrittelee tiimien tavoitteet, mutta tiimit määrittelevät itse, miten työ tehdään ja miten tiimi pääsee tavoitteisiinsa. Heimolla on perinteisen johtajaposition sijaan heimojohtaja, jonka tehtävänä on vastata eri heimojen välisestä yhteistyöstä, yhteisestä suunnasta ja heimonsa



jäsenten hyvinvoinnista. Heimoilla on myös valmentajia eli agile coacheja, jotka auttavat tiimejä muutoksessa ja tulosten saavuttamisessa. Heimon ydin ovat asiakasarvoa tuottavat itseohjautuvat tiimit. (Op.media, 2019.)

Tiimillä on valta ja vastuu työstään, ja tiimiläiset ovat työhönsä ja tavoitteisiinsa sitoutuneita sekä he määrittelevät itse, miten työtä tehdään ja miten yhteisiin tavoitteisiin pyritään (Sami J. Anteroinen, 2019, 14). Tiimillä ei ole enää perinteistä lähiesimiestä, vaan päätökset tehdään pääosin tiimeissä. Valtaa ja vastuuta on siis tuotu tiimeihin, kun aikaisemmin valta ja vastuu on ollut johtajalla. Tämä vaatii jokaiselta organisaation jäseneltä uudenlaista ajattelua. Muutosmatka on vaativa johtajille, jotka joutuvat muuntautumaan perinteisestä johtajasta valmentajaksi sekä tiimiläisille, jotka joutuvat ottamaan vastuuta tiimistä ja itsensä johtamisesta sekä opettelemaan päätöksentekoa. Tiimien apuna ovat agile coachit, joiden tehtävänä on johdattaa tiimiläiset oikeaan suuntaan ja auttaa heitä itse löytämään vastaukset avoimiin asioihin. Asiakaspalvelutiimeissä tiimit ja tiimin jäsenet ovat pysyneet uudelleen organisoitumisen jälkeen pääosin samoina, mutta lähiesimies puuttuu. Muutos on vaatinut tiimiläisiltä kokonaan uutta ja erilaista otetta työhön ja itsensä johtamiseen. Aikaisemmin hankaliin asioihin on saatu tukea ja päätös esimieheltä, mutta organisaatiomuutoksen jälkeen päätökset tehdään pääosin tiimissä ja vastuu päätöksestä on tiimiläisillä. Myös heimon johtohenkilöt ovat pysyneet pääosin samoina, ja heidän on täytynyt omaksua uusi tapa johtaa ja toimia. Muutos koskettaa jokaista heimon jäsentä ja jokaisen täytyy tarkastella toimintaansa ja opetella toimimaan uudella tavalla.

Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimusongelma, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset. Tämän jälkeen pureudutaan tutkimuskysymyksiin, tutustutaan työn keskeisiin käsitteisiin sekä esitellään työn rakenne.

## **1.1 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset**

Tässä tutkimuksessa tutkitaan koettua muutosta eli miten informantit kokevat johtajuuden muuttuneen ketterään toimintatapaan siirryttäessä. Sen vuoksi seuraavassa tarkastellaan kokemusta ja kokemuksen tutkimisen luonnetta tarkemmin. Kokemus sellaisenaan on

mielensisäinen asia ja se liittyy kognitiotieteeseen, mielenfilosofiaan ja psykologiatieteeseen. Kokemusta voidaan kuvata myös merkityssuhteena eli se antaa merkityksiä suhteessa todellisuuteen ja nämä merkitykset ovat ainakin osittain jaettavia. Kokemus on aina aito, koska se on kyseisen henkilön kokemus jostakin asiasta. Tällainen tietoinen subjektiivinen kokemus on yksiselitteisesti jotain välittömästi olemassa olevaa. (Koivisto, Kukkola, Lomama & Sandelin, 2014, 16-19; Laine, 2010, 38.) Tässä tutkimuksessa koettu muutos liittyy työelämän kokemukseen, eikä suoraan mielensisäiseen kokemukseen. Työelämän kokemukseen liittyy aina jotain tilanteeseen liittyvää, johon kokemus viittaa. Tässä tutkimuksessa koetun muutoksen tutkiminen on tilannesidonnaista, koska tutkimuksen kohde ei ole suoraan yksilön kokemus vaan se, mihin kokemus viittaa eli tutkitaan sosiaalis-kulttuurista elämismaailman todellisuutta ja sen ilmiöitä. (Kukkola 2014, 50.)

Itseohjautuvat tiimit ovat yksi ketterän toimintatavan tärkeimmistä lähestymistavoista (Moe et al., 2010, 481; Perlak, 2019, 19.) ja tiimit nähdäänkin itseohjautuvina ja johtajan rooli tiimeissä on valmentava valvovan sijaan (Parker, Holesgrove & Pathak, 2014, 117). Ketterään toimintatapaan siirtyminen vaatii siis kokonaisvaltaisen kulttuurinmuutoksen lisäksi muutosta johtajuudessa. Vastuuta ja tehtäviä jaetaan nykyisin enemmän ja isompi osa esimerkiksi tiimistä osallistuu johtamiseen (Crevali, Lindgren & Packendorff, 2010). Koska itseohjautuvat tiimit ovat keskeisessä roolissa ketterässä toimintatavassa ja asiakaspalvelutiimit ovat ennen toimintatavan muutosta olleet varsin lähiesimiesvetoisia, valittiin tutkimuksen näkökulmaksi yksilön näkemys tiimistä. Tutkimus on rajattu koskemaan suomalaisen finanssialan konsernin yhden heimon asiakaspalvelun osaamiskeskusta, jossa työskentelee asiakaspalvelutehtävissä reilu 70 tiimiläistä vajaassa kymmenessä eri tiimissä.

Kirjallisuuskatsauksen johtajuusteorioissa on keskitytty Leadership-Member Exchange -teoriaan sekä transformationaaliseen johtajuuteen, koska nämä teoriat kuvaavat tutkijan mielestä parhaiten tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota ennen ketterään toimintatapaan siirtymistä. Johtajuustutkimuksen kenttä on laaja ja muut johtajuusteoriat rajattiin pois tutkimuksesta. Perinteisten johtajuusteorioiden rinnalla perehdyttiin jaettuun ja emergenttiin johtajuuteen, koska tutkija näkee ne tärkeinä osa-alueina johtajuuden rakentumisessa ketterässä toimintatavassa. Ketterässä toimintatavassa ovat keskiössä

itseohjautuvat tiimit, joten kirjallisuusuosuudessa paneudutaan itseohjautuviin tiimeihin tiimin johtajuuden, itseohjautuvan tiimin johtajuuden ja itsensä johtamisen kautta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksessa perehdytään ketteryyteen ja ketterään toimintatapaan sekä ketterään johtajuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten finanssialalla toimivan yhden asiakaspalvelun osaamiskeskuksen tiimit, heidän johtajansa ja tiimiä valmentavat agile coachit ovat kokeneet johtajuuden muuttuneen uuteen ketterään toimintatapaan siirryttäessä? Missä määrin tiimiläiset ovat omaksuneet uuden roolinsa ja ottaneet vastuuta itsensä johtamisesta? Pystytäänkö päätökset tekemään ketterästi tiimeissä? Onko jaettua johtajuutta syntynyt ja onko se toiminut? Onko tiimeissä muodostunut emergenttiä johtajuutta eli onko joku tai jotkut tiimiläiset ottaneet roolia johtamisessa? Ovatko johtajat muuttaneet omaa toimintatapaansa uuden organisaation vaatimaan suuntaan? Ovatko johtajat omaksuneet valmentavan johtamisen? Miten he ovat muuttaneet johtamistaan?

Stray, Moe & Hoda (2018) pohtivat artikkelissaan itseohjautuvien ketterien tiimien haasteita ja tulevaisuuden tutkimuksen suuntia. Tulevaisuuden tutkimussuunniksi ehdotettiin johtajuutta, yhteistyötä, organisationaalista kontekstia, tiimin suunnittelua ja tiimin prosesseja. Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2020) julkaisivat keväällä 2021 tutkimuksen itseohjautuvuuden johtamisesta. Tutkimuksessa keskityttiin itseohjautuvuuden johtamiseen yritysten liiketoiminnassa. Tutkimuksessa todettiin, että johtajuus muuttuu valmentavammaksi ja joissain yrityksissä lähiesimiehet poistuvat jopa kokonaan, kun lähiesimiesten perinteisesti hoitamat työtehtävät jaetaan tiimeille. Itseohjautuvien tiimien johtajuuden tutkiminen on ajankohtainen tällaisten tiimien yleistyessä ja itseohjautuvien tiimien johtajuutta on tutkittu vielä varsin vähän. Tämän tutkimuksen aihe on myös Stray et al. (2018) tutkimukseen peilaten varsin ajankohtainen ja alue, joka kaipaa lisää tutkimusta.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys:

- Miten ketterään toimintatapaan siirtyminen on muuttanut johtajuutta finanssialan organisaatiossa?

Alatutkimuskysymykset:

- Miten ketterät tiimit kokevat johtajuuden muuttuneen tiimin sisällä?
- Miten tiimiläiset kokevat johtajien toiminnan muuttuneen?
- Miten agile coachien rooli on vaikuttanut johtajuuden muutokseen?

## 1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

### *Johtajuus*

Northouse (2016, 6) määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa yksilöiden ryhmään saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Ropon (2010, 192) mukaan johtajuus ei ole vain kohde, jota voidaan objektiivisesti havainnoida, vaan se rakentuu subjektiivisesti kehollisessa ja kokemuksellisessa vuorovaikutuksessa.

### *Ketteryys*

Kruchen (2013, 351) määrittelee ketteryyden organisaation kyvyksi reagoida muutoksiin näiden muutosten nopeutta nopeammin. Ketteryys on kyky luoda ja reagoida muutokseen ja se on tapa käsitellä epävarmaa ja myrskyisää toimintaympäristöä (Medinilla, 2012, 38).

### *Ketterä johtajuus (engl. agile leadership)*

Gardner, Avolio & Walumbwa (2005) kiteyttävät ketterän johtajuuden pääperiaatteet. Niiden mukaan johtajalla on luontainen kyky käsitellä muutosta, organisaatio nähdään sujuvana ja mukautuva ja se koostuu älykkäistä ihmisistä. Tunnustetaan ulkoisen valvonnan rajoitteet ja valvonta älykkäästi siten, että se tukee itseohjautuvuutta ja luottaa itseohjautuvien tiimien kollektiiviseen kykyyn ratkaista ongelmia. Ketterässä johtajuudessa

painotetaan kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin ja hallita tuloksia sekä poistaa esteet, jotka estävät tiimiä saavuttamaan tavoitteensa.

### *Itseohjautuvuus*

Itseohjautuvuus on yksilön kehittynyt taipumus oman toiminnan sääntelyyn ja johdonmukaiseen käyttäytymiseen ja on koskemattomuuden, tahdon ja elinvoimaisuuden kokemus. Se on itsensä määrätietoista johtamista optimaalisten tulosten saavuttamiseksi. (Deci & Ryan, 2000, 252-254.)

### *Itseohjautuva tiimi*

Itseohjautuva tiimi on itsenäinen tai osittain itsenäinen työntekijäryhmä, jonka jäsenet suunnittelevat, määrittelevät ja johtavat päivittäistä toimintaansa (Parker, Holesgrove & Pathak, 2014, 112). Menestyäkseen itseohjautuvan tiimin täytyy luoda korkea luottamus ja yhteistyö tiimin jäsenten, asiakkaitten ja sidosryhmien välille (Measey, Wolf, Berridge, Gray, Levy, Oliver, Roberts, Short & Wilmshurst, 2015, 99).

### *Tilannesidonnainen kokemus*

Edmund Husserl määrittelee kokemuksen ihmisen välittömäksi subjektiiviseksi kokemukseksi, joka on totuuden perusta (Husserl, teoksessa Perttula, 1995, 7). Työelämän kokemus on myös tilannesidonnaista, kokemus viittaa johonkin sosiaalis-kulttuuriseen elämismaailman todellisuuteen (Kukkola 2014, 50).

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus on jaoteltu yhdeksään lukuun. Toisessa luvussa käsitellään johtajuustutkimuksia ja johtajuusteorioita. Luvussa syvennytään Leader-Member-Exchange -teoriaan ja erityisesti Graen ja Uhl-Bienin (1991) johtajuuden rakentumisen malliin sekä transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtajuuteen. Luvun lopussa perehdytään jaettuun ja emegenttiin johtajuuteen.

Kolmannessa ketteryys ja ketterään toimintamalliin siirtyminen -luvussa tarkastellaan ketteryyttä ilmiönä Agile Manifeston (2001) ketterien periaatteiden sekä Harraf, Wanasika, Tate & Talbott (2015) ketteryyden viitekehysten pohjalta. Luvun lopussa perehdytään ketterään toimintatapaan johtajuuden näkökulmasta.

Neljännessä itseohjautuva tiimi -luvussa tutustutaan tiimin johtajuuteen Hillin tiimin johtajuuden rakentumisen mallin pohjalta sekä itseohjautuvan tiimin johtajuuteen. Luvun lopuksi perehdytään vielä itsensä johtamiseen, joka on olennaista itseohjautuvan tiimin toimimisen kannalta.

Viidennessä luvussa käsitellään ketterää johtajuutta kohdeorganisaatiossa ja esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuskonteksti, perustellaan tutkimusmenetelmien valinta ja aineistonkeruustrategia sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvun lopussa esitetään, miten aineisto on analysoitu Gioian metodin pohjalta.

Luvussa seitsemän käsitellään tutkimustulokset kolmen yhdistetyn dimension, joita ovat jaettu johtajuus, itseohjautuvuus ja ulkoinen johtajuus, kautta. Luvussa kahdeksan vastataan tutkimuskysymykseen, miten ketterään toimintatapaan siirtyminen on muuttanut johtajuutta finanssialan organisaatiossa. Viimeisessä yhteenveto -luvussa kootaan tutkimuksen keskeiset asiat yhteen.

## 2 KATSAUS JOHTAJUUSTUTKIMUKSEEN JA JOHTAJUUSTEORIOIHIN

Johtajuus on monimuotoista ja johtajuus nähdäänkin kollektiivisena prosessina, joka pitää sisällään sekä johtajat että seuraajat. Johtajuus voi helposti siirtyä seuraajan ja johtajan välillä tietyissä olosuhteissa. Johtajuutta ei ole olemassa ilman, että joku identifioidaan johtajaksi ja joku taas seuraajaksi tai johdettavaksi. Johtajuutta ei voi myöskään ilmetä tietyn yhteisön tai organisaatiokulttuurin ulkopuolella eli johtajuus voidaan kuvata tilanteeksi sosiaalisissa suhteissa. Johtajuus on monipuolinen ilmiö, jota usein tarkastellaan vain yhdestä suunnasta, jolloin muut ilmiön puolet jäävät mielikuvituksen varaan. (Ladkin 2010, 11, 22, 26.) Voidaan puhua esimerkiksi tilannekohtaisesta johtajuudesta, piirteisiin perustuvasta johtajuudesta, muutosjohtajuudesta, hajautetusta johtajuudesta, palvelevasta johtajuudesta, yhteistyöjohtajuudesta, jaetusta johtajuudesta, karismaattisesta johtajuudesta ja aidosta johtajuudesta (Ladkin 2010, 15).

Johtajuustutkimus on aikaisemmin keskittynyt johtajaan yksilönä ja johtajan ominaisuuksiin, eikä toimintaympäristöä, jossa johtaja toimii vuorovaikutuksessa muiden kanssa, ole huomioitu. Nykyisin painotetaan johtajuutta, jota tapahtuu päivittäisessä vuorovaikutuksessa, eikä painotus ole enää yksittäisissä johtajissa ja heidän ominaisuuksissaan. Vastuuta ja tehtäviä jaetaan nykyisin enemmän ja isompi osa esimerkiksi tiimistä osallistuu johtamiseen. Näkökulman pitäisi siirtyä enemmän johtajasta yksilönä johtajuuden yhdessä rakentamiseen. Viime aikoina on alettu korostaa johtajuutta prosessien, käytäntöjen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajuutta luodaan arkisissa tilanteissa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Konstruktivistisen prosessiontologisen ajattelun mukaisesti, johtajuus on säännöllisessä muutoksessa ja uudelleenrakennustilassa eikä muutos lopu koskaan. (Crevali, Lindgren & Packendorff, 2010, 77, 84.)

Seuraavaksi perehdytään perinteisiin johtajuusteorioihin, ensin Leader-Member Exchange -teoriaan (LMX) ja sitten transformationaaliseen ja transaktionaaliseen johtajuuteen. LMX-teoriassa keskitytään Graen ja Uhl-Bienin (1991) johtamisen rakentumisen malliin (engl. leadership-making model). Transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta tarkastellaan kokonaisuutena pääpainon ollessa Bassin (1985, 481) transformationaalisen

johtajuuden neljässä päätekijässä. Sekä transformationaalisessa että transaktionaalisessa johtajuudessa keskitytään alaisiin vaikuttamiseen, mutta tapa on erilainen (Yukl, 2010). Kappaleiden lopussa pohditaan myös teorioiden elementtien soveltuvuutta ketterään itseohjautuvaan tiimiin ja sen johtamiseen. Luvun lopussa perehdytään tarkemmin yhä enemmän yleistyvään jaettuun ja emergenttiin johtajuuteen.

## **2.1 Leadership-Member Exchange -teoria**

Leadership-Member Exchange Theory (LMX) eli johtajan ja alaisen välinen vaihtosuhde -teoria lähestyy johtajuutta näkökulmasta, jonka keskiössä on johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus. LMX-teoria tekee johtajien ja seuraajien välisestä diadisesta suhteesta johtamisprosessin painopisteen.

Ensimmäisissä vaihtoteoriaa koskevissa tutkimuksissa, joita kutsuttiin vertical dyad linkage (VDL) -teorioiksi, tutkijat keskittyivät johtajan ja alaisen välillä muodostettujen vertikaalisten sidosten luonteeseen. Johtajan suhtautuminen ryhmään kokonaisuutena nähtiin sarjana vertikaalisia diadeja. Näitä vertikaalisten diadien ominaispiirteitä tutkittaessa löydettiin kaksi yleistä suhdetyyppiä, joista toinen perustui laajennettuun ja neuvoteltuun roolivastuuseen ja toinen viralliseen työsopimukseen. Alaiset, jotka olivat valmiita neuvottelemaan johtajien kanssa muista tehtävistä, saivat laajennettuja roolivastuita ja kuuluivat sisäryhmään (engl. in-group) ja alaiset, jotka eivät olleet näistä kiinnostuneita tekivät perustyötehtäviä ja kuuluivat ulkoryhmään (engl. out-group). Sisäryhmäläiset tekivät lisäpalveluksia johtajalle ja johtaja teki lisäpalveluksia heille, kun taas ulkoryhmäläiset vain tekivät perustyönsä ja lähtivät kotiin. (Northouse, 2016, 137-139.)

Parhaiten LMX-teoriaa voi ymmärtää Graen ja Uhl-Bienin (1991) johtamisen rakentumisen mallilla (engl. leadership-making model). Mallin mukaan johtajan tulisi luoda erityinen suhde jokaisen alaisten kanssa. Suhteen tulisi olla sellainen, joka on kuvattu sisäryhmän toiminnassa. Johtajan täytyisi tarjota jokaiselle alaiselle mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja uutta roolia ryhmässä. Johtajien täytyisi tarjota välineitä monipuoliseen kanssakäymiseen



alaistensa kanssa. Johtaja ei saisi keskittyä sisä- ja ulkoryhmään, vaan hänen tulisi tarjota samanlaiset lähtökohdat kaikille alaisilleen ja tätä kautta rakentaa luottamusta ja kunnioitusta kaikkien alaistensa kanssa. Jokaisen alaisen täytyisi tuntea kuuluvansa sisäryhmään. Johtajan täytyisi myös katsoa oman ryhmänsä ulkopuolelle ja luoda laadukas kumppanuus myös muiden organisaation yksilöiden kanssa. LMX-teoria toimii, kun huomio kiinnitetään erityiseen ja ainutlaatuisen suhteeseen, jotka johtajat luovat muiden kanssa. Kun nämä suhteet ovat korkealaatuisia, saavuttavat johtajat, alaiset ja organisaatio tavoitteensa hyvin. (Graen & Uhl-Bien, 1995; Northouse, 2016, 142, 144-145.)

Alla kuviossa 1 on kuvattu johtajuuden rakentumisen vaiheet. Graenin ja Uhl-Bienin (1995, 230) mukaan johtajuus kehittyy vaiheittain ajan myötä. Mallissa tärkeää on se, että johtaja luo korkealaatuisen vaihtosuhteen jokaisen alaisen kanssa. Vaiheita ovat muukalaisvaihe, hyväksyntävaihe ja kypsä kumppanuusvaihe.

	<b>Vaihe 1: Muukalainen</b>	<b>Vaihe 2: Hyväksyntä</b>	<b>Vaihe 3: Kumppanuus</b>
Roolit	Määriteltä	Testattu	Neuvoteltu
Vaikututtaminen	yksisuuntainen	vaihteleva	Molemminpuolinen
Vaihdanta	Alhainen laatu	Keskitasen laatu	Korkea laatu
Kiinnostus	Minä itse	Minä ja muut	Ryhmä



Kuvio 1. Johtajuuden rakentuminen vaiheittain. Mukailleen Northouse (2016, 143) ja Graen & Uhl-Bien (1995, 231.)

Muukalaisvaiheessa johtaja-alainen suhde on sääntöpohjainen sopimussuhde ja vaihdannan laatu on alhaisella tasolla ja lisäksi alaisen motiivit kohdistuvat omaan etuunsa ryhmän edun sijaan. Yksilöt ovat ensin vieraita toisilleen ja hoitavat vain oman roolinsa organisaatiossa. Vuorovaikutus yksilöiden välillä on muodollista ja vaihdanta puhtaasti sopimuksellista eli johtaja antaa alaiselleen tehtävän ja alainen tekee sen vaaditulla tavalla. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230; Northouse, 2016, 142.)

Hyväksyntävaiheessa tapahtuu urakeskeistä sosiaalista vaihdantaa, joka sisältää niin resurssien ja työhön liittyvien kuin henkilökohtaistenkin tietojen jakamista. Vaihdanta ei ole enää pelkästään sopimuksellista, mutta se on kuitenkin vielä rajallista. Vaihetta voidaan kutsua myös tuttavuuden tai testaamisen vaiheeksi. Tässä vaiheessa nähdään, onko alainen kiinnostunut ottamaan enemmän roolia ja vastuuta ryhmässä. Suhteen laatu muuttuu tässä toisessa vaiheessa ollen keskitasolla. Menestyksen diadi hyväksynnän tasolla luo kunnioitusta ja luottamusta toisiaan kohtaan ja muut ryhmän jäsenet alkavat kiinnostamaan. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230; Northouse, 2016, 142-143.)

Kumppanuusvaiheessa tapahtuu korkealaatuista johtaja-alainen vaihdantaa. Yksilöt, jotka ovat päässeet tälle tasolle suhteissaan, omaavat korkeaa luottamusta, emotionaalista kunnioitusta ja velvollisuuksia toisiaan kohtaan. Vuorovaikutus on korkeatasoista ja kaikki yksilöt luottavat toisiinsa. Vaihdanta on erittäin vilkasta, yhteistyö on sujuvaa ja tuloksia saadaan aikaiseksi ja ryhmä työskentelee yhteisen hyvän vuoksi. Yksilöt voivat luottaa toisiinsa ja on muodostunut toimiva tiimi. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 230; Northouse, 2016, 143.)

Kumppanuusvaiheessa eli mallin korkeimmassa vaiheessa johtajat voivat luottaa siihen, että alaiset toimivat heidän kanssaan kumppanuussuhteessa ja hoitavat monipuoliset tehtävänsä laaja-alaisesti. Johtaja voi luottaa siihen, että alainen hoitaa monipuoliset tehtävät ja antaa rakentavaa palautetta johtajalleen. Alainen voi luottaa johtajansa tukeen ja kannustukseen ja siihen, että johtaja panostaa alaisen uraan. Juuri tämä keskinäinen luottamus, kunnioitus ja velvoite toisiaan kohtaan mahdollistaa tasapainoisen ja vastavuoroisen kumppanuussuhteen. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 232.)

LMX-teoria on saanut osakseen myös kritiikkiä. Alkuperäinen johtaja-alainen malli on ristiriidassa oikeudenmukaisuuden kanssa, koska mallissa jaetaan yksilöt sisä- ja ulkoryhmään ja sisäryhmä saa enemmän huomiota ja ulkoryhmää täten syrjitään. Teoria ei myöskään täysin selitä sitä, miten korkeatasoinen johtaja-alainen vaihdanta toteutetaan. (Northouse, 2016, 146-147.)

LMX-teoria kuvaa perinteisemmän tiimin johtajuutta, jossa johtajan ja alaisen toimiva suhde sekä tiimiläisten välinen suhde nähdään tärkeäksi. Ideaalitulanteessa myös ketterän

toimintamallin itseohjautuvan tiimin täytyisi pystyä toimimaan Graen & Uhl-Bienin mallin mukaisella kumppanuusvaiheen tasolla, jossa tiimiläisillä on keskenään ja suhteessa johtajaan vahva luottamus. Johtajien täytyisi myös luottaa tiimiin ja siihen, että tiimi hoitaa tehtävänsä ammattitaitoisesti ja laaja-alaisesti.

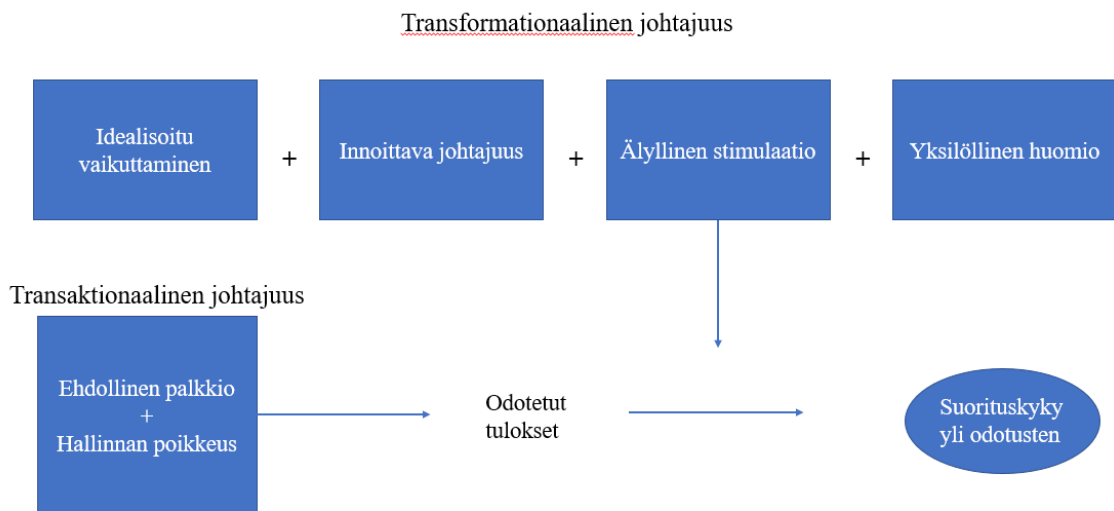
## 2.2 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Transformationaalinen lähestymistapa johtajuuteen on laaja-alainen ja se kattaa monia johtamisprosessin näkökulmia ja ulottuvuuksia. Siinä kuvataan, kuinka johtajat voivat aloittaa, kehittää ja toteuttaa merkittäviä muutoksia organisaatioissa. (Northouse, 2016, 175.) Transformationaalinen johtajuus on prosessi, joka muuttaa ja muokkaa yksilöitä. Se liittyy tunteisiin, arvostukseen, etiikkaan, standardeihin ja pitkän tähtäimen tavoitteisiin. Transformationaalinen johtajuus saa alaiset saavuttamaan enemmän kuin mitä heiltä odotetaan. Transformationaalinen johtajuus sisältää myös karismaattista ja visionääristä johtajuutta. (Bass & Riggio, 2006, 5; Northouse, 2016, 161.) Transformationaaliset johtajat nähdään ennakoivina, moraalisisina, innovatiivisina ja joustavina (Bass, 1995, 482).

Transformationaalisen johtajuuden teorioiden vaikuttaja on mm. McGregor Burns (1978). Burns asetti vastakkain transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden. Molemmissa keskitytään alaisiin vaikuttamiseen mutta eri tavoin. (Yukl, 2010, 263, 277.) Transformationaalinen johtajuus vetoaa alaisten moraalisiin arvoihin ja tarkoituksena on parantaa tietoisuutta eettisistä kysymyksistä ja keskittää energiaa ja resursseja uudistamiseen. Transaktionaalinen johtajuus motivoi alaisia vetoamalla heidän omiin, muuttuviin etuihinsa. (Bass & Riggio, 2006, 3; Northouse, 2016, 163.) Transaktionaaliset johtajat siis tarjoavat tuottavuudesta taloudellisen palkkion ja jättävät palkitsematta tuottamattomuudesta (Bass & Riggio, 2006, 3). Bass (1985, 481) väitti, että transformationaalinen johtajuus motivoi alaisia tekemään enemmän kuin heiltä odotetaan nostamalla alaisten tietoisuutta tavoitteiden tärkeydestä ja arvosta sekä suuntaamaan kiinnostuksensa itsensä sijasta tiimiin ja organisaatioon. Transformationaalisella johtajuudella on suurempi vaikuttavuus kuin transaktionaalisella johtajuudella.

Transaktionaalinen johtajuus johtaa odotettuihin tuloksiin, kun taas transformationaalinen johtajuus johtaa suorituskyykyyn, joka on selvästi korkeampi, kuin odotetut tulokset. (Northouse, 2016, 169.) Transformationaalinen johtajuus nostaa alaisten motivaatiota ja suorituskyykyä enemmän kuin transaktionaalinen johtajuus, mutta tehokas johtaja käyttää molempien johtamistyylien yhdistelmää (Yukl, 2010, 277).

Bassin (1985, 481) mukaan transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu neljä päätekijää. Katso alla kuvio 2. Näitä ovat idealisoitu vaikuttaminen, innoittava johtajuus, älyllinen stimulaatio ja yksilöllinen huomio.



Kuvio 2. Transformationaalisen johtajuuden additiivinen vaikutus. (Mukaiillen Bass 1985, 481; Northouse, 2016, 170.)

Ensimmäinen tekijä on idealisoitu vaikuttaminen, jota on alun perin kutsuttu karismaksi. Antonakis (2012, 265) kuvaa sen johtajuuden emotionaaliseksi komponentiksi. Karismaattisilla johtajilla on ymmärrys alaistensa tarpeista, arvoista ja toiveista. Heillä on kyky pohjata johtajuus näihin tarpeisiin, arvoihin ja toiveisiin. Johtajaa kuvataan alaisten vahvaksi roolimalliksi. Alaiset kunnioittavat johtajia, jotka ovat uskollisia ja omistautuvat johtajuudelle ja siten inspiroivat alaisiaan (Antonakis, 2012, 265). Alaiset tunnistavat nämä johtajat ja haluavat seurata ja jäljitellä heidän toimintaansa. Johtajalla on yleensä erittäin korkea moraalinen ja etiikka ja he tekevät asiat oikein. Alaiset luottavat johtajaansa, jotka tarjoavat heille vision ja mission työn tekemiseen. Karismaattisuus kuvaa ihmisiä, jotka ovat

erityisiä ja saavat muut haluamaan noudattaa esittämäänsä visiota. (Antonakis, 2012, 265; Bass, 1985, 481; Bass & Riggio, 2006, 6-7; Northouse, 2016, 167-168.)

Toinen tekijä on innoittava johtajuus ja sitä on kutsuttu myös inspiroivaksi motivaatioksi. Tämä tarkoittaa, että ei-älyllisiä emotionaalisia ominaisuuksia hyödynnetään ja näiden avulla lisätään motivaatiota alaisen keskuudessa (Bass, 1985, 481). Inspiroiva motivaatio on johtajuutta, joka innostaa ja motivoi alaisia saavuttamaan kunnianhimoiset tavoitteet, jotka ovat saattaneet tuntua aiemmin saavuttamattomilta (Antonakis, 2012, 266). Johtajilla on alaisille korkeita odotuksia ja he motivoivat alaisiaan sitoutumaan ja sisäistämään organisaation yhteisen näkemyksen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtajat vetoavat alaisiinsa emotionaalisesti, jotta tiimin jäsenet pyrkisivät yhteiseen hyvään, eivätkä omiin etuihinsa. Tällainen johtajuus parantaa tiimihenkeä. (Bass & Riggio, 2006, 6-7; Northouse, 2016, 169.)

Kolmas tekijä on älyllinen stimulaatio. Alaisia stimuloidaan älyllisesti ja he pääsevät ratkaisemaan ongelmia ja käyttämään mielikuvitustaan. (Bass, 1985, 481-482.) Johtaja stimuloi alaisia luomaan ja innovoimaan sekä haastamaan omat uskomuksensa ja arvonsa mukaan lukien johtajansa ja organisaationsa. Tällainen johtajuus tukee alaisia, jotka kokeilevat uusia innovatiivisia tapoja toimia organisaatiossa. Se rohkaisee alaisia ajattelemaan itse ja ratkaisemaan ongelmat omatoimisesti. (Bass & Riggio, 2006, 7; Northouse, 2016, 169.)

Neljäs tekijä on yksilöllinen huomio, jolloin kiinnitetään yksilöllisesti huomiota kunkin alaisen huoliin ja kehitystarpeisiin ja heitä myös kuunnellaan ja kohdellaan arvokkaina yksilöinä. Työpaikan ilmapiiri on kannustava ja johtaja toimii valmentajana ja neuvonantajana. Johtajat voivat delegoida saadakseen alaiset haastamaan itsensä yhä parempaan toimintaan ja työntekijöiden yksilöllisiä piirteitä ja tapoja oppia kunnioitetaan. Yksilöllistä huomiota käytetään erityisesti tilanteissa, joissa mahdollistetaan uuden oppiminen turvallisessa ympäristössä. (Bass, 1985, 482; Bass & Riggio, 2006, 7; Northouse, 2016, 169.)

Transaktionaalinen johtajuus eroaa transformationaalisesta johtajuudesta siinä, että se ei yksilöi alaisen tarpeita eikä keskity heidän henkilökohtaiseen kehittymiseensä.

Transaktionaalisessa johtajuudessa on kaksi päätekijää, joita ovat ehdollinen palkkio ja hallinnan poikkeus. Ehdollinen palkkio on johtajien ja alaisten välinen vaihtoprosessi, jossa alaisten ponnistelut vaihtuvat määrättyyn palkkioon. Palkkioilla ja kannustimilla vaikutetaan alaisten motivaatioon (Yukl 2010, 278). Johtaja siis yrittää tehdä alaisen kanssa sopimuksen siitä, mitä on tehtävä ja minkä palkkion alainen tekemisestä saa. (Northouse, 2016, 171.)

Toinen transaktionaalisen johtajuuden päätekijä on hallinnan poikkeus. Tähän johtajuuteen liittyy korjaavaa kritiikkiä, negatiivista palautetta ja negatiivista vahvistamista. Näitä keinoja käytetään, jos alaisen suorituskyky poikkeaa sovitusta (Yukl, 2010, 278). Johtaja, joka käyttää hallinnan poikkeus -tekijää, seuraa tarkasti alaisia virheiden tai sääntöjen rikkomusten varalta ja ryhtyy sitten korjaaviin toimiin. (Northouse, 2016, 171.) Transaktionaalisen johtajuuden hallinnan poikkeus tekijää ei voi enää pitää kovin hyväksyttävänä johtamismuotona, vaikkakin virheisiin ja rikkomuksiin täytyy puuttua. Puuttumisen voi tosin tehdä rakentavassa ja opettavaisessa hengessä.

Graen ja Uhl-Bien (1995) pohtivat, miten LMX-teoria pitäisi luokitella transaktionaalisen tai transformationaalisen mallin mukaan. He toteavat, että LMX-teoria on sekä transaktio-että transformaatiojohtajuutta. Se alkaa transaktionaalisena sosiaalisena vaihtona ja kehittyy transformatiiviseksi sosiaaliseksi vaihdoksi. Bassin (1995) kuvaama transaktiojohtajuus viittaa ensisijaisesti materiaalivaihtoon, esimerkiksi aineelliseen korvaukseen, palkkaan, joka vaihdetaan työpanokseen. Vaihto voi sisältää myös sosiaalista vaihtoa tai psykologisten hyötyjen tai palvelusten vaihtoa, joita ovat esimerkiksi hyväksyntä, luottamus, arvostus ja tuki. Tämä sosiaalinen vaihto sisältää johtaja-alainen -vaihtoprosessin. Kuten johtajuuden rakentumisen mallissa on todettu, LMX-suhteiden kehittäminen alkaa henkilöistä, jotka ovat vieraita toisilleen ja sosiaalinen vaihto on rajoitettua. Seuraavaksi edetään tutustumisvaiheeseen ja sosiaalinen vaihto on suurempaa. Näistä diadeista jotkut etenevät vielä seuraavaan kumppanuus vaiheeseen. Mallin mukaan nämä kumppanuussuhteet muuttuvat ja siirrytään oman edun näkökulmasta yhteisen edun näkökulmaan. Kehittyneemmissä diadeissa johtajat hoitavat tehtävänsä erittäin tehokkaasti ja käyttävät tehokkaimmin monipuolisia keinoja, mikä sitouttaa alaiset pitkäaikaisesti organisaatioon. Tämän perusteella LMX on sekä transaktionaalinen että transformationaalinen. Se on diadinen sosiaalinen vaihtoprosessi, joka alkaa rajoitetuimmilla sosiaalisilla transaktioilla (transaktionaalinen johtajuus) mutta ne, jotka pystyvät luomaan tehokkaimmat LMX-

suhteet, tuloksena oleva johtajuus muuttuu transformationaaliseksi. (Graen & Uhl-Bien, 1995, 238-239.)

Transformationalisen johtajuuden neljä elementtiä, idealisoitu vaikuttaminen, innoittava johtajuus, älyllinen stimulaatio ja yksilöllinen huomio kuvaavat hyvin perinteisen asiantuntijatiimin onnistunutta johtajuutta. Transformationalisessa johtajuudessa painotetaan tiimin etua yksilön edun sijaan. Tämä on myös toimivan ketterän tiimin lähtökohta eli tiimi toimii yhdessä saumattomasti yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Ketterässä organisaatiossa johtajat tarjoavat tiimille selkeän vision, jota kohti pyrkii ja organisaation ilmapiirin täytyy myös olla kannustava ja itseohjautuvuuteen tukeva. Bassin (1985) kuvaamaa inspiroivaa johtajuutta tarvitaan siis myös ketterässä organisaatiossa. Ketterässä organisaatiossa johtajan rooli on toimia valmentajana, kuten transformationalisessa johtajuudessakin on määritelty.

Seuraavassa kappaleessa perehdytään tiimeissäkin ilmenevään jaettuun ja emergenttiin johtajuuteen. Jaetussa johtajuudessa johtajuus jakautuu esimerkiksi usealle tiimiläiselle ja emergentissä johtajuudessa joku henkilö ottaa johtajuutta ilman johtaja-asemaa.

### **2.3 Jaettu johtajuus ja emergentti johtajuus**

Johtajuus on leadership tutkimuksessa nähty johtajakeskeisenä ilmiönä. Työn luonteen muuttuminen vaatii myös johtajilta muuta kuin perinteistä johtajakeskeistä ja hierarkkista johtamista. Tämän pohjalta on alettu nähdä yhdessä tekeminen ja jaettu johtajuus tärkeäksi. Jaetusta johtajuudesta on alettu keskustella vasta viime vuosina enemmän, mutta sillä on juuret kaukana 1920-luvulla. Jaetussa johtajuudessa yksilön sijaan tilanne määrittelee säännöt. (Ropo, 2011, 201-202.)

Vaikka tiimillä on virallinen johtaja, vaihtelee johtajuus aika ajoin olosuhteista, tiimin tarpeista ja tiimin jäsenten osaamisesta riippuen. Tätä kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi ja menestyvissä tiimeissä johtajuus onkin jaettua johtajuutta. Virallisen johtajan tehtävänä on

mallintaa sopivaa käyttäytymistä ja auttaa luomaan positiivisia normeja. (Parker, 2008, 20, 52.) Jotkut ovat siis johtajia virallisen asemansa vuoksi ja jotkut ovat johtajia, koska muut tiimin jäsenet pitävät häntä johtajana. Käytetään termejä annettu johtajuus (engl. assigned leadership) ja emergentti eli esiintyvä johtajuus (engl. emergent leadership). Virallisella johtajalla on hoidettavanaan tietyt hallinnolliset ja lainsäädännölliset vastuut, muutoin johtajuus vaihtuu tiimiläisten välillä riippuen tiimin tarpeesta ja tiimiläisten taidoista (Parker, 2008, 53). Tiimin johtajat ja osastopäälliköt ovat johtajia virallisen asemansa puolesta eli puhutaan annetusta johtajuudesta. Nimikkeestä riippumatta tiimissä voi olla johtaja, jota pidetään johtajana, vaikka hänellä ei olekaan virallista johtajan asemaa. Tällaista johtajuutta kutsutaan emergentiksi johtajuudeksi ja johtajuus syntyykin vuorovaikutuksessa ajan myötä. Vuorovaikutustaitojen lisäksi persoonallisuus vaikuttaa emergenttiin johtajuuteen. (Northouse, 2016, 8; Parker, 2008, 52.) Seuraavaksi tarkastellaan näitä johtajuuden muotoja tarkemmalla tasolla.

### 2.3.1 Jaettu johtajuus

Carson, Tesluk & Marrone (2007, 1218) määrittelevät jaetun johtajuuden olevan tiimin omaisuus, joka syntyy johtajuuden jakautuessa useiden tiimin jäsenten kesken. Johtajuus jaetaan tiimin jäsenten kesken sen sijaan, että tiimissä olisi yksi nimetty johtaja (Carson et al., 2007, 1217). Denis, Langley & Sergi (2013, 213) kirjoittavat, että jaetulla johtajuudella tarkoitetaan useiden johtajien yhteisvaikutusta tietyissä organisaatiotilanteissa. Johtajuutta tarkastellaan kollektiivisena ilmiönä, joka jakautuu tai se jaetaan eri ihmisten kesken mahdollisimman joustavasti ja johtajuus on rakennettu vuorovaikutuksessa. (Denis et al., 2013, 213.) Jaetun johtajuuden toteuttaminen organisaatiossa voi johtaa epäviralliseen valtapeliin. Onkin kiinnitettävä huomiota siihen, miten jaettu johtajuus kehittyy tasaisissa hierarkioissa ja miten ne edistyvät yhteisön rakentamista. (Ropo, Mäkinen & Seppä, 2020, 615.)

Jaetun johtajuuden käsite perustuu ajatukseen, että useampi kuin yksi tiimin jäsen voi johtaa (Han, Lee, Beyerlein & Kolb, 2018, 152). Jaettu johtajuus on keskinäistä riippuvuutta sen kollektiivisuuden, jaetun vastuun ja tiimityön merkityksen kautta (Fletcher ja Käufer, 2003, 23). Pearce & Congerin (2002, 1) mukaan jaettu johtajuus on dynaaminen,



vuorovaikutteinen vaikutusprosessi tiimin yksilöiden välillä ja sen tavoitteena on johtaa toisiaan tiimin tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän vaikutusprosessiin liittyy usein vertais- tai sivusuunnassa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja siihen liittyy myös hierarkkinen ylös- tai alaspäin tapahtuva vuorovaikutus (Pearce & Conger, 2002, 1). Jaettuun johtamiseen liittyy vuorovaikutteista käyttäytymistä, kuten kommunikointia, vaikuttamista, ehdotusten tekemistä ja tiimin jäsenet nähdään vastuullisina yksilöinä (Contractor, DeChurch, Carson, Carter & Keegan, 2012, 994). Johtajuus syntyy siten, että yksittäiset tiimin jäsenet ottavat vastuun tiimin toiminnasta ja tämä vaikuttaa muihin tiimin jäseniin vuorovaikutuksen kautta. Johtamisverkko siis muokkaa koko tiimin toimintaa ja vaikuttaa sen tuloksiin. (Han et al., 2018, 152.)

Jaetussa johtajuudessa tunnustetaan neljä eri suuntausta, jotka keskittyvät eri ilmiöihin ja omaavat erilaisia epistemologisia ja metodologisia oletuksia. Ensimmäinen suuntaus on johtamisen jakaminen tiimissä. Se keskittyy tutkimukseen, joka perustuu suurelta osin organisaatiokäyttäytymisperinteeseen, jossa johtajuutta pidetään dynaamisena vuorovaikutteisena prosessina tiimin yksilöiden välillä. Tässä on tavoitteena johtaa toisiaan tiimin tai organisaation tai molempien tavoitteiden saavuttamiseen sekä tähdätään suorituskyvyn ja tehokkuuden lisäämiseen. (Denis, Langley & Sergi, 2013, 214.)

Toinen suuntaus on johtamisen yhdistäminen organisaation huipulla. Tässä suuntauksessa keskitytään empiirisiin tilanteisiin, joissa kaksi, kolme tai useampia ihmisiä työskentelee yhdessä muiden johtajina ryhmän ulkopuolella. Tämä toimii, kun tavoite on selkeä ja vallitsee vahva luottamus eikä keskinäistä kilpailua ole. Tämä vaatii rooleilta erikoistumista ja eriyttämistä sekä toistensa täydentävyyttä. (Denis et al., 2013, 231.)

Kolmas suuntaus on johtajuuden jakaminen tai hajauttaminen rajojen yli ajan myötä. Johtajuuden jakaminen yli rajojen keskittyy siihen, miten johtajuutta voidaan siirtää ihmisten välillä hierarkkiselta tasolta toiselle ajan mittaan sekä organisaation sisäisten ja organisaatioiden välisten rajojen yli. Tällä tehdään monimutkainen ja rajat ylittävä muutos mahdolliseksi. (Denis et al., 2013, 241.)

Viimeinen suuntaus on johtamisen tuottaminen vuorovaikutuksen tai kanssakäymisen kautta. Tässä keskitytään yksilöiden johtamisen käsitteen hajauttamiseen kokonaan

omaksumalla näkemys johtajuudesta ja organisaatiosta ihmisten sosiaalisina rakenteina, jotka syntyvät organisaatioiden ja niiden jäsenten rikkaista yhteyksistä ja keskinäisistä riippuvuuksista. Ilmiö rakentuu toiminnassa ja vuorovaikutuksessa ja vaatii tiimiläisten osallistumisen ja sen, että heillä täytyy olla yhteinen suunta. (Denis et al., 2013, 254.) Kaikki jaetun johtajuuden suuntaukset ovat olennaisia ja ajankohtaisia ketterän organisaation johtamisessa. Jaetun johtajuuden lisäksi tiimeissä saattaa esiintyä myös emergenttiä johtajuutta, jonka taustalla vaikuttaa voimakkaasti johtamisroolin ottavan persoonallisuus.

### 2.3.2 Emergentti johtajuus

Cogliser, Garnder, Gavin & Broberg (2012) tutkivat suuren viiden persoonallisuustekijän ja emergentin johtajuuden yhteyttä virtuaalitiimeissä. Big five eli viisi suurta persoonallisuustekijää ovat ekstrovertti eli ulospäinsuuntautunut, sovinnollinen, tunnollinen, avoin uusille kokemuksille sekä vakaa tunne-elämä (Hoch & Dulebohn, 2017, 682-686). Emergentti johtajuus kuvaa yksilön johtajuutta ilmiönä, jossa yksilöstä syntyy tiimin johtaja epävirallisesti, ilman että hänelle annetaan virallista johtajuusvastuuta. Emergenttiä johtajuutta kuvataan sekä johtajamuotoisten tehtävien suorittamisena että johtajana toimimisena tiimissä tai tiimin ulkopuolella. Sosiaaliseen johtajuuteen suuntautuvat henkilöt nähtiin miellyttävinä ja tyytyväisinä yksilöinä. Tunnistettu suhde mukavuuteen ja sosiaalisesta suuntautuneisuudesta nousevaan johtajuuteen liittyy positiivisesti muutosjohtamiseen. Virtuaaliryhmiä kootessa tulisi mahdollisuuksien mukaan valita sekä erittäin tunnolliset että miellyttävät henkilöt. Tämä lisää johtajuuden syntymisen todennäköisyyttä sosiaalisesti suuntautuneisiin tehtäviin ja toimintoihin. Tulokset viittaavat myös suorituskyvyn parantamiseen ja siihen, että tiimi on luotettava. (Cogliser et al., 2012, 753, 774-778.)

Hoch & Duleboch (2017) tutkivat tiimin persoonallisuuksia ja emergenttiä ja jaettua johtajuutta virtuaalitiimeissä. He esittelevät mallin, joka kuvaa tiimin persoonallisuuksien kokoonpanoa esiintyvän ja jaetun johtajuuden ennustajina. Tiimiin syntyvillä johtajilla on suuri vaikutus muihin tiimiläisiin ja tiimin toimintaan, vaikka he eivät olisikaan nimettyjä johtajia. Tutkimus osoitti, että johtajuusprosessien ja virtuaalitiimin tehokkuuteen vaikutti

tiimiläisten persoonallisuuspiirteiden kokoonpano. (Hoch & Dulebohn, 2017, 678, 689-691.)

Seuraavassa luvussa syvennyttään ketteryyteen Agile Manifeston (2001) ja Harrafin (2015) ketteryyden viitekehysten pohjalta. Luvun lopussa perehdytään ketterään kirjallisuuteen, jotta ymmärretään, mitä muutoksia ketterään siirtymisen organisaatiolta ja johtamiselta vaatii.

### 3 KETTERYYS JA KETTERÄÄN TOIMINTAMALLIIN SIIRTYMINEN

Perinteisen johtamiskäsityksen mukaan hierarkkiset organisaatiorakenteet ovat keino luoda järjestystä ja muutoksen ja epävarmuuden säätelemiseksi tarvitaan tiukkaa valvontaa ja kontrollia. Työntekijät nähdään pääosin vaihdettavissa olevana resurssina. Ketterä toimintatapa edustaa täysin vastakkaista näkökulmaa. Tiimit nähdään itseohjautuvina ja johtajan rooli on valmentava valvojan sijaan. (Parker, Holesgrove & Pathak, 2014, 117,119.)

Ketterän toimintatavan menetelmät koottiin ketterä-käsitteen alle vuonna 2001, jolloin kirjoitettiin Agile Manifesto (Medinilla, 2012, 38). Jatkossa käytetään suomenkielistä nimeä ketterä manifesti. Ketterä toimintamalli on alun perin luotu ohjelmistojen kehittämiseen. Ketteryys on kyky luoda ja reagoida muutokseen ja se on tapa käsitellä epävarmaa ja myrskyisää toimintaympäristöä. Ketterän manifestin kirjoittajat valitsivat sanan ketterä kuvaamaan ajattelutapaa, koska ketteryys edustaa sopeutumiskykyä ja vastausta muutokseen. Kyse on ajattelutavasta ja siitä, miten voi ymmärtää, mitä toimintaympäristössä tapahtuu. Täytyy siis tunnistaa kohdattu epävarmuus ja selvittää, miten siihen voi sopeutua. (Agile Alliance, 2021.) Vielä nykyäänkin ketterää manifestia pidetään oppaana ja ohjenuorana ketterässä toimintatavassa (Medinilla, 2012, 38).

Alkuperäinen ketterä manifesti sisältää neljä arvoa, joita ovat yksilöt ja vuorovaikutus prosessien ja työvälineiden suhteen, toimiva ohjelmisto kattavan dokumentaation avulla, asiakasyhteistyö sopimusneuvotteluissa ja suunnitelman noudattamiseen vastaaminen (Medinilla, 2012, 38; Agile Manifesto, 2001).

Ketterä manifesti (Agile Manifesto, 2001) sisältää 12 ketterää periaatetta:

1. Tärkeintä on tyydyttää asiakkaan tarpeet toimittamalla arvokkaita ohjelmistoja nopeasti ja jatkuvasti.
2. Tervetuloa muuttuvat vaatimukset, jopa myöhäiskehityksessä. Ketterät prosessit hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailuedun saavuttamiseksi.
3. Toimita toimivia ohjelmistoja usein, parista viikosta pariin kuukauteen, mieluummin lyhyemmän aikataulun mukaan.
4. Liiketoiminnan ja kehittäjien on tehtävä päivittäin yhteistyötä koko projektin ajan.
5. Rakenna projektiot motivoituneiden ihmisten ympärille. Anna heille heidän tarvitsema ympäristö ja tuki ja luota heidän tekemiseensä.
6. Tehokkain tapa välittää tietoa kehitystiimille ja tiimissä, on kasvokkain käytävä keskustelu.
7. Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.
8. Ketterät prosessit edistävät kestävästä kehitystä. Sponsorien, kehittäjien ja käyttäjien tulisi pystyä pitämään tasainen vauhti loputtomiin.
9. Jatkuva huomio tekniseen huippuosaamiseen ja hyvään muotoiluun parantaa ketteryyttä.
10. Yksinkertaisuus on välttämätöntä: Taito maksimoida tekemättömän työn määrä.
11. Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja mallit syntyvät itseohjautuvissa tiimeissä.
12. Tiimi pohtii säännöllisin väliajoin, kuinka tulla tehokkaammaksi ja mukauttaa käyttäytymistään vastaamaan tätä.

On tärkeää huomata ja ymmärtää, että näitä ketteriä periaatteita sovelletaan kussakin organisaatiossa kyseiseen organisaatioon sopivalla tavalla. Organisaatio siis luo itselleen sopivat ketterät menetelmät, eivätkä kaikki periaatteet ole jokaisessa organisaatiossa käytössä.

### **3.1 Ketteryys**

Globalisaatio on johtanut markkinoiden, tekniikoiden ja organisaatioiden yhteenliittymiseen. Muutosta kuvaavat ulkoistaminen, globaalit kumppanuudet ja yleinen

kansainvälistyminen. Markkinat aiheuttavat painetta reagoida nopeasti muutoksiin ja muutokset vaativat organisaatiolta sopeutumiskykyä (Harraf, Wanasika, Tate & Talbott, 2015, 675). Kilpailuetu on muuttumassa väliaikaiseksi globaalin kilpailun voimakkuuden vuoksi, samalla asiakkaat odottavat houkuttelevia hintoja, korkeaa laatua ja nopeaa toimitusta. Ketteryys ja asiakaskeskeisyys liittyvät luonnostaan toisiinsa ja muuttuvilla asiakkaiden tarpeilla ja vaatimuksilla on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. (Doz & Kosonen, 2008, 343.)

Globalisaation ja nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vuoksi organisaation ketteryydestä ja kyvystä reagoida nopeasti liiketoimintaympäristön muutoksiin on tullut välttämättömyys. Organisaation ketteryyttä pidetään ydinsaamisena, kilpailuetuna ja erottelijana, joka vaatii strategista ajattelua, innovatiivisuutta ja muutoksen hyväksymistä. Ketteryys tarkoittaa myös päättämätöntä tarvetta olla mukautuva ja ennakoiva ja se on edellytys liiketoiminnalle. (Harraf et al., 2015, 675.) Ketteristä menetelmistä onkin tullut houkutteleva vaihtoehto yrityksille suorituskyvyn parantamisessa. Ketterät menetelmät on alun perin suunniteltu pienille ja yksittäisille tiimeille ja isojen organisaatioiden siirtyminen ketterään toimintatapaan saattaa luoda haasteita. (Dikert, Paasivaara & Lassenius, 2016, 87.)

Harraf et al. (2015) kuvaavat ketteryyttä reagoivuuden mittarina ja organisaation yleisenä joustavuutena reagoida ulkoisiin ärsykkeisiin. Organisaation tämän perusteella tekemät päätökset kuvaavat organisaation sopeutumiskykyä. Ketteryyden ominaispiireet voidaan jakaa suunniteltuihin ja suunnittelemattomiin toimiin, joita organisaation on jatkuvasti toteutettava. Muita ketteryyden elementtejä ovat organisaation aistiminen, ennakointi ja yrittäjämäisyys. Nopeasti muuttuvan teknologisen ympäristön vuoksi tutkimus ja kehitys ovat yhä tärkeämpiä organisaation menestykselle. Lisäksi kuluttajien mieltymykset muuttuvat nopeasti ja tekniikan kehittyminen lisää epävarmuutta sekä maailmanlaajuisia kilpailua. Tiedon saatavuus ja tiedonsiirron helppous lisäävät merkittävästi ketteryyden tarvetta. Turbulentit, muuttuvat markkinat ovat uusi normaali, joka vaatii organisaatioilta nopeaa ketterää toimintaa, jotta voidaan toimia tehokkaasti. (Harraf et al., 2015, 675.)

Harraf (2015) puhuu ketteryyden pilareista ulottuvuuksina, jotka muodostavat ketteryyden ytimen. Katso kuvio 3 alla. Ketteryyden viitekehys koostuu osa-alueista, joita ovat

innovaatiokulttuuri, voimaantuminen, erävarmuuden sietäminen, visio, strateginen suunta, muutosjohtaminen, kommunikointi, tiimin rakentaminen, markkinoiden tunteminen ja reagointi, toiminnan ohjaaminen, joustavat rakenteet sekä oppiva organisaatio. (Harraf et al., 2015, 678-682.)



Kuvio 3. Ketteryyden viitekehys - ketteryyden pilarit muodostavat ketteryyden ytimen. (Harraf et al., 2015, 678-682.)

*Innovaatiokulttuuri* on ketteryyden perusta, koska se tarkoittaa organisaation tietynlaista ajattelutapaa ja organisaation taipuvaisuutta muutoksiin. Innovaatiokulttuuri tarkoittaa sitä, että organisaatio arvioi säännöllisesti olemassa olevia rakenteita, järjestelmiä, menettelytapoja sekä tiimejä ja pohditaan, miten näitä voidaan parantaa. Toki organisaatio voi olla innovatiivinen olematta ketterä ja päinvastoin. Tästä huolimatta innovaatioiden, kilpailukyvyn ja ketteryyden välillä on selkeä suhde ja riippuvuus. Innovaatiokulttuurilla on myös suora suhde ulkoiseen ympäristöön sekä yrityksen strategiaan tavoitteisiin. (Harraf et al., 2015, 678-679.)

*Voimaantuminen* kuvaa johtajuuden ja työntekijöiden suhdetta auktoriteetin, itseohjautuvuuden ja muiden tekijöiden välityksellä. Voimaantuminen viittaa siihen, miten johtajien ja työntekijöiden valtuudet jaetaan ja erotellaan. Tärkeää on päätöksenteon määrittely eli kuka päätökset tekee. Organisaatiot, joissa työntekijöillä on jonkin verran

valtaa, reagoivat ympäristöönsä tarkemmin ja nopeammin. Poikkeuksena tässä ovat kriisiajat, jolloin päätös saadaan nopeammin tehtyä ja toteutettu ylemmällä tasolla. Kun työntekijöillä on päätösvaltaa, lisää se itseohjautuvuutta ja reagointikykyä, tehokkuutta sekä työntekijöiden moraalialia. (Harraf et al., 2015, 679.)

Ketterän organisaation täytyy sietää epävarmuutta ja *epävarmuuden sietäminen* on osa organisaation kokonaisvaltaista ajattelutapaa ja se ylittää eri organisaatiotasot ja -rajat. Organisaation täytyy kyetä tunnistamaan muutokset ja vastata niihin. Epävarmassa markkinassa ketterä organisaatio ei kompastu tai luovuta, vaan se menestyy tehdessään nopeasti ketteriä päätöksiä tavoitteenaan saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteet. (Harraf et al., 2015, 679.)

Organisaation *visio* kertoo, mitä yritys pyrkii saavuttamaan. Vision ensisijainen tehtävä on ohjata ja inspiroida. Ketterän organisaation visio sisältää myös keinot ja menetelmät vision toteuttamisesta. Visioon sisältyvät myös johtajuus ja muut tekijät, jotka ohjaavat organisaation liiketoimintaa. Selkeä, vakiintunut ja sisäistetty visio on ratkaiseva tekijä organisaation menestyksessä, koska se tarjoaa johtajille ja työntekijöille mahdollisuuden työskennellä yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation visio on yhteydessä innovaatiokulttuuriin ja muutosjohtamiseen. (Harraf et al., 2015, 679-680.)

Visio siis määrittelee organisaation suunnan, mutta se ei sellaisenaan tee organisaatiosta ketterää. Onnistunut visio täytyy tarkentaa ja kohdentaa ja johtaa siitä organisaatiolle selkeä *strateginen suunta*. Johtajuudella on tärkeä merkitys vision toimeenpanossa. Ketterissä organisaatioissa päätöksenteon kriteerit ovat nopeus, päätöksen toteuttaminen ja nopea reagointi. On tärkeää, että työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksentekoon, koska silloin he eivät todennäköisesti vastusta päätöksen tuomaa muutosta. (Harraf et al., 2015, 680.)

*Muutosjohtamisella* on suora yhteys organisaation visioon. Muutosjohtaminen on organisaation siirtymistä haluttuun tulevaan tilaan. Muutos on väistämätöntä ja päätökset ovat keskeisiä muutoksen edistämässä. Organisaation tekemät päätökset johtavat suoraan sisäisiin muutoksiin. Tämän lisäksi myös organisaation ulkopuoliset päätökset herättävät muutosta. Ketterät organisaatiot toteuttavat muutokset nopeammin, sujuvammin ja tarkemmin kuin vähemmän ketterä organisaatio. Johtajien on kuitenkin oltava tietoisia



visiosta, tiimin rakentamisesta ja organisaatioviestinnän pilareista. Muutosjohtaminen vaatii useiden eri pilarien yhteisvaikutusta, joten muutosjohtaminen saattaa olla haastavaa. (Harraf et al., 2015, 681.)

Organisaation tapa kommunikoida ja viestiä vaikuttaa organisaation ketteryyteen. *Kommunikaatio* korostaa viestinnän merkitystä sekä organisaation sisällä että ulkona suhteessa asiakkaisiin, osakkeenomistajiin ja muihin tärkeisiin osapuoliin. Ketterän organisaation on reagoitava muutoksiin, myös itse muuttuen. Muutos helpottaa viestinnän tarvetta, mutta samalla myös tekee tehokkaan viestinnän haasteellisemmaksi. Tämä pilari liittyy melko suoraan visioon ja johtamiseen. Päätöksenteko, johtamistoiminnot ja johtamisen tehokkuus tarvitsevat tehokkaita viestintäkanavia. Tehokas kommunikointi on avainasia johtamisessa. (Harraf et al., 2015, 681-682.)

Voimaantuminen on *tiimin rakentamisen* peruspilari. Tiimien rakentamiseen liittyy hajauttaminen, koska tiimi on yhä enemmän itse vastuussa päätöksenteosta ja tiimin operatiivisesta menestyksestä. Tiimien toiminta vaikuttaa voimakkaasti organisaation ketteryyteen. Tiimit tarjoavat organisaatiolle tärkeän ketteryyden elementin sekä monipuolisen näkökulman, joka vaikuttaa suoraan organisaation suorituskykyyn, kommunikointiin ja päätöksentekoon. Tiimien tehokas hyödyntäminen on avainasemassa työntekijöiden sitouttamisessa ja muutosvastarinnan vähentämisessä. Ketterillä organisaatioilla on luontainen taipumus tiimien muodostamiseen ja se on osa organisaation ajattelutapaa. (Harraf et al., 2015, 682.)

Ketteryyden viimeisenä pilarina esitetään oppivan organisaation kehittäminen, koska se tarjoaa välineet ja kulttuurin, jotta edelliset pilarit voivat toimia. Edistämällä organisaation oppimista aiempien pilareiden mukaiset säännökset ovat helpommin saavutettavissa. Oppiva organisaatio lisää organisaation reagoivuutta ja kehittämiseen omistautuneen kulttuurin edistämistä. (Harraf et al., 2015, 684.)

### 3.2 Ketterään toimintamalliin siirtyminen – johtajuuden näkökulma

Empiiriset todisteet vahvistavat, että johtajuudella on tärkeä asema ketteryyden lisäämisessä. Kun yritys siirtyy ketterään toimintatapaan, kohtaa se usein erilaisia haasteita. Näitä aiheuttavat yrityksen filosofia tai kulttuuri, jotka saattavat olla ristiriidassa ketterien ydinarvojen kanssa sekä johto, joka ei tue muutoksessa tarpeeksi. Myös organisaation kohtaama muutosvastarinta nähdään haasteena. Johtajuus ketterään toimintatapaan siirryttäessä vaatii johtajalta muutoksen omaksumista, innovaatioiden mahdollistamista ja tietotyöntekijöiden motivoimista. (Mundra, Rising & Guo, 2018, 113.) Ketterässä toimintamallissa johtajuuden tarve ei vähene, vaan se muuttuu muotoaan ja johtajalta edellytetään erilaista, valmentavaa otetta käskyttämisen sijaan. Lisäksi johtajan tehtävä on poistaa esteet työntekijöiden ja tiimin menestymisen tieltä. (Op.media, 2019.)

Misra, Kumar & Kumar (2010, 468-469) totesivat tutkimuksessaan, että muutoksen eri osa-alueita, joita ovat muutos organisaatiokulttuurissa, muutos johtamistyyliä, muutos tietojohdamisen strategiassa ja muutos kehitysprosessissa, ei voida laittaa suhteelliseen tärkeysjärjestykseen eikä näitä voi erottaa toisistaan. Ei voida myöskään sanoa, että joku osa-alue olisi muutoksessa tärkeämpi kuin toinen. Haasteita ketterään toimintatapaan siirtymiselle aiheuttaa se, että ihmiset eivät välttämättä ole halukkaita muuttumaan, ellei heillä ole hyviä syitä muuttua tai ellei muutosta koeta tarpeeksi helpoksi. Jopa joustavan organisaatiokulttuurin yrityksissä kohdataan muutosvastarintaa. Ongelmaksi tämä muodostuu silloin, jos tästä aiheutuu ajan ja tuottavuuden menetystä. Syyksi muutosvastarinnalle mainitaan yksilöiden huoli uudesta roolistaan ja velvollisuuksistaan, mitä ketterä toimintatapa voi tuoda tullessaan sekä skeptisyys uutta työskentelytapaa kohtaan. Myös tapa, jolla ketterä toimintatapa tuodaan organisaation, vaikuttaa. Usein aloite ketterään toimintatapaan siirtymisestä tulee johdolta ja tapa, jolla asia esitetään henkilökunnalle vaikuttaa henkilökunnan suhtautumiseen. Johtajat voivat myös luoda ongelmia. Tämä on ilmennyt tilanteissa, joissa ketterä toimintatapa lähtee tiimitasolta ja johto on haluton muuttumaan. Tämä tekee ketterän muutoksen jopa mahdottomaksi. (Dikert et al., 2016, 95-96.) Johtajuus ja valmentaminen ovatkin avainasemassa ketterään toimintatapaan siirryttäessä ja siinä, että tiimit omaksuvat uuden tavan toimia ja johtaa itseään.

Koulutus ja valmennus ovat tärkeitä investointeja muutoksessa ja näiden puute aiheuttaa ongelmia muutoksen omaksumisessa. Valmennus täytyisi järjestää tiimin todellisessa työympäristössä, koska ajattelutavan ja kulttuurinmuutosta on vaikea saada aikaan käymällä erillisissä koulutustilaisuuksissa. Tiimin suuri työmäärä voi myös estää ketterän toimintatavan käyttöönottoa, koska liian suuren työtaakan alla olevat tiimit eivät pysty muuttamaan käyttäytymistään, eivätkä oppimaan uusia työskentelytapoja. Muutoksen aikainen työmäärä ei täten saisi olla liian suuri, jotta tiimi pystyy omaksumaan uutta. Fyysisten työskentelytilojen täytyy tukea ketterää toimintatapaa siten, että tiimi voi työskennellä samassa tilassa, koska eri paikoissa istuvat tiimiläiset estävät muutoksen toteutumista. Stressi muutoksen aikana ja aikataulun aiheuttamat paineet estävät myös ketterään toimintatapaan siirtymistä ja tiimiläiset saattavat jopa palata vanhaan työskentelytapaan. Muutosjohtajan liiallinen innostus ketteriin menetelmiin saattaa myös tulla muutoksen esteeksi ja tämä saattaa jakaa tiimiläisiä puolesta ja vastaan. Liian tiukka ja ehdoton ketterien menetelmien toteuttaminen saattaa myös aiheuttaa konflikteja, varsinkin silloin kun ketterä toimintatapa otetaan käyttöön suuressa mittakaavassa koko organisaatiossa. Muutosjohtajien on pidettävä hyvät suhteet tiimeihin ja ympäröivään organisaatioon. Yksi merkittävimmistä muutoshaasteista on vaikeus koordinoita ketterien tiimien työtä. Vaikka tiimi toimii ketterästi itsenäisenä tiiminä, haasteita saattaa ilmetä, kun tiimin pitää toimia muiden tiimien kanssa ja osana muuta organisaatiota. (Dikert et al., 2016, 96-97.)

Keskijohdon rooli uudessa ketterässä organisaatiossa saattaa olla epäselvä ja muutos vaatiikin johtamiskulttuurinmuutosta erityisesti keskijohdolta. Johtajien pitäisi antaa tilaa tiimien itseohjautuvuudelle, mutta heidän saattaa olla vaikea muuttaa toimintaansa ja siirtyä syrjään tiimin hallitsemisesta. Johdon näkyvä osallistuminen ja sitoutuminen ketterään toimintatapaan motivoi ja kannustaa työntekijöitä omaksumaan uusi ketterä työskentelytapa. Yritystason tuki ketterään toimintatapaan siirtymisessä mahdollistaa myös sen, että tiimit ottavat ketterät menetelmät käyttöönsä jopa spontaanisti. Johtajien kouluttaminen ketterään toimintatapaan saattaa varmistaa, että johtaja eivät palaa komenna ja kontrolloi ajatukseen, joka estää ketterien menetelmien implementointia. Asianmukaisen koulutuksen tarjoaminen johtajille tekee johtajista jopa vahvoja ketterän toimintatavan kannattajia. (Dikert et al., 2016, 98.)

Suuren organisaation toimintatavan muuttaminen vaatii koordinoitua ja johtajuutta. Valmentajien tarjoaman johtajuuden lisäksi tarvitaan usein muutosjohtajia. On havaittu myös, että joissain tapauksissa ulkopuoliset valmentajat havaitsevat parhaiten kehittämisen paikat ja heidän neuvonsa otettiin tiimeissä paremmin vastaan, koska heitä pidettiin puolueettomina. Tiimejä kannattaa valmentaa tekemällä oppimisen metodilla ja ketterät menetelmät painottavat tilanteesta oppimista. Tiimien kannattaa antaa organisoitua itse, koska tämä lisää tiimien sitoutumista ketteriin menetelmiin. Itseohjautuvuus luo sitoutumista jatkuvaan muutokseen ja sallii tiimien sisäistää kehitysprosessin ja sitä kautta parantaa toimintaansa edelleen. (Dikert e al., 2016, 102-103.)

Gren & Lindman (2020, 190) kirjoittavat, että ketterään työskentelytapaan siirtyvät tiimit työskentelevät usein keskellä kahta paradigmaa, jossa klassisempi hierarkkinen organisaation rakenne on organisaation muutoksessa kohti dynaamisemman ja jaetun tiiminjohton uusia muotoja. Tutkimustulokset osoittavat, että ketterät johtajat kuvaavat tarvetta myös uusien muodostettujen ketterien tiimien ohjaukseen ja johtamiseen. Jos tavoite ensimmäisestä ketterästä päivästä alkaen on, että johtajuus on vain fasilitointia ja valmentamista, haittaa se tiimin kehittymistä suuresti. Tiimit tarvitsevat enemmän ohjausta sisäisessä yhteistyössään. Tutkimuksessa kuvattiin myös, että kypsemät ketterät tiimit ovat tietoisia kontekstistaan, ympäröivistä tiimeistä, yrityksen strategiasta. Lisäksi heillä on kyky räätälöidä oma prosessinsa sellaiseksi, että se vastaa muutokseen. Tämä onkin ketteryyden ydinasia ja se osoittaa, että itseohjautuvuus on kypsien tiimien ominaisuus. Wageman (2001, 570) totesi tutkimuksessaan itseohjautuvista tiimeistä, että tiimit on suunniteltava ennakkoon hyvin ja tiimin perustamisen jälkeen johtajan tehtävä on tiimin eri kehitysvaiheissa koota tarvittava johtajuus uudelleen.

Johtaminen siirtyy vähitellen fasilitoijalta tiimiläisille, kuten Spiegler, Heinecke & Wagner (2019, 37) osoittivat tutkimuksessaan. Scrum master on fasilitattori, joka antaa tiimille mahdollisuuden työskennellä itseohjautuvasti ja rajat ylittävällä tavalla. Tutkimuksessa todettiin, että scrum masterilla on useita johtamistehtäviä ja tiimin kasvaessa yhä useampi näistä siirtyy tiimille. Johtamisen siirtämisen ytimessä on johtamisvaje eli johtajuuden puute, joka tarjoaa tiimiläisille mahdollisuuden ottaa johtamistehtäviä hoitaakseen. Havaittiin myös, että scrum mastersin, product ownerin tai johdon puuttuminen vähensi tiimien

itseohjautuvuutta, kun taas viestintä tiimin jäsenten välillä parani scrum masterin puuttuessa. Tutkijat havaitsivat, että johtajuuden vaje mahdollisti sen, että tiimit voivat ottaa johtajan tehtäviä hoitaakseen. Scrum-prosessi retrospektiiveineen vahvistaa psykologista turvallisuutta, mikä antaa tiimin jäsenille mahdollisuuden ottaa johtajarooleja. Tutkimus tarjoaa muiden tutkimusten kanssa empiiristä näyttöä siitä, että ihmisten vuorovaikutus ja menetelmät kulkevat käsi kädessä. Tutkijat väittävät tutkimustulosten perusteella, että Scrum-menetelmä yhdistettynä tiettyyn käyttäytymiseen, kuten tasavertaiseen viestintään, edistää kannustavaa tiimiympäristöä, johon kuuluvat keskinäinen ymmärrys ja luottamus. Tämä antaa tiimille mahdollisuuden ottaa vastuuta johtamisesta tiimin kehittyessä. (Spiegler et al. 2019, 48-49.)

Moe, Dingsøyr & Dyb<sup>o</sup>a (2010, 480) tutkivat ketteriä tiimejä it-alan yrityksessä. He tarkkailivat ketterien menetelmien toteuttamista yhdessä Scrum-tiimissä yhdeksän kuukauden ajan. Tutkimuksessa havaittiin, että product owner ja scrum master ottavat yleensä johtavan roolin. Tutkimuksessa kuvataan, että scrum master muodosti esteen tiimin itseohjautuvuudelle. Scrum master alkoi kontrolloida tiimin jäseniä, mikä sai heidät lopettamaan esteidensä paljastamisen ja johti heikkoon johtamiseen ja luottamuksen puutteeseen. Tutkimuksessa kirjoitetaan kuitenkin myös, että tiimin johtajuus parani ajan myötä siten, että yhä useammat tiimin jäsenet ottivat vastuuta johtamisesta. Tutkimuksessa todettiin myös, että siirtyminen yksilöllisestä työstä itseohjautuviin tiimeihin edellyttää uudelleen orientoitumista paitsi kehittäjiltä myös johdolta. (Moe et al., 2010, 480, 488, 490.)

Tutkimustulokset ovat osin hieman vastakkaisia. Kun Gren & Lindman (2020) kirjoittavat, että jos johtajuus on muutoksen alusta alkaen vain fasilitointia ja valmentamista, haittaa se tiimin kehittymistä suuresti. Spiegler, Heinecke & Wagner (2019) taas kirjoittavat, että johtajuuden vaje mahdollisti sen, että tiimit voivat ottaa hoitaakseen johtajan tehtäviä. Moe et al. (2010) toteavat, että tiimin johtajuus parani ajan kuluessa, kun yhä useammat tiimiläiset ottavat vastuuta johtamisesta. Dikert et al. (2016) kirjoittivat, että tiimien kannattaa antaa organisoitua itse, koska tämä lisää tiimien sitoutumista ketteriin menetelmiin. Yhteenvedona voidaan todeta, että ei ole yhtä oikeaa tapaa siirtyä ketterään toimintatapaan ja johtamiseen. Tiimit ovat erilaisia ja johtajuus ja valmennus sekä tiimille tarjottu tuki pitääkin suhteuttaa kyseisen tiimin tarpeisiin.

Seuraavassa luvussa perehdytään ketterän toimintatavan keskiössä oleviin itseohjautuviin tiimeihin, tiimien muodostumiseen ja itseohjautuvien tiimien johtamiseen sekä itseohjautuvuudessa tärkeässä roolissa olevaan itsensä johtamiseen.

#### 4 ITSEOHJAUTUVA TIIMI

Yksi ketterän toimintatavan tärkeimmistä lähestymistavoista ovat itseohjautuvat tiimit. Itseohjautuvat tiimit eivät ole uusi ilmiö ja niitä onkin tutkittu jo 1950-luvulla. Itseohjautuville tiimeille on ominaista itseohjautuvuus, vaikutusmahdollisuudet, vastuu, kyky jakaa ja suunnitella tehtäviä itse. Itseohjautuvia tiimejä voidaan kuvata kuudella ulottuvuudella, joita ovat itseohjautuvuus, kommunikointi, oppiminen, tiimiorientaatio, jaettu johtajuus ja redundanssi eli tarpeettomuus. (Moe et al., 2010, 481; Perlak, 2019, 19.)

Itseohjautuvuus tarkoittaa yksikön kykyä toimia itsenäisesti ilman tarvetta ulkopuolelta tulevalle ohjaukselle tai kontrollille. Itseohjautuvan yksilön täytyy olla itsemotivoitunut ja hänellä täytyy olla myös halua tehdä asioita omatoimisesti ja omaehtoisesti. Lisäksi hänellä on oltava tavoite, jota kohti hän pyrkii. Yksilön täytyy omata tarvittava osaaminen, jotta hän voi saavuttaa päämääränsä. Ilman tarpeellisia taitoja yksilö voi tarvita paljon tukea ja tällöin itseohjautuvuus ei toteudu. Itseohjautuvuus vaatii myös kykyä johtaa itse itseään eli hallita ajankäyttöään, resurssejaan ja kykyä priorisoida. (Martela, Jarenko & Paju, 2017, 12.)

Morgan (2006) on kuvannut organisaatioteorian näkökulmasta itseohjautuvuuden periaatteet. Ensimmäisellä periaatteella tarkoitetaan sitä, että johto kuvaa vähintään kriittiset tekijät, joiden avulla tiimi voi toimia tehokkaasti. Näitä ovat visio, arvot ja kulttuuri. Toinen periaate on toiminnan redundanssi, kolmas on vaadittava vaihtelevuus, neljäs on minimin määritys ja viides on oppimaan oppiminen. Nämä kolme ensimmäistä periaatetta tarkoittavat, että tiimien tulisi koostua monenlaisia taitoja omaavista yksilöistä, jotta he voivat palvella ja torjua tehokkaasti monimuotoisuutta ulkoisessa ympäristössään, lisäksi tiimiläisten täytyisi pystyä auttamaan ja täydentämään toisiaan. Redundanssia voisi kuvata eräänlaiseksi ylikapasiteetiksi, jolla voidaan luoda tilaa innovaatioille ja kehitykselle. Kolme ensimmäistä periaatetta siis luovat kapasiteetin kehittymiselle. Neljännen periaatteen minimin määrittelyllä tarkoitetaan, että määritellään vain ne asiat, jotka ovat välttämättömiä eikä mitään ylimääräistä. Tällä annetaan itseohjautuvalle tiimille tilaa ja mahdollisuus kehittyä. Oppimaan oppimisella tarkoitetaan sitä, että tiimin tulisi jatkuvasti pystyä oppimaan ja kehittämään toimintaansa. (Morgan, 2006, 100-112.)

Hoda, Noble & Marshall (2010, 285) erottavat kuusi roolia itseohjautuvissa tiimeissä ja kussakin roolissa voi toimia useampi kuin yksi tiimin jäsen. Näitä epäviralliset rooleja ovat mentori, koordinaattori, kääntäjä, promoottori, mestari ja päättäjä (Perlak, 2019, 19). Mentori on tiimiläinen, joka keskittyy muiden valmentamiseen ja mentorointiin, kun taas koordinaattori auttaa koko prosessissa. Kääntäjä on liiketoiminnan välittäjä ja tiimiläinen. Promoottori ideoi ja etsii innovaatioita, mutta mestari etsii apua organisaation tuella. Päättäjä on henkilö, joka etsii aukkoja järjestelmästä. Jokainen rooli on tärkeä itseohjautuvien tiimien muodostumisessa, mutta erittäin tärkeinä pidetään mestarin ja promoottorin roolia. (Hoda et al., 2010, 285.)

Stray et al. (2018, 3) kuvasivat tekijöitä, jotka estävät itseohjautuvaa tiimiä onnistumasta. Johtajuuteen näistä liittyivät luottamuksen ja valmennuksen puute. Jos tiimistä puuttuu luottamus, tiimin jäsenet eivät sitoudu tiimin tavoitteisiin. Luottamuksen puute saattaa kohdistua myös tiimin johtajiin esimerkiksi tilanteessa, jossa johtajat vaativat kontrollia ja raportoimista ja tiimiläiset eivät halua ottaa vastuuta. Itseohjautuvia tiimejä ei luoda vain kehottamalla demokratiaan ja antamalla vastuuta päätöksenteosta joillekin yksilöille. Haasteena saattaa myös olla tiimin vähäiset resurssit ja vaikeus löytää oikea rytmi työhön, joka taas lisää yksilöiden stressiä. Näiden syiden taustalla saattaa olla se, että johtajilta puuttuu kyky itseohjautuvan tiimin valmentamiseen. (Stray et al., 2018, 3.)

Itseohjautuvat tiimit ovat yleistyneet palvelualalla ja monet organisaatiot ovat siirtymässä itseohjautuvuuteen (Yukl, 2010, 359). Martela & Jarenko (2017) näkevät tähän kolme syytä. Ensimmäinen on toimintaympäristön nopea muuttuminen ja tämän vuoksi strategiatyö muuntuu jatkuvaksi ja tiiviiksi keskusteluksi työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä, strategia luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa, ja sitä toimeenpannaan sitä mukaan, kun uusia ajatuksia syntyy. Toinen syy liittyy työtehtävissä tapahtuvaan murrokseen. Koneet voivat jatkossa korvata monissa tehtävissä ihmisen tekemän työn ja tämä murros tarvitsee rinnalleen vastaavan toimintalogiikan vallankumouksen eli itseohjautuvuuden. Kolmas syy liittyy teknologiaan. Informaatioteknologia on tehnyt mahdolliseksi suurtenkin joukkojen koordinoinnin ilman, että tarvitaan hallinnoivaa esimiestä. Ei tarvita enää hierakkisia rakenteita, kiinteitä rooleja tai esimiestä, jolta pyytää lupa päätöksiin. Työntekijöiden keskinäinen organisoituminen muodostuu ja rakentuu tarpeen mukaan ja myös uusiutuu ja muotoutuu jatkuvasti. (Martela & Jarenko, 2017, 19-25.)



Tiimeille annettava valta ja vastuu vaihtelevat. Tiimi voi saada valtaa asettaa itse suorituskykytavoitteet, laatustandardit, määrittää työtehtävät, suunnitella aikataulun, hoitaa asiakassuhteet, arvioida tiimiläisten suorituskykyä ja käsitellä mahdolliset ongelmat. Useimmiten tiimi saa päättää itse aikataulusta, asiakassuhteista ja asettaa suorituskykytavoitteet. (Yukl, 2010, 359.)

Itseohjautuvuuden tarkoituksena on lisätä yksilön ja tiimien päätösvaltaa, lisätä tiimiläisten sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä antaa toimintavapauksia. Itseohjautuvalla toimintatavalla on monissa organisaatioissa pystytty parantamaan tiimiläisten työmotivaatiota ja sitä kautta myös asiakastyytyväisyyttä, koska palvelu on ollut nopeampaa ja ketterämpää. Eri ihmisten kyvykkyys itseohjautuvuuteen on erilainen ja osa tiimiläisistä saattaa tarvita paljon tukea ja sparrausta ketterään toimintatapaan siirryttäessä. Tuen tarve ilmenee erityisesti organisaatioissa, joissa esimiehellä on ollut vahva rooli päätöksenteossa. (Kauppalehti, 2018; Yukl, 2010, 359.) Yukl (2010, 360) toteaa, että itseohjautuvat tiimit vähentävät myös johtajien määrää organisaatiossa ja alentavat siten kuluja.

Itseohjautuvuus aktivoi tiimiläisiä osallistumaan aktiivisesti tiimin toimintaan lisäten tiimiläisten sitoutumista ja motivaatiota. Se myös antaa tiimiläisille mahdollisuuden saada uusia vastuita ja hankkia uusia taitoja. Itsenäisyyden ja itseohjautuvuuden lisääntyminen kehittää tiimiläisten itseluottamusta ja kykyä ottaa laajempaa vastuuta työtehtävistä, se myös ohjaa tiimiläiset pyrkimään yhä haastavampiin tavoitteisiin. (Kakar, 2017, 208.)

Itseohjautuvuus syntyy tiimin jäsenten välisessä monipuolisessa, hyvässä ja toisia kunnioittavassa vuorovaikutuksessa. Johtaja on tässä vuorovaikutuksessa hyvä roolimalli tiimiläisille ja johtajan kannattakin tutustua tiimiläisiin yksilöinä, koska sillä on motivoiva vaikutus tiimin työhön. (Parker et al., 2014, 119.) Itseohjautuvilla tiimeillä on valtava määrä tietoa. Itseohjautuvien tiimien hyödyt tai haitalliset vaikutukset suhteessa organisaation tuottavuuteen ja sopivaan johtamistyyliin ovat rajalliset. (Parker et al., 2014, 112.) Johtajan rooli itseohjautuvassa tiimissä on ohjaajan rooli (Parker et al., 2014, 118). Itseohjautuvien tiimien tutkimus antaa tietoa nykyaikaisista organisaatioista, ihmisten käyttäytymisestä ryhmissä ja johtajuudesta tuotanto- tai palveluprosessissa. Itseohjautuvan tiimin menestykseen vaikuttavia tekijöitä ovat tehtävien tyypit ja monimutkaisuus, tiimin dynamiikka ja suorituskyky, selkeä määritelmä itseohjautuvasta tiimistä ja asianmukaiset

johtamismallit. Monikulttuurisuus on kasvava tekijä kansainvälisissä organisaatioissa ja itseohjautuvien tiimien tehokkuus kulttuurienvälisessä kontekstissa voidaan kyseenalaistaa, jos kulttuuriset normit ja arvot eivät salli itseohjautuvuutta. (Parker et al., 2014, 123-125.)

Moravecin (1999,18) mukaan ei ole helppoa vaihtaa hierarkkisesta rakenteesta malliin, jossa toimitaan itseohjautuvissa tiimeissä. Esteiksi nousevat vastustus ja väärin ymmärtäminen. Työntekijät eivät näe olevansa tasavertaisesti vastuussa asettaessa suoritusavoitteita. Haasteita aiheuttaa myös se, että he joutuvat ottamaan vastuuta itsensä lisäksi muista tiimiläisistä. Johtajat taas pelkäävät kontrollin menettämistä. Itseohjautuvuuden käyttöönotto aiheuttaa mullistuksia ajattelumallissa suhteessa itsen, muihin, johtamiseen ja organisaatioon. Vaikka konsepti tuntuisi houkuttelevalta, ihmiset eivät välttämättä ymmärrä sitä tai näe, miten se koskee heitä ja heidän työtään. Moravecin mukaan nämä esteet voidaan voittaa perustamalla tiimit tavalla, joka rakentaa keskinäistä ymmärrystä ja antaa kaikille tiimiläisille mahdollisuuden kehittää johtamistaitoja. Hyvin suunnitellut tiimit kehittyvät kolmessa vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on löytäminen ja agitointi, jossa uusi toimintatapa opitaan ja vastustus murretaan. Toinen vaihe on leviäminen ja levittäminen ja se sisältää uusien työskentelytapojen oppimisen, tiimin identifioinnin, tiiminvetäjät, mitattavat suoritusavoitteet, vastuun siirtämisen tiimeille sekä pätevyyden ja henkisten mallien kehittämisen. Kolmas vaihe on integraatio ja institutionaalistaminen, jossa uudet työprosessit, päätöksenteko ja suorituksen johtaminen liitetään liiketoimintastrategiaan. Tiimin johtamista kehitetään ja vaihdetaan ja ihmiset harjoittavat uusia taitoja korkeammalla taitotasolla. (Moravec, 1999, 18.)

Itseohjautuvat tiimit muodostuvat vähitellen ja parhaimmillaan ne saavat tiimiläiset sitoutumaan ja motivoitumaan. Tiimi antaa yksilöille mahdollisuuden oppia uutta ja ottaa vastuuta itsestään ja tiimistä. Tärkeää on myös se, että itseohjautuva tiimi lisää yksilöiden itseluottamusta, kuten Kakar (2017) kirjoittaa. Toisaalta haasteita aiheuttaa Moravecin (1999) mukaan se, että tiimiläiset joutuvat ottamaan itsensä lisäksi vastuuta muista tiimiläisistä.

Seuraavassa kappaleessa taustoitetaan tiimin johtamista toiminnalliseen johtajuuteen perustuvan Hillin tiimin johtajuuden rakentumisen mallin pohjalta. Mallissa pidetään

tärkeänä tiimin suorituskykyä ja tehokkuutta, joka on pyrkimyksenä myös ketterässä toimintamallissa. Luvun lopussa perehdytään tarkemmin itseohjautuvan tiimin johtajuuteen.

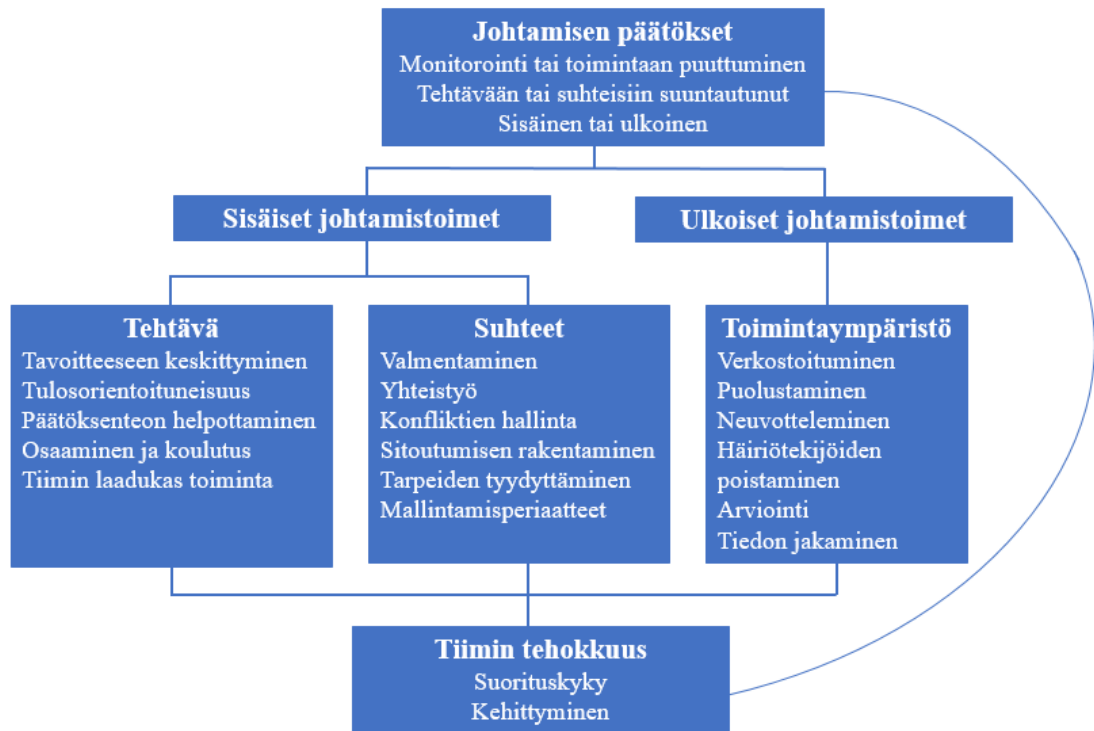
#### 4.1 Tiimin johtajuus

Tiimityöskentely on yleistä nykypäivän organisaatioissa. Tämä johtuu yhä monimutkaisemmista työtehtävistä, organisaatorakenteen tasoittumisesta ja globalisaatiosta. Tiimi koostuu itsenäisistä jäsenistä, joilla on yhteiset tavoitteet ja joiden on koordinoitava toimintaansa ja työskenneltävä kollektiivisesti näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. (Northouse, 2016, 364.) Tehokkaat tiimit saavuttavat monia tärkeitä ominaisuuksia kuten suuremman tuottavuuden, resurssien tehokkaamman käyttämisen, paremman päätöksen- ja ongelmanratkaisukykyyn, laadukkaammat tuotteet ja palvelut, enemmän innovointia ja luovuutta (Parker, 2008, 5; Northouse, 2016, 364). Tiimin suorituskyky edellyttää tiimin päättäväisyyttä, tiimin hallitsevuutta ja jopa sankaruutta (Katzenbach & Smith, 1993, 133). Usein tiimille annetaan myös valtuudet tehdä päätöksiä, jotka aikaisemmin teki yksittäinen johtaja (Yukl, 2010, 355).

Menestyksekkäs tiiminvetäjä tietää, että tavoitteena on tiimin suorituskyky ja tiimin tulokset yksilöllisten saavutusten sijaan. Todellinen tiimin suorituskyky vaatii vaikutuksen, joka on enemmän kuin yksittäisten osien summa. Se vaatii toisiaan täydentävän yhdistelmän tiimiläisten taitoja, tiimin tarkoituksen, joka ylittää yksittäisen tehtävän sekä tavoitteen, joka määrittelee yhteiset työt ja lähestymistavan, joka yhdistää yksilölliset taidot ainutlaatuisiksi kollektiivisiksi taidoiksi. Nämä kaikki yhteensä tuottavat vahvan kollektiivisen vastuun. Tiiminvetäjä selventää tiimin yhteisiä taitoja ja lähestymistapoja, poistaa ulkoiset esteet ja luo mahdollisuuksia muille. Tärkeää on myös se, että tiiminvetäjä tekee samoja tiimin töitä itse. Tiiminvetäjän täytyy huomata, milloin hänen omat tekemisensä voivat estää tiimin toimintaa ja miten hänen kärsivällisyytensä voi energisoida tiimiä. Tiiminvetäjä luotsaa tiiminsä potentiaalisesta tiimistä todelliseksi tiimiksi ja myös tietää, milloin hänen on aika luopua komenna ja kontrolloi – ajatuksesta ja antaa tiimille vastuuta. (Katzenbach & Smith, 1993, 132-133.)

Tiimin johtajan rooli nähdään tärkeänä ja usein myös haasteellisena, koska monesti tiimit ovat rajat ylittäviä, kulttuurien välisiä tai jopa virtuaalisia. Tämä asettaa haasteita tiimin johtajuudelle, koska tiimit saattavat raportoida usealle eri taholle. Johtajalla täytyy olla loistavat ihmissuhdetaidot, jotta hän pystyy työskentelemään monipuolisesti erilaisten tiimien kanssa. Hyvällä johtajalla täytyy olla erinomaiset diplomaatiataidot voidakseen ylläpitää ja kehittää tehokkaasti suhteita useisiin sidosryhmiin, kuten yrityksen johtoon, osastopäälliköihin ja ulkoisiin ryhmiin. (Parker, 2008, 10.)

Yksi näkökulma tiimin johtajuuteen on toiminnallinen johtajuus. Toiminnallisessa johtajuudessa johtajuus nähdään sosiaalisten ongelmien ratkaisemisena. Johtaja pyrkii määrittelemään ongelmat, jotka saattavat estää tiimiä saavuttamasta tavoitteitaan sekä suunnittelemaan ja luomaan tähän sopivat ratkaisut ja myös toteuttamaan ne. Johtajan vastuulla on myös tulkita toimintaympäristöä tiimiläisille ja opastaa, kuinka heidän on tiiminä toimittava. Johtaja määrittelee tiimiläisille ymmärryksen tiimin tehtävistä ja kunkin tiimiläisen roolin ja tehtävän tiimissä. Johtajat myös välittävät oman ymmärryksensä ja henkisen mallinsa tiimille ja nämä ovat avaintekijöitä tiimin henkisille malleille. (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001, 453-454, 461.) Toiminnalliseen johtajuuteen pohjautuu myös seuraavana esitelty Hillin malli tiimin johtajuudesta. Kuvio 4 alla.



Kuvio 4. Malli tiimin johtajuudesta. (Kogler Hill, Teoksessa Leadership. Theory and Practice. Northouse, 2016, 367.)

Hillin malli tiimin johtajuudesta perustuu toiminnalliseen johtajuuteen ja sen mukaan johtajan tehtävänä on havainnoida tiimiä ja tehdä sen perusteella kaikki vaadittavat toimenpiteet. Malli on suunniteltu yksinkertaistamaan ja selkeyttämään monimutkaista tiimin johtajuutta ja tarjoamaan helpon työkalun sekä tiiminvetäjälle että tiimiläisille. Malli myös auttaa tiimin johtajuuden ymmärtämisessä. Malli alkaa alkuperäisen johtajuuden ymmärtämisellä, siirtyy johtajan toimintaan ja keskittyy lopulta tiimin tehokkuuden indikaattoreihin. Lisäksi malli ehdottaa toimenpiteitä, joita johtaja voi tehdä tiimin tehokkuuden parantamiseksi. Tiimi tarvitsee hyvät ja monipuoliset viestintätaidot toimiakseen asianmukaisesti ja tehokkaasti. (Northouse, 2016, 366.)

Tiimin tehokkuus lähtee siitä, miten johtaja näkee tiimin toiminnan, ja siitä miten tiimiläiset kokevat oman tiiminsä (Northouse, 2016, 366). Tämä henkinen malli heijastaa tiimin kohtaaman ongelman sekä ympäristöön ja organisaatioon liittyvät olosuhteet, jotka määrittelevät tiimin toiminnan laajemman kontekstin. Johtaja kehittää henkisen käsityksen siitä, mikä tiimin ongelma on ja miten ongelma on mahdollista ratkaista ottaen huomioon

ympäristöön ja organisaatioon liittyvät rajoitukset ja resurssit. (Zaccaro et al., 2001, 454.) Tehokkaat tiiminvetäjät pystyvät rakentamaan tarkat henkiset mallit tiimensä ongelmista tarkkailemalla sisäistä ja ulkoista ympäristöä ja he osaavat ohjata tiimiä ratkaisemaan ongelmat. Tiiminvetäjän tehokkuus perustuu siihen, että he näkevät ongelmat ja löytävät ratkaisut niihin. Kun johtajuus on jaettu tiimiin, tarkkailevat useat tiimiläiset tiimin ongelmia. (Northouse, 2016, 366.) Parkerin mukaan (2008, 52) jokaisen tiimiläisen täytyy ottaa vastuuta tiimin tehtävistä ja prosesseista ja jos tiimi epäonnistuu, kaikki epäonnistuvat ja jos tiimi onnistuu, kaikki onnistuvat. Parker näkee tämän samalla pohjana tiimin tehokkuudelle.

Hillin mallissa alhaalla on tiimin tehokkuus, joka keskittyy tiimin huippuosaamiseen, suorituskyykyyn tai haluttuihin tiimin tuloksiin. Kriittiset toiminnot ovat suorituskyyky ja kehittyminen. Suorituskyyky tarkoittaa tiimin tehtävien laadukasta suorittamista ja kehittyminen tiimin tehokasta ylläpitämistä eli tiimiläisten yhteenkuuluvuutta ja tiimiläisten kyykyä saada tyydytystä omasta työstään samalla, kun työskennellään tehokkaasti yhdessä muun tiimin kanssa. Loistava tiimi onnistuu näissä molemmissa ulottuvuuksissa. Hyvä tiiminvetäjä vertaa tiimiään näihin ulottuvuuksiin ja löytää mahdolliset heikkoudet ja ohjaa tiimiä oikeaan suuntaan. (Northouse, 2016, 366.)

Hillin mallissa keskellä kuvatut sisäiset johtamistoimet ovat tiimin tehtävän ja tiimin suhteiden varmistaminen. Tiimin johtajan tehtävä on varmistaa, että tiimi keskittyy tiimin yhteisesti hyväksytyyn tavoitteeseen ja on tulorientoitunut. Tiimin tavoite energisoi tiimiläisiä ja ohjaa heidät kohti kollektiivista tavoitetta hyödyntäen heidän kyykinsä täysimääräisesti (Hackman, 2012, 437). Johtajan täytyy myös varmistaa päätöksenteko ja ylläpitää tiimin osaamista esimerkiksi koulutuksen kautta. Johtajan täytyy myös pitää huolta tiimin laadukkaasta toiminnasta nyt ja tulevaisuudessa. (Northouse, 2016, 366-372.)

Toinen sisäinen johtamistoimi on tiimin sisäiset suhteet. Tähän sisältyy tiimin vuorovaikutuksen vaaliminen ja valmentaminen ja tiimin välisen yhteistyön parantaminen. (Northouse, 2016, 366-372.) Tiimin valmentaminen voi auttaa tiimiä minimoimaan epäonnistumiset ja luomaan synergiaetuja yhdessä tiiminä työskennellessä. Valmennus ei ole vain sitä, että autetaan tiimiä käsittelemään esiin tulevia ongelmia ja mahdollisuuksia, vaan täytyy kiinnittää huomiota myös siihen, missä elinkaaren vaiheessa tiimi on, ja

valmennuksen täytyy olla sellaista, että se hyödyntää tiimiä juuri tässä elinkaaren kohdassa. (Hackman, 2012, 437-438.) Johtajan täytyy pitää huolta tiimiläisten sitoutumisesta ja tiimin ilmapiiristä sekä tiimiläisten henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttämisestä (Northouse, 366-372). Tiimin selkeät käyttäytymisnormit nopeuttavat tiimin jäsenten käyttäytymisen hallintaa ja edistävät tiimin suorituskykyä ja tehtävien toteuttamista (Hackman, 2012, 437).

Tiimin ulkoinen johtamistoimi on tiimin toimintaympäristöstä huolehtiminen. Johtajan tehtävänä on jakaa tietoa, verkostoitua ja luoda kumppanuuksia sekä edustaa tiimiä ja huolehtia tiimin resursseista. Johtaja esimerkiksi huomaa, jos tiimi on ylikuormittunut ja hän vähentää ulkoista kuormitusta ja epäolennaisia tehtäviä, jotta tiimi voi keskittyä tavoitteen saavuttamiseen. Johtaja voidaan nähdä tiimin edunvalvojana toimintaympäristössä. (Northouse, 2016, 379-389.)

Ylimpänä Hillin mallissa ovat johtamisen päätökset. Tärkein johtamisen päätös on se, täytyykö johtajan puuttua tiimin toimintaan ja missä vaiheessa puuttuminen kannattaa tehdä. Toiseksi tärkein päätös on se, tarvitseeko tiimi apua tehtävässä tai tiimin suhteissa vai pystyykö tiimi itse ratkaisemaan ongelmansa ja suorittamaan tehtävänsä. Tiimin johtaminen on tasapainoilua näiden tekijöiden välillä. Johtaminen on monimutkaista, eikä tiimin johtamisessa ole yhtä oikeaa tietä. (Northouse, 2016, 372-373.)

Johtajuutta on kuvattu myös tiimin tehokkuuden keskeiseksi tekijäksi ja johtaja vaikuttaakin tiimiin kognitiivisen, motivationaalisten, affektiivisen ja koordinoinnin kautta (Zaccaro et al., 2001, 452). Kognitiivisesti johtaja auttaa tiimiä kohtaamaan ongelmia, motivationaalisesti johtaja auttaa tiimiä yhtenäisyyteen ja saavuttamaan huippusuorituskyvyn ja tavoitteet, affektiivisesti johtaja auttaa tiimiä selviytymään stressaavista tilanteista kirkastamalla tavoitteen, tehtävän ja strategian. Koordinoimalla johtaja auttaa tiimiläisiä sopeuttamaan roolinsa tiimissä siten, että toimintastrategia on selkeä, saadaan ja annetaan palautetta ja mukaudutaan toimintaympäristön muutoksiin. (Northouse, 2016, 371.)

Hillin mallissa tiimin johtajuus nähdään johtajavetoisena, vaikka tosiasiallisesti monissa tiimeissä esiintyy monenlaista johtajuutta virallisen tai annetun johtajuuden rinnalla tai jopa sijasta. Hillin mallin elementit: tehtävät, suhteet ja toimintaympäristö ovat keskeisiä

ketterässä itseohjautuvassa tiimissä, sillä erotuksella, että tiimi itse huolehtii pääosin tiimin päivittäisistä johtamistehtävistä esimiehen sijaan.

## 4.2 Itseohjautuvan tiimin johtajuus

Johtajilla on tärkeä rooli itseohjautuvissa tiimeissä. Johtajuus tiimeissä on laajasti jaettu usealle yksilölle sen sijaan, että johtajuus olisi keskitetty yhdelle nimetylle johtajalle. Siirryttäessä itseohjautuvuuteen johtajien täytyy kirkastaa tiimille suunta, jota kohti he suuntaavat. Johtajan täytyy myös auttaa tiimiä luomaan tiimin säännöt ja opettaa tiimiä oppimaan sekä valmentaa tiimiä kohti itseohjautuvuutta. (Stray et al., 2018, 3.) Tiimiläisten on tärkeä ymmärtää organisaation strategia ja visio ja visiosta on tehtävä ohjaava voima, joka auttaa tiimiä tekemään johdonmukaisia valintoja. Ketterä johtaja voi ohjata tiimiä ja vaikuttaa tiimin käyttäytymiseen määrittelemällä, levittämällä ja ylläpitämällä ohjaavaa visiota. Visiosta täytyy keskustella tiimissä säännöllisesti, koska vahva käsitys visiosta auttaa tiimiä tekemään liiketoiminnan kannalta arvokkaita päätöksiä ja priorisoimaan oikein. Se myös auttaa tiimiläisiä keskittymään tavoitteeseensa. (Parker et al., 2014, 119.)

Itseohjautuvan tiimin johtajuutta kuvattaessa erotetaan sisäinen ja ulkoinen johtajuus. Sisäinen johtajuus sisältää tiimille annetut vastuut, joiden johtamisesta tiimi itse huolehtii. Tiimi saattaa valita tiimin sisältä johtajan, joka huolehtii näistä vastauista, tämä tehtävä saattaa olla myös kiertävä eli tiimin johtaja vaihtuu kvartaaleittain tai vuosittain. Yleensä tiimin tehtävät vastuutetaan usealle tiimiläiselle. Sisäinen johtaja huolehtii esimerkiksi tiimin tapaamisista ja palavereista, tekee työvuorolistat ja hallinnolliset työt. Jaettu johtajuus itseohjautuvissa tiimeissä on monimuotoista. Yksi muoto on sellainen, jossa tiimiläiset käsittelevät asian yhteisessä palaverissa ja tekevät yhteisen kollektiivisen päätöksen. Usein toimitaan myös niin, että tiimiläinen, jolla on eniten asiantuntemusta kyseisestä asiasta ottaa vastuun koordinoinnista ja tiimityön ohjaamisesta. Johtajuus vaihtuu siis osaamisen ja asiantuntemuksen mukaan. Pakolliset hallinnolliset tehtävät voidaan vastuuttaa tiimiläiselle, jolla on luontaista kiinnostusta tehtävään tai tiimiläinen voi omatoimisesti ottaa tehtävät hoitaakseen. (Yukl, 2010, 369.)



Ulkoisen johtajuus sisältää johtajan vastuut, joita ei voida siirtää tiimille. Ulkoisella johtajalla on usein monta tiimiä vastuullaan. Johtajan tehtävänä on toimia tiimin valmentajana ja fasilitoijan tiimin alkuvaiheessa, kun tiimiä ollaan perustamassa. Valmentaminen on sitä, että johtaja opettaa tiimiä suunnittelemaan toimintaansa ja tekemään päätöksiä tiiminä. Hän myös opettaa ratkaisemaan konflikteja ja tekemään yhteistyötä tehokkaasti tiiminä. Voi kestää useita kuukausia ennen kuin tiimistä tulee taitava hallitsemaan omaa tekemistään ja tiimin ihmissuhdeprosesseja. Valmentajan tärkeä tehtävä on myös kohottaa tiimiläisten itseluottamusta. Tiimin kehittyessä voivat tiimiläiset itse ottaa vastuuta esimerkiksi uusien tiimiläisten valmentamisesta. Toinen tärkeä ulkoisen johtajan tehtävä on hankkia välttämättömiä tietoja, resursseja ja poliittista tukea organisaatiolta. On myös tärkeää ylläpitää ja rakentaa yhteistyötä sekä tehokasta tietojen vaihtoa. Ulkoisen johtajan täytyy pystyä vaikuttamaan tiimiläisiin siten, että tiimi toimii tehokkaammin. Tämä vaikuttaminen on yleensä tiimin ohjaamista oikeiden kysymysten kysymistä eikä käskyttämistä perinteisen johtamisen tapaan. Parantaakseen ulkoista koordinoitua dynaamisessa ympäristössä ulkoisen johtajan tulisi ilmoittaa selkeästi tiimille uudet tavoitteet ja mahdollisesti muuttuvat prioriteetit. (Yukl, 2010, 370.)

### 4.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen perustuu alun perin sosiaalisen oppimisen teoriaan. Itsensä johtaminen nähdään useammin motivaatioteorian kuin johtajuusteorian. Ottaessaan enemmän vastuuta itsestään, tarvitsee yksilö vähemmän johtajaa ohjaamaan ja motivoimaan ja kontrolloimaan itseään (Pearce & Conger, 2002, 11). Ensimmäinen askel kohti itsensä johtamista on sen ymmärtäminen, että johtajuus ei ole vain ulkoinen prosessi vaan jotain mitä yksilö voi tehdä itse. Itsensä johtaminen on kyky hallita itseään ja omaa toimintaansa. Voidakseen olla tehokas johtaja toiselle, täytyy ensin osata johtaa itseään tehokkaasti. (Manz & Neck, 2000, 139.)

Itsensä johtaminen on vaikuttamisprosessi, jossa vaikutetaan muiden sijasta omaan itseensä. Samalla vaikutetaan toimintaympäristöön ja toimintaympäristö vaikuttaa yksilöön. Yksilön vaikutus on tärkeää vaikeissa ja tärkeissä tehtävissä ja päätöksissä. Inhimilliseen

vaikuttamiseen sisältyy johtamisen monimutkainen luonne. Yksilöä motivoivat luonnolliset palkinnot ja edut, ja ne saavat hänet tekemään sellaisia toimintoja tai tehtäviä, joista hän on kiinnostunut. Itsensä johtajana yksilö hyödyntää näitä potentiaalisia motivoivia voimia, jotta hän voisi menestyä itsenäisissä työtehtävissä, johtotehtävissä, ratkaista henkilökohtaisia ongelmia, menestyä urheilussa sekä tiimityössä. (Manz & Neck, 2000, 139-140.)

Itsensä johtamiseen liitetään kahdeksan strategiaa. Näistä kuusi eli itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen, itsensä tarkkailu, tavoitteiden asettaminen, itsensä tutkiminen ja ulkoisten huomioiden modifiointi, ovat käyttäytymiseen liittyviä strategioita. Loput kaksi eli positiivinen keskustelu itsensä kanssa ja henkinen harjoitus, ovat kognitiivisia strategioita. Kognitiiviset strategiat auttavat yksilöä rakentamaan itseluottamusta ja optimismia. Tämä on tärkeää esimerkiksi vaikeasta tehtävästä suoriutumisessa. (Yukl, 2010, 253-254.)

Itsensä tarkkaileminen tarkoittaa sitä, että yksilö pohtii, milloin, miksi ja missä olosuhteissa hän toimii tietyllä tavalla. Yksilö esimerkiksi kokee tuhlaavansa aikaa työpäivän aikana, eikä hän tämän vuoksi saavuta tarpeeksi. Yksilö voi tutkia tähän vaikuttavia häiriötekijöitä ja itsensä tarkkailu voi auttaa hallitsemaan käyttäytymistä. (Manz & Neck, 2000, 140.) Itseään tarkkailemalla yksilö havaitsee käyttäytymisen, jota haluaa lisätä tai vähentää. Itsensä tarkkaileminen on keino arvioida omaa käyttäytymistään ja samalla vaikuttaa omaan toimintaansa. (Kör, 2016, 5; Manz & Neck, 2000, 140.)

Tavoitteiden asettaminen on kyky asettaa tavoitteita asioille, joissa yksilö haluaa menestyä tulevaisuudessa. Tällä on merkittävä rooli siinä, että yksilö määrittää omat prioriteettinsa ja tavoitteensa ja motivoi itsensä kehittymään ja saavuttamaan nämä asettamansa tavoitteet. Itsensä palkitseminen liittyy henkilökohtaiseen palkkioon yksilölle mieluisista asioista. Itsensä palkitseminen luo motivaatiota saavuttaa haluttu käyttäytyminen ja asetetut tavoitteet sekä suorittaa tehtävä onnistuneesti. Itsensä rankaiseminen on yksilöiden omaa arviointia ja oman tekemisensä korjaamista. Tähän sisältyy myös itsekriittisyys, itsensä arvioiminen ja itsensä rankaiseminen silloin, kun on suoriutunut huonosti tai toiminut tehottomasti jossain tehtävässä. Itsensä rankaisemisen tarkoituksena on poistaa ei-toivottu käyttäytyminen itsestään. (Kör, 2016, 5; Manz & Neck, 2000, 140.)

Itsensä johtamisella on positiivinen yhteys työntekijän työhön sitoutumiseen ja itsensä johtamisstrategioita hyödyntävillä työntekijöillä on enemmän henkisiä resursseja, jonka vuoksi he ovat sitoutuneempia työhönsä. Itsensä johtaminen voidaankin nähdä jopa johtajuuden eli perinteisen esimiestyön korvaaja. Tämän päivän tietotyössä sekä etätyössä että virtuaalityössä itsensä johtamisen tarve kasvaa koko ajan. Organisaatioiden kannattaisikin pyrkiä pois perinteisestä ylhäältä alas johtamisesta ja suunnata kohti vastuuta antavaa itsensä johtamista. Itsensä johtamisen taitoja voi myös oppia ja organisaation pitäisikin kiinnittää huomioita työntekijöiden taitoihin ja tarvittaessa myös opettaa ja kouluttaa henkilökuntaansa. (Breevaart, Bakker & Demerout, 2014, 33-34, 36.)

Itsensä johtamisella on suuri merkitys tämän päivän tietotyössä ja ketterästi toimivissa organisaatioissa. Mitä paremmin tiimiläiset johtajat itseään, sitä paremmin toimii tiimi yhteistyössä tiimin tavoitteiden saavuttamiseksi tehokkaasti. Seuraavassa luvussa syvennytään johtajuuteen ja sen periaatteisiin tutkimuksen kohteena olevassa ketterässä toimintatavan organisaatiossa sekä kuvataan tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Viitekehyksessä liitetään kirjallisuuskatsauksessa esitetyt elementit tutkimuskontekstiin.

## 5 KETTERÄ JOHTAJUUS KOHDEORGAANISAATIOSSA

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on toteutettu laaja toimintatavan ja kulttuurin muutos. On siirrytty perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta ketterään, Agile enterprise -malliin pohjautuvaan toimintatapaan. Organisaatiomuutokset voivat olla adaptiivisia tai transformationaalisia muutoksia. Adaptiiviset muutokset ovat pieniä inkrementaalisia muutoksia, joita organisaatiot tekevät mukauttaakseen prosesseja vastaamaan liiketoimintastrategioita. Transformationaaliset muutokset ovat huomattavasti laajempia kuin adaptiiviset muutokset. Transformationaaliset muutokset sisältävät samanaikaisen muutoksen yrityksen missiossa ja strategiassa, yrityksen ja tiimien rakenteessa, yksilöissä ja organisaation suorituskyvyssä tai liiketoimintaprosesseissa. Muutokset ovat laajoja, joten ne vievät paljon aikaa ja energiaa. Transformationaalisia muutoksia toteutetaan usein vastauksena ulkoisen toimintaympäristön ja kilpailukentän muutoksiin. (HBS, 2020.) Tutkimuksen kohteena olevan organisaation muutosta voidaan kuvata transformationaaliseksi muutokseksi, koska siinä koko organisaatorakenteen lisäksi on muutettu toimintatapoja, tiimirakenteita ja yrityskulttuuria. Jokainen organisaation jäsen on joutunut opettelemaan uuden tavan toimia.

Ketteryys ei ole malli tai teoria, vaan se on joukko ohjeita ja periaatteita, joita sovelletaan ketterää toimintatapaa toteuttavassa organisaatiossa. Organisaatio toteuttaa ketteriä periaatteita organisaatioonsa sopivalla tavalla ja luo oman ketterän toimintamallinsa. Ketterien periaatteiden ytimessä ovat itsenäiset, itseään johtavat ja itseohjautuvat tiimit, jossa tiimiläiset työskentelevät luovuutta ja tuottavuutta ylläpitävällä tahdilla (Stray et al., 2018, 1).

### 5.1 Case kuvaus

Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen merkitys korostuu ja keskiössä ovat itseohjautuvat tiimit, jotka muodostuvat alansa asiantuntijoista. Johtaminen muuttuu valmentamiseksi ja työntekijäkokemuksen edistäminen ja työhyvinvointi ovat osa johtajuutta. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa on luotu konkreettiset

johtamisen periaatteet, joiden avulla esimiehet voivat hahmottaa, mitä heiltä odotetaan. Johtamisen periaatteet ovat suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimaan kannustaminen ja tulosten varmistaminen. (Op, 2021; Op.media, 2019.)

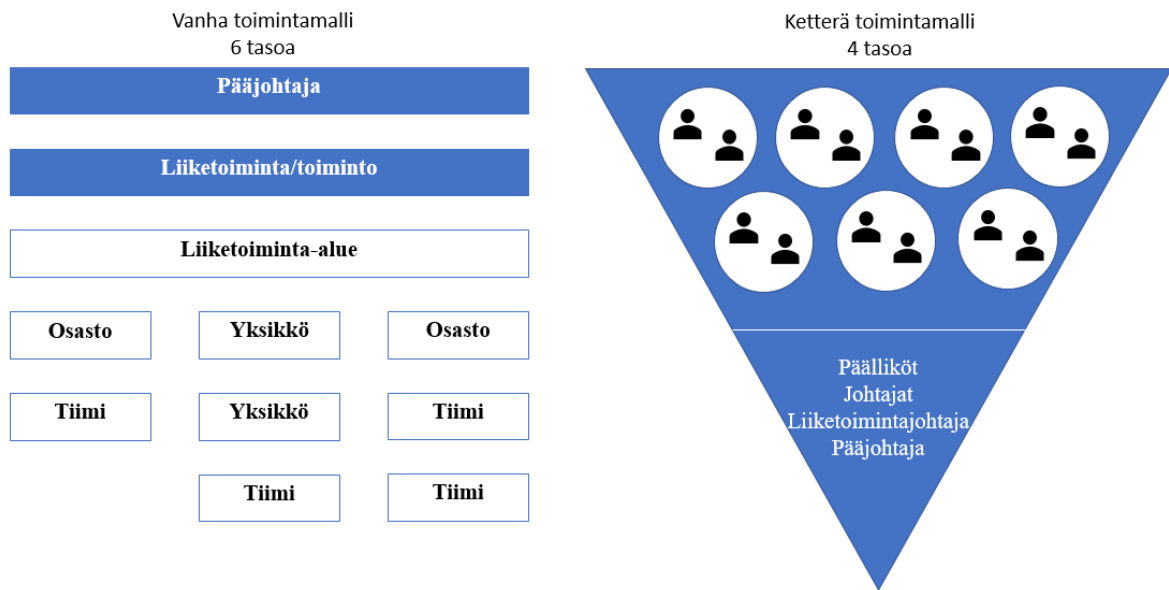
Johtajan tärkein tehtävä on toimia suunnan näyttäjänä ja ohjata tiimiä oikeaan suuntaan sekä saada tiimi innostumaan yhteisestä päämäärästä. Tiimillä täytyy olla selkeät tavoitteet ja suunta, jotta he voivat ohjata omaa työtään. Johtajat vastaavat myös siitä, että yrityksellä on strategia ja strategia muutetaan arjen tekemiseksi. Tutkimuksen kohteena olevan organisaation visio on rakentaa organisaatiosta johtava ja vetovoimaisin finanssialan toimija. Johtajien tehtävä on konkreettisesti miettiä, miten kukin tiimi edistää vision toteuttamista. (Op, 2021; Op.media, 2019.)

Toinen johtajan tehtävä on mahdollistaa menestys. Muutoksen johtamisessa vaaditaan heittäytymistä ja pitkäjänteisyyttä. Menestyksen mahdollistaminen edellyttää sitä, että johtaja luottaa tiimiinsä ja siihen, että tiimi suoriutuu itsenäisesti sille asetetuista tavoitteista. Luottamus mahdollistaa vastuun jakamisen ja luottamus työntekijöiden kykyihin onkin pohja onnistuneelle esimies-alaisuudelle. Johtaja voi olla tiimin apuna ja poistaa esteitä tiimin tieltä, lisäksi johtajan on hyvä olla läsnä arjessa. Hänen tulee myös kannustaa tiimiläisiä etsimään tietoa, oppimaan uutta ja jakamaan oppimaansa. Oppimista tapahtuu myös yrityksen ja erehdyksen kautta, eikä virheen tekemistä saa leimata epäonnistumiseksi, jos siitä voidaan oppia ja se vie toimintaa eteenpäin. Organisaation perustehtävä on tuottaa arvoa asiakkaille, minkä vuoksi johtajan tehtävänä on myös seurata tuloksia ja reagoida tarvittaessa kannustavasti poikkeamiin. (Op, 2021; Op.media, 2019.)

Oppimaan kannustaminen pitää sisällään tiimiläisten oppimisen ja itsensä kehittämisen. Oppimiseen sisältyy tiiviisti avoin palautekulttuuri. On siis osattava antaa ja vastaanottaa palautetta. Tulosten varmistaminen on yhdessä tekemistä ja kannustamista asiakasarvon luomiseen sekä tulosten aktiivista seuranta ja niihin tarvittaessa reagoimista. (Op, 2021.)

Suurissa organisaatioissa on yleensä paljon keskijohtoa, jonka tehtävänä on työn koordinointi. Ketterässä toimintamallissa tällaista työtä ei tarvita. Tämän vuoksi organisaation tasoja on vähennetty kuudesta neljään. Alla olevassa kuviossa 5 on kuvattu tutkimuksen kohteena olevan organisaation toimintamalli ennen siirtymistä ketterään

toimintatapaan ja sen jälkeen. Muutoksessa sellaiset keskijohdon roolit, joissa esimiehellä on vähän alaisia, häviävät. Koska organisaatiotasoja on vähennetty, kasvaa suorien alaisten määrä. Muutos vaikuttaa myös ylimpään johtoon ja tämän seurauksena päätöksentekovaltaa on jaettava ja annettava useammalle.



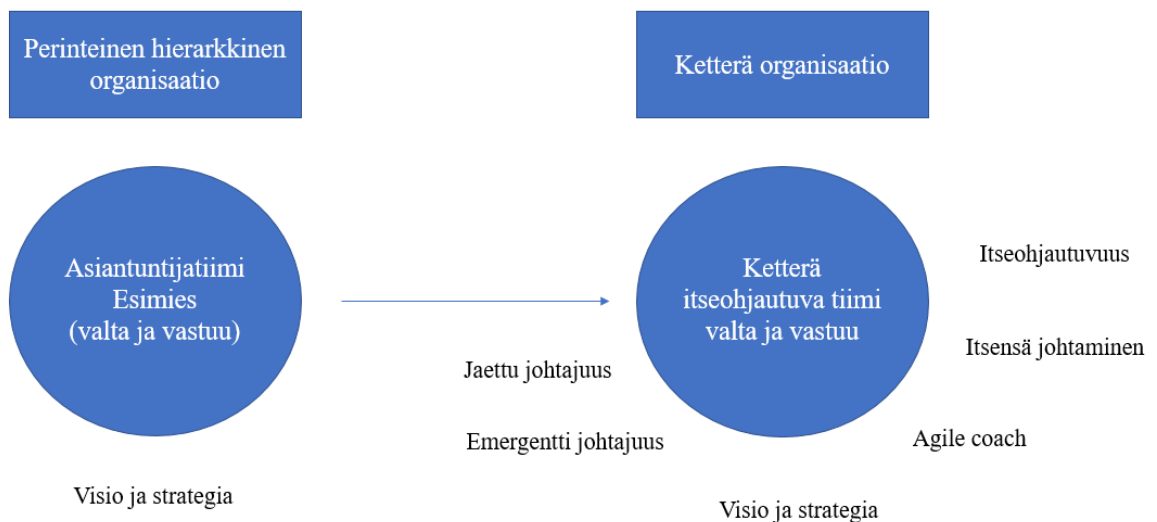
Kuvio 5. Organisaation aiempi toimintamalli ja uusi ketterä toimintamalli. (Mukaiillen Kauppalehti, 2019.)

Muutoksen tavoitteena on toiminnan ketteröittäminen sekä vallan ja vastuun jakaminen organisaatiossa alaspäin. Ketterässä toimintamallissa avainasemassa ovat itseohjautuvat tiimit ja tiimeillä on selkeä tavoite. Itseohjautuvuuden tarkoituksena on parantaa asiakaskokemusta ja kuunnella asiakkaita paremmin. Tavoitteena on myös parantaa toimintaa ja reagointinopeutta. Organisaatioissa toimii myös uudistamisheimo, jonka tehtävänä on tukea tiimin johtamisessa ja muutoksessa. Seuraavassa kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 5.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Jo tutkimuksen alkuvaiheessa oli selvää, että ei ole olemassa valmista teoriaa tai mallia ketterän organisaation johtajuudesta tiimeineen. Teoreettinen viitekehys (Katso kuvio 6)

muodostuu perinteisemmistä johtajuusteorioista ja ketterästä toimintamallista. Viitekehyksessä vasemmalla on perinteinen organisaatio, jossa tietotyöntekijät toimivat asiantuntijatiimeissä ja johtajuus on esimiesvetoista. Tiimissä on substanssiosaajana lähiesimies. Johtajuutta voidaan kuvailla LMX-teorian ja transformationaalisen johtajuuden pohjalta. Toki ketterissä tiimeissä ja ketterässä johtajuudessa on piirteitä ja elementtejä näistä teorioista. Oikealla kuvataan ketterän organisaation johtajuutta, jonka keskiössä on itseohjautuva tiimi. Itseohjautuvan asiantuntijatiimin johtajuus muodostuu tiimin itseohjautuvuudesta, itsensä johtamisesta, valmentavasta johtajuudesta agile coachien kautta sekä jaetusta ja emergentistä johtajuudesta. Sekä uudessa että vanhassa toimintamallissa toimintaa ohjaa organisaation visio ja strategia.



Kuvio 6. Tutkimuksen viitekehys

## 6 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten finanssialalla toimivan asiakaspalvelun osaamiskeskuksen tiimeissä koetaan johtajuuden muuttuneen siirryttäessä perinteisemmästä organisaatiosta ja johtamistavasta ketterään toimintatapaan ja johtamiseen. Finanssialalla on perinteisesti toimittu varsin hierarkkisesti ja muutos uuteen toimintatapaan siirryttäessä on suuri vaatien muutosta ja uudella tavalla ajattelemista sekä työntekijöiltä että johtajilta. Tutkimuksessa lähestyttiin tutkimusongelmaa kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tässä luvussa esitellään tutkimuskonteksti, tutkimuksen menetelmävalinnat, tiedonhankinta- ja tiedon analysointimenetelmät, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä havainnollistetaan, miten tutkimus eteni.

Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä ja siinä on kyse tavasta tarkastella havaintoaineistoa. Tyypillisesti laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien yksilöiden näkökulmasta. Ymmärtäminen on eläytymistä tutkimuskohteen ilmapiiriin, motiiveihin, tunteisiin ja ajatuksiin. Tähän liittyy myös aikomus ymmärtää kyseessä olevan ilmiön merkitys. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita yksilöiden näkemyksistä, ajatuksista ja kokemuksista, kuten tässäkin tutkimuksessa. Monet laadullisen tutkimuksen menetelmät pohjautuvat fenomenologiaan, jossa halutaan selvittää, miten yksilöt kokevat jonkun ilmiön. Fenomenologian menetelmiä sovelletaan esimerkiksi kauppatieteellisessä tutkimuksessa ja se soveltuu työhön liittyvien kokemusten ja johtamisen tutkimukseen. (Puusa & Juuti, 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Fenomenologisen merkitysteorian mukaan ihminen on aina pohjimmiltaan yhteisöllinen. Merkitysten taustalla on yhteisö, jonne yksilö kasvaa ja jossa yksilö toimii. Yhteisössä toimivilla yksilöillä on yhteisiä piirteitä ja yhteisiä merkityksiä. Haastateltavat henkilöt kuuluvat yhteisöön ja yksilön kokemusten tutkimus paljastaa aina jotain myös yleisesti. Tutkimus voidaankin nähdä yksittäiseen henkilöön kohdistuvaksi paikallistutkimukseksi ja sillä pyritään selvittämään ja ymmärtämään tutkittavan alueen yksilöiden sen hetkistä merkityks maailmaa. Merkitysten ymmärtäminen lähtee siitä, mikä on haastateltavalle ja



haastattelijalle tuttua ja yhteistä. Tämä luo pohjan ymmärtää yleisemmin toista ja tulkita hänen kokemuksiaan. (Laine, 2010, 30-31, 33.)

Kokemuksen tutkiminen on usein ongelmallista, koska kokemus ei ole jaettavissa suoraan sellaisenaan vaan välillisesti kielen tai symbolisten ilmausten kautta. Tämä edellyttää tulkittamista ja kokemuksen luonne muuttuu ymmärtämiseksi ja fenomenologinen lähestymistapa muuttuu enemmän hermeneuttiseksi ymmärtämisen prosessiksi. (Koivisto, Kukkola, Latomaa & Sandelin, 2014, 16-18.) Työelämän kokemuksia tutkittaessa ei tarkastella mielensisäisiä kokemuksia, vaan kokemukseen liittyy aina jotain tilanteeseen liittyvää, johon kokemus viittaa. Tässä puhutaan hermeneuttisesta fenomenologiasta eli ihmisen kokemukseen liittyy tilannesidonnaisuus. Tutkimuksen kohde ei ole mielen sisäinen kokemus vaan se, mihin kokemus viittaa eli tutkitaan sosiaalis-kulttuurista elämismaailman todellisuutta ja sen ilmiöitä. Tämä vuoksi ei voida tehdä oletuksia tutkimuksen toistettavuudesta. (Koivisto et al., 2014, 19; Kukkola 2014, 50.)

Tässä tutkimuksessa tutkittiin johtajuuden koettua muutosta ketterään toimintatapaan siirryttäessä. Informantit ovat käyneet koulutuksia, joissa valmennetaan ketterään toimintatapaan ja he toimivat aktiivisina yhteisön jäseninä muutoksessa, joten vastauksissa sekoittunevat omat kokemukset ja koulutuksissa ja tiimissä opitut ja sisäistetyt asiat. Johtajuuden koettu muutos on myös tilannesidonnaista kokemusta ja tämän vuoksi tutkimuksen lähestymistapa on ylläolevaan pohjaten sekoitus hermeneuttis-fenomenologista lähestymistapaa. Tutkija työskentelee itse tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja se tekee mahdolliseksi eläytymisen informanttien kokemukseen ja mahdollistaa myös merkityksien ymmärtämisen.

## **6.1 Tutkimuskonteksti**

Tutkimuksen kohteena on suuren suomalaisen finanssialan konsernin yhden heimon asiakaspalvelun osaamiskeskus. Konserni työllistää yli 12 000 henkilöä ja sillä on yli neljä miljoonaa asiakasta. Konserni tarjoaa asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita ja sillä on laaja konttoriverkosto ja digitaalisia palvelukanavia.

Asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa on tammikuussa 2020 siirrytty Agile enterprise -malliin pohjautuvaan ketterään toimintamalliin, jossa toiminnan keskiössä ovat itseohjautuvat moniosaajatiimit. Tutkimuksen kohteensa olevassa asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa työskentelee reilu 70 työntekijää yhteensä seitsemässä eri tiimissä. Yhdessä tiimissä on keskimäärin 10 työntekijää. Tiimit tarjoavat asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen laadukasta asiakaspalvelua rahoitukseen liittyvissä asioissa. Asiakaspalvelun osaamiskeskus kuuluu heimoon, jossa työskentelee yli 250 rahoitusalan ammattilaista.

## 6.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että informantit tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon ja heillä on kokemusta tästä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän vuoksi informanttien valintakriteerinä oli se, että he ovat työskennelleet samassa organisaatiossa jo ennen muutosta, aikana, jolloin toimittiin perinteisessä asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkija päätyi kymmeneen haastatteluun, jotta haastateltavaksi saatiin tiimiläisten lisäksi johtajia ja agile coacheja. Tämän tarkoituksena oli päästä tarkastelemaan tiimin johtajuutta myös johtajien ja agile coachien näkökulmasta. Haastateltavat valittiin siis eri organisaatiotasoilta: johtajat, agile coachit ja tiimiläiset. Tutkimuksen näkökulma oli yksilön näkemys tiimistä, joten tutkija päätyi siihen, että suurin osa haastateltavista eli kuusi, oli tiimiläisiä. Agile coacheista valittiin henkilöt, jotka olivat työskennelleet heimossa myös tutkimuksen keskiössä olevien tiimien ja johtajien kanssa. Asiakaspalvelun osaamiskeskuksen johtajalla on noin 70 suoraa alaista, jotka työskentelevät seitsemässä eri tiimissä. Yksi tiimi suljettiin tutkimuksesta pois tiimin toiminnan erilaisuuden vuoksi. Tämän jälkeen tiimiläisistä poistettiin henkilöt, jotka eivät olleet työskennelleet organisaatiossa ennen muutosta ketterään toimintatapaan. Kuuden tiimin joukosta valittiin kustakin tiimistä satunnaisotannalla yksi informantti, jonka halukkuutta haastatteluun tiedusteltiin sähköpostitse ja samalla varmistettiin vielä, että hän on työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ennen toimintatavan muutosta. Kun informantti oli ilmoittanut halukkuutensa tutkimukseen osallistumiseen, sovittiin haastattelu. Yksi satunnaisotannalla valittu tiimiläinen ei halunnut osallistua

tutkimukseen, joten tästä tiimistä valittiin satunnaisotannalla uusi informantti. Satunnaisotantaan päädyttiin, jotta informanttien valintaan ei vaikuttaisi se, että tutkija tuntee henkilön ja se taas voisi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

### **6.3 Aineiston kerääminen**

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin henkilökohtaiset haastattelut, koska haastattelussa oli mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä ja oikaista mahdollisia väärinymmärryksiä. Tällä tavoin informantilta saatiin mahdollisimman paljon tietoa. Informantti myös sai kysymykset tutustuttavakseen jo etukäteen sähköpostitse. Tutkija kävi haastattelukysymykset ennakkoon läpi ohjaajan lisäksi kurssitoverin kanssa, joka opiskelee samassa koulutusohjelmassa ja työskentelee samassa organisaatiossa.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Haastattelu eteni etukäteen valittujen kolmen teeman mukaan ja kysymyksiä tarkennettiin myös syventävillä kysymyksillä haastattelun edetessä. Lisäkysymyksillä varmistettiin myös, että haastatteliija oli ymmärtänyt sanoman oikein. Haastattelun teemat olivat ketterän tiimin kokemus johtajuuden muuttumisesta tiimin sisällä, tiimiläisten kokemus johtajien toiminnan muuttumisesta ja agile coachin roolin vaikutus johtajuuden muutokseen. Nämä etukäteen valitut teemat pohjautuivat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajarvi 2018; Hirsjärvi & Hurme, 2015.) Laine (2010, 37) kirjoittaa, että kokemuksia tutkittaessa kannattaisi käyttää avoimia kysymyksiä teemahaastattelun sijaan. Tutkija kuitenkin koki, että ketterän toimintatavan ollessa haastateltaville jo tuttu, tulivat tilannesidonnaiset kokemukset esiin myös puolistrukturoidun haastattelun kautta. Haastateltavat todennäköisesti ymmärsivät kysymykset myös samalla tavalla, joten tämän vuoksi teemahaastattelu oli syvähaastattelua parempi vaihtoehto. Jokainen haastatteluteema aloitettiin mahdollisimman avoimella kysymyksellä, esimerkiksi kuvailisitko omin sanoin, miten johtajuus on mielestäsi muuttunut tiimin sisällä ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä. Haastattelukysymykset olivat osittain erilaiset tiimiläisille kuin agile coacheille ja johtajille. Tiimiläisille esitettiin yksi kysymys enemmän. Katso haastattelukysymykset, liitteet 1-2.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina teamsin kautta ja pidettiin mahdollisuuksien mukaan kamera päällä haastattelun aikana. Koronatilanteen salliessa, olisi haastattelut toteutettu henkilökohtaisina kasvokkaisina haastatteluina, koska tällainen haastattelu mahdollistaa henkilökohtaisen vuorovaikutussuhteen. Teams-haastattelu valittiin, koska se on mahdollisimman lähellä kasvokkaista haastattelua. Sekä informantti että haastattelijat pyrkivät varmistamaan, että haastattelu tapahtui mahdollisimman rauhallisessa paikassa, jotta välttyttiin mahdollisimman hyvin keskeytyksiltä. Henkilökohtainen haastattelu mahdollisti paremmin luottamuksen rakentamisen informantin ja tutkijan välille.

Taulukko 1. Informanttien haastattelut

Haastattelu	Päivämäärä	Kesto	Aineiston pituus
Haastattelu 1	13.4.2021	43 min	7 s.
Haastattelu 2	13.4.2021	37 min	6 s.
Haastattelu 3	13.4.2021	40 min	6,5 s.
Haastattelu 4	14.4.2021	39 min	5,5 s.
Haastattelu 5	14.4.2021	42 min	5,5 s.
Haastattelu 6	15.4.2021	55 min	7,5 s.
Haastattelu 7	19.4.2021	58 min	7,5 s.
Haastattelu 8	20.4.2021	38 min	5 s.
Haastattelu 9	20.4.2021	39 min	5,5 s.
Haastattelu 10	21.4.2021	31 min	4 s.
		Keskimäärin 42 min	Yhteensä 60 s.

Tutkimusaineisto koostui kymmenestä teams-haastattelusta, jotka toteutettiin puolentoistaviikon aikana. Yllä olevaan taulukkoon 1 on listattu haastattelun ajankohta, kesto ja aineiston pituus sivuina. Haastateltaville toimitettiin etukäteen haastattelukysymysten lisäksi tietosuojailmoitus ja suostumuslomake. Tietosuojailmoitus ja suostumuslomake pyydettiin kuittaamaan sähköpostitse ja varmistettiin, että kaikki informantit kuittasivat lomakkeet. Yksi haastateltava ei saanut kysymyksiä etukäteen lähetysvirheen vuoksi. Kuhunkin haastatteluun varattiin pääosin aikaa yksi tunti. Kalenterikiireiden vuoksi yhden informantin haastatteluun varattiin aikaa puoli tuntia. Keskimäärin yksi haastattelu kesti 42 minuuttia. Yksittäisen haastatteluaineiston pituus

litteroituna oli 4-7,5 sivua. Yhteensä aineisto sisälsi 60 sivua. Jokainen aineisto säilytettiin omana dokumenttinaan tietoturvalisella palvelimella. Dokumentteihin oli helppo palata ja lukea ne uudelleen.

Taulukko 2. Tutkimuksen aikataulu

12/2020-3/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoriaan perehtyminen:             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ johtajuustutkimus, ketterä kirjallisuus ja tutkimukset</li> <li>○ teorian kirjoittaminen</li> </ul> </li> </ul>
4/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelujen valmisteleminen</li> <li>• Haastattelut</li> <li>• Haastattelujen litterointi</li> </ul>
5-8/2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haastattelujen litterointi</li> <li>• Aineistoon perehtyminen</li> <li>• Aineiston analyysi</li> <li>• Tutkimustulokset</li> <li>• Raportin kirjoittaminen</li> </ul>

Yllä olevassa taulukossa 2 on kuvattu tutkimuksen eteneminen kevään ja kesän 2021 aikana. Tutkimusaikataulu piti suhteellisen hyvin, mutta litterointiin ja tutkimusaineistoon perehtymiseen meni aineiston runsauden vuoksi ennakoitua enemmän aikaa.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa olennaista on mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen eri vaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 232). Tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen vaiheet mahdollisimman tarkasti luotettavuutta lisäten. Tutkimuksessa on kuvattu myös tarkat tiedot haastatteluista päivämäärineen ja kestoineen (Taulukko 1). Laadullista tarkkuutta parantavat ominaisuudet alkavat analyysin lähestymistavasta, erityisesti tietojen järjestämisestä kategorioihin, toisen tason teemoihin ja edelleen yhdistettyihin dimensioihin (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, 20). Ensimmäisen tason kategorioiden muodostuminen on havainnollistettu myös

esimerkein liitteessä 4. Tutkimusaineisto on luokiteltu Gioian metodilla ja sen käyttöä on havainnollistettu kuvioilla. Tutkimustuloksissa on käytetty myös paljon haastattelusitaatteja tulosten tulkitsemisen perusteeksi. Tutkimuksen raportin luettavuutta on pyritty parantamaan sitaattien sijoittamisella tutkimustulosten perään sen sijaan, että ne olisi sijoitettu tekstin sisään.

Tutkimuksessa tutkittiin yksilöiden kokemuksia johtajuuden muutoksesta, joten tutkimuksen reliabiliutta on hankala määritellä. Informanttien kokemukset ovat myös tilannesidonnaisia ja johtajuus kehittyyne jatkuvasti, joten tutkimustulokset olisivat todennäköisesti hieman erilaisia esimerkiksi vuoden kuluttua, jos tutkimus toistettaisiin.

Laadullisen tutkimuksen puolueettomuutta tutkittaessa pitää pohtia myös tutkijan puolueettomuutta (Tuomi & Sarajarvi, 2018). Tutkija on pyrkinyt analysoimaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti, toki tiedostaen, että tutkijan pitkä kokemus organisaatiossa vakuuttaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Objektiivisuuteen kiinnitettiin huomiota tutkimuksen eri vaiheissa, esimerkiksi haastateltavat valittiin satunnaisotannalla, jotta objektiivisuus voitiin säilyttää. Tällöin tutkija ei voinut valita tiimistä esimerkiksi tuntemaansa henkilöä, jolloin tutkimuksen objektiivisuus olisi saattanut heikentyä. Analyysin toteuttaminen Gioian metodilla paransi myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen eettisyyttä pyrittiin varmistamaan informanttien mahdollisimman vahvalla anonymisoinnilla ja sillä, että informanteille kerrottiin heti alussa, että vastaukset käsitellään anonymieinä. Tutkimuksen informanttien henkilöllisyys oli vain tutkijan tiedossa, eikä esimerkiksi muilla tiimiläisillä tai johtajilla ole tiedossa, ketä tutkimukseen haastateltiin.

## **6.5 Aineiston analysointi**

Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on luoda tutkimuksen aineistosta teoreettinen kokonaisuus eli aineistosta valittiin analyysiyksiköt tutkimuksen tarkoituksen mukaan, eivätkä nämä olleet etukäteen sovittuja. Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että aikaisemmilla havainnoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä ei pitäisi olla vaikutusta

analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa, koska analyysi on lähtöisin aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018) Analyysitavaksi valittiin aineistolähtöinen analyysi, vaikkakin teoria oli taustalla teemoja ja haastattelukysymyksiä laadittaessa. Täten siis aineistolähtöisyyteen sekoittuu myös teorialähtöistä ajattelua. Tutkimuksen lähestymistapa on siis abduktiivinen lähestymistapa, jossa tuloksiin vaikuttavat sekä teoreettinen viitekehys että aineisto.

Aineiston litterointivaiheessa tutkimusaineisto anonymisoitiin ja informanteille annettiin tutkimusnimet, tiimiläinen 1-6, agile coach/johtaja 1-4. Johtajat ja agile coachit pidettiin samassa vastausryhmässä informanttien tunnistamisen välttämiseksi. Sitaateissa myöhemmin käytetään haastattelunimiä esimerkiksi tiimiläinen 1, tiimiläinen 2, agile coach/johtaja 1, agile coach/johtaja 2 tutkimuksen selkeyden ja ymmärrettävyyden vuoksi.

Taulukko 3. Informanttien taustatiedot

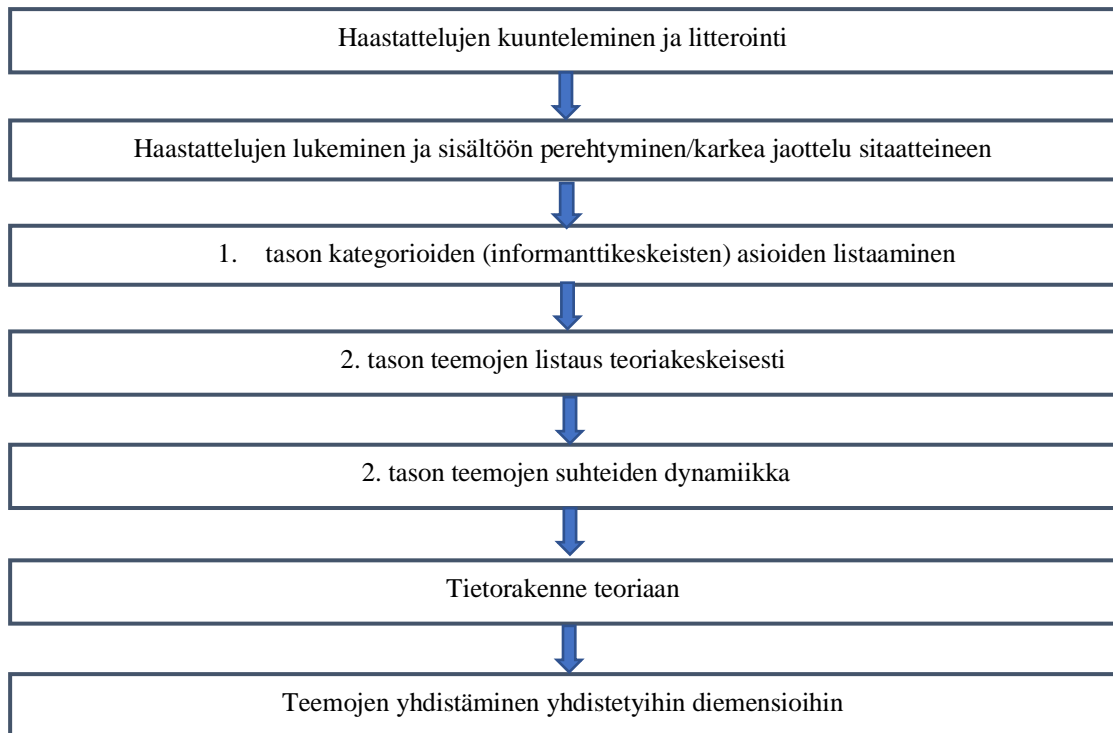
Informantit	
Tiimiläinen	On toiminut tiimissä vajaa kolme vuotta. Työhön kuuluvat monipuoliset asiakaspalvelutehtävät, sopimusten rahoittaminen, luottoesitysten tekeminen ja sähköposteihin vastaaminen. Kokemusta ketterän aikana myös CSL:n roolista.
Tiimiläinen	On työskennellyt tiimissä kolme vuotta. Työtehtäviin kuuluvat monipuoliset asiakaspalvelutehtävät.
Tiimiläinen	On työskennellyt tiimissä kymmenisen vuotta. Työtehtäviin kuluu myyjäliikkeiden ja yhteydenottojen- ja sopimusten hoito ja sopimusten koko elinkaareen liittyvät tehtävät. Toimii tukena myös asiantuntijamyymälöille ja muille yhteistyötahoille. On toiminut CSL:n roolissa.
Tiimiläinen	On työskennellyt tiimissä kymmenisen vuotta. Työtehtäviin kuuluvat monipuolinen asiakaspalvelutyö. On toiminut CL:n roolissa.
Tiimiläinen	Pitkä kokemus asiakaspalvelun puhelinpalvelutehtävistä. Tiimin työtehtävät ovat vaihtuneet vuosien aikana. Työtehtäviin kuuluvat asiakaspalvelupuhelut ja neuvonta sekä taustatehtävät kuten erilaisiin sähköposteihin vastaaminen.
Tiimiläinen	On työskennellyt tiimissä reilu kolme vuotta. Työtehtäviin kuuluvat monipuoliset asiakaspalvelutyöt, sopimusten rahoittaminen ja muut rahoitusjärjestelyt sekä puhelinpalvelu.
Agile coach	Toiminut agile coachina reilun vuoden. Työtehtäviin kuuluvat tiimien auttaminen ketterään siirtymisessä ja muutoskulttuurin vauhdittaminen sekä tiimien ja rooleissa toimivien sparraus. Toiminut aikaisemmin esimiestehtävissä.

Agile coach	Toiminut agile coachina reilun vuoden. Tehtävänä on auttaa tiimejä ja heimoja etenemään ketterässä muutoksessa ja löytämään uusia toimintatapoja ja edistää liiketoiminnan tuloksia. Toiminut aikaisemmin esimiestehtävissä.
Johtaja	Nykyisessä roolissa ketterän toimintatavan alusta alkaen. Vastuu omasta toimialueestaan.
Johtaja	Pitkä kokemus vastuullaan olevasta liiketoiminta-alueesta ja on tulosvastuullinen omasta alueestaan.

Yllä olevassa taulukossa 3 on esitelty informantit ja heidän taustatietonsa. Informantit on esitelty taulukossa sekalaisessa järjestyksessä, eikä esiteltyjä tiimiläisiä, agile coacheja ja johtajia ei ole numeroitu anonymiteetin säilymisen vuoksi. Tutkimuksessa ei kerrota tätä tasoa tarkemmin haastateltujen työnimikkeitä eikä kovin tarkasti työtehtäviäkään, vaikka ne haastatteluvaiheessa kysyttiin. Taustatiedoissa kerrotaan myös yleisesti, jos informantti on toiminut tai toimii erikoisroolissa esimerkiksi CL:nä eli Chapter Leadina tai CSL:nä eli Customer Success Leadina. Erikoisroolissa toimimisen ajanjakson pituutta ei kerrota anonymiteetin säilyttämiseksi.

Tutkimuksen aineistoa analysoitaessa käytettiin Gioian metodia. Gioian metodi pohjautuu grounded teoriaan (engl. grounded theory) ja se on kehitetty induktiiviseen lähestymistapaan. Gioian metodi asettaa tärkeään rooliin informanttien tulkinnat ja tutkijan tehtävänä on selvittää informanttien kokemukset. Ei oleteta, että informanteilla olisi tietoa taustalla mahdollisesti olevista teorioista. Tutkimuksen edetessä etsitään aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavuuksia ja niiden pohjalta aineisto luokitellaan ensimmäisen tason kategorioihin. Toisen asteen teemoja kuvattaessa siirrytään teoreettiseen ajatteluun ja kategorioista nostetaan käsitteitä, jotka kuvaavat ja selittävät ilmiötä. Kolmannessa vaiheessa nämä teemat yhdistetään isompiin kokonaisuuksiin, yhdistettyihin dimensioihin. Tällä tavalla datan työstäminen ohjaa tutkijan ajattelemaan aineistoa teoreettisesti. Menetelmällä pyritään varmistamaan aineiston johdonmukainen analyysi. (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, 16, 20.) Analyysi eteni alla olevan kuvion 7 mukaisesti.





Kuvio 7. Aineiston analyysin eteneminen. (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018; Gioia & al., 2012.)

Fenomenologisessa lähestymistavassa korostetaan intuition merkitystä analysoinnissa ja taustalla olevat merkitykset nähdään, kun aineistoon paneudutaan riittävän syvällisesti ja merkitysten löytäminen ja ymmärtäminen vaatii tutkijalta elämäkokemusta. (Laine, 2010, 40.) Ymmärryksen lisäämiseksi litteroitu tutkimusaineisto luettiin aluksi kahteen kertaan läpi, jotta aineistosta saatiin parempi ymmärrys. Lukemisen jälkeen aineistoa jaoteltiin karkealla tasolla. Tässä vaiheessa pitkäköjä sitaatteja oli 195 kappaletta. Tämän jälkeen aineistosta poimittiin analyysimenetelmäksi valitun Gioian metodin mukaisesti aineistosta nousevat ilmiöt fraasimaisesti. Poiminnoissa pyrittiin säilyttämään informanttien kokemukset ja ajatukset mahdollisimman alkuperäisesti. Laineen (2010, 47) mukaan yksilöt kokevat saman asian eri tavalla eli samanlainen tilanne saattaa olla tilanteessa olijoille erilainen. Tämä oli tärkeää pitää mielessä analysoitaessa yksilön henkilökohtaisia tilannesidonnaisia kokemuksia. Tällä tavoin löydetty ilmiöt sijoitettiin ensimmäiset tason kategorioihin (engl. first order concepts) (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, 28). Näihin ilmiöihin liittyvät sitaatit sijoitettiin excelissä kategorian viereisiin sarakkeisiin. Yksi sitaatti saattoi sopia useampaa kategoriaan. Alkuperäiseen aineistoon palattiin useamman kerran

uudelleen, jotta mitään olennaista ei jäisi huomaamatta. Kategorioita muokattiin ja joku asia vaihtoi myös paikkaa analyysin edetessä.

Tämän jälkeen ensimmäisen tason kategorioista poimittiin yhtäläisyyksiä toisen tason teemoihin (engl. second order concepts) teoriakeskeisesti. Tässä yhteydessä pohdittiin teemojen keskinäistä dynamiikkaa. Kolmannessa vaiheessa toisen tason teemoista muodostettiin teoriaan liittyviä kokonaisuuksia ja näitä peilattiin kirjallisuuteen. Näistä muodostuivat yhdistetyt dimensiot eli tutkimustulosten pääteemat. (Gioia et al., 2012, 28.) Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset Gioian metodilla muodostuneiden yhdistettyjen dimensioiden mukaisesti. Näitä dimensioita tunnistettiin kolme.

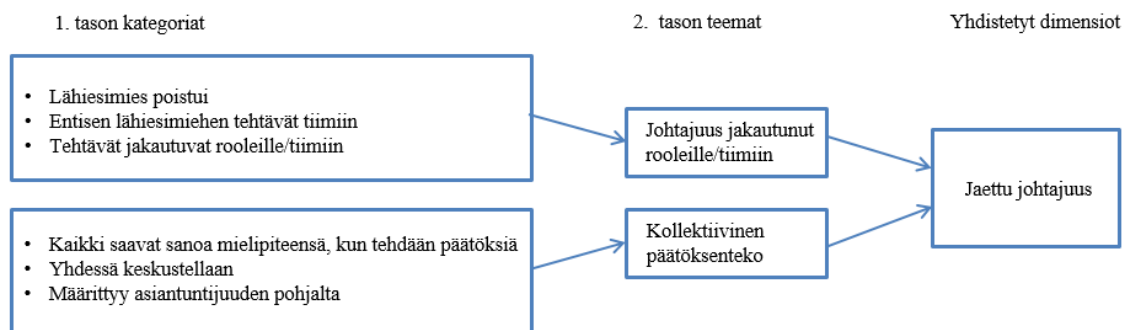
## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä tutkimuksessa pyrittiin selvittämään johtajuuden koettua muutosta ketterään toimintatapaan siirryttäessä ja vastaamaan päätutkimuskysymykseen, miten ketterään toimintatapaan siirtyminen on muuttunut johtajuutta finanssialan organisaatiossa. Vastausta pyrittiin selvittämään alatutkimuskysymysten kautta, joita olivat miten ketterät tiimit kokevat johtajuuden muuttuneen tiimin sisällä; miten tiimiläiset kokevat johtajien toiminnan muuttuneen ja miten agile coachien rooli on vaikuttanut johtajuuden muutokseen.

Seuraavassa esitellään tutkimustulokset Gioian menetelmällä tehdyn analyysin pohjalta nousseiden yhdistettyjen dimensioiden mukaan. Katso yhteenveto liite 3. Yhdistettyjä dimensioita eli pääteemoja nousi kolme ja niitä olivat jaettu johtajuus, itseohjautuvuus sekä ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta. Liitteessä 4 on esitetty ensimmäisen tason kategorioiden muodostuminen esimerkein.

### 7.1 Jaettu johtajuus

Haastatteluista nousi yhdeksi selkeäksi pääteemaksi jaettu johtajuus, jonka taustalla olivat toisen tason teemat, johtajuuden jakautuminen rooleille ja tiimiin, sekä kollektiivinen päätöksenteko. Kuvio 8 alla.



Kuvio 8. Pääteema jaettu johtajuus.

### 7.1.1 Johtajuuden jakautuminen rooleille/tiimiin

Lähiesimiehen poistumisen myötä entisen tiimissä toimineen lähiesimiehen tehtäviä *jaettiin tiimiin*. Informantit kokivat johtajuuden pääosin jakautuneen useammalle tiimissä. Useita johtamistehtäviä jakautui tiimin luoduille uusille ns. hatturooleille, Customer Success Leadille (CSL) ja Chapter Leadille (CL). Jatkossa käytetään lyhenteitä CSL ja CL. Hatturoolit ovat tehtäviä, joita hoitaa joku tiimiläinen esimerkiksi määräajan. Joissakin tiimeissä CSL ja CL hatturoolit ovat pysyviä ja joissakin tiimeissä roolit ovat esimerkiksi neljännesvuosittain tai puolivuositain vaihtuvia. Uudelle lähiesimiehelle, ops leadille jäivät HR-tason tehtävät. Tiimeissä toteutetaan roolilaisten (CSL) fasilitoimina seremonioita, joita ovat muun muassa weekly, daily ja retro. Weeklyssä suunnitellaan yhteisiä tekemisiä, dailyssa käydään läpi, mitä kukin on eilen tehnyt ja mitä on työlistalla tänään, retrossa pyritään tunnistamaan kehitettäviä asioita.

Seremonioissa fasilitaattori huolehtii siitä, että kaikki tiimiläiset pääsevät sanomaan mielipiteensä ja saavat äänensä kuuluviin. Mielenkiintoinen tutkimustulos olikin se, että emergenttiä eli esiintyvää johtajuutta ei tiimeissä juuri ilmene. Emergenttiä johtajuutta oli esiintynyt heti ketterään siirtymisen alussa, mutta seremonioiden fasilitaattorien tehtävänä on esimerkiksi jakaa puheenvuorot ja varmistaa, että kaikki saavat puheenvuoron tasapuolisesti.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Johtajuus on jakautunut, se johtajuus, jokaiselle tiimin jäsenelle ja sitten toki hatturoolien myötä aina vetovastuu on joillain tiimin jäsenillä enemmän kuin muilla, ja itse johdetaan itseämme hyvin pitkälle” (tiimiläinen 1)*

*”Mun mielestä johtajuus se on enemmän nyt sit jakautunut tähän tiimiin, että tota tavallaan se ops lead on se taustalla, että häneltä voi kysyä sitä sparrausapua tai linjausta, jos tarvii ylemmältä tasolta, mutta niin kun aika pitkälle tiimin kesken näistä asioista yleensä sovitaan mun mielestä” (tiimiläinen 3)*

*”Johto ja esimiehet vähän niin kun hajotettiin ja heitä on nyt vähän enemmän kuin ennen, kun ennen oli se lähiesimies, jolle kaikki ns. kerrottiin. Se johtajuus on laajentunut, jos lyhyesti sanotaan näin” (tiimiläinen 4)*

*”tiemiesimies on poistunut ja nämä tiemiesmiehen tehtävät on jakautunut useammalle eri roolille ja henkilölle, ja osa on niistä myös tullut tiimin itsensä hoidettavaksi” (agile coach/johtaja 1)*

*”Tiimin päivittäistä työtä ja operaatiota ei johdettaisi muualta kuin tiimin sisältä. Niin kun tiimin itsensä toimesta.” (agile coach/johtaja 1)*

*”se johtajuus on muuttunut yhden henkilön ohjauksesta yhteiseen johtamiseen eli tavallaan on tullut niitä uusia rooleja, tavallaan on lähtenyt se suora esimies, joka ohjaa sitä tekemistä ja tilalle on tullut useampi rooli tiimin sisältä ja myös tiimin ympäriltä, jotka auttava sitä tiimiä itse ohjautumaan, yhdessä ohjautumaan.” (agile coach/johtaja 4)*

Lähiesimiehen poistuminen tapahtui käytännössä yhdessä yössä ja tiimit olivat uuden edessä. Osassa tiimejä esimiehen poistuminen aiheutti kovan myllerryksen, jopa pelkoa suoriutumisesta ja osassa todettiin vain, että olemme toimineet itsenäisesti jo pitkään. Tiimiläisten kokemukseen vaikutti paljon se, miten tiimissä oli toimittu ennen toimintatavan muutosta. Muutamassa tiimissä oli ollut paljon ketteriä elementtejä jo ennen muutosta ja esimerkiksi tehty työvuorot ja jaettu työtehtävät itsenäisesti jo ennen muutosta ja johdettu jonkin verran päivittäistä toimintaa itse, vaikka tiimissä oli ollut lähiesimies. Useassa tiimissä taas oli toimittu varsin lähiesimies johtoisesti ja muutos uuteen toimintatapaan oli huomattavasti suurempi.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”ehkä alussa varsinkin se tuntui jopa vähän pelottavalta, mutta nyt kun tässä on jo pidemmälle mennyt niin muistetaan, mitä hommia ja osataan huomioida kaikki osa-alueet ja tota sellainen pieni pelko oli siinä alussa, kun lähti joku vahtimasta ja seuraamasta, että homma toimii.” (tiimiläinen 1)*

*”Tää meidän tiimi on aina ollut jännä, kun vaikka on ollut lähiesimies, niin me ollaan aina itse päätetty työvuorot ja miten ne työt jakautuu.” (tiimiläinen 2)*

*”Nyt vaan tehdään näin ja nyt vaan on tää organisaatio näin ja valitkaa joukostanne ja ruvetkaa tekeen. Mun tiimin pelastus varmaan oli se, että me oltiin ennakkoon opeteltu ja tehty niitä asioita, niin se ei ollut iso harppaus ja muutos. En mä voi sanoa, että se olisi katastrofi ollut ja kyllä aika huomaamatta.” (tiimiläinen 6)*

*”siellä missä muutos on ollut iso, se tuntui aluksi ihmisistä aluksi aika pelottavalta ja siltä, että miten me tässä pärjätään” (agile coach/johtaja 2)*

*”se siirtyminen oli aika brutaalia, tammikuun eka päivä poistui suorat esimiehet tiimistä” (agile coach/johtaja 4)*

Siirtymisen kokemukseen vaikutti paljon myös se, onko entinen lähiesimies jäänyt tiimiin CSL:ksi vai poistunut tiimistä kokonaan. Kahdessa tiimissä entinen tiimin lähiesimies, joka oli usein myös substanssiosaaja, oli nimetty tiimiin CSL:ksi. Toisessa näistä tiimeistä hänet koettiin edelleen selkeästi esimieheksi ja hänen puoleensa käännyttiin esimerkiksi ongelmia ratkaistaessa. Esimiehen ei siis koettu poistuneen tiimistä ja tiimiin nimetty CL miellettiin myös esimieheksi. *”tilanne on se, että se entinen lähiesimies on siinä paikalla niin se ei käytännössä oo muuttunut” (tiimiläinen 4)*. Toisessa tiimissä entiselle esimiehelle, nykyiselle CSL:lle jäi osa töistä, joita hän oli hoitanut myös esimiehenä ollessaan, muutoin entisen esimiehen töitä on jaettu tiimiin. *”ne on edelleen jäänyt edelleen CSL:lle ja moni rekryasia eli hän ottaa edelleen niistä enempi vastuuta” (tiimiläinen 5)*

Haasteeksi muutoksessa koettiin resurssipula eli resursseja ei lisätty, vaikka tiimiin tuli lisää työtehtäviä. Katsottiin myös, että lähiesimies oli substanssiosaaja, jolta sai aikaisemmin nopeasti vastauksen vaikeisiin kysymyksiin, eikä selvittämiseen kulunut paljoakaan aikaa. Nyt esimiehen poistuttua vastaukset piti etsiä itse ja koettiin, että siihen menee paljon työaika, koska ei aina edes tiennyt, mistä ja miten asiaa pitäisi lähteä selvittämään. Tiimiin siirtyneiden tehtävien koettiin myös kuormittavan tiimiä, samoin kuin sen, että CSL ja CL ottivat useita entisen esimiehen tehtäviä hoitaakseen. Koettiin, että nämä tehtävät vievät runsaasti resursseja tiimin arjen töistä, joista piti selviytyä pienemmällä henkilömäärällä. Ohjeistuksen mukaan CSL ja CL käyttävät 20 prosenttia työajastaan roolin mukaisiin tehtäviin ja 80 prosenttia tiimin työtehtäviin. Käytännössä muutamassa tiimissä huomattiin nopeasti, että tämä oli melkein päinvastoin ja aikaa tiimin töihin jäi vain 20 prosenttia.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”se toi painetta varsinkin aluksi, että kun kuuli, että ketterän rooli saisi viedä 20% työajasta niin se ei meidän tiimissä toiminut. Oli koko viime vuoden 80% 20% eli ihan pääläelleen... se roolien resurssointi on haastavampaa eli ei meillä riitä missään tapauksessa resurssit ja se on vähän sellaista kauhun tasapainoa, että mihin painottuu se tekeminen. Roolista vielä, ajoittain vie liikaa aikaa siitä normityöstä, mitä sulta odotetaan tehtävän.” (tiimiläinen 5)*

*”Tehtäviä asioita, mitä sitten pitää CSL:n ja CL:n nyt entisen esimiehen sijasta niin sehän on valtava määrä ja heillä on sitten palaverieita ihan eri tavalla kuin ennen ja se on sitten tiimin töiden ajasta pois.” (tiimiläinen 6)*

*”kaikki esimiesten työt sysättiin tiimeille, eikä myöskään lisätty henkilöstön määrää tiimeihin ja kyllähän se aiheutti sitä tyytymättömyyttä siinä vaiheessa” (agile coach 4)*

Lisähaasteen tiimeille toi muutaman kuukauden uuteen toimintatapaan siirtymisen jälkeen alkanut covid-19-pandemia, joka työllisti useita tiimejä valtavasti asiakkaiden sopimuksiinsa hakemien muutosten vuoksi. Covid-19-pandemia aiheutti myös sen, että koko organisaatio siirtyi nopeassa tahdissa etätöihin ja täten varmistettiin turvallinen työskentely konttorilla henkilölle, joiden oli välttämätöntä työtehtävien vuoksi toimia konttorilta. Etätöihin siirtyivät myös ne tiimiläiset, joiden ei aikaisemmin ollut mahdollisuutta tehdä etätöitä kuin vähän tai ei lainkaan. Nopeasti tapahtunut muutos etätöihin siirtymisessä oli osoitus organisaation ja tiimien joustavuudesta ja ketteryydestä.

### 7.1.2 Kollektiivinen päätöksenteko

Toinen jaettu johtajuus -yhdistettyyn dimensioon noussut toisen tason teema oli *kollektiivinen päätöksenteko*. Ketterään toimintatapaan siirtymisen jälkeen päätöksiä alettiin tehdä enenevässä määrin yhdessä tiiminä tai yhdessä toisen tiimiläisen kanssa, omaan näkemykseen haettiin vahvistusta tiimikaverilta tai tiimiltä. Tiimikaveriksi ongelmanratkaisuun valittiin yleensä henkilö, jonka koettiin tietävän ratkaistavasta asiasta eniten, valinta tehtiin siis asiantuntijuuden perusteella. Yhdessä tiimissä oli perustettu chat-ryhmä, jossa pystyi kysymään apua tiimikaverilta akuutteihin asioihin. Jos asiaa ei saatu ratkaistua yhdessä tiimikaverin tai tiimin kanssa, vasta tämän jälkeen haettiin apua ops leadilta tai hyödynnettiin agile coachien apua. Joissain tilanteissa saatettiin kääntyä myös myyntipuolen työparin puoleen. Informantit kokivat, että lähiesimies on kaukana ja hänellä on niin paljon tiimejä ja alaisia, etteivät halua vaivata häntä pienissä asioissa. Informanttien kokeman mukaan ops leadia voi kuitenkin lähestyä matalalla kynnyksellä, mutta he eivät pääsääntöisesti niin tee. Koettiin myös, että ops lead ei ole tiimin osaamisalueella substanssiosaaja. Agile coachit pyrkivät ohjaamaan tiimiä löytämään ratkaisun itse, valmiin vastauksen sijaan. Tiimissä, jossa entinen esimies oli jäänyt tiimin CSL:ksi, käännyttiin

hankalammissa asioissa helposti hänen puoleensa. Pienempiä päätöksiä tehtiin tässäkin tiimissä kuitenkin itsenäisemmin kuin ennen ketterää toimintatapaa.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Ollaan pyritty siihen, että tiimissä ei ole varsinaista johtajaa vaan päätökset tehdään yhdessä tiimissä. Isot päätökset tehdään aina niin, että kaikki saa sanoa mielipiteensä.”* (tiimiläinen 2)

*”meilläkin on aika pieni tiimi, niin yhdessä kyllä sitten päätetään aina”* (tiimiläinen 3)

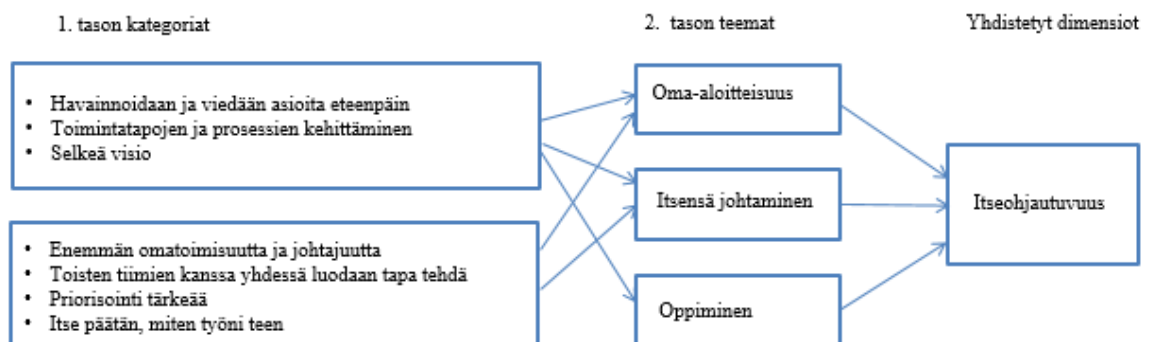
*”Kaikissa pienemmissä ja jos toimintaa vähän muutetaan tai niin niissä kyllä tiimi itsenäisesti päättää. Konkarit tiimissä on aika paljon ottanut aikaisemminkin tämmöistä asiantuntijavastuuta”* (tiimiläinen 5)

*”Meillä on lupa ajatella itsenäisesti ja on pakko. Silleen, että me vaan keskenämme myllytetään niitä ongelmatilanteita niin kauan, että me keksitään ratkaisu.”* (tiimiläinen 6)

*”yleensä kysyn meidän entiseltä lähiesimieheltä eli nykyiseltä customer success leadilta”* (tiimiläinen 4)

## 7.2 Itseohjautuvuus

Toiseksi pääteemaksi muodostui itseohjautuvuus. Katso kuvio 9 alla. Taustalla olivat toisen tason teemat oma-aloitteisuus, itsensä johtaminen ja oppiminen.



Kuvio 9. Pääteema itseohjautuvuus.



### 7.2.1 Oma-aloitteisuus

*Oma-aloitteisuuden* koettiin lisääntyneen ketterän myötä, mutta oma-aloitteisuuden tason vaihtelevuus oli vielä suurta tiimien välillä. Muutamassa tiimissä tiimiläiset olivat olleet hyvin oma-aloitteisia jo ennen ketterää toimintatapaa ja muutamassa tiimissä oma-aloitteisuutta vaativat asiat kasautuivat roolilaisille. Kaikissa tiimeissä kuitenkin oltiin edistytty oma-aloitteisuudessa ja vietiin asioita rohkeammin eteenpäin. Oma-aloitteisuus ilmeni esimerkiksi siten, että pohdittiin ja havainnoitiin itse, mitä voitaisiin tehdä ja mitä pitäisi kehittää, päivitettiin ohjeita ja tuotiin ideoita tiimiin. Yhdessä tiimissä oli tehty päätös, että henkilö, joka lisää tehtävän tai kehitysidean kanbanille eli työlistalle, oli myös velvollinen viemään sitä eteenpäin. Tämän tarkoituksena oli estää töiden kasautumista roolilaisille. Oma-aloitteisuus näkyi myös tiimikaverin auttamisena eli jos on saanut omat päivän työt valmiiksi, tarjottiin apua tiimikaverille. Oma-aloitteisuutta oli paljon nähtävissä tiimin sisällä, mutta ei juurikaan vielä tiimien välisessä toiminnassa eli mentäisiin oma-aloitteisesti auttamaan toista tiimiä, joka on hankalassa tilanteessa. Tällaisissa tilanteissa tarvittiin agile coachin tai johtajan apua.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Meidän tiimissä on löytynyt hyvä status, että on tarpeeksi ihmisiä, jotka haluaa tarttua erikoishommiin... tasavertaisemmin otetaan vaikeitakin asioita hoidettavaksi... miettii niin kuin nykyään paljon enemmän miten voisi tehdä eri tavalla asioita ja miten voisi kehittää työtä” (tiimiläinen 1)*

*”Kyllä pitää välillä sanoa, että voisitko ottaa koppia tästä, ei se oo täydellistä, mutta toivottavasti menossa siihen. Sen huomaa, että tietyt tällaiset palaverissa olemiset ja suunnittelu on selkeästi vähän suositumpia, mutta välillä tällaista hankalampaa ja selvittelyä vaativaa niin niihin ei niin hanakasti tartuta, mutta me yritetään nyt sitä, että vastuu jakautuu tasaisesti. (tiimiläinen 2)*

*”sitten sellasta ihan itsenäistäkin näkyy esim. ohjeiden päivittämistä, tuodaan vinkkejä tiimille, miten toimintatavoista ja kyllä tällaista on havaittavissa, mutta kyllä päävastuu selkeästi erottuu ja on roolilaisilla... joku laittaa chatissa, että täällä on aika paljon tavaraa, voiko joku tulla jeesimään, niin heti joku laittaa, että voin tulla” (tiimiläinen 5)*

### 7.2.2 Itsensä johtaminen

Toiseksi toisen tason teemaksi nousi *itsensä johtaminen*, jonka koettiin parantuneen ja vahvistuneen ketterään siirtymisen myötä. Itsensä johtaminen oli noussut tai pysynyt vähintään entisellä tasolla, jos itseohjautuvuus oli ollut korkealla tasolla jo ennen muutosta. Tiimi yhdessä käy aamun dailyssä läpi edellisen päivän ja tulevan päivän tärkeät asiat ja katsotaan yhdessä, mitä täytyy saada tehtyä. Jokainen tiimiläinen itse rytmittää päivänsä ja viikkonsa ja on vastuussa siitä, että työt tulevat tehdyksi. Tiimiläiset myös itse valvovat ajankäyttöään ja priorisoivat tekemisiään eli mitä täytyy tehdä tänään ja mitä voi jättää myöhemmäksi. Työvuorot ja työtehtävät jaetaan pääosin roolilaisten toimesta, mutta joustavasti työtilanteen niin vaatiessa, tiimiläiset vaihtavat tehtävästä toiseen.

Organisaation visio ja suunta, jota kohti ollaan menossa, nähtiin hieman selkeämmäksi kuin aikaisemmin. Visiosta puhutaan myös aikaisempaa enemmän esimerkiksi heimokokouksissa ja heimon tarina on usein esillä. ”*On ollut selkeä visio annettu ja ne tuodaan vielä siinä koko tiimille ja ne on suht useinkin vielä.*” (tiimiläinen 5) Tiimeissä ollaan tietoisia, mitä tiimin täytyy tehdä ja tavoitella. Tiimeissä suhtauduttiin vastuullisesti tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja yhteisesti ollaan vastuussa siitä, että tiimin työt tulevat tehdyksi.

Lähes jokaisessa tiimissä koettiin resurssipulaa, joten tiimeissä joudutaan priorisoimaan erittäin voimakkaasti. Priorisoinnissa oltiin kehitytty, mutta koettiin, että siinä olisi vielä myös parantamisen varaa.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Me ei odoteta niin paljon, että joku tulee sanomaan mitä pitää tehdä tai missä järjestyksessä vai miten priorisoidaan, vaan se on meillä itsellä mietittävänä ja siinä on muutos tuntunut eniten.”* (tiimiläinen 1)

*”koen, että vahvuus on tää priorisointi”* (tiimiläinen 2)

*”annetaan ne raamit mitä päivän/viikon aikana saada valmiiksi ja totta kai se ohjaa niin paljon sitä niiden rahojen lähteminen ja tiettyjen töiden, pitää saada saman päivän aikana,*

*mutta aika itsenäisesti saa tehdä työtä ja päätöksiä voi tiettyyn rajaan saakka tehdä” (tiimiläinen 2)*

*”huolehdin siitä, että työt alkaa silloin kun niitten pitää alkaa ja kuten sanoin aikaisemmin, itse musta on aika kivaa, että pystyn hyvin pitkälle vaikuttamaan, miten teen ja miten päivärutiinit etenee” (tiimiläinen 4)*

*”priorisoiminen vielä hakee monella sellaista paikkaansa, että osaa keskittyä ihan niihin olennaisiin asioihin, niin se hakee vielä paikkaansa ja siinä on parannettavaa, mutta ison muutoksen huomaa, että ihmiset ihan itse itseohjautuu sinne, mikä on tärkeätä” (tiimiläinen 5)*

*”se on tullut näkyvämmäksi se oman itsensä johtaminen tai se että mitä minä tänään teen ja mitä mun pitäisi tehdä vasta huomenna tyypinen keskustelu ja sitä myötä ihmiset ovat pikkuhiljaa kasvaneet” (agile coach/johtaja 2)*

*”tuntuu olevan enemmän töitä kun tekijöitä eli se vaatii sitä tosi vahvaa priorisointia ja itsensä johtamista ja tiimin töiden suunnittelua ja siinä meillä on vielä paljon opeteltavaa, niin siinä on vähän ristiriitaa, kun tiimi ei pääse itse päättämään, kuinka paljon heille tulee tekijöitä” (agile coach/johtaja 3)*

### 7.2.3 Oppiminen

Kolmanneksi toisen tason teemaksi nousi *oppiminen*. Informantit kokivat, että organisaatiossa kannustetaan oppimaan uutta ja kehittämään itseään. Tavoitteena on, että tietyn asian osaa useampi tiimiläinen, jotta ei olla riippuvaisia yhden henkilön osaamisesta. Tiimeissä suhtauduttiin oppimiseen positiivisesti ja koettiin, että myös johto kannustaa siihen. Esimerkkinä positiivisesta suhtautumisesta oppimiseen ja itsensä kehittämiseen on se, että yhdessä tiimissä päätettiin jakaa kehittämisprojekteihin liittyviä tehtäviä sen sijaan, että yksi henkilö tiimistä osallistuisi kehittämiseen, kuten on aikaisemmin ollut. Useampi informantti myös koki, että moni tiimiläinen tarttuu aikaisempaa paremmin sellaisiin tehtäviin, joita ei vielä osaa tehdä ja uuden oppiminen nähdään tärkeäksi jokapäiväisessä työssäoppimisessakin. Uusien isompien kokonaisuuksien oppimista ja joskus pienempiinkin uusiin asioihin tarttumista estävänä merkittävänä tekijänä nähtiin aikapula. Koettiin, että oppimiseen ei jää aikaa, koska arki on selviytymistä päivittäisistä töistä. Samoin työtehtäviä saatettiin suoraan jakaa sellaiselle tiimiläiselle, joka asian jo osaa, jotta ne saataisiin nopeammin tehtyä.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

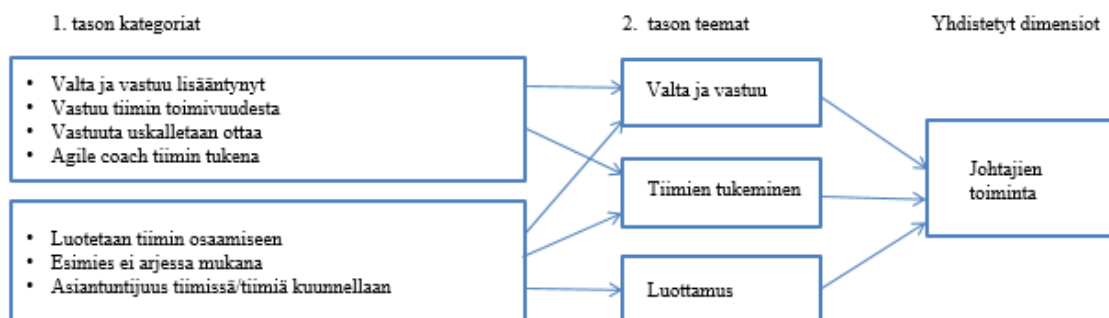
*”Vuosi sitten otettiin sitä mitä osataan ja se on muuttunut vuoden aikana ja ihmiset uskaltaa ottaa asioita hoidettavaksi, vaikka ei tiedä niistä juuri mitään eli on kuitenkin halukkaita oppimaan.” (tiimiläinen 1)*

*”Tiimissä on paljon henkilöitä, jotka haluaa oppia lisää ja ylläpitää omaa osaamistaan, niin mun mielestä siihen on ihan hyvä mahdollisuudet meidän tiimissä...osaaminen on suurta ja melkein kaikki pystyy tekemään kaikkea... lähdetään vielä tätä osaamista kasvattamaan meidän tiimissä” (tiimiläinen 2)*

*”ihan näitä sisäisiä koulutuksia ajattelee niin vähän näissä on se resurssien ongelma ja toki on saanut kannustusta ja on kaikki demot ja verkkokurssit ja näin, mutta siinä on vaan aika rajoitteet eli tosi haaste löytää siihen aikaa” (tiimiläinen 5)*

### 7.3 Ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta

Toisen tason teemat valta ja vastuu, tiimin tuki sekä luottamus muodostuivat kolmanneksi pääteemaksi, ulkoiseksi johtajuudeksi/johtajien toiminnaksi. Katso kuvio 10 alla.



Kuvio 10. Pääteema ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta.

#### 7.3.1 Valta ja vastuu

Informantit kokivat sekä *vallan* että *vastuun* lisääntyneen. Koettiin, että omasta työstä ja siitä, miten työtä tekee, voidaan nykyään päättää itse enemmän. Koettiin myös, että valtaa

ja vastuuta on saatu tiimiin ja vastuuta uskalletaan myös rohkeammin ottaa vastaan. Kaksi informanttia koki, että vastuuta on tiimissä jopa liikaa. Tiimikohtaiset ja henkilökohtaiset erot vallan ja vastuun kokemuksessa olivat suuria ja ne koettiin ja miellettiin hyvin eri tavoin. Osalle kokemus vallasta oli sitä, että tiimissä voidaan päättää yhdessä asioista ilman, että tarvittiin esimiehen lupaa, yhdelle vallan kokemus oli sitä, että saa itse päättää, missä järjestyksessä tekee päivän työt, myös etätyöhön siirtymisen koettiin vaikuttaneen vallan kokemukseen, toiselle vallan kokemus oli sitä, että tiimi saa vastuuta tiimin toiminnan kehittämisestä.

Vallan ja vastuun ei koettu olevan tasapainossa ja moni informantti kokikin, että on vastuuta, mutta ei valtaa. Tämä epäsuhta oli huomattu myös agile coachien ja johtajien toimesta ja joitain toimia asian parantamiseksi oli jo tehtykin. Informantit peräänkuuluttivat entistä selkeämpää vastuunjakoa siihen, mikä on tiimin vastuulla ja mikä esimiesten.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”valta ja vastuu on noussut tosi paljo et tota niin kun hyvin pitkälle saada keskenään päättää, miten toimitaan, onko ollut ehkä viimeisen vuoden aikana varmaan pari kertaa, kun ollaan jouduttu pyytää esimieheltä kuittausta, että saadaanhan toimia näin. Et siinä mielessä melkein täysin vastuu itsellä... niin isossa määrin kun vaan mahdollista on annettu vastuu tiimeille. Ehkä jopa liikaa siinä määrin, että sitä pitäisi laittaa jo toiseen suuntaan takaisinkin. (tiimiläinen 1)*

*”Vastuu on meillä jokaisella itsellään ja jokaiselle siirtynyt paljon suuremmassa määrin. Korona ja etätyö on ehkä vaikuttanut enemmän kuin ketteryys eli jokainen vastaa omasta tontistaan ja jokainen vastaa siitä mitä päivän aikana tulee tehdä.” (tiimiläinen 4)*

*”Vastuuta on enempi, mutta se valta tavallaan siihen edelleen niissä tiimeissä, jollain tapaa puuttuu. Et niin kun tavallaan on vastuu siitä tiimistä ja sen tiimin toimivuudesta ja on vastuu miettiä parhaita toimintatapoja kaiken saavuttamiseksi, mutta sitten ei kuitenkaan anneta valtaa ja on paljon rajaavia tekijöitä eikä anneta kuitenkaan tiimin itsenäisesti päättää.” (tiimiläinen 5)*

*”No tiimeille on annettu enemmän valtaa ja vastuuta, ja tota tää on ollut, tää on varmaan sellainen asia, mikä on jollain lailla vielä kesken ainakin joidenkin tiimien osalta. Tiimin rooli korostuu tän toimintamallin kehittämisessä, että siellä tiimissä henkilö parhaiten tietää, mitä valtaa ja vastuuta ja päätöksenteko-oikeuksia he tarvitsevat päivittäin” (agile coach/johtaja 1)*

*”tiimin tässä omalla vastuualueella tiimeille on tullut sitä valtaa ja vastuuta löytää itse ratkaisut niihin arjen asioihin, päivittäisiin asioihin, ongelmatilanteisiin” (agile coach/johtaja 2)*

*”viime vuoden alussa se valta ja vastuu pudotettiin sinne asiakaspalvelutiimeihin, mutta siellä ei ollut vielä kykyä ottaa sitä vastuuta ja siitä tuli sellainen huono fiilis siitä” (agile coach/johtaja 3)*

*”koetaan, että on saatu enemmän päättää asioista ja siten ehkä samalla sitä kautta on huomattu, että tämä työ tuo myös sitä vastuuta mitä se suora esimies on tähän asti kantanut... se itsenäinen päätäntävalta on koettu positiiviseksi” (agile coach/johtaja 4)*

### 7.3.2 Tiimien tukeminen

Toiseksi toisen tason teemaksi nousi *tiimien tukeminen*. Tiimiläiset osallistuivat ketteräkoulutukseen ennen muutosta tai muutoksen alkuvaiheessa. Informantit kokivat, että tiimit eivät saaneet minkäänlaista tukea, kun ketterään toimintatapaan siirtyminen tapahtui. Muutos tapahtui yhdessä yössä, lähiesimies poistui ja tiimien piti itse ottaa ohjat käsiinsä. Tässä oli suuri ero tiimeissä, joiden esimies poistui tiimistä kokonaan ja tiimeissä, joissa esimies jäi tiimiin CSL:ksi. Kokemus tuen tarpeesta olikin erilainen eri tiimeissä. Tiimeissä, joissa oli jo aikaisemmin ollut itsenäinen ote työhön, selviydettiin siirtymän alussa paremmin kuin tiimeissä, jotka olivat olleet lähes täysin esimiesvetoisia.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Rehellisyyden nimissä täytyy sanoa, että kyllähän sen nyt vaan oli niin, että eräänä kauniina päivänä oltiin ketterässä ja sit sitä vaan piti. Kyllä se ehkä enemmänkin oli sellasta vaan sellaista selviytymistä alkuun... millaista tukea me nyt saatiin, ei kyllä minkäänlaista... tiimin pelastus varmaan oli se, että me oltiin ennakkoon opeteltu ja tehty niitä asioita” (tiimiläinen 6)*

*”Pitäisi kuitenkin antaa se tuki sieltä ja osa johtajista osasi tämän, mutta osa kuvitteli, että osa on valmiita vastuunottoon heti... kaivataan vähän sitä tukea ja turvaa, ei olla vielä ihan valmiita kantamaan vastuuta tai tekemään päätöksiä ja sitä joudutaan opettelemaan” (agile coach/johtaja 3)*

Alkusiirtymän jälkeen koettiin, että tukea on ollut tarjolla hyvin ja tukea on tarvittaessa käytettykin. Ops leadin eli nykyisen esimiehen koettiin olevan kaukana, joten tuen hakemiseen häneltä oli jonkinlainen kynnyks. Hänen puoleensa käännyttiin pääosin omiin henkilökohtaisiin asioihin ja tiimin resurssointiin tai tiimin ristiriitoihin liittyen. Agile coachin rooli varsinkin roolilaisten eli CSL:n ja CL:n opastamisessa muun muassa seremonioiden fasilitoinnissa nähtiin suureksi. Agile coachin rooli nähtiin useassa tiimissä tärkeäksi myös puhuttaessa työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Agile coachin tukea tarvittiin myös esimerkiksi prosessien hiomisessa ja tilanteissa, joissa henkilökemiat menivät ristiin. Agile coachin myös koettiin huomaavan asioita, joita tiimi ei välttämättä itse huomaa ja näin pystyttiin tarttumaan mahdollisiin epäkohtiin ja huomattiin myös positiiviset edistysaskeleet. Yhdessä tiimissä, jossa esimies oli jäänyt CSL:ksi haettiin selkeästi tuki aina häneltä. Moni informantti koki myös, että agile coach on enemmän CSL:n ja CL:n tukena ja apuna. Agile coachilta tarvittavan tukitarpeen koettiin myös vähentyneen ketterän toimintatavan omaksumisen myötä. Tiimeissä, joissa agile coach oli vaihtunut usein, oli agile coachin tuki pienemmässä roolissa. Myös agile coachin persoonan koettiin vaikuttavan tukeen.

Lähtökohta tuen saamisessa nähtiin olevan kuitenkin sellainen, että tiimin tai tiimiläisen täytyy itse hakea tai pyytää tukea ja usea informantti toivoikin, että johto itse huomaisi tuen tarpeen ja esimerkiksi sen, että resurssit eivät ole monessa tiimissä riittävät. Monessa tiimissä koettiin raskaaksi se, että esimerkiksi liiallisen työtaakan osoittaminen on tiimin vastuulla. Toivottiinkin, että esimiehet huomaisivat itsekin, jos tiimissä ollaan pulassa.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Lähiesimies jos mä häntä mietin, niin on mennyt tosi kauas meistä. Vaikka tiedetään ja matalalla kynnyksellä voi lähestyä, niin ei sitä tehdä ennen kuin on niinku ihan pakko.”* (tiimiläinen 1)

*”Tukea on jollain tapaa vähemmän tai sitä on kyllä saatavilla, mutta sitä pitää itse pyytää, eli se ei ehkä oo ihan niin automaattisesti siinä arjessa mukana. Toki sitten jos tarvii apua niin sitä on saatavilla ja pitää varata aikaa tai pyytää ops lead paikan päälle ja hän on kyllä saatavilla, jos tarvii.”* (tiimiläinen 2)

*”Me ollaan saatu tukea vähän niinku niiltä henkilöiltä (CSL ja CL) ja ne on taas saanut omilta esimiehiltään.”* (tiimiläinen 4)

*”just siinäkin huomaa, että niille tiimeille annetaan sitä omaa vastuuta ja just ehkä siinä, että toivoisi just välillä enempi sitä tukea niihin asioihin” (tiimiläinen 5)*

*”tukea pitäisi olla saatavilla, se sitten kuinka paljon tiimit sitten käyttävät sitä mahdollista tukea on sitten toinen kysymys” (agile coach/johtaja 2)*

### 7.3.3 Luottamus

Kolmanneksi toisen tason teemaksi nousi *luottamus*. Monet informantit kuvasivat, että kokivat johtajien luottaneen heihin ja tiimiin jo ennen siirtymistä ketterään toimintatapaan, mutta luottamuksen koettiin kasvaneen toimintatapaan siirtymisen jälkeen. Luottamus ilmeni seuraavilla tavoilla: Tiimi tekee työtään itsenäisesti, eikä heidän tapaansa tehdä työtä puututa, koska esimies ei ole tiimin arjessa mukana. Tiimiläisille vastuutetaan projekteja ja ajatellaan, että paras asiantuntijuus on tiimissä. Luotetaan tiimien osaamiseen ja ammattitaitoon ja heidät nähdään vastuuntuntoisina ja sitoutuneina. Tiimit ovat saaneet valtaa ja vastuuta ja vallan ja vastuun siirtymisen taustalla on luottamus tiimeihin. Läpinäkyvyyden lisääntyminen on auttanut luottamuksen lisääntymisessä.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”ehkä se on sitä, että ei puututa eikä tuu sitä sanelua esimiestasolta että nyt teidän pitäisi huomioida nämä niin me tiedetään, että luotto on kohdillaan ja me tehdään mitä tarvii” (tiimiläinen 1)*

*”ei tarvitse olla koko ajan läsnä tai selän takana katsomassa, tuleeko työt tehtyä, vaan luotetaan siihen, että homma menee niin kuin pitääkin ja pysytään niissä tavoitteissa” (tiimiläinen 3)*

*”Ketterän myötä on selkeesti luottamus tiimiin ja tiimiläisiin on tullut esille ja se, että luotetaan monia projekteja tiimiläisille ja tämä että se on tavallaan ollut tosi hyvää, että sillä tavalla sitä vastuuta, että on saanut olla niin paljon enemmän mukana ja tiedostaa paljon enemmän asioita.” (tiimiläinen 5)*

*”Esimieshän ei ole meidän tiimin arjessa mukana ja ainakin tulkitsen sen niin, että hän luottaa.” (tiimiläinen 6)*



*”uskotaan ihmisiin entistä enemmän ja halutaan kuunnella päätöksissä ja antaa päätösvaltaa tiimeille ja mä luulen, että se luottamus on itsestään kasvanut” (agile coach/johtaja 2)*

Tutkimustuloksista ilmenee, että luottamus on riippuvainen siitä, miten hyvin johtajat ovat sisäistäneet ketterät periaatteet ja ovat pystyneet päästämään irti perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta ja vanhasta tavasta toimia. Osa johtajista on onnistunut tässä ja osa on jäänyt vanhaan komenna ja kontrolloi -malliin, jolloin luottamus ei pääse kehittymään. Tulokset osoittavat, että tämän tutkimuksen kohteena olevassa asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa johtajat ovat pääosin omaksuneet uuden tavan johtaa, mutta toisaalla heimossa on osaksi näkyvissä vielä perinteistä komenna ja kontrolloi ajatusta.

Haastateltavat ilmaisivat asian seuraavasti:

*”Jos on hyvin perillä ketterästä toimintamallista ja mallin keskeisistä periaatteista, niin johtajat antaa sen vastuun tiimille ja luottaa siihen, että tiimi tekee töitä tavoitteiden eteen, mutta jos ei ole käynyt koulutuksia niin vanha esimiesrooli puskee kovasti päälle ja command ja control tulee päälle niin luottamus ei ole kauhean korkea. Sanoisin, että se luottamuksen määrä on kasvanut ja osittain siihen on tarve, koska esimiehillä on niin paljon alaisia eikä ehditä olla arjessa mukana... Osalla se on jäänyt päälle, että kontrolloidaan, eikä anneta uskalla antaa siitä vastuuta tiimille ja se on ihan tämän ketterän toimintatavan vastaista. Pitäisi pystyä luottamaan enemmän, että tiimi pärjää.” (agile coach/johtaja 3)*

*”On johtajia, jotka viestii, että he luottaa ja aidosti luottaakin ja sitten on johtajia, jotka on vielä muutosmatkan alussa ja on tarve vartioida ja pitää se kontrolli, jolloin sitä luottamusta ei varmaan ole, jos on vahva tarve kontrolloida ja ohjata sitä tekemistä. Jos mietin vaikka seremonioitakin niin, miten suhtaudutaan seremonioihin, niin seremonia on tiimiä varten, ei esimiehen raportointia varten... keskijohtoa ei oo ehkä tarpeeksi tuettu ja koulutettu ihan organisaation osalta. On tiimejä kyllä koulutettu ja ylintä johtoa, mutta keskijohto on ehkä vähän jäänyt” (agile coach/johtaja 4)*

*”mä kärjistän nyt, mä sanon, että meidän esimiehet ja johtajat ole olleet mitään tiedon panttaajia, mutta valtaa on ehkä aikaisemmin ollut se oma tiedon kerääminen itselle ja nyt se valta ja se auktoriteetti ja kunnioitus enemmän siitä avoimuudesta ja kyvystä jakaa sitä tietoa” (Agile coach/johtaja 1)*

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa vastataan tutkimuskysymyksiin tutkimustulosten perusteella ja tarkastellaan tutkimustuloksia peilaten niitä teorioihin ja aikaisempiin tutkimuksiin. Vastataan myös selkeästi päätutkimuskysymykseen, miten ketterään toimintatapaan siirtyminen on muuttanut johtajuutta finanssialan organisaatiossa. Lopussa ehdotetaan tutkimuksen aikana nousseita kysymyksiä jatkotutkimusaiheiksi.

Ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä johtajuus jakautui useammalle henkilölle tiimissä. Tutkija tunnisti ilmiön jaettu johtajuus. Johtamistehtävät jakoutuivat pääosin hatturooleille eli Customer Success Leadille (CSL) ja Chapter Leadille (CL). HR-tehtävät jäivät ops leadille eli viralliselle johtajalle, kuten Parker (2008) roolia kuvaa. Virallisen johtajan hoidettavana ovat tietyt hallinnolliset ja lainsäädännölliset vastuut, muutoin johtajuus vaihtuu tiimiläisten välillä (Parker, 2008, 53). Yukl (2010) käyttää termiä ulkoinen johtajuus, johon sisältyy johtajan vastuu, joita ei voida siirtää tiimille. Ulkoisella johtajalla on usein monta tiimiä vastuullaan, kuten tutkimuksen kohteen olevassa organisaatiossakin.

Monissa tiimeissä CSL:n ja CL:n roolit ovat vaihtuvia ja sitä kautta useammalla tiimiläisellä on mahdollisuus vastuunottoon. Tätä toimintatapaa tukee myös Graen & Uhl-Bienin (1991) johtamisen rakentumisen malli, jonka mukaan jokaiselle tiimiläiselle tulisi tarjota mahdollisuus ottaa vastuuta ja uutta roolia ryhmässä sekä tätä kautta rakentaa luottamusta. Moe et al. (2010) totesivat tutkimuksessaan tiimin johtajuuden parantuneen ajan myötä, kun yhä useammat tiimiläiset ottivat vastuuta johtamisesta. Tämän valossa voidaan pohtia, voiko johtamistehtävien keskittyminen pääosin CSL:lle ja CL:lle estää tiimin johtajuuden kehittymistä. Toisaalta taas useissa tiimeissä CSL:n ja CL:n roolit olivat vaihtua ja tämä tarjosi useammalle tiimiläiselle mahdollisuuden tarttua rooliin ja ottaa vastuuta johtamisesta. Jaetussa johtajuudessa tiimiläiset nähdään vastuullisina ja jaettuun johtajuuteen liittyy kommunikointi, vaikuttaminen ja ehdotusten tekeminen (Contractor et al., 2012, 994). Nämä ovatkin edellytyksiä ketterästi toimivalle tiimille. Tutkimustuloksista ilmeni, että tiimit ovat oikealla tiellä matkalla ketteräksi itseohjautuvaksi tiimiksi.

Emergentti johtajuus on ilmiö, jossa yksilöstä syntyy johtaja epävirallisesti, ilman, että hänelle annetaan johtajuusvastuuta (Cogliser et al., 2012). Vuorovaikutustaitojen lisäksi persoonallisuus vaikuttaa emergenttiin johtajuuteen (Parker, 2008). Emergentti johtajuus ilmiönä on mielenkiintoinen ja tutkijan ennako-odotuksena oli, että asiakaspalvelun osaamiskeskuksen ketterissä tiimeissä ilmenisi emergenttiä johtajuutta runsaasti. Tutkimustulosten mukaan uusissa ketterissä tiimeissä ei kuitenkaan juuri siirtymän alun jälkeen ilmennyt emergenttiä johtajuutta. Tämä tutkimustulos yllätti tutkijan ja sai pohtimaan, onko mahdollista, että ketterät rakenteet, roolilaiset ja seremoniat sekä niiden mukanaan tuoma yhdessä tekeminen ja kollektiivinen päätöksenteko estää emergentin johtajuuden ilmenemistä asiakaspalvelutiimeissä? Voiko jaettu johtajuus, jonka Fletcher ja Käufer (2003, 23) määrittelevät keskinäiseksi riippuvuudeksi sen kollektiivisuuden, jaetun vastuun ja tiimityön merkityksen kautta, estää emergenttiä johtajuutta? Onko taustalla ketterien rakenteiden ja seremonioiden tiukka noudattaminen vai näiden ja jaetun johtajuuden yhteisvaikutus?

Adlerin (2001) mukaan rakenteet voivat toimia mahdollistavina työkaluina, ja rakenteet, kilpailu ja sosiaalisuus vaikuttavat toisiinsa. Sosiaalisuus ja kaikkien tiimiläisten tasavertainen kuuleminen ja osallistaminen on positiivinen ilmiö, mutta olisi myös tärkeää pohtia, estääkö emergentin johtajuuden puuttuminen tervehenkistä kilpailua tiimissä, joka puolestaan saattaa estää tiimiä mahdollisesti kehittymästä. Ketterät rakenteet seremonioineen ja fasilitaattoreineen pyrkivät siihen, että tiimissä toimitaan yhdessä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, kaikki osallistetaan, eivätkä vain ”äänekkäimmät” ja sosiaaliset henkilöt tuo ajatuksiaan julki. Tämä on fasilitaattorin tehtävä ja hän jakaa puheenvuorot tasaisesti, jotta kaikkien ääni saadaan kuuluville. Toisaalta tutkija pohti myös mahdollisuutta, että potentiaaliset emergentit johtajat ovat hakeutuneet CSL:n tai CL:n rooliin ja toteuttavat johtajuutta näiden roolien kautta.

Tutkimustulosten mukaan tiimit eivät saaneet aluksi minkäänlaista tukea, kun ketterään toimintatapaan siirtyminen tapahtui. Muutos tapahtui yhdessä yössä, esimies poistui ja tiimien piti itse ottaa ohjat käsiinsä. Tällä tavalla toteutettu muutos toimi osassa tiimejä, ja osassa tämä koettiin jopa pelottavana. Dikert et al. (2016) kirjoittavat, että tiimien kannattaa antaa organisoitua itse, koska tämä lisää tiimien sitoutumista ketteriin menetelmiin. He katsovat, että tätä kautta saavutettu itseohjautuvuus luo sitoutumista jatkuvaan muutokseen

ja sallii tiimien sisäistää kehitysprosessin, ja sen myötä jatkuvasti parantaa toimintaansa. Samansuuntainen oli myös Spieglerin (2019) tutkimus, jossa todettiin, että johtajuuden vaje mahdollisti sen, että tiimit voivat ottaa johtajan tehtäviä hoitaakseen. Grenin & Lindmanin (2020) tutkimustulokset taas ovat erisuuntaiset ja osoittavat, että jos tavoite ensimmäisestä ketterän päivästä alkaen on, että johtajuus on vain fasilitointia ja valmentamista, haittaa se tiimin kehittymistä suuresti, koska tiimit tarvitsevat ohjausta sisäisessä yhteistyössään. Tutkimustulokset osoittivat tuen tarvetta sisäisessä yhteistyössä. Spiegler et al. (2019) tutkimuksessa ristiriitaista oli se, että siellä myös todettiin, että johtamisen pitäisi siirtyä vähitellen fasilitoijalta tiimiläisille. Tutkimustulokset ovat keskenään erisuuntaiset ja johtopäätöksenä voidaankin todeta, että tuen tarve on eri tiimeillä hyvin erilainen jo ketterään siirtymisen alkuvaiheessa. Johdon pitäisikin tuntea tiimi hyvin ja tarjota tiimille oikeanlaista tukea ketterään siirtymisen alkuvaiheessa ja koko muutosmatkan ajan. Tutkimustulosten mukaan alkusiirtymän jälkeen tukea on ollut tarjolla hyvin ja tukea on tarvittaessa käytetty.

Johtajuuden muutoksen kokemus oli hyvin erilainen eri tiimeissä. Kokemukseen vaikutti suuresti se, onko entinen lähiesimies poistunut tiimistä kokonaan vai jäänyt tiimiin CSL:ksi. Siten voisi todeta, että tiimiin CSL:ksi jääneellä esimiehellä on ollut mahdollisuus tarjota tukea tiimille muutoksessa ja sujuvoittaa tiimin siirtymistä uuteen toimintatapaan ja auttaa johtajuuden muutoksessa. Dikert et al. (2016) mukaan johtajan saattaa olla vaikea muuttaa toimintaansa ja siirtyä syrjään tiimin hallitsemisesta ja antaa tilaa tiimin itseohjautuvuudelle. Johtajuus ketterään toimintatapaan siirryttäessä vaatii siis johtajalta muutoksen omaksumista, innovaatioiden mahdollistamista ja tietotyöntekijöiden motivoimista (Mundra et al., 2018, 113). Voidaan siis pohtia, onko tiimiin jäänyt esimies pystynyt muokkaamaan omaa toimintaansa ja luopumaan perinteisestä esimiehen roolistaan ja toimimaan uuden roolinsa edellyttämällä tavalla. Tutkimustuloksista ilmeni, että hankalissa asioissa käännyttiin tiimiin jääneen entisen esimiehen puoleen ja tämä puolestaan on saattanut estää oma-aloitteisuuden ja itseohjautuvuuden kehittymistä sekä vastuun ottamista tiimissä. On siis mahdollista, että lähiesimiehen jääminen tiimiin saattaa hidastaa tai estää tiimiä kehittymästä itseohjautuvaksi moniosaajatiimiksi.

Ketterään siirryttäessä henkilökunnalle järjestettiin ketteräkoulutuksia. Dikert et al. (2016) toteavat, että koulutus ja valmennus ovat tärkeitä muutoksessa ja koulutuksen ja

valmennuksen puute aiheuttavat ongelmia muutoksen omaksumisessa. Valmennus täytyisi kuitenkin järjestää tiimin todellisessa työympäristössä, koska ajattelutavan ja kulttuurinmuutosta on vaikea saada aikaan käymällä erillisissä koulutustilaisuuksissa. Agile coachin tarjoama tuki tapahtui usein tiimissä, joten agile coachin tarjoaman tuen voidaan tulkita edistävän ketterien menetelmien omaksumista, itseohjautuvuutta ja johtajuuden muutosta tiimissä.

Tutkimustulosten mukaan ketterään toimintatapaan siirtyminen aiheutti tiimeille resurssipulaa, koska resursseja ei lisätty, vaikka tiimiin tuli lisää työtehtäviä. Hankalien asioiden selvittämiseen meni myös paljon resursseja, koska lähiesimies, joka oli ollut substanssiosaaja, ei enää ollut tukena. Resurssipulaa pahensi entisestään covid-19-pandemian aiheuttamat tiimiä työllistävät asiakassopimukseen liittyvät tehtävät. Dikert et al. (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiimin suuri työmäärä saattaa estää uusien työskentelytapojen oppimista, eivätkä tiimit pysty muutamaan käyttäytymistään. Tiimeissä on omaksuttu jaettu johtajuus, uusi tapa tehdä töitä ja ainakin muutoksen suunta on oikea. Resurssipula on lisännyt tiimiläisten painetta ja luonut stressiä, koska samaan aikaan on pitänyt yrittää selviytyä suuresta työtaakasta ja omaksua uudenlainen tapa tehdä töistä. Tällä on ollut vaikutuksensa myös johtajuuden muutoksessa tärkeäksi nostettuun oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, johon on kova tahto, mutta resurssipula ei ole mahdollistanut itsensä kehittämistä halutussa määrin. Resurssipula on siis saattanut hidastaa johtajuuden muutosta tiimissä. Harrafin (2015) mukaan oppiminen edistää muiden ketteryyden peruspilareiden saavuttamista, joten tiimeille kannattaisikin tarjota resursseja oppimisen mahdollistamiseen enenevässä määrin.

Tutkimuksen kohteena olevat tiimit siirtyivät ketteriksi tiimeiksi lähes samanlaisella kokoonpanolla kuin olivat toimineet perinteisemmässä toimintamallissa, sillä erotuksella, että lähiesimies poistui suurimmasta osasta tiimejä. Kahdessa tiimissä entinen lähiesimies jäi tiimiin CSL:ksi. Wageman (2001, 570) tutki itseohjautuvia tiimejä ja tutkimustulokset osoittivat, että tiimit on suunniteltava ennakkoon hyvin ja tiimin perustamisen jälkeen johtajan tehtävä on tiimin eri kehitysvaiheissa koota tarvittava johtajuus uudelleen. Hoch & Duleboch (2017) tutkivat tiimin persoonallisuksia ja emergenttiä ja jaettua johtajuutta virtuaalitiimeissä. Tutkimus osoitti, että johtajuusprosessien ja virtuaalitiimin tehokkuuteen vaikuttivat tiimiläisten persoonallisuuspiirteiden kokoonpano. Vaikka tutkimus on tehty

virtuaalitiimeistä, uusia ketteriä tiimejä perustettaessa, jotka toimivat myös pääosin virtuaalisesti, kannattaneen kiinnittää huomiota tiimin kokoonpanoon ja suunnitella uudet ketterät tiimit huolella, koska tämä edistäisi jaetun ja emergentin johtajuuden muodostumista.

Tutkimustulosten mukaan valta ja vastuu ovat lisääntyneet tiimissä. Työntekijöillä, joilla on päätösvaltaa, lisääntyy itseohjautuvuus ja reagointikyky, tehokkuus sekä moraalit (Harraf et al., 2015). Toisaalta tutkimus osoitti, että valta ja vastuu eivät ole tasapainossa. Tämä epätasapaino oli myös johtajien toimesta havaittu. Harraf et al. (2015) kuvaavat voimaantumista yhdeksi ketteryyden peruspilariksi. Voimaantuminen viittaa siihen, miten valtuudet jaetaan ja erotellaan. Tärkeää on päätöksenteon määrittely eli kuka päätökset tekee. Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia Harrafin peruspilarin kanssa ja organisaatiossa onkin pyrkimys saattaa vallan ja vastuun jakaminen tasapainoon.

Vahvasti johtajuuteen liittyvään vallan ja vastuun kokemukseen vaikutti suuresti tiimin lähtötilanne eli onko tiimissä ollut esimies, joka on aikaisemmin määrännyt ja jakanut työt, hoitanut hankalat tilanteet sekä sanonut viimeisen sanan vai onko tiimi vanhassa organisaatiomallissa jo ollut enemmän oma-aloitteinen ja itseohjautunut. Tutkimustulokset osoittivat itseohjautuvuuden lisääntyneen ketterään siirtymisen myötä. Tutkimustulokset myös osoittivat, että osassa tiimejä on vielä lähiesimiehen kaipuu ja voimakkaampi tuen tarve. Grenin & Lindmanin (2020) tutkimuksessa kuvattiin, että kypsemät ketterät tiimit ovat tietoisia kontekstistaan, ympäröivistä tiimeistä ja yrityksen strategiasta. Kypsemillä tiimeillä on myös kyky muotoilla prosessinsa sellaiseksi, että ne vastaavat muutokseen. Tämä nähdään ketteryyden ydinasiaksi ja osoittaa, että itseohjautuvuus on kypsien tiimien ominaisuus. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kaikki tiimit ovat kasvattaneet itseohjautumistaan, mutta tiimien itseohjautuvuudessa ollaan hyvin eri vaiheissa ja muutosmatka itseohjautuvaksi moniosaajatiimiksi on monissa tiimeissä vielä kesken.

Tutkimustuloksista ilmenee, että tutkimuksen kohteena olevan asiakaspalvelun osaamiskeskuksen johtajat ovat pääosin omaksuneet uuden tavan johtaa. Kuitenkin tutkimuksesta ilmeni, että osalla heimon johtajista on vielä haasteita ketterän toimintatavan sisäistämisessä ja heillä on vaikeuksia luopua vallasta ja luottaa tiimien suoriutumiseen. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että siirtymä saattaa olla hankala etenkin

keskijohdolle, kuten tässäkin tutkimuksessa ilmeni. Dikert et al. (2016) tutkimuksen mukaan etenkin keskijohdon rooli uudessa ketterässä organisaatiossa saattaa olla epäselvä ja tämän vuoksi johtamiskulttuurin muutosta vaaditaan erityisesti keskijohdolta. Johtajien pitäisi pystyä antamaan tilaa tiimien itseohjautuvuudelle, mutta heillä saattaa olla hankaluuksia muuttaa omaa toimintaansa. Dikert et al. (2016) myös kirjoittavat, että johtajien kouluttamisella ketterään toimintatapaan saatetaan pystyä varmistamaan, että johtaja eivät palaa komenna ja kontrolloi -toimintaan ja siten estä ketterien menetelmien implementointia. Heidän tutkimuksensa myös osoitti, että asianmukaisen koulutuksen tarjoaminen johtajille tekee johtajista jopa vahvoja ketterän toimintatavan kannattajia. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että organisaatiossa kannattaakin satsata keskijohdon koulutukseen ja varmistaa, että kaikkialla keskijohdossa omaksutaan uusi valmentava tapa johtaa.

Tutkimus toteutettiin tutkimuksen kohteena olevan finanssialan organisaation yhden heimon asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa. Tutkimustulokset pohjautuvat yksilöiden kokemukseen tilannesidonnaisesti omassa tiimissä ja oman organisaation heimossa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää organisaation sisällä uusien toimintojen siirtyessä ketterään toimintatapaan sekä kehitettäessä ketterää toimintamallia edelleen. Tutkimustulokset ovat lisäksi hyödynnettävissä samankaltaisissa finanssialan yrityksissä. Tutkimustuloksia yleistettäessä täytyy kuitenkin pitää mielessä kokemuksen henkilökohtaisuus ja tilannesidonnaisuus.

#### *Jatkotutkimusaiheet*

Tutkimusta tehtäessä ja tutkimustuloksia analysoitaessa heräsi kiinnostus saada tarkempaa tietoa kahdesta esiin tulleesta ilmiöstä. Ilmiöt herättivät myös paljon kysymyksiä. Olisi erittäin mielenkiintoista selvittää, estääkö organisaation ketterä toimintatapa ja toimintamallissa ilmenevä jaettu johtajuus emergentin johtajuuden ilmenemistä sekä estääkö emergentin johtajuuden puuttuminen tervehenkistä kilpailua tiimissä, ja estääkö se tiimiä mahdollisesti kehittymästä. Onko ilmiö emergentin johtajuuden vähäisyys sidoksissa ketterän toimintatavan rakenteisiin, seremonioihin ja niiden fasilitointiin? Vai onko emergentin johtajuuden vähäisyys kontekstisidonnaista ja se esiintyy vain asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa?

Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi tutkia, millainen vaikutus entisen esimiehen tiimiin jäämisellä on ollut itseohjautuvan ketterän tiimin muodostumisessa ja mikä vaikutus tiimiin jääneen esimiehen uuden roolin omaksumisella on tiimiläisten itsensä johtamiseen ja tiimin itseohjautuvuuteen?



## 9 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli tutkia johtajuuden koettua muutosta ketterään toimintatapaan siirryttäessä. Tutkimus toteutettiin suomalaisen finanssialan konsernin yhden heimon asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa. Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oli siirrytty Agile enterprise -malliin pohjautuvan ketterään toimintatapaan ja käynnissä oli kokonaisvaltainen toimintatavan ja kulttuurin muutos.

Teoriaosuudessa tarkasteltiin perinteisempiä johtajuusteoriota Leader-Member-Exchange -teoriaa ja erityisesti Graen ja Uhl-Bienin (1991) johtajuuden rakentumisen mallia sekä transformationaalista ja transaktionaalista johtajuutta. Tietotyön luonne on muuttunut johtajakeskeisestä johtamisesta yhdessä tekemiseen ja perinteisempien johtajuusteorioiden jälkeen syvennyttiin jaettuun ja emergenttiin johtajuuteen. Johtajuusteorioiden jälkeen tutustuttiin ketteryyteen Agile Manifeston (2001) ketterien periaatteiden ja Harraf et. al. (2015) ketteryyden viitekehysten kautta. Teoriaosuuden lopussa tutustuttiin vielä ketterän johtajuuden tutkimuksiin ja niiden tuloksiin sekä ketterässä toimintamallissa keskeisessä roolissa oleviin itseohjautuviin tiimeihin tiimin johtajuuden ja itsensä johtamisen kautta. Teoriaosuuden lopussa esitettiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, koska tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien informanttien näkökulmasta. Johtajuuden koettu muutos on tilannesidonnaista kokemusta ja tämän vuoksi tutkimuksen lähestymistapa on hermeneuttis-fenomenologinen.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin henkilökohtaiset haastattelut ja ne toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluna teamsin välityksellä. Haastatteluteemoja olivat ketterän tiimin kokemus johtajuuden muuttumisesta tiimin sisällä, tiimiläisten kokemus johtajien toiminnan muuttumisesta ja agile coachin roolin vaikutus johtajuuden muutokseen. Haastatteluja toteutettiin yhteensä kymmenen, kuusi haastateltavista oli tiimiläistä, kaksi johtajia ja kaksi agile coachia.

Aineiston analysointi toteutettiin Gioian (2012) metodilla, jossa aineistoa luokiteltiin ensimmäisen asteen kategorioihin, toisen tason teemoihin ja kolmannen tason yhdistettyihin dimensioihin. Menetelmällä pyrittiin varmistamaan aineiston johdonmukainen analyysi ja lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Menetelmän avulla tunnistettiin kolme yhdistettyä dimensiota, joita olivat jaettu johtajuus, itseohjautuvuus sekä ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta. Tutkimustulokset esitettiin näiden esiin nousseiden teemojen pohjalta.

Informantit kokivat johtajuuden pääosin *jakautuneen useammalle* henkilölle tiimissä. Useat johtamistehtävät jakautuivat tiimiin luoduille uusille ns. hatturooleille, CL:lle ja CSL:lle. Yllättävä tutkimustulos oli, että emergenttiä eli esiintyvää johtajuutta ei tiimeissä juuri ilmene. Emergenttiä johtajuutta oli esiintynyt heti ketterään siirtymisen alussa. Muutoksessa koettiin resurssipulaa, koska resursseja ei lisätty, vaikka tiimiin tuli lisää työtehtäviä. Ketterään toimintatapaan siirtymisen jälkeen päätöksiä alettiin tehdä enenevässä määrin yhdessä tiiminä tai yhdessä toisen tiimiläisen kanssa siten, että omaan näkemykseen haettiin vahvistusta tiimikaverilta tai tiimiltä. Tiimikaveriksi ongelmanratkaisuun valittiin yleensä henkilö, jonka koettiin tietävän ratkaistavasta asiasta eniten, valinta tehtiin siis asiantuntijuuden perusteella.

Toinen pääteema oli *itseohjautuvuus*, joka muodostui oma-aloitteisuudesta, itsensä johtamisesta ja oppimisesta. Oma-aloitteisuuden koettiin lisääntyneen ketterän myötä, mutta vaihtelevuus oli vielä suurta tiimien välillä. Muutamassa tiimissä tiimiläiset olivat olleet hyvin oma-aloitteisia jo ennen ketterää toimintatapaa ja muutamassa tiimissä oma-aloitteisuutta vaativat asiat kasautuivat roolilaisille. Kaikissa tiimeissä kuitenkin oltiin edistytty oma-aloitteisuudessa ja vietiin asioita rohkeammin eteenpäin. Itsensä johtamisen koettiin parantuneen ja vahvistuneen ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä. Itsensä johtaminen oli noussut tai pysynyt vähintään entisellä tasolla, jos itseohjautuvuus oli ollut korkealla tasolla jo ennen muutosta. Informantit myös kokivat, että organisaatiossa kannustetaan oppimaan uutta ja kehittämään itseään, haasteeksi oppimisessa nousi kuitenkin resurssipula ja koettiin, että ei ollut tarpeeksi aikaa oppimiseen ja itsensä kehittämiseen.

Kolmanneksi pääteemaksi muodostui *ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta*, joka sisälsi vallan ja vastuun, tiimin tuen sekä luottamuksen. Informantit kokivat sekä vallan että vastuun lisääntyneen. Koettiin, että omasta työstä ja tavasta tehdä työtä, voidaan nykyään

päättää itse enemmän. Koettiin myös, että valtaa ja vastuuta on saatu tiimiin ja vastuuta uskalletaan myös rohkeammin ottaa vastaan. Vallan ja vastuun nähtiin kuitenkin olevan monessa tiimissä epätasapainossa eli oli vastuuta, mutta ei valtaa. Isossa roolissa oli myös tuen tarve ja informantit kokivat, että tiimit eivät saaneet minkäänlaista tukea, kun ketterään toimintatapaan siirtyminen tapahtui. Muutos tapahtui yhdessä yössä, lähiesimies poistui ja tiimien piti itse ottaa ohjat käsiinsä. Kokemus tuen tarpeesta oli erilainen eri tiimeissä. Tiimeissä, joissa oli jo aikaisemmin ollut itsenäinen ote työhön selviydyttiin siirtymän alussa paremmin kuin tiimeissä, jotka olivat olleet lähes täysin esimiesvetoisia. Alkusiirtymän jälkeen koettiin, että tukea on ollut tarjolla hyvin ja tukea on käytettykin. Luottamuksen koettiin kasvaneen ketterään toimintatapaan siirtymisen jälkeen. Monet informantit kuvasivat, että kokivat johtajien luottaneen heihin ja tiimiin myös jo ennen siirtymistä ketterään toimintatapaan. Tutkimustuloksista ilmenee, että luottamus on riippuvainen siitä, miten hyvin johtajat ovat sisäistäneet ketterät periaatteet ja ovat pystyneet päästämään irti perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta ja vanhasta tavasta toimia. Tulokset osoittavat, että tämän tutkimuksen kohteena olevassa asiakaspalvelun osaamiskeskuksessa johtajat ovat pääosin omaksuneet uuden tavan johtaa, mutta toisaalla heimossa on osaksi näkyvissä vielä perinteistä komenna ja kontrolloi -ajatusta.

Tutkija pohti jo kuudennessa luvussa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkija on koko tutkimusprosessin ajan pyrkinyt toimimaan ja tarkastelemaan aineistoa mahdollisimman objektiivisesti ja analysoimaan tutkimusaineistoa mahdollisimman tarkasti Gioian (2012) metodologiaa seuraten. Tutkimusprosessi on myös pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta tutkimuksen luotettavuus lisääntyisi. Tutkijalla on pitkä kokemus tutkimuksen kohteena olevasta organisaatiosta ja tutkija tiedostaakin, että se on myös osaltaan vaikuttanut tulosten tulkitsemiseen. Tutkija kuitenkin kokee, että pitkä kokemus on auttanut ymmärtämään informanttien tilannesidonnaisia kokemuksia ja se taas on osaltaan auttanut tutkimustulosten analysoinnissa.

## LÄHTEET

Adler, P. S. (2001). Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism. *Organization Science*, Vol. 12, No. 2, pp. 215-234.

Agile Alliance (2021). Agile 101. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 9.2.2021]. Saatavilla: <https://www.agilealliance.org/agile101/>.

Agile Manifesto (2001). Principles behind the Agile Manifesto. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 9.3.2021]. Saatavilla: <https://agilemanifesto.org/principles.html>

Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.). *The nature of leadership* (2<sup>nd</sup> ed., pp. 256-288). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Taylor & Francis Group. New York: Free Press.

Bass, B. M. & Riggio R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Second Edition. New York: Psychology Press.

BCG (2020). Finland's Biggest Financial Group Goes All In on Agile. 11.6.2020. [Verkkoaineisto] [Viitattu 11.2.2021]. Saatavilla: <https://www.bcg.com/capabilities/organization/biggest-financial-group-in-finland-goes-all-in-on-agile>

Breevaart, K., Bakker, A. B., & Demerouti, A. (2014). Daily self-management and employee work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 31-38.

Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. (2007), "Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 50 No. 5, pp. 1217-1234.

Cogliser, C., Gardner, W., Gavin, M., & Broberg, J. C. (2012). Big Five personality factors and leader emergence in virtual teams: Relationships with team trustworthiness, member performance contributions, and team performance. *Group & Organization Management*, 37, 752-784.

Contractor, N.S., DeChurch, L.A., Carson, J., Carter, D.R. & Keegan, B. (2012). "The topology of collective leadership", *The Leadership Quarterly*, Vol. 23 No. 6, pp. 994-1011.

Crevali, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interaction. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86.

Deci, E. L. & Ryan R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, 227-268.

Denis, J-L., Langlely, A. and Sergi, V. (2013). Leadership in the Plural, *The Academy of Management Annals*, Vol. 6, 1, June 2012, 211-283.

Dikert, K., Paasivaara, M., Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *The Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.

- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game. Wharton School Publishing. *Journal of engineering and technology management*, 2009-12, Vol.26 (4), p.342-344.
- Fletcher, J.K. & Käufer, K. (2003). "Shared leadership", in Pearce, C.L. and Conger, J.A. (Eds), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 21-47.
- Gardner, W., Avolio, B. and Walumbwa, F. (2005). *Authentic Leadership Theory & Practice*, Elsevier Science, Bridgewater, NJ.
- Gioia D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, Vol.16 (1), p.15-31.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1991). The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making. *Journal of Management Systems* 3:3, pp. 25-39.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, vol. 6(2), pp. 219–247.
- Gren, L., Lindman, N. (2020). What an Agile Leader Does: The Group Dynamics Perspective. V. Stray et al. (Eds.): *XP 2020, LNBIP 383*, 178–194.
- Hackman, J. R. (2012). From causes to conditions in group research: Causes and Conditions. *Journal of organizational behavior*, 2012-04, Vol.33 (3), p.428-444
- HBS (2020). *Organizational Change Management: What it is & why it's important*. Harvard Business School Online. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 26.5.2021]. Saatavilla: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>.
- Hoda, R., Noble, J., & Marshall, S. (2010). Organizing Self-Organizing Teams. *Association of Computer Manufacturers Journal. Proceedings of the 32nd ACM/IEEE International Conference on software engineering*, 2010-05-01, Vol.1, p.285-294.
- Han, S. J., Lee, Y., Beyerlein, M., Kolb, J. (2018). Shared leadership in teams. The role of coordination, goal commitment, and knowledge sharing on perceived team performance. *Team performance management, An International Journal* Vol. 24 No. 3/4, p.150-168.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31:2, 675-686.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki : Gaudeamus Helsinki University Press. [E-kirja]. [Viitattu 27.3.2021] Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524958868>.
- Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15.-17. painos Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27, 678-693.
- Husserl, E. Teoksessa Perttula, J. (1995). Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere.
- Kakar, A. K. (2017). Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams. *International Association for Computer Information Systems*, 57:3, 208-217.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. (1993). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance Organization*. Harward Business Rewiew press. McKinsey & Company Inc.
- Kauppalehti (2018). Itseohjautuva organisaatio – toiminnallinen taivas ilman esimiehiä? 27.11.2018. [Verkkoaineisto]. [Vierailtu 9.3.2021]. Saatavilla: <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/itseohjautuva-organisaatio-toiminnallinen-taivas-ilman-esimiehia>.
- Kauppalehti (2019). Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. 7.4.2019. [Verkkoaineisto] [Viitattu 9.3.2021]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimujohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keskijohto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4>
- Kogler Hill, S.E., *Team Leadership 2016*, teoksessa *Leadership. Theory and Practice*. Northouse, P. (toim) Sixth edition. London: Sage Publications Inc. pp. 287-318, 303-304.
- Koivisto, K. Kukkola J., Latomaa T. & Sandelin, P. (toim.) (2014). *Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi 2014. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kruchen, P. (2013). Contextualizing agile software development. *Journal of Software: Evolution and Processes*. J. Softw.: Evol. and Proc. 2013; 25:351–361.
- Kukkola, J. (2014). Millaisin ehdoin kokemus voi olla tutkimuskohteena mahdollinen? Mielenfilosofisia lähtökohtaetoja kokemuksen tutkimiselle. Teoksessa Koivisto, K. Kukkola J., Latomaa T. & Sandelin, P. (toim.) (2014). *Kokemuksen tutkimus IV. Annan kokemukselle mahdollisuuden*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi 2014. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Kör. B. (2016). The mediating effects of self-leadership on perceived entrepreneurial orientation and innovative work behavior in the banking sector. *SpringerPlus*, 2016-12, Vol.5 (1), p.1-15.
- Ladkin, D. (2010). *Rethinking Leadership. A new look at old leadership questions*. Cheltenham, UK: Edward Elgar
- Laine, T. (2010). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Kirjassa J. Aaltola R. Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä.

- Manz, C. C. & Neck, C. P. (2000). Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2000-01, Vol.7 (1), p.139-140.
- Martela, F., Jarenko, K. & Paju, S. (2017). Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki, Alma Talent, 12-25
- Medinilla, Á. (2012). Agile Management Leadership in an Agile Environment; SpringerLink (Online service)
- Measey, P., Wolf, L., Berridge, C., Gray, A., Levy, R., Oliver, L., Roberts, B., Short, M. & Wilmschurst, D. (2015). Agile Foundations: Principles, practices and frameworks. 1. painos. United Kingdom. BCS Learning & Development Limited. 179 s. ISBN: 978-1-78017-254-5.
- Misra, S.C., Kumar, V. , Kumar, U., (2010). Identifying some critical changes required in adopting agile practices in traditional software development projects. *Int. J. Qual. Reliab. Manag.* 27 (4), 451–474 .
- Moe, N.B., Dingsøyr, T., Dybå, T. (2010). A teamwork model for understanding an agile team: a case study of a scrum project. *Inf. Softw. Technol.* 52(5), 480–491.
- Moravec, M. (1999). “Self-managed teams”, *Executive Excellence*, Vol. 16 No. 10, p. 18.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organizations*. 2006, Thousand Oaks, CA: SAGE publications.
- Mundra, S., Rising, L., Guo, X. (2018). *Enterprise Agility : Being Agile in a Changing World*. Birmingham, UK : Packt Publishing. eBook.
- Northouse, P. (2016). *Leadership, Theory and Practice*, 7th ed. California, Thousand Oaks.
- Op (2021). Neljä johtamisen periaatetta arjen ohjenuorina parantavat tutkitusti OP:n työntekijäkokemusta – Johtamisen periaatteet -sarjan osa 1: ”Näytän suuntaa”. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 9.3.2021]. Saatavilla: <https://www.op.fi/op-ryhma/urapolla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri/johtamisen-periaatteet/naytan-suuntaa>
- Op.media (2019). Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. 15.2.2019. [Verkkoaineisto]. [Viitattu 8.2.2021]. Saatavilla: <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>
- Op.media (2019). Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. 30.1.2019. [Verkkoaineisto] [Viitattu 8.2.2021]. Saatavilla: <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain/>
- Parker, G. M. (2008). *Team Players and Teamwork New Strategies for Developing Successful Collaboration*. Second Edition. John Wiley & Sons.
- Parker, D W., Holesgrove, M., Pathak, R. (2014). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International journal of productivity and performance management*, Vol.64 (1), 112-128
- Pearce, C.L. & Conger, J.A. (2002). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage, Thousand Oaks, CA.

- Perlak, J. (2019). Characteristics of self-organizing teams in agile project management: a case study. *Nauki Humanistyczno-Spoleczne*, 46:1, 19-27.
- Puusa, A., Juuti, P., (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. *Gaudeamus*. [E-kirja]. [Viitattu 17.5.2021] Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>.
- Ropo A. (2011). Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Tampere University Press. School of Management, 191-217
- Ropo, A., Mäkinen, E. and Seppä. I. (2020). Online company blogs as narrations of plural leadership, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33.
- Sami J. Anteroinen (2019). Nopeat syövät. Ketterä tiimimaailma on tullut jäädäkseen, vaikka muutos ei aina ole kivutonta. *HR viesti*. 3-4/2019, 12-15.
- Spiegler, S.V., Heinecke, C., Wagner, S. (2019). Leadership gap in agile teams: how teams and scrum masters mature. In: Kruchten, P., Fraser, S., Coallier, F. (eds.) *XP 2019. LNBIP*, vol. 355, pp. 37–52. Springer, Cham.
- Stray, V., Moe, N., Hoda, R. (2018). Autonomous agile teams: challenges and future directions for research. *Proceedings of the 19th International Conference on agile software development*, p.1-5.
- Tuomi, J., Sarajärvi A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, [E-kirja]. [Viitattu 17.5.2021]. Saatavilla: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>
- Wageman, R. (2001). How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching. *Organ. Sci.* 12(5), 559–577
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Zaccaro S. J, Rittman, A. L. & Marks, M.A. (2001). Team Leadership. *Leadership Quarterly*, vol 12., pp. 451-483.



## LIITTEET

### LIITE 1. Haastattelurunko tiimiläiset

Taustakysymykset/haastateltavan rooli:

Mikä on tehtävänimikkeesi?

Kertoisitko työtehtäväsi tiimissä?

Miten pitkään olet työskennellyt tiimissä?

Teema 1: Ketterien tiimien (tiimin jäsenet) kokemus johtajuuden muuttumisesta tiimin sisällä.

1. Kuvailisitko omin sanoin, miten johtajuus on mielestäsi muuttunut tiimin sisällä ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä?
2. Miten johtajuus määrittyy nykyisessä ketterässä tiimissä?
3. Miten valta ja vastuu tiimissä on muuttunut ketterään siirtymisen myötä?
4. Miten lähiesimiehen poistuminen on vaikuttanut tiimin johtajuuteen?
5. Miten muutos ketterään toimintatapaan on vaikuttanut omaan työhösi?
6. Miten mielestäsi itsensä johtaminen on muuttunut verrattuna aikaan ennen ketterää?

Teema 2: Tiimiläisten kokemus johtajien toiminnan muuttumisesta.

7. Kuvailisitko, miten johtajien toiminta on mielestäsi muuttunut heimossanne ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä?
8. Missä määrin johtajat ovat antaneet tiimille valtaa ja vastuuta ketterän toimintatavan myötä ja miten tämä on ilmennyt?
9. Millaista tukea tiimit ja/tai tiimiläiset tarvitset ketterässä toimintatavassa?
10. Missä määrin johtajilta saatu ja tarvittu tuki on muuttunut ja vastaako se tarvetta?
11. Organisaatiossa on neljä johtamisen periaatetta (suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimaan kannustaminen ja tulosten varmistaminen). Miten nämä periaatteet näkyvät mielestäsi heimon johtajien toiminnassa?
12. Tärkeä osa ketterää toimintatapaa on luottamus itseohjautuvien tiimien suoriutumiseen. Miten johtajien luottamus tiimiänne kohtaan ilmenee ja onko luottamus tiimiä kohtaan kasvanut verrattuna aikaisempaan?

Teema 3: Agile coachien roolin vaikutus johtajuuden muutokseen.

13. Miten kuvailisit agile coachien roolia tiimissänne?
14. Miten Agile coachit ovat olleet tiiminne tukena ja millaista tukea olet heiltä saanut?
15. Millaista tukea olisit agile coacheilta kaivannut?
16. Miten agile coachit ovat mielestäsi vaikuttaneet johtajuuden muutokseen?
  
17. Nyt kun ketterää toimintatapaa on toteutettu reilu vuosi, onko jotain mitä kannattaisi mielestäsi muuttaa tai kehittää erityisesti johtajuuden näkökulmasta?

## LIITE 2. Haastattelurunko agile coachit/johtajat

Taustakysymykset/haastateltavan rooli:

Mikä on tehtävänimikkeesi?

Kertoisitko tehtävästäsi?

Teema 1: Ketterien tiimien kokemus johtajuuden muuttumisesta tiimin sisällä.

1. Kuvailisitko omin sanoin, miten johtajuus on mielestäsi muuttunut tiimeissä ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä?
2. Miten johtajuus määrittyy nykyisissä ketterissä tiimeissä?
3. Miten valta ja vastuu tiimeissä on muuttunut ketterään siirtymisen myötä?
4. Miten lähiesimiehen poistuminen on vaikuttanut tiimien johtajuuteen?
5. Miten muutos ketterään toimintatapaan on vaikuttanut omaan työhösi johtamisen näkökulmasta?
6. Miten mielestäsi itsensä johtaminen tiimeissä on muuttunut verrattuna aikaan ennen ketterää?

Teema 2: Tiimiläisten kokemus johtajien toiminnan muuttumisesta.

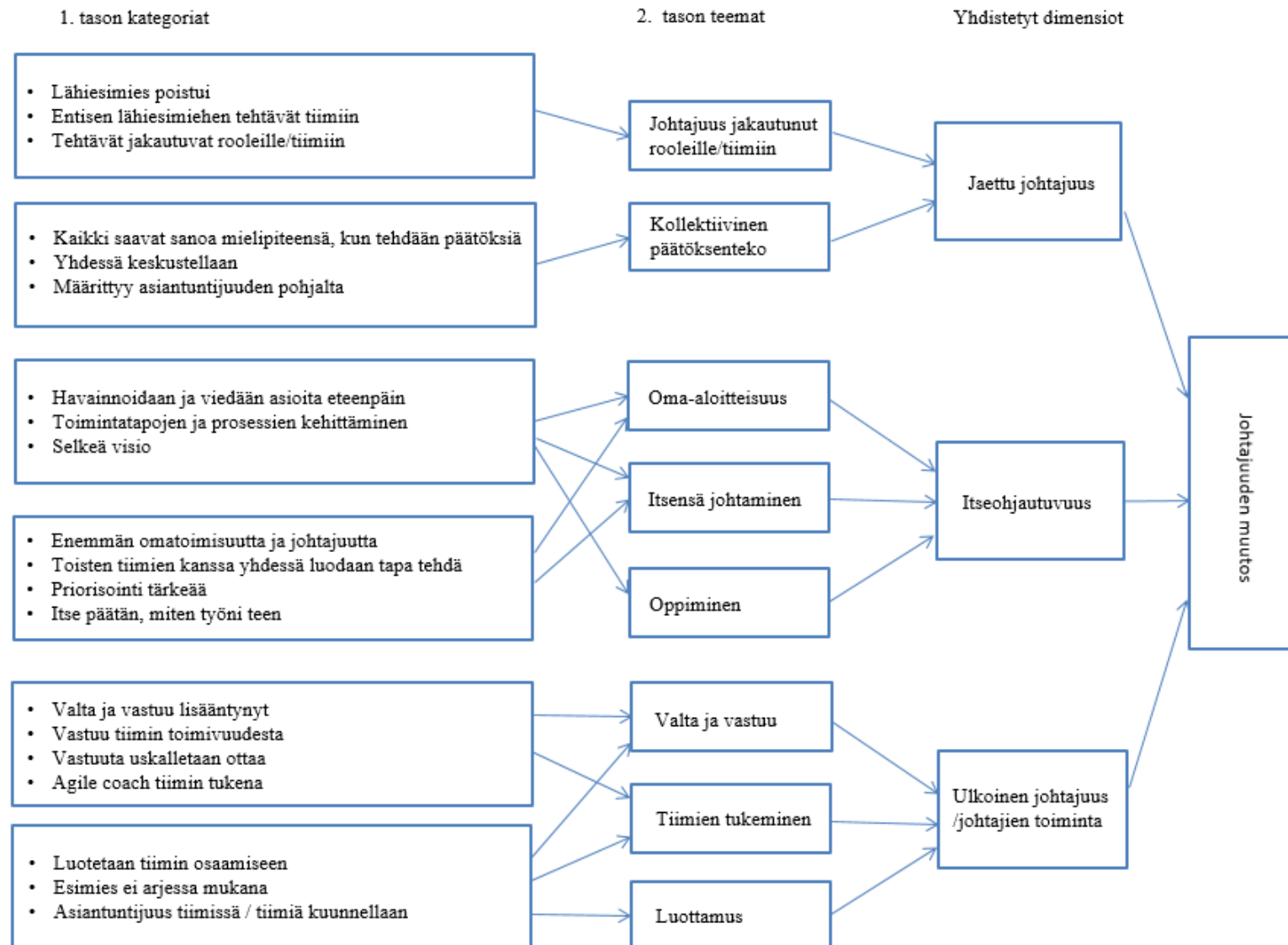
7. Kuvailisitko, miten johtajien toiminta on mielestäsi muuttunut heimossanne ketterään toimintatapaan siirtymisen myötä?
8. Missä määrin johtajat ovat antaneet tiimeille valtaa ja vastuuta ketterän toimintatavan myötä ja miten tämä on ilmennyt?
9. Millaista tukea tiimit ja/tai tiimiläiset ovat tarvinneet/tarvitsevat ketterässä toimintatavassa?
10. Missä määrin johtajilta saatu ja tarvittu tuki on muuttunut ja vastaako se tarvetta?
11. Organisaatiossa on neljä johtamisen periaatetta (suunnan näyttäminen, menestyksen mahdollistaminen, oppimaan kannustaminen ja tulosten varmistaminen). Miten nämä periaatteet näkyvät mielestäsi heimon johtajien toiminnassa?
12. Tärkeä osa ketterää toimintatapaa on luottamus itseohjautuvien tiimien suoriutumiseen. Miten johtajien luottamus tiimejä kohtaan ilmenee ja onko luottamus tiimejä kohtaan kasvanut verrattuna aikaisempaan?

Teema 3: Agile coachien roolin vaikutus johtajuuden muutokseen.

13. Miten kuvailisit agile coachien roolia muutoksessa?
14. Miten Agile coachit ovat olleet tiimien tukena ja millaista tukea tiimit ovat tarvinneet ja saaneet?
15. Miten agile coachit ovat mielestäsi vaikuttaneet johtajuuden muutokseen?

16. Nyt kun ketterää toimintatapaa on toteutettu reilu vuosi, onko jotain mitä kannattaisi mielestäsi muuttaa tai kehittää erityisesti johtajuuden näkökulmasta

### LIITE 3. Gioian metodi, tutkimustulokset



LIITE 4. Ensimmäisen tason kategorioiden muodostuminen

1. tason kategoriat		2. tason teemat	Yhdistetyt dimensiot	
Lähiesimies poistui	<i>"ennen oli se lähiesimies" (tiimiläinen 4)</i> <i>"tiimiesimies on poistunut" (agile coach/johtaja 1)</i> <i>"on lähtenyt se suora esimies" (agile coach/johtaja 4)</i>	→  Johtajuus jakautunut rooleille/tiimiin	Jaettu johtajuus	
Entisen lähiesimiehen tehtävät tiimiin	<i>"tiimiesimiehen tehtävät on jakautunut useammalle" (agile coach/johtaja 1)</i> <i>"tilalle on tullut useampi rooli tiimin sisältä" (agile coach/johtaja 4)</i> <i>"paljon on tullut lisää töitä meille tiimiläisille" (tiimiläinen 3)</i>			
Tehtävät jakautuvat rooleille/tiimiin	<i>"hatturoolien myötä aina vetovastuu on joillain tiimin jäsenillä enemmän" (tiimiläinen 1)</i> <i>"johtajuus se on enemmän nyt sit jakautunut tähän tiimiin" (tiimiläinen 3)</i> <i>"Tiimin päivittäistä työtä ja operaatiota ei johdettaisi muualta kuin tiimin sisältä." (agile coach/johtaja 1)</i>			
Kaikki saavat sanoa mielipiteensä, kun tehdään päätöksiä	<i>"päätökset tehdään yhdessä tiimissä" (tiimiläinen 2)</i> <i>"yhdessä kyllä sitten päätetään aina" (tiimiläinen 3)</i> <i>"kyllä tiimi itsenäisesti päättää" (tiimiläinen 5)</i>			
Yhdessä keskustellaan	<i>"kaikki saa sanoa mielipiteensä" (tiimiläinen 2)</i> <i>"keskenämme myllytetään niitä ongelmatilanteita" (tiimiläinen 6)</i> <i>"kollektiivisesti yhdessä keskustellen" (tiimiläinen 1)</i> <i>"kaikki ovat tasavertaisia ja jokaisen ääni on tärkeä" (agile coach/johtaja 4)</i>			→  Kollektiivinen päätöksenteko
Määrittömyy asiantuntijuuden pohjalta	<i>"Konkarit ... tämmöistä asiantuntijavastuuta" (tiimiläinen 5)</i> <i>"meillä on tosi iso osaaminen" (tiimiläinen 2)</i> <i>"määrittömyy hyvin asiantuntijuuden pohjalta" (tiimiläinen 6)</i>			

1. tason kategoriat		2. tason teemat	Yhdistetyt dimensiot	
Havainnoidaan ja viedään asioita eteenpäin	<i>"tarpeeksi ihmisiä, jotka haluaa tarttua erikoishommiin" (tiimiläinen 1)</i>		Oma-aloitteisuus	
	<i>"lupa ajatella itsenäisesti ja on pakko" (tiimiläinen 6)</i>			
	<i>"kaikki saa osallistua kehittämiseen ja uuden luomiseen ja ne on jakautunut tasaisesti" (tiimiläinen 2)</i>			
Toimintatapojen ja prosessien kehittäminen	<i>"sellasta... näkyy esim. ohjeiden päivittämistä" (tiimiläinen 5)</i>			
	<i>"...hiottua meidän tiimin tekeminen mahdollisimman hyväksi" (tiimiläinen 2)</i>			
	<i>"oppimaan ja löytämään niitä uusia toimintatapoja niin, että se juurtuu toimintaan" (agile coach/johtaja 4)</i>			
	<i>"Tiimin rooli korostuu tän toimintamallin kehittämisessä" (agile coach/johtaja 1)</i>			
Selkeä visio, mitä tavoitellaan	<i>"mihinkä meidän pitäisi mennä ja missä meidän pitäisi olla parin vuoden päästä" (tiimiläinen 6)</i>			Itsensä johtaminen
	<i>"Suunnan näyttäminen... niissä raameissa, joita meille kuitenkin annetaan" (tiimiläinen 3)</i>			
	<i>"suuntaa kukin omalla alueellaan näytetään" (agile coach/johtaja 2)</i>			
Enemmän omatoimisuutta ja johtajuutta	<i>"se on tullut näkyvämmäksi se oman itsensä johtaminen" (agile coach/johtaja 2)</i>	Oppiminen		
	<i>"itseohjautuu sinne, mikä on tärkeä" (tiimiläinen 5)</i>			
	<i>"halukkaita oppimaan" (tiimiläinen 1)</i>			
Toisen tiimin kanssa yhdessä luodaan tapa tehdä	<i>"toisten tiimien kanssa yhdessä luoda tapaa tehdä" (tiimiläinen 6)</i>			
	<i>"tiimi on osa kolmen tiimin yhteistyötä" (tiimiläinen 1)</i>			
	<i>"yhteistyö on koko tän homman ydin" (agile coach/johtaja 1)</i>			
Priorisointi tärkeää	<i>"priorisoidaan... itsellä mietittävänä" (tiimiläinen 1)</i>			
	<i>"vahvuus on tää priorisointi" (tiimiläinen 2)</i>			
	<i>"vaatii sitä tosi vahvaa priorisointia" (agile coach/johtaja 3)</i>			
	<i>"pystyn hyvin pitkälle vaikuttamaan miten teen" (tiimiläinen 4)</i>			
Itse päätän, miten työni teen	<i>"aika itsenäisesti saa tehdä työtä" (tiimiläinen 2)</i>			
	<i>"päätäväältä on koettu positiiviseksi" (agile coach/johtaja 4)</i>			

1. tason kategoriat		2. tason teemat	Yhdistetyt dimensiot	
Valta ja vastuu lisääntynyt	<i>"valta ja vastuu on noussut" (tiimiläinen 1)</i>	Valta ja vastuu	Ulkoinen johtajuus/johtajien toiminta	
	<i>"lisätty tota tiimin vastuita enemmän" (tiimiläinen 2)</i>			
	<i>tiimeille on annettu enemmän valtaa ja vastuuta (agile coach/johtaja 1)</i>			
Vastuu tiimin toimivuudesta	<i>vastuu siitä tiimistä ja sen tiimin toimivuudesta (tiimiläinen 5)</i>			
	<i>"tiimin tässä omalla vastuualueella... löytää itse ratkaisut" (agile coach 2)</i>			
	<i>"Suhtaudutaan äärimmäisen vastuullisesti siihen, miten tiimillä menee" (tiimiläinen 6)</i>			
Vastuuta uskalletaan ottaa	<i>"jokainen vastaa omasta tontistaan" (tiimiläinen 4)</i>			Tiimin tukeminen
	<i>"on saanut olla niin paljon enemmän mukana" (tiimiläinen 5)</i>			
	<i>"otetaan vastuuta lisää" (tiimiläinen 2)</i>			
Agile coach tiimin tukena	<i>"on saanut erilaisia näkökulmia ja kokemuksia" (tiimiläinen 2)</i>			Luottamus
	<i>"haluaa aina olla meidän apuna" (tiimiläinen 3)</i>			
	<i>"on tiimin tukena" (tiimiläinen 4)</i>			
Luotetaan tiimin osaamiseen	<i>"luotto on kohdillaan" (tiimiläinen 1)</i>			
	<i>"luotetaan siihen, että homma menee niin kuin pitääkin" (tiimiläinen 3)</i>			
	<i>"luottaa siihen, että me hoidetaan homma" (tiimiläinen 6)</i>			
Esimies ei arjessa mukana	<i>"on mennyt tosi kauas meistä" (tiimiläinen 1)</i>			
	<i>"Esimieshän ei ole meidän tiimin arjessa mukana" (tiimiläinen 6)</i>			
	<i>"häntä kyllä tässä oikein tuu usein jututettua" (tiimiläinen 2)</i>			
Asiantuntijuus tiimissä/tiimiä kuunnellaan	<i>"luotetaan monia projekteja tiimiläisille" (tiimiläinen 5)</i>			
	<i>"tiimeistä voidaan nostaa suoraan (asioita) johtoryhmääänkin" (agile coach/johtaja 1)</i>			
	<i>"enemmän valtaa tiimeille kokeilla asioita, joita ne näkee että olisi hyvä toteuttaa" (agile coach/johtaja 4)</i>			
	<i>"halutaan kuunnella päätöksissä" (agile coach/johtaja 2)</i>			