JAETTU JOHTAJUUS JA TIIMIN AUTONOMIA SKAALAUTUVASSA KETTERÄSSÄ VIITEKEHYKSESSÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

Maria Ullakonoja

Tarkastajat: Professori Maria Paasivaara

PsM Maarit Mettälä

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppatieteet

Maria Ullakonoja

Jaettu johtajuus ja tiimin autonomia skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

2024

92 sivua, 4 kuvaa, 10 taulukkoa ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Maria Paasivaara ja PsM Maarit Mettälä

Avainsanat: Jaettu johtajuus, tiimi, tiimin autonomia, ketterä kehitys, skaalautuva ketterä kehitys Skaalautuva ketterä viitekehys, SAFe

Tämä tutkimus käsittelee jaettua johtajuutta ja tiimin autonomian tasoa skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä, SAFe®. Aiheita on tutkittu aiemmin erillisinä tutkimuksinaan mutta ei niinkään yhdessä. Aiheiden yhdistäminen samaan tutkimukseen ansaitsee huomiota, koska jaettu johtajuus ja tiimin autonomia ovat olennainen osa skaalautuvaa ketterää viitekehystä, joka taas on koettu keinoksi vastata jatkuvaan ja nopeaan muutokseen digitaalisuuden aikakaudella. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa jaetun johtajuuden yhteys ja tiimin autonomian taso sekä niiden hyödyt ja mahdolliset haasteet valitussa viitekehyksessä.

Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus ja sen kohderyhmänä on globaalissa yrityksessä valituissa rooleissa Suomessa kehitystyössä työskentelevät henkilöt. Tutkimuksen empiirisen aineiston keräys toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.

Tutkimuksen tulokset vahvistivat jaetun johtajuuden sekä tiimin riittävän autonomian tason merkityksen SAFe® viitekehyksessä. Johtajuuden jakautuminen skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä on luontaista mutta ei itsestään selvää. Vaikka tiimin autonomia on rajoitettua, se koetaan tärkeäksi ja se on myös edellytys motivoituneen ja itseohjautuvan tiimin onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi. Parhaimmillaan jaettu johtajuus ja tiimin autonomisuus auttavat yritystä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin ja saavuttamaan halutun liiketoimintaketteryyden. Suurimpina esteinä jaetun johtajuuden ja tiimin autonomian toteutumiselle ovat sitoutumisen ja tuen puute eri tasoilla, sekä mm. prioriteettien ja viestinnän epäselvyys, sekä joissain määrin viitekehyksen byrokraattisuus.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Business and Management

Business Administration

Maria Ullakonoja

Shared leadership and team autonomy in scaled agile framework

Master's thesis

2024

92 pages, 4 figures, 10 tables, and 1 appendix

Examiners: Professor Maria Paasivaara and M. Psych Maarit Mettälä

Keywords: Shared leadership, Team, Team Autonomy, Agile development, Scaled Agile development, Scaled Agile Framework, SAFe

This study examines shared leadership and the level of team autonomy in a chosen scaled agile framework, SAFe®. Both themes have been examined before separately but not much together. Examining these two themes in the same study is relevant since shared leadership and team autonomy belong essentially to SAFe® which is one way to respond continuously and fast-changing environment in the digital era. The purpose of this study is to identify the benefits and possible pitfalls of shared leadership and team autonomy within the framework.

This study was conducted as a qualitative study and the empirical part of the study was executed as semi-structured interviews. The target group is people working in selected specialist roles from a global company's Finnish organization.

The study confirmed the importance of shared leadership and a sufficient level of team autonomy within a studied framework. Leadership is naturally but not automatically distributed and, even if the level of team autonomy is restricted, it is a prerequisite for a motivated team to successfully reach common goals. At its best, shared leadership and team autonomy help organizations respond to changing environments' requirements and achieve business agility. The factors preventing shared leadership and team autonomy were identified to be e.g. lack of commitment and support at all levels, unclear priorities, and communication, and somewhat the bureaucracy the framework brings.

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto ... 6
1.1 Tutkimuksen tausta ... 7
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset ... 9
1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus ... 10
1.4 Tutkimuksen rakenne ... 13
2 Jaettu johtajuus ... 14
2.1 Johtajuus ja johtamisen historiaa ... 14
2.2 Johtamistyylit ja johtamiskulttuurit ... 20
2.3 Jaettu johtajuus ... 23
2.3.1 Jaetun johtajuuden hyödyt ... 26
2.3.2 Jaetun johtajuuden haasteet ja kompastuskivet ... 27
3 Ketterä ohjelmistokehitys ja -toimintamalli ... 29
3.1 Ketteryyden periaatteet ja skaalautuva ketterä viitekehys ... 29
3.2 Ketterä johtaminen ja ketterä johtaja ... 34
3.3 Tiimi ... 36
3.3.1 Tiimin autonomia ketterässä skaalautuvassa toimintamallissa ... 38
3.3.2 Ketterän tiimin johtajuus ja sen jakautuminen ... 39
4 Tutkimusmenetelmät ... 42
4.1 Tutkimusstrategia ... 42
4.1.1 Tutkimusmenetelmä ... 43
4.1.2 Tutkimusaineiston keruu ja tutkimuskohde ... 45
4.1.3 Haastateltavien tausta ja taustatiedot ... 47
4.1.4 Tutkimusaineiston analysointi ... 49
4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ... 50
5 Tutkimustulokset ... 53
5.1 Haastateltavien taustatiedot jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomiasta ... 54
5.2 Jaettu johtaminen skaalautuvassa ketterässä työympäristössä ... 56

5.2.1 Organisaatiotasoinen jaettu johtajuus ja päivittäinen työ 57
5.2.2 Jaettu johtajuus henkilötason johtamisessa ja tuen tarve 58
5.2.3 Oma johtajuus tiimissä ja omat vaikutusmahdollisuudet 61
5.2.4 Innovoinnin toteutuminen ja merkitys 62
5.3 Tiimin autonomia 63
5.4 Jaettu johtajuus 66
6 Tutkimustulosten pohdinta 71
6.1 Jaettu johtajuus ja tiimin autonomia skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa 71
6.2 Koetut hyödyt ja haasteet jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomiasta 75
6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet 77
7 Johtopäätökset 83
Lähteet 85

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Teknologian nopea kehittyminen ja uusien teknologioiden käyttöönotto elämän eri osa-alueilla vaikuttaa merkittävästi tulevaisuuteen ja on asia, mitä ei juurikaan kyseenalaisteta. Digitalisaatio ja mm. datan hyödyntämisen tuomat mahdollisuudet asettavat yrityksille vaatimuksia vastata kysyntään ja markkinatilanteen muutoksiin nopeasti. Digitalisaatio on viime aikoina vaikuttanut lähes kaikkiin toimialoihin digitaalisten palveluiden yleistyessä laajasti ja aikamme yksi tärkeimmistä raaka-aineista onkin data. (Dufva & Rekola 2023, 47–48) Teknologian kehitys mahdollistaa entistä enemmän hajautetumpaa toimintaa ja tarjoaa uusia mahdollisuuksia poikki toimialojen. Nopea muutos vaatii uutta osaamista ja toimintatapoja niin tekemisessä että johtamisessa. Ketterien toimintatapojen on tutkittu parantavan yrityksen kykyä vastata nopeasti muuttuvaan kysyntään ja siksi ketteryys on elintärkeää yrityksen kilpailukyvylle. Skaalautuva ketterä toimintamalli on suurten organisaatioiden ketteryyden muoto, minkä avulla useampi autonominen tiimi työskentelee kohti yhteistä, strategian mukaista tavoitetta. Yksi tärkeä osa yrityksen ketteryyttä on Ketterä johtajuus, jonka yksi luonteenpiirre on jaettu johtajuus. Uutta osaamista tarvitaan sekä teknologioiden ymmärtämiseen, että niiden käyttöön ja enää ei puhuta vain digitaidoista vaan digitalisesta sivistyksestä, joka nähdään sekä yksilön että yhteiskunnan henkisenä pääomana. (Dufva & Rekola 2023, 48–49; Valtioneuvosto 2022; Attar & Abdul-Kareem 2020, 179–181)

Organisaatiot toimivat aikakaudella, jossa informaatioteknologia ja globalisaatio yhdistyy dynaamiseen, monimutkaiseen ja kilpailuympäristöön. Kilpailukykyisenä pysyminen sekä paikallisilla että globaaleilla markkinoilla vaatii kykyä vastata asiakkaan ja teknologian tuomiin vaatimuksiin nopeasti. Tehokas navigointi tässä ympäristössä on monessa organisaatiossa johtanut organisaatiorakenteisiin, jossa tiimit ovat keskiössä perinteisen ylhäältä alas johtamisen sijaan. On huomattu, että itseohjautuvat tiimit ovat osa prosessia, jolla yritykset pystyvät tarjoamaan nopeampia ja joustavampia ratkaisuja kuin perinteiset keskitetyt organisaatiokulttuurit. (Nicolaides et al. 2014, 923; Appelbaum, Abdallah & Shapiro 1999, 60) Yhä useammalla toimialalla myös asiantuntijuus on menestymisen edellytys. Asiantuntijuus perustuu ihmisten osaamiseen ja heidän väliseensä

vuorovaikutukseen, jossa keskiössä on tiedon jakaminen ja sen perusteella yhdessä tekeminen ja tekemisen jalostaminen. (Ropo et al. 2005, 160–161)

Drucker (1999, 16–20) näki, että johtamisen ja tulevaisuuden haasteiden ymmärtämisessä kaksi peruskysymystä ja niiden ymmärtäminen on avainasemassa: muutokset maailman taloudessa ja johtamisen käytännöissä. Liiketoimintaketteryys (Business Agility) sekä ketterät toimintamallit ovat kyky vastata nopeastikin muuttuvaan markkinaan ja kilpailla ja menestyä digitaalisessa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä sekä vastata markkinoiden muutoksiin ja niiden tuomiin mahdollisuuksiin digitaalisilla ja innovatiivisilla liiketoimintaratkaisuilla. Muutos on nopeaa ja asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat nopeasti. Teknologian kehitys, esimerkiksi Megatrendeissäkin tunnistettu ja jopa seuraavaksi vallankumoukseksi nimetty datan hyödyntäminen ja tekoäly, mahdollistavat vastaamiseen näihin odotuksiin ketterästi ja luomaan arvoa asiakkaalle sekä vastaamaan markkinoiden tarpeisiin. (Dufva & Rekola 2023, 52; Knaster & Leffingwell 2020, 14–15)

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tausta sekä tutkimuskysymykset ja rajaukset. Luvun lopussa käydään läpi myös tutkimuksen rakenne. SAFe® rooleista puhutaan vakiintunein englanninkielisin termein, sillä kaikista ei ole saatavilla vastaavuuksia suomeksi.

1.1 Tutkimuksen tausta

Ketterässä toimintamallissa toiminta nojaa vahvasti tiimityöskentelyyn ja tiimit toimivat itseohjautuvasti ja osittain autonomisesti eli tiimeille annetaan valta ja vastuu työnsä eri näkökohtiin kuten suunnitteluun, aikataulutukseen, tehtävienjakoon ja päätöksentekoon liittyen. Saavuttaakseen ketterän toimintamallin hyödyt, itseohjautuvan ja autonomisen ketterän tiimin sisällä johtajuuden pitäisi olla mieluummin hajautettua kuin keskitettyä. Jaetun johtajuuden tunnuspiirteiden mukaisesti johtajuus tulisi jakaantua tiiminjäsenten tietojen, taitojen ja kulloinkin käsillä olevan asian ratkaisemiseksi tarvittavan johtamisen perusteella. (Moe, Dingsyr & Kvangardsnes 2009, 1–2) Autonomian toteutumiseksi tiimillä tulisi olla valta päättää itse tekemästään työstä sen sijaan, että tiimin ulkopuolinen johtaja

tekisi päätöksiä keskitetysti, mikä edellyttää sitä, että myös päätöksentoeko ja päätösvalta on jaettu tiimin sisällä sen jäsenien kesken (Moe et al. 2009, 2–3).

Digitaalisuuden aikakaudella yritysten niiden koosta riippumatta täytyy oppia mukautumaan jatkuvasti muuttuvaan ja digitaaliseen ympäristöön. Tässä asiassa organisaatioketteryys ja liiketoimintaketteryys ei ole vain vaihtoehto vaan välttämätöntä. Käsitteenä ketterä viittaa joustavuuteen ja kykyyn menestyä ennustamattomassa ja muuttuvassa ympäristössä. Organisaation ketteryys korreloi myös positiivisesti sen menestymisen kanssa (Moberg 2015; Knaster & Leffingwell 2020, 19–20) Ketterät toimintamallit ja skaalautuva ketterä viitekehys mahdollistaa liiketoimintaketteryyden ja parantaa sitä kautta yritysten tulosta. Ketteryys ja sen skaalautuvuus kuten Scaled Agile Framework® eli SAFe® on mahdollistanut isoja parannuksia markkinoihin reagoimiseen, korkeampaan laatuun, asiakastyytyväisyyteen sekä työntekijöiden sitoutuvuuteen. Ketterät organisaatiot pystyvät reagoimaan muutokseen nopeammin, allokoiman tarvittaessa resursseja tehokkaammin ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Moberg 2015; Knaster & Leffingwell 2020, 19–20)

Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa useat tiimit työskentelevät kohti yhteistä tavoitetta. Tämä vaatii yritykseltä ketterää ajattelutapaa koko yrityksen tasolla, koordinointia ja johdon tasolta päätöksentekoa. Jos tiimi kokee, että heillä on vain nimellinen mahdollisuus päätöksentekoon sekä toimia autonomisesti ja itseohjautuvasti, saattaa se johtaa siihen, että tiimi ei omaksu autonomista toimintatapaa. Kun työskennellään isoissa skaalautuvissa kehityshankkeissa, yksittäisen tiimin täysi autonomia on harvoin mahdollista johtuen muun muassa ulkopuolisista riippuvuuksista ja manitiusta koordinoinnista. Tällaisessa ympäristössä on tärkeää ymmärtää miten tiimit voivat tarpeesta työskennellä ja koordinoida työtä yhdessä kohti yhteistä tavoitetta tiimin sisäinen autonomia kuitenkin säilyttäen. Isoissa kehityshankkeissa ja -organisaatoissa myös johtamisella on tärkeä rooli. Tavoitteiden asettaminen ja johtaminen tulee ylempää ja yksittäisen tiimin ulkopuolelta. Myös tekemistä johdetaan isossa kokonaisuudessa osittain tiimin ulkopuolella. (Moe et al. 2019, 6998–7002; Attar & Abdul-Kareem 2020, 182–185) Siksi on tärkeää, että tiimitason tekemistä ja tiimejä suojellaan ulkopuolella tapahtuvalta johtamiselta niin, että tiimitason tekemisen autonomia säilyy. Myös tiimiä koskevassa päätöksenteossa on tärkeää, että jaettu johtajuus toteutuu

niin, että asioita ei johdeta vaan ulkopuolelta vaan tiimin jäsenet osallistetaan ja tiimi osallistuu tehtävien johtamiseen itse. Ketterä ajattelutapa edellyttää ajattelutavan jalkauttamista koko organisaatiotasolla ja johdolta läpinäkyvyyttä. Jaetun johtajuuden näkökulmasta on tärkeää, että johdolla on luottamus sekä kyky esimerkiksi siirtää päätöksentekoa hierarkiassa alaspäin. Siksi myös tiimin autonomian toteutumisen kannalta on tärkeää, että myös jaettu johtajuus toteutuu, kun toimitaan skaalautuvassa ketterässä ympäristössä. (Attar & Abdul-Kareem 2020, 182–184; Ciancarini et al. 2022, 180–181; Moe et al. 2019, 6998–7002)

Ketterää kehitystä ja skaalautuvaa ketterää viitekehystä sekä tiimin autonomiasta löytyy aiempia tutkimuksia, samoin kuin jaetusta johtajuudesta. Tutkimuksia jaetun johtajuuden ja SAFe® viitekehyksestä sekä tiimin autonomiasta samassa viitekehyksessä ei juuri löydy. Tässä tutkimuksessa pyritään tunnistamaan miten jaettu johtajuus ja tiimin autonomia toteutuvat skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä ja mitkä ovat näiden osa-alueiden hyödylliseksi koetut tekijät.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kahdeksaa ketterässä kehitystiimissä työskentelevää asiantuntijaa. Haastattelut toteutetaan käyttämällä puolistrukturoitua haastattelumenetelmää yksilöhaastatteluina.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten jaettu johtajuus näyttäytyy ja miten tiimin autonomian koetaan toteutuvan skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä valittujen kehitystiimin roolien näkökulmasta. Tutkimus pyrkii vastaamaan alla olevaan päätutkimuskysymykseen esitettyjen alatutkimuskysymysten avulla.

Päätutkimuskysymys:

- Miten jaettu johtajuus ja tiimin autonomia toteutuu ja mitkä ovat niiden koetut hyödyt ja hyvät puolet sekä haasteet skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa?

Alatutkimuskysymykset:

- Alakysymys 1: Miten johtajuus jakautuu skaalatussa ketterässä toimintamallissa?
- Alakysymys 2: Miten johtajuus ja sen jakautuminen nähdään ja koetaan ketterässä autonomisessa tiimissä?
- Alakysymys 3: Miten tiimin autonomia toteutuu skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa valitun kohderyhmän eli liiketoimintaa edustavien tiimin roolien näkökulmasta?

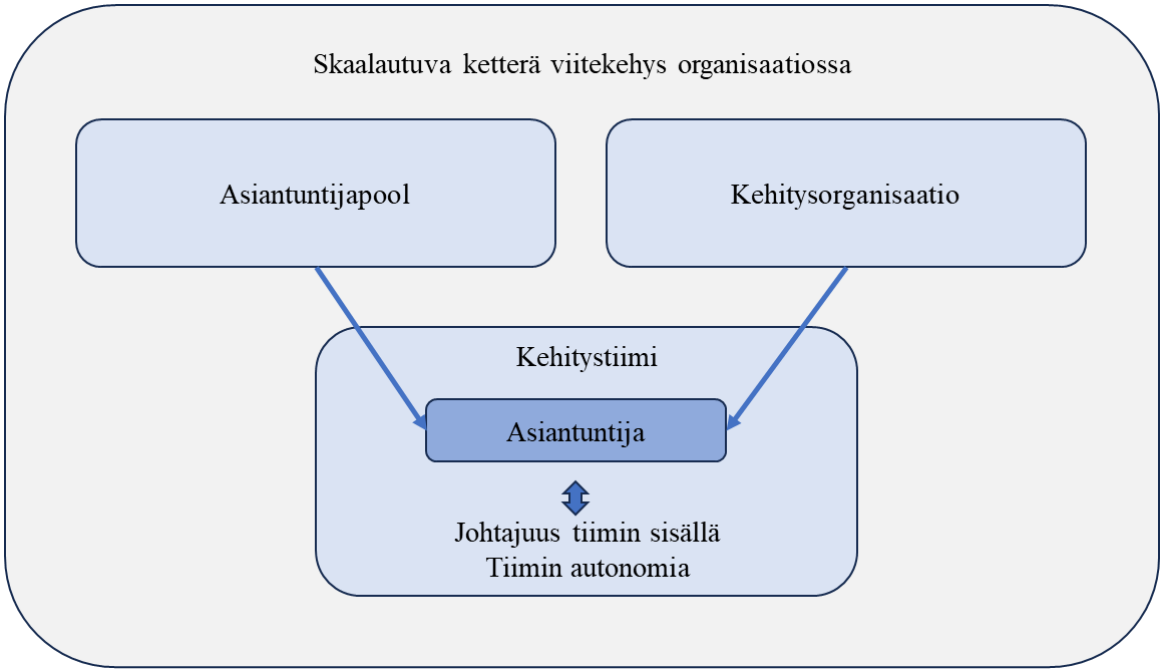
Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella sekä perustuen empiiriseen tutkimukseen, joka toteutetaan haastattelemalla skaalautuvassa ketterässä ympäristössä työskenteleviä asiantuntijoita.

1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaus

Tutkimuksen viitekehys on jaettu johtajuus ja tiimin autonomia skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä. Tutkimus keskittyy nimenomaan SAFe® -viitekehykseen ja kehitystiimin valittujen roolien näkökulmaan jaetun johtajuuden ja autonomian toteutumisesta ja menestystekijöistä sekä lisäksi siihen, mitkä tekijät mahdollisesti koetaan positiivisina tai haasteina tai esteinä jaetun johtajuuden tai autonomian toteutumiselle. Tutkimuksen empiirinen osio on rajattu valittujen SAFe® tiimien rooleissa toimivien henkilöiden kokemuksiin. Tutkimuksen viitekehys koostuu tässä tutkimuksessa haastateltuihin asiantuntijoihin ja heihin kohdistuvasta johtajuuden jakautumisesta ja edelleen haastateltavien omasta roolista johtajuuden näkökulmasta osana kehitystiimiä ja tiimin autonomiaa.

Tutkimuksessa haastatellut henkilöt työskentelevät asiantuntijat, jotka kuuluvat hallinnollisesti omaan asiantuntijapool-tiimiinsä mutta heidät on allokoitu yrityksen eri liiketoiminta-alueille kehitysorganisaatioiden kehitystiimeihin tiettyihin rooleihin. Näitä rooleja ovat Product Owner, Business Analyst, Scrum Master ja Product Manager, eli tässä ympäristössä lähempänä liiketoimintaa työskentelevät roolit (pois lukien Scrum master). Haasteltavat työskentelevät globaalissa yrityksessä, joka on toimialallaan päämarkkina-alueensa suurin toimija, ja tarjoaa tuotteita ja palveluita sekä henkilö- että yritysasiakkaille. Markkinana kyseinen markkina-alue on kilpailukykyinen ja digitaalinen toimintaympäristö, ja yrityksellä on ollut vahva asema Pohjoismaiden talouden ja sen kasvun tukemisessa koko historiansa ajan. Yrityksen vahvuutena on kokonsa ansiosta kyky toimia maailmanlaajuisten megatrendien keskellä kaikilla liiketoiminta-alueillaan. Yrityksen osake noteerataan kaikissa pohjoismaisissa pörsseissä ja sen osakkeenomistajina on yli puoli miljoonaa yksityishenkilöä. Yrityksessä työskentelee pelkästään teknologian parissa noin 8000 henkilöä, joista suuri osa erilaisissa sovelluskehitys- tai ylläpitorooleissa. Teknologia-asiantuntijoiden lisäksi ohjelmistokehityshankkeissa työskentelee vaihtelevia määriä liiketoimintataustaisia asiantuntijoita eri liiketoiminta-alueilta.

Kohdeyrityksen kehitysorganisaation johto johtaa ylätasoilla, junatasoa johtaa Product Manager ja tiimeissä johtajuus jakaa tiimin jäsenten ja Product Ownerin kesken. Tiimissä Product Owner on vastuussa suunnan näyttämisestä ja tiekartan kommunikoinnista sekä backlogin eli tuotejonon priorisoinnista. Lisäksi Product Owner on vastuussa arvon tuottamisesta ja tiimin tuotoksesta. Muut tässä tutkimuksessa haastateltavat roolit ovat osa tiimiä ja Product Manager osa junatasoa. Johtajuuden jakautumista ja autonomian asettumista viitekehykseen kuvataan kuvassa 1.



Kuva 1. Johtajuuden jakautuminen ja tiimin autonomia tutkimuksen viitekehyksessä

Tässä tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan asiantuntijapoolissa työskentelevien henkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin ja siksi tiimien teknisemmät roolit kuten sovelluskehittäjät ja arkkitehdit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle ja lisäksi he sijoittuvat organisatorisesti sekä maantieteellisesti eri organisaatioon. Tutkimus rajataan koskemaan kohdeyrityksen asiantuntijapooliin kuuluvia henkilöitä. Tutkimuskysymyksiä ja jaettua johtajuutta lähestytään näiden liiketoimintaa lähempänä olevissa aiemmin mainituissa rooleissa toimivien henkilöiden kautta ajatellen sitä ketterää kehitystiimiä, jossa he työskentelevät. Vaikka yritys toimii useassa maassa, tutkimus tarkastelee Suomessa toimivia yksilöitä ja tiimejä eikä ota kantaa tai yleistä toimintaa koko organisaation laajuudessa.

Työn teoriaosassa käydään läpi jaetun johtajuuden lisäksi valitun skaalautuvan ketterän viitekehyksen, SAFe®, pääpiirteet mutta ei pureuduta tarkemmin muihin skaalautuvan ketterän viitekehyksiin tai koko skaalautuvan ketterän kehittämisen yksityiskohtiin niiltä osin kuin ne eivät ole relevantteja tämän tutkimuksen kannalta.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työn johdantoluvussa esitellään työn aihe ja tausta sekä tutkimuskysymykset. Toisessa ja kolmannessa luvussa perehdytään jaettuun johtajuuteen ja ketterään toimintamalliin, myös skaalautuvan ketterän viitekehykseen SAFe®, sekä ketterän johtajan ominaisuuksiin. Lisäksi perehdytään itseohjautuvan tiimin autonomiaan. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston keruu. Luvussa viisi esitellään tutkimuksen tulokset ja edelleen luvussa kuusi tuloksia peilataan työn teoriapohjaan, eli aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen aiheista. Luvussa kuusi tehdään myös yhteenveto ja esitetään mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lopuksi luvussa seitsemän esitellään johtopäätökset.

2 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa tarkastellaan jaettua johtajuutta kirjallisuuden ja teoreettisen taustan kautta. Lisäksi käydään läpi jaetun johtajuuden periaatteet, sekä aiemmissa tutkimuksissa esiin tulleet hyödyt ja menestystekijät sekä mahdolliset haasteet.

2.1 Johtajuus ja johtamisen historiaa

Johtamiselle on kirjallisuudessa satoja erilaisia määritelmiä, mikä johtuu osittain siitä, että tutkijat usein tarkastelevat johtajuutta omasta näkökulmastaan. Vaikka johtaminen usein samaistetaan vain esihenkilöön tai johtajaan, johtaminen kuitenkin koostuu itse johtamisasemassa olevan henkilön lisäksi alaisista, erilaisista tilanteista sekä tavoiteltujen päämääriin liittyvistä prosesseista. (Juuti 2013, 13; Yukl 2010, 2–4) Englanninkielisessä kirjallisuudessa johtajuudesta puhutaan usein pääosin kahdella eri termillä, leadership ja management. Joidenkin kirjoitusten mukaan näiden ero kärjistetään jopa niin, että samalla henkilöllä ei voi olla molempia rooleja. Manager-roolissa olevat arvostavat pysyvyyttä, tehokkuutta ja järjestystä, kun taas leadership-roolissa arvostetaan mukautuvuutta, joustavuutta ja innovatiivisuutta. Managerit keskittyvät enemmän siihen, että asiat tulevat tehdyksi, kun taas leaderit keskittyvät ihmisiin ja mitä asiat merkitsevät ihmisille ja sitä kautta yhteisymmärrykseen asioiden valmiiksi saattamiseksi. (Yukl 2010, 2–4) Tässä työssä keskitytään enemmän leadership-näkökulmaan johtajasta.

Seeckin (2021, 20–21) mukaan johtamisen tarkoitus on saada usein eri asemassa olevat ja erilaiset ja eri tavalla vaikutusvaltaiset yksilöt toimimaan organisaation arjessa yhteistoiminnassa siten, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Johtaminen on ihmisten fyysisiä voimavaroja ja työpanosta tehokkaasti hyödyntävää toimintaa tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Yksinkertaistettuna johtaminen on esimiehen ja alaisen välistä päämäärähakuista toimintaa, jossa perinteisesti johtaja saa työntekijät tekemään jotain eli johtaja on määrittänyt organisaation tekemisen suunnan, ja keskijohto on valvonut sen toteutumista edelleen. Käytännössä johtaminen vaihtelee suuresti ympäristön ja tilanteen

mukaan ja jokainen ihminen kokee johtamisen eri tavoin. Määritelmien erona on myös se, miten johtaja motivoi työntekijöitään ja kenellä organisaation jäsenellä on sananvaltaa tavoitteisiin ja tehtäviin päätöksiin liittyen. (Juuti 2013, 23,39; Kort 2008, 409–410)

Seeckin mukaan (2021 20–12–15) johtamisen teoria taas on tarkoitusta, tehtäviä ja laajuutta koskeva tietovaranto. Johtajuus on myös sosiaalinen prosessi, jossa johtaja vaikuttaa organisaation jäsenien tunne-elämään ja tuotoksiin ja toisaalta vaikuttamisprosessi koska johtajan pitää pystyä vaikuttamaan organisaatioon kuten sen tietorakenteisiin ja esimerkiksi asenteisiin. Johtamistutkimus on pyrkinyt tutkimaan ja luomaan johtamisen eri teorioita. Johtamisteorioiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta ymmärretään mikä johtamisessa on uutta ja mikä on vanhaa ja sitä kautta pystytään kehittämään johtajuutta edelleen. Johtamistavat ja työn organisoimistavat linkittyvät myös yhteiskunnalliseen kehitykseen. (Seeck 2021, 19–20)

Taulukossa 1 on listattu Yukl (2010, 3) kokoamia erilaisia johtamisen määritelmiä 1900-luvun jälkimmäiseltä puoliskolta. Useimmat määritelmät kuvaavat olettamaa, että johtaminen on prosessi, jossa vaikuttamisen erilaisten keinojen avulla ohjataan, järjestetään ja fasilitoidaan erilaisia tehtäviä ja ihmisryhmien välisiä suhteita organisaatioissa. Toisaalta määritelmät myös eroavat toisistaan monilta osin, muun muassa vaikuttamisen prosessien ja kohderyhmän osalta organisaatiossa. Tämä on yksi syy siihen miksi eri johtamistutkijat katsovat johtamista ilmiönä niin eri tavoin. Jotkut teoriat jopa kyseenalaistavat onko johtamistutkimuksesta edes hyötyä tieteellisestä näkökulmasta katsottuna. (Yukl 2010, 3)

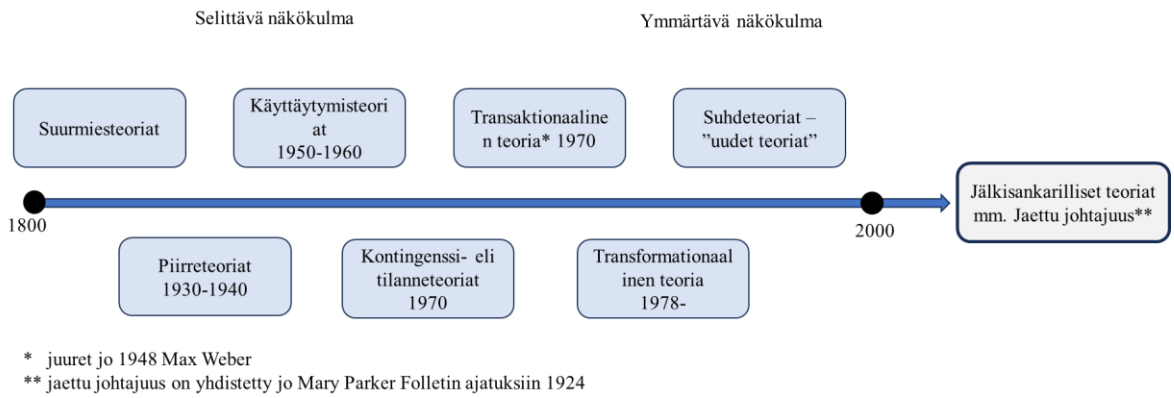
Taulukko 1. Johtamisen määritelmiä 1900-luvun jälkipuoliskolta (Mukaillen Yukl 2010, 3)

Määritelmä	**Määrittelijä**
Johtajuus on yksilön käyttäytymistä, joka ohjaa ryhmän tekemistä kohti yhteistä tavoitetta	Hemphill & Coons 1957
Johtajuus on vaikutusvaltainen lisäys organisaation rutiinien ja ohjeiden noudattamisen lisäksi	Katz & Kahn, 1978
Johtajuutta harjoitetaan, kun halutaan mobilisoivat erilaisia resursseja mm. seuraajien herättämiseen ja sitouttamiseen	Burns 1978
Johtajuus toteutuu prosessissa, jossa yksi tai useampi yksilö onnistuu määrittelemään toisten todellisuuden	Smircich & Morgan 1982
Johtajuus on prosessi, jossa vaikutetaan järjestäytyneen ryhmän tehtäviin yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.	Rauch & Behling 1984
Johtajuudessa on kyse vision ja arvojen esittämisestä ja sellaisen ympäristön luomisesta, jossa tavoitteet on mahdollista saavuttaa	Richards & Engle 1986
Johtajuus on prosessi, jossa annetaan tarkoitus ja merkityksellisen suunnan yhteiselle ponnistukselle ja luodaan halukkuus saavuttaa tämä tarkoitus	Jacobes & Jaques 1990
Johtajuus on kyky astua kulttuurin ulkopuolelle ja sitä kautta käynnistää evolutiivisempia ja mukautuvia muutosprosesseja	Schein 1992
Johtajuus on prosessi, jossa järkeistetään sitä mitä ihmiset tekevät, jotta ihmiset sitoutuvat ja ymmärtävät tekemisensä	Drath & PAlus 1994
Johtajuus on yksilön kyky vaikuttaa ja motivoida muita, sekä mahdollistaa muiden panos kohti organisaation tehokkuutta ja menestystä	House et al. 1996

Johtamisteorioiden historiassa 1800-luvun lopulta aina pitkälle 1900-luvulle, teorioiden alkuvaiheet keskittyivät pitkälti yksittäisen johtajan rooliin ja ylhäältä alas johtamiseen sekä kontrolliin. 1900-luvun ajan johtajuus on pitkälti tarkoittanut samaa asiaa kuin johtaja, johtajuus on viitannut johtajan piirteisiin, tekoihin, persoonaan ja johtajan rooliin. 1900-luvun alkupuolella johtaja oli karismaattinen ja visionäärinen ”sankarijohtaja” ja puhuttiin suurmiesteorioista. Johtajuuden myöhemmissä vaiheissa taas puhutaan jälkisankarillisista teorioista, yksilöjohtajuudesta ja kollektiivisesta johtajuudesta, joihin mm. jaettu johtajuus myös luetaan. (Yukl 2010, 12–15; Salovaara 2020, 86–87)

Johtajuuden historiassa ja johtamistutkimuksessa voidaan tunnistaa eri vaiheita tai aaltoja perustuen esimerkiksi johtajuuden piirteisiin ja tunnusomaisiin käyttäytymis- ja johtamismalleihin. Näitä ovat mm. suurmiesteoriat, piirreteoriat, käyttäytymisteoriat,

kontingenssiteoriat, transaktionaaliset, transformationaaliset ja esimerkiksi jälkisankarillinen aika. Johtamisteorioiden asettuminen aikajanalle on kuvattu kuvassa 2. (Yukl 2010, 12–14)



Kuva 2. Johtamisteoriat aikajanalla kohti jaettua johtajuutta. (Mukaillen Juuti 2013; Yukl 2010)

Suurmiesteoria ja piirreteoriat ovat johtamistutkimuksen varhaisimpia muotoja tai aaltoja ja ne vallitsivat 1930–50-luvuilla. Piirreteorioiden mukaan johtajaksi synnytään ja nimensä mukaisesti tälle aallolle oli keskeistä ajatus, että tietyt piirteet tekivät johtajasta johtajan. Johtajalla oli luontaisesti henkilökohtaisia piirteitä, fyysisiä ominaisuuksia ja luonteenpiirteitä (auktoriteetti, valta, saavutustavoitteinen, motivaatio), jotka tekivät hänestä johtajan. Ongelma oli, että itse asiassa hyvin vähän yhteneviä piirteitä oli löydettävissä hyvän johtajan määritelmäksi. Yhtenevien tutkimusten puute ja varsin vähäiset persoonallisuustutkimukset eivät tukeneet näitä näkemyksiä. Piirreteoria oli vallitseva n. 1950-luvulle, kunnes Stogdill (1948) kirjoitti yhteenvedon käyttäytymismalleista ja piirreteoriat haudattiin. Ne nousivat kuitenkin uudestaan esiin myöhemmin transformationaalisen teorian yhteydessä. (Virtaharju 2016, 11; Yukl 2010, 13)

Toisen aallon johtamistutkimuksessa muodostivat käyttäytymisteoriat, kun piirreteoriat eivät enää tarjonneet kestäviä ratkaisuja johtajuuden määrittämiseksi. Käyttäytymisteorioiden aikakaudella 1950–60-luvuilla alettiin tarkastella johtajien käyttäytymistä ja

henkilökohtaisten piirteiden sijaan sitä, miten johtajat käyttäytyivät, eli tekivät työnsä. Tutkimusta tehtiin laboratorioympäristössä sekä kyselemällä, ja siitä muodostui kaksi näkemystä. tehtäväorientoitunut ja henkilöorientoitunut käyttäytyminen. Tehtäväorientoituneessa näkemyksessä keskityttiin siihen, miten johtajat jakoviat käyttivät aikansa ja mitkä olivat tyypillisiä käyttäytymismalleja johtajuuteen liittyvien aktiviteettien ja vastuiden ja toimintojen osalta. Lisäksi tässä alasuuntauksessa tutkittiin, miten johtajat selviytyivät roolinsa tuomista haasteista ja mahdollisista konflikteista ja ristiriidoista. Toinen alasuuntaus taas keskittyi tarkastelemaan sitä, miten johtajan käyttäytyminen korreloin johtajuuden tehokkuuden kanssa. Näistä suuntauksista on keskusteltu laajasti myös myöhemmin. Kuten Piirreteorian osalta myöskään käyttäytymisteoriat eivät kyenneet tunnistamaan tiettyjä käyttäytymiseen perustuvia ominaisuuksia, jotka tekisivät johtajasta hyvän johtajan. (Virtaharju 2016, 11–12: Yukl 2010, 13–14)

Kolmas aalto johtamistutkimuksessa 1970-luvulla oli kontingenssiteoriat eli tilannesidonnaiset teoriat. Tässä teoriassa keskityttiin siihen miten tilannekohtaiset muuttujat muokkaavat johtajan personnallisuutta ja käyttäytymistä johtajana. Kontingenssiteoria muokkasi johtajuutta enemmän pelkän johtajakeskeisestä näkemyksestä johtaja – johdettava suhteeseen. Kontingenssiteorioista voidaan puhua myös ohjeellisina tai kuvailevana. Näiden erona on se, että kuvaileva kontingenssiteoria saattaa selittää miten johtajan käytös tyypillisesti vaihtelee eri tilanteissa, kun taas ohjeellinen kontingenssiteoria määrittelee kussakin tilanteessa tehokkaimman käytöksen. Tutkimussuunnasta puuttui kuitenkin mitattavuus, vaikka joitain yhteneviä tekijöitä löytyi. Kontingenssiteoriat saivat kuitenkin kritiikkiä esimerkiksi siitä, että johtajatutkimus ei ollut relevanttia tavallisen johtajan kannalta. (Virtaharju 2016, 12; Yukl 2010, 14–15, 21–22)

Siirtyminen neljänteen aaltoon sai alkunsa johtamistutkimuksen elpymisestä 1970-luvulla ja oli vallitsevaa 1980–90-luvuilla karismaattisen ja tranformationaalisen johtajuuden alkumetreillä. Tätä aikaa tai aaltoa on kutsuttu myös ”uudeksi johtajuudeksi” tai neokarismaattiseksi teoriaksi. Vaikuttajana oli James McGregor Burns (1978), joka kirjoitti poliittisesta johtajuudesta, jossa tuli takaisin aiemmin mainittu yksilökeskeinen piirreteoriassakin tuttu ajatusmaailma, esimerkkeinä muun muassa yksilöt politiikassa, armeijassa ja liike-elämässä. Uusia elementtejä johtajuustutkimuksessa oli

organisaatiomuutos ja organisaatiotransformaatio: visio ja missio yleistyivät ja johtajina muutosjohtajat, jotka voimaannuttivat, inspiroivat ja motivoivat seuraajiaan ja johdettaviaan hyvillä viestintätaidoillaan. (Virtaharju 2016, 12–13) Varsinaisen neljäntenä aaltona pidetään transformationaalista teoriaa, jossa johtajuus keskittyy yksilönäkökulmaan. Transformationaalinen johtajuus on ollut vallitseva käsite 2000-luvulla. Tässä teoriassa keskitytään organisaatiojohtamiseen, ja mikä on johtaja – johdettava suhde ja miten alaiset tai johdettavat suhtautuvat johtajaan. Myös tämä suuntaus on saanut kritiikkiä ja muun muassa Yuklin (2010), ja Virtaharjun (2016, 12–13) mukaan transformationaalinen teoria rajoittuu liikaa kahdenväliseen prosessiin. Transformationaalisen teorian vastakohtana pidetään transaktionaalista teoriaa, jossa johtaja hyödyntää asemavaltaansa ja johtaa johdettaviaan palkkioiden ja rangaistuksen avulla. On myös katsottu, että tehokas johtajuus on yhdistelmä transformationaalista ja transaktionaalista johtamista. (Yukl 2010, 261, 275–276)

200-luvulla johtamisteorioissa on irrottauduttu enemmän yksilönäkökulmasta, jota esimerkiksi transformationaalinen teoria ja aiemmat teoriat edustavat. Johtajuus nähdään yksilönäkökulman lisäksi vuorovaikutusilmiönä, sekä jaettuna ja hajautettuna johtamistyylinä (Virtaharju 2016, 14) Johtajuustutkijat näkevät johtajuuden ryhmien ja verkostojen yhteisenä toimintana ja toisistaan riippuvaisten henkilöiden ja ryhmien vuorovaikutuksena, eikä vain yksilön ominaisuutena. Tällainen johtajuus on myös ennustamaton ja jatkuvasti elävä prosessi. (Salovaara 2020, 86–87)

Yksi 2000-luvun uudempia johtajuusteorioita on jälkisankarillinen johtajuus. jossa yhdistyy jaettu ja palveleva johtajuus. Sen erottaa yksilökeskeisistä johtamisteorioista kolme luonteenpiirrettä. Ensimmäiseksi jälkisankarillinen johtajuudessa johtajuus on jaettua ja hajautettua toimintaa ja käytänteitä, joita voidaan ja tulisi käyttää eri tasoilla. Johtajat ovat näkyviä ja tärkeitä mutta tärkeimpänä he ovat organisaation ja verkoston tukemia ja johtaminen on jatkuvaa mahdollistamista, tukemista ja fasilitointia. Toiseksi johtajuus on sosiaalinen prosessi: vaikutus menee molempiin suuntiin, ja johtajan tulee pystyä käyttämään monipuolisia taitojaan positiota vaihdellen. Kuitenkin niin, että auktoriteettiasema säilyy. Toisin kuin perinteisissä yksilökeskeisimmissä johtamistyyleissä,

jälkisankarillinen johtajuus on yhteistyöhön perustuvaa ja sujuvaa. Johtamisen ja seuraamisen voidaan katsoa olevan kaksi puolta samasta asiasta, jossa kaikkien organisaatiossa tulee voida toimia riippuvuuksien keskellä. Kolmantena tunnuspiirteenä jälkisankarilliselle johtamistyylille on palvelevan johtamisen (engl. servant leadership) ulottuvuus, joka koostuu muun muassa seuraavista piirteistä: palvelevat johtajat voimaannuttavat ja kehittävät ihmisiä, hyväksyvät ihmiset omana itsenään, ja näyttävät suuntaa. Palvelevan johtamisen keskiössä on yksilön arvostus ja kykyjen tunnustaminen ja tiedostaminen. Samoja luonteenpiirteitä on myös jaetussa johtajuudessa ja siksi jälkisankarillisessa johtajuudessa onkin näille yhteisiä piirteitä. (Škerlavaj & Škerlavaj 2022, 9–11)

Jos teorioita kuitenkin katsotaan hiukan ulkopuolelta, jo 1920-luvulla Mary Parker Follet, joka oli aikansa suosittu johtamiskonsultti ja puhuja, katsoi, että joissain tapauksissa oli järkevää, jos johtajuuden ottaisi se henkilö, jolla oli kyseisestä asiasta eniten tietoa. Tämä oli varsin poikkeava näkemys sen ajan hierarkkisesta ja ajan hengen johtamistyylistä mutta siinä voidaan katsoa olevan jo jaetun johtajuuden ominaispiirteitä. Monet tuon ajan liike-elämän yhteisön jäsenistä eivät arvostaneet hänen näkemyksiään, yhtenä syynä saattoi olla ajan epävarma taloudellinen tilanne. Yleisesti ottaen eri johtajuuden teorioissa voidaan nähdä olevan piirteitä jaetusta johtajuudesta jo aiemmin, vaikka jaettu johtajuus omana johtamistyylinään on yleistynyt vasta 2000-luvun alkupuolella. Jaettu johtajuus ei korvaa perinteistä yksilökeskeistä johtajuutta vaan siinä nähdään ominaisuuksia myös yksilökeskeisestä johtamisesta. (Antonakis & Day 2018, 169–171)

2.2 Johtamistyylit ja johtamiskulttuurit

Perinteinen käsitys johtajuudesta keskittyy johtamisen päämäärähakuisuuteen, eli miten organisaatio ja sen jäsenet sitoutetaan tavoiteltuihin päämääriin esimerkiksi strategian, tulosjohtamisen ja laatujohtamisen näkökulmasta. Perinteisessä johtajuudessa johtaja johtaa ylähäältä alas ja johtajuus rakentuu yhden yksilöjohtajan ja hänen johdettaviensa ympärille. (Juuti, P. 2013, 77; Conger J.A. & Pearce C.L 2002, 1) Perinteisessä johtajakeskeisessä johtamiskulttuurissa vahva henkilöjohtaja päättää käytännössä kaikesta, kuten työn- ja

tehtävienjaosta, tavoitteista, toiminnan suunnasta ja arvoista ja keinoista, joilla haluttuun tavoitteeseen päästään. (Salovaara, P. 2020, 58–59; Spiik & Sillanpää 2022, 11–13) Mitä enemmän johtamisen eri osa-alueet jakautuvat esihenkilön vastuulta yhteisön vastuulle, sitä enemmän voidaan puhua organisaatiokeskeisestä johtamisesta ja edelleen enenevässä määrin saavutus-, yksilö- ja yhteisöohjautuvuudesta. Vaikka täysin yhteisöohjautuvuudessa johtamisessa organisaation kaikki jäsenet on sitoutettu yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin ja organisaation jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa näihin asioihin, yksittäinen organisaation jäsen ei voi kuitenkaan päättää muutoksista tai suuntaviivoista oman mielensä mukaan. (Spiik & Sillanpää 2022, 11–14) Usein yhden organisaation sisällä voikin olla useita eri johtamismalleja. (Spiik & Sillanpää 2022, 14–15) Perinteisessä johtamismallissa esimiehen oletetaan ratkaisevan ongelmat ja asiat, kun taas toisessa ääripäässä eli yhteisöohjautuvuudessa yhteisö itse pohtii, miten ongelma ratkaistaisiin, jos esimiehiä ei olisi. (Salovaara 2020, 60)

Organisaatioiden aiempi historia ja kulttuuri vaikuttaa nykytoimintaan ja sitä kautta myös organisaation johtamiseen ja sen kehittymiseen edelleen. (Juuti 2013, 215–216) Karl-Johan Spiik ja Eveliina Sillanpää (2022, 11–13) määrittelevät viisi eri johtamiskulttuuria: johtajakeskeinen, organisaatiokeskeinen, saavutuskeskeinen, yksilökeskeinen ja yhteisökeskeinen. Jaettu johtajuus koostuu näistä kaikista ja usein organisaatioissa löytyy kaikkia tai osaa näistä viidestä johtamistyylistä riippuen eri johtamistilanteista ja organisaation rakenteista. Erityisesti teknologian kehitys on mahdollistanut sen, että johtajuutta voidaan jakaa myös siitä näkökulmasta, että ihmisten ei tarvitse enää työskennellä samassa paikassa tai samaan aikaan. Vaikka jaetussa johtajuudessa tehtäviä voidaan jakaa esihenkilön ja työntekijöiden kesken, jaettu johtajuus ei kuitenkaan tarkoita, että esihenkilö voitaisiin poistaa kokonaan. (Spiik & Sillanpää 2022, 8–14) Erilaisia johtamiskulttuureja on kuvatta kuvassa 3.

Esihenkilön vastuulla			Yhteisön vastuulla	
Johtajakeskeinen	**Organisaatiokeskeinen**	**Saavutuskeskeinen**	**Yksilökeskeinen**	**Yhteisökeskeinen**
Ylhäältä alas	Hierakisen kaavion perusteella johtaminen	Työtä johtaa kilpailu ja saavutukset	perhemäinen ja voimaannuttava	Autonominen ja toimii kuin elävä organismi
Esim. mafia	Armeija	Innovointi	Heimokulttuuri	Itseohjautuva organisaatio
Impulsiivisuus ja vahva yksilö	Vahvat säännöt	Tavoitejohtaminen	Valmentava johtaminen	Yhteisöohjautuvuus
Työnjako	Työnjako	Työnjako	Työnjako	Työnjako
Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta	Tehtävien valinta
Keinot	Keinot	Keinot	Keinot	Keinot
Päätökset	Päätökset	Päätökset	Päätökset	Päätökset
Arvot	Arvot	Arvot	Arvot	Arvot
Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet	Tavoitteet
Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta	Toiminnan suunta

Kuva 3. Viisi erilaista johtamiskulttuuria. (Spiik & Sillanpää 2022, 12)

Viisi eri johtamistyyliä eroavat olennaisilta osiltaan siinä mikä on esihenkilön vastuulla ja mikä yhteisön vastuulla. Johtajakeskeisessä kulttuurissa johtaja on vahva ja joskus impulsiivinenkin henkilö, joka johtaa ylhäältä alas ja päättää käytännössä kaikesta. Esimerkki johtajakeskeisestä tyylistä ovat esimerkiksi katujengit, joissa johtaja määrittelee hyvin tarkkaan kaiken tekemisen. (Spiik & Sillanpää 2022, 11)

Organisaatiokeskeisessä tyylissä johtajalla on vahvat säännöt, joita henkilöstö noudattaa ja johtaja päättää suunnasta, tavoitteista ja päätöksenteosta kuten johtajakeskeisessäkin tyylissä. Myös tehtävien jako tulee esihenkilöltä, mutta henkilöstö voi päättää miten he jakavat esihenkilöiden antamat toiminnot eli työnjakoa on mahdollista muuttaa, mutta muu tulee annettuna ylempää. (Spiik & Sillanpää 2022, 12)

Saavutuskeskeisessä tyylissä esihenkilö asettaa henkilöstölle tavoitteet mutta ei määrää kaikesta. Hän kuitenkin tekee päätökset. Tällainen johtaminen on myös tavoitejohtamista ja yksi esimerkki siitä on innovointi. Suurin osa organisaatioista maailmalla noudattaa edelleen saavutuskeskeistä johtamistyyliä tai ajatusmaailmaa. (Spiik & Sillanpää 2022, 11–12).

Yksilökeskeisessä johtamistyylissä organisaatiota johdetaan moniarvoisesti. Johtaja on valmentava esihenkilö, jolloin hän palvelee ja valmentaa johdettaviaan. Esihenkilö toimii mahdollistajana, jolloin henkilöstöllä on olosuhteet suoriutua työstään ja osaamisensa kehittymisestä mahdollisimman hyvin. Tässä johtamistyylissä tavoitteet tulee edelleen ylempää esihenkilöltä, mutta työntekijät osallistuvat päätöksentekoon ja arvot luodaan yhdessä. (Spiik & Sillanpää. 2022, 12)

Viides johtamistyyli, yhteisökeskeinen johtaminen on autonomista toimintaa, jossa esihenkilön rooli häviää jopa kokonaan tai vähenee oleellisesti. Vaikka johtamisen titteleitä edelleen esiintyy, ne eivät vaikuta johtamiseen vaan se on jaettu. Täysin yhteisökeskeisessä johtamisessa organisaatiossa on yhdessä määritelty tarkoitus ja päämäärä, yhteisö asettaa itse omat tavoitteensa ja kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa strategioihin ja tarkoitukseen. Henkilöstö on sitoutettu kaikilla tasoilla johtoa myöten. Yhteisökeskeinen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kuka vaan voi yksin tehdä organisaation toimintaan, tavoitteisiin tai tarkoitukseen äkillisiä muutoksia. (Spiik & Sillanpää 2022, 13)

2.3 Jaettu johtajuus

Viimeisen parin vuosikymmenen aikana perinteiselle johtajakäsitteen rinnalle on kehittynyt toinen tutkimushaara, jossa ensiksi mainitun näkemyksen lisäksi johtajuus ei tule vai yhdeltä johtajaksi nimetyltä henkilöltä vaan myös itse tiimin jäseniltä. Vaikka tämä näkemys on noussut esiin vasta viime vuosikymmeninä, sen periaatteista on viittauksia jo aiemmissa kirjoituksissa. Nykyisessä muodossaan siitä puhutaan jaettuna johtajuutena. (Denis et al. 2013, 212–213; Nicolaides et al. 2014, 923–924) Uusissa johtamismalleissa johtamista ei pidetä enää yhden vahvan yksilön toimena vaan johtamiskäytänteinä eri organisaatiotasojen

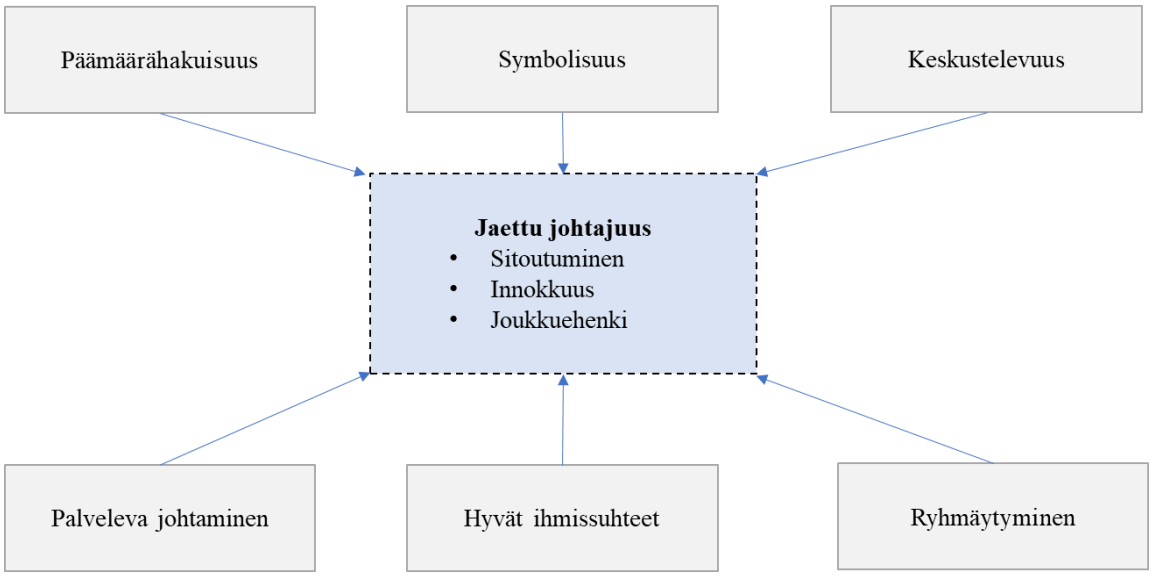
välillä. Näissä johtamismalleissa tehokkuus ei enää riipu yksilöjohtajista vaan johtamiskäytännöistä ja niiden keskinäisistä riippuvuuksista organisaation eri tasoilla. (Pearce & Conger 2002, 21–22) Tällainen ajattelu on aloittanut uuden johtamisen aikakauden, jota kutsutaan mm. jaetuksi johtamiseksi. Uudet mallit määrittelevät johtamisen prosessiksi, joka tapahtuu jaettuna ilmiönä eri tasoilla ja riippuu erilaisista sosiaalisista suhteista ja verkostoista ja niiden välisestä toiminnasta. Organisaatiossa voi edelleen olla selviä johtajia, joita kuitenkin tukee erilaiset organisaation eri tasojen ylittävät johtamiskäytänteiden verkostot (Conger & Pearce 2003, 21–22)

Jaettu johtaminen viittaa johtamisen malliin, jossa johtajuus on jaettu tiimin kesken yhden yksittäisen nimetyn johtajan sijaan. (Carson et al. 2007) Jaettuun johtamiseen liittyviä termejä voidaan löytää jo 1900-luvun aiemmilta vuosikymmeniltä mutta suurin osa jaettuun johtamiseen liittyvistä tulkinnoista ajoittuu 1990- ja 2000-luvuille. Englanninkielisessä kirjallisuudessa jaetusta johtajuudesta käytetään eri termejä, kuten ”distributed leadership”, ”shared leadership” tai ”decentralized leadership” (Denis et al. 2013, 211–212; Zhu et al. 2018, 841) Suomenkielisessä kirjallisuudessa puhutaan jaetusta johtajuudesta, joten tätä termiä käytetään myös tässä työssä.

Jaetussa johtajuudessa jokainen ihminen on osa johtajuutta. Jaetun johtajuuden avulla organisaatioiden on mahdollista reagoida jatkuvaan muutokseen nopeasti antamalla ihmisille johtajuutta haluamansa mukaan (Spiik & Sillanpää 2022, 52–53). Jaettu johtajuus ei ole täysin uusi tai yksiulotteinen tapa johtaa vaan siinä yhdistyy ulottuvuuksia useasta johtamismallista ja teoriasta. Kuten muutkin johtamisen suunnat, myös jaettu johtajuus on muotoutunut eri johtamisteorioiden, aikakausien ja kulttuurien muokkaamana ja heijastaa tietyn aikakauden muokkaamaa kulttuuria ja ajattelutapa ja niiden vaikutusta meihin. Perinteisessä johtajuudessa johtajan ja johdettavien suhde on ollut vertikaalista ylhäältä alas johtamista. Jaettu johtajuus taas nähdään toimintona, joka jakautuu jonkin tietyn ryhmän tai organisaation jäsenten kesken . (Conger & Pearce 2003, 1–5; Juuti 2013, 9–27; Seeck 2021).

Jaetulla johtajuudella ei ole yhtä tiettyä määritelmää tai teoreettista viitekehystä, joka määrittelisi tarkkaan jaetun johtajuuden synnyn ja seuraukset. Jotkut määritelmät keskittyvät

enemmän siihen, kuinka montaa henkilöä johtajuuden jakautuminen koskee erottaakseen sen perinteisestä johtajuudesta ja korostavat yksilöjohtajan ja jaetun johtajuuden eroja. Jotkut määritelmät taas keskittyvät siihen, miten esimerkiksi tiiminjäsenet vaikuttavat yhdessä jaettuun johtamiseen, kuten kuvassa 4 Juutin mukaan (2013, 223–225) Jaettua johtajuutta syntyy, kun johtamisvastuu saadaan onnistuneesti siirrettyä ryhmälle tai tiimille. Kun koko tiimi kokee olevansa vastuussa yhteisestä päämäärästä ja toistensa hyvinvoinnista, ryhmästä on kehittynyt huipputiimi.



Kuva 4. Jaettu johtajuus (Juuti, P. 2013, 224)

Osassa määritelmistä taas keskitytään johtajuuden hajauttamiseen. (Zhu et al. 2018, 834–835) Jaettua johtajuutta voi toteuttaa erilaisissa tiimeissä ja se sopii myös esimerkiksi perinteisemmille tiimeille, joissa on esihenkilö. Jaetun johtajuuden avulla tiimin jäsenien arvostus ja luottamus toisiaan kohtaan kasvaa, kun tiimin jäsenet ymmärtävät, että työtä tehdään yhdessä kohti yhteisiä tavoitteita, eikä virheitä enää pelätä, koska niistä voidaan keskustella avoimemmin. (Spiik 2022, 28–29)

Yksi eniten käytetyistä määritelmistä on Pearce ja Congerin (2002, 1) määritelmä jaetun johtajuuden olevan dynaaminen ja yksilöiden välinen ryhmissä tapahtuva vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi, jossa tavoitteena on johtaa toinen toistaan kohti yhteistä tavoitetta joko

ryhmä- tai organisaatiotasolla tai sekä että. Keskeinen ero perinteisen ja jaetun johtajuuden välillä on se, että jaetussa johtajuudessa johtamisen vaikuttamisprosessi osallistaa enemmän ryhmänjäseniä kuin perinteinen ylhäältä alas johtaminen. Johtajuus on siis jaettu ryhmän yksilöiden kesken, sen sijaan, että se olisi keskitetty yhdelle johtajan rooliin nimetylle henkilölle, jolloin yksittäiset ryhmän jäsenet voivat johtaa tekemistä tarpeen mukaan perustuen esimerkiksi omaan erityisosaamiseensa pohjalta tai tietyn tilanteen tai tarpeen perusteella. (Pearce & Conger 2002, 2)

Jaettu johtajuus voidaan katsoa olevan dynaaminen ja yhteistyöhön perustuva prosessi, jossa vaikuttaminen jakautuu verkostoituneiden yksilöiden, useimmiten tiimin jäsenten kesken. (Ropo et al. 2005, 159) Jaetun johtajuuden ominaispiirteitä ovat mm. hajautettu vuorovaikutus, yhteinen ongelmanratkaisu kohti yhteistä tavoitetta sekä vastavuoroinen tuki ja taitojen kehittäminen. (Kocolowski 2010, 24, 28) Jaetussa johtajuudessa keskeistä on yhdessä tekeminen ja asiantuntijuuden yhdistäminen mikä vaatii organisaatiolta joustavuutta. Tarve jaetulle johtamiselle juontaa juurensa liiketoiminnan monimuotoisuudesta ja siitä johtuvasta organisaatioiden muutostarpeesta. Oleellista jaetussa johtajuudessa on ajatusmaailman muutos, että enää ei ole tarve tietää paremmin ja enemmän vaan tehdä yhdessä. Tämä edellyttää halua ja kykyä neuvotella ja sukeltaa prosessiin sekä dialogista vuorovaikutusta eri yksilöiden välillä. Jaettu johtajuus voi aiheuttaa myös helposti ristiriitoja perinteisen hierarkkisuuden ja kontrollin näkökulmasta, kun erot eri tason tekemisen, esimerkiksi strategisen ja operatiivisen, välillä hämärtyvät. (Ropo et. al 2005, 159–162)

2.3.1 Jaetun johtajuuden hyödyt

Tutkimukset tiimeistä, ns. valtuutetuista tai voimaannutetuista tiimeistä (engl. empowered teams) ovat osoittaneet, että jaettu johtajuus tarjoaa itseohjautuville ja tiimeille merkittäviä hyötyjä mitä tulee tiimin vuorovaikutukseen ja tehokkuuteen ja kokemukseen tehdystä työstä. Tällaisten tiimin on tutkittu kokevan parempaa yhteistyötä ja koordinointia ja löytävän innovatiivisempia ratkaisuja käsillä oleviin ongelmiin. Tiimin jäsenet saattavat myös kehittää arvostusta eri riippuvuuksien suuntaan ja siihen, miten heidän panoksensa

vaikuttaa yrityksen tai organisaation toimintaan kokonaiskuvassa. Tutkimuksissa on myös havaittu, että tällaisilla itseohjautuvillakin tiimeillä on kyky vaikuttaa vertaisryhmiin ja toisaalta jaetun johtajuuden avulla voidaan ennustaa tiimin tehokkuutta. Jaetulla johtajuudella voidaan havaita olevan merkittäviä myös etuja työelämäkokemukseen ja tiimin toimintaan, kun toimitaan monimutkaisessa ja tietointensiivisessä ympäristössä ja esimerkiksi tuotekehitysalueella, jossa tiimit koostuvat eri osa-alueiden asiantuntijoista. Jaetun johtajuuden periaatteella työskentelevät kokevat merkityksellisyyttä tekemästään työstä ja onkin havaittu, että yksi loppuun palamisen syistä esimerkiksi tuotekehitystä tekevillä tiimin jäsenillä oli kokemus kontrollin puutteesta omaa työtään kohtaan. Tämän trendi oli tunnistettu jo 1970-luvulla, jolloin Walton (1972) havaitsi ristiriidan perinteisen hierakisen johtamistyylin ja työvoiman halun vaikuttaa omaan työelämäänsä. (Pearce & Conger 2003, 53–54)

Jaetun johtajuuden hyödyt voidaan katsoa ulottuvan tiimityöskentelyn perusolemukseen, kun on kyse teknologiapainotteisesta kehitystiimistä. Teknologia-alan asiantuntijoilla on merkittävä autonomia organisaatioissa, työn teknisen luonteen ja siihen tarvittavan erityisosaamisen takia. Tällaisessa eri erityisosaajista koostuvissa tiimeissä harvinaisempaa, että on yksi selkeä johtaja, joka johtaa työtä ylhäältä alas. Tyypillisempää on, että osaaminen jakautuu koko tiimin kesken ja näitä taitoja tarvitaan myös tiimin työn johtamiseen. Joskus osaamisen teknisyyden takia yhden vertikaalisen johtajan voisi olla vaikea tavoittaa tiimin jäseniä myös sosiaalisella tasolla, kun taas jaetulla johtajuudella tiimin eri jäsenet on mahdollista tavoittaa ja esimerkiksi informoida paremmin. (Pearce & Conger 2003, 54)

2.3.2 Jaetun johtajuuden haasteet ja kompastuskivet

Jaetun johtajuuden haasteet juontavat kauas historiaan, jolloin johtajan piirteitä miellettiin olevan vain harvalla ja tietyillä yksilöillä ja heidän tekemisellään. Yritysmaailmassa yritysten menestys helposti henkilöidään yrityksen johtajaan kuten Bill Gates Microsoftin menestykseen tai Steve Jobs kun puhutaan Applen menestyksestä. Usein johtajuutta myös opetetaan myös yksilökeskeisyyden kautta. Länsimaisessa kulttuurissa elää edelleen jonkin verran kuva, jossa yksittäistä henkilöä pidetään vastuullisena jonkin ryhmän tai yrityksen

toiminnasta ja tuloksesta. Historia kuitenkin myös näyttää, että yhden henkilön varaan laskeminen on yrityksille myös riski, esimerkiksi jos kyseinen henkilö vaikka eläköityy tai kuolee. Organisaatiot ovat myös oppineet, että yksi henkilö ei voi pelastaa koko yritystä, jos yritys suoriutuu keskinkertaisesti. Johtajuuden jakautuminen tuo etua muun muassa eri henkilöiden erilaisen osaamisen ja taitojen kautta mutta se ei kuitenkaan automaattisesti takaa onnistumista tai hyvää käytäntöä. (Pearce & Conger 2003, 251–257)

Pearce & Conger (2003, 79–81) mukaan johtaminen on sosiaalisen vaikuttamisen prosessi, jossa on oltava vähintään kaksi toisistaan riippuvaisessa roolissa toimivaa henkilöä. Rooli voi olla johtaja ja johdettava tai joku muu rooli, jossa toinen vaikuttaa toisen tekemiseen. Jaetussa johtajuudessa roolien ei kuitenkaan tarvitse olla kiinnitettyjä rooleja, vaan ne voivat muuttua tilanteen mukaan. Jaetun johtajuuden näkökulmasta haaste tässä tilanteessa tulee siitä, kuinka tehokkaasti eri henkilöt voivat tällaisessa ympäristössä toimia ja roolien ja mahdollisesti myös päätöksenteon epäselvyys. (Spiik 2022, 54–56) Jaettu johtajuus ei myöskään ole sama asia kuin esihenkilöjohtajuuden korvaava itseohjautuvuus. Itseohjautuvassa ympäristössä tapahtuvaa jaettua johtajuutta ei voi laittaa samaan muodolliseen hierarkiaan kuin esihenkilövetoista johtajuutta. (Pearce & Conger 2003, 79–81)

Jaettuun johtamiseen siirtyminen voi tuntua perinteisestä johtajasta hallitsemattomalta, jopa pelottavalta, mikä voi osaltaan edesauttaa perinteisemmissä johtamismalleissa pysymistä ja estää jaetun johtamisen toteutumista. (Spiik 2022, 50)

3 Ketterä ohjelmistokehitys ja -toimintamalli

Luvussa kolme käydään läpi ketterän kehityksen periaatteita skaalatussa ympäristössä sekä tarkastellaan alalukuna johtajuutta ketterässä viitekehyksessä tiimien ja koko skaalatun viitekehyksen eri näkökulmista lähdekirjallisuuteen perustuen kunkin alaotsikon mukaisesti

3.1 Ketteryyden periaatteet ja skaalautuva ketterä viitekehys

Ketterän ajattelun ja konseptin historia voidaan tunnistaa jo 1940-luvulta. Yksi parhaiten tunnetuista viitekehyksistä ketterän taustalla on Toyota Production Systems (TPS) tai Toyotan esittelemä Lean. TPS keskittyy enemmän tuotteiden valmistamiseen, kun taas Lean on enemmän käsitteellinen tapa ajatella ja visualisoida prosesseja sekä tunnistaa ja minimoida prosessissa esiintyviä turhia vaiheita (engl. waste). (Measey & Measey 2015, 2–4) Varsinainen ketterä ohjelmistokehitys (engl. Agile Software development) perustuu vuonna 2001 luotuun Ketterään manifestiin. Ketterä manifesti syntyi, kun joukko ohjelmistokehittäjiä kokoontui pohtimaan käyttämiään menetelmiä. He loivat periaatteet ja arvot, joiden arvoja, joilla olisi mahdollisuus tehdä nopeampaa kehitystä ja reagoida muutokseen nopeasti. Näin syntyi ketterien menetelmien yhteiset periaatteet ja perustetun yhteisön ”Agile Alliance” peruskirja, ketterä manifesti (engl. Agile Manifesto). (Haikala & Mikkonen 2011, 43–44) Menetelmä koostuu neljästä arvosta ja 12 periaatteesta. (Highsmith 2011; Martin 2012, 4)

Ketterän ajatusmallin avaintekijöitä on ketterä ajattelu, prosessit ja työalut sekä keskittyminen asiakkaalle tuotettavaan arvoon. Lisäksi jatkuva parantaminen, kokeilut ja turhan työn “waste” minimoiminen prosessissa ja kehityksessä ovat avainasemassa. Näiden tekijöiden toteutumisessa keskiössä on itseohjautuva ja autonominen tiimi, jolla on riittävä valta ja vastuu omasta tekemisestään. Nämä tekijät linkittyvät myös jaetun johtajuuden periaatteisiin mikä osoittaa, että johtajuus tulisi olla sillä tiiminjäsenellä, jolla on paras tieto ja osaaminen tehdä päätöksiä käsillä olevaan asiaan liittyen. Jotta jaettua johtajuutta voidaan tiimissä toteuttaa, tiimillä tulee olla riittävä autonomia tehdä päätöksiä ja kaikkien

tiiminjäsenten tulisi osallistuminen päätöksentekoon. Tiimin sisällä oleva oikea osaaminen ja jaettu johtajuus mahdollistaa laadukkaat ja nopeat toimitukset. (Karhatsu et al. 2010, 1–2; Measey & Measey 2015, 29–32)

Ketteryys on vaikuttanut laajasti tapaan tehdä ohjelmistokehitystä maailmanlaajuisesti ja ketterä ohjelmistokehitys on haastanut perinteistä ns. vesiputousmallia. Ketterässä kehityksessä otetaan enemmän huomioon ennustamattomuus ja muuttuva maailma kuin perinteisessä kehityksessä, jossa mm ennalta suunnittelu ja prosessit ovat isossa roolissa. (Dyba & Dingsoyr 2009, 6–7) Dyba & Dingsoyrin (2009) tutkimuksen taulukossa 2 voidaan pääpiirteittään nähdä, että perinteinen ohjelmistokehitys on tarkkaan ennalta suunniteltua muodollisia sääntöjä noudattaen ennustettavassa toimintaympäristössä, kun taas ketterä ohjelmistokehitys on iteratiivista, joustavammin muuttuvaan ja ennustamattomaan toimintaympäristöön sopeutuvaa ja keskittyy ongelmanratkaisuun oppimisen ja kokeilun kautta.

Taulukko 2. Perinteinen ja ketterä näkökulma ohjelmistokehitykseen. (Mukaillen Dyba & Dingsoyr 2009)

	Perinteinen	**Ketterä**
Suunnittelu	Muodollinen, lineaarisesti etenevät vaiheet, erillinen määrittely ja toteutusvaihe, sääntöperusteinen	Iteratiivinen ja tutkiva, määrittely ja toteutus yhdessä, ei muodollisia sääntöjä
Tavoite	Optimointi	Mukautuva, joustava, reagointikykyinen
Ongelmanratkaisu-prosessi	Valikoima parhaita saatavilla olevat keinoja saavuttaa ennalta asetettu päämäärä, hyvin suunniteltu, virallinen	Kokeilun kautta oppiminen, jatkuva ongelman ja siihen sopivan ratkaisun analysointi
Toimintaympäristö	Pysyvä, ennustettava	Muuttuva, vaikeasti ennustettava
Oppimistyyli	”Mikä” on ongelma ja pyritään ratkaisemaan se, eikä välttämättä juurisyytä / mukautuva	Kysytään ”miksi” , eli pyritään ratkaisemaan myös juurisyy ongelman taustalla / tuottava – oppiva
Avaintekijät	Kontrolli ja suunta Konfliktien välttäminen Innovaatioiden muodollisuus Johtaja kontrolloi Suunnittelu edeltää toteutusta	Yhteistyö ja viestintä: erilaisten näkemysten yhdistäminen Konfliktien hyväksyminen Kannustaa kokeiluun ja luovuuteen Johtaja on fasilitaattori ja mahdollistaja Suunnittelu ja toteutus erottamattomia ja iteratiivisesti kehittyviä
Rationaliteetti	Tekninen ja toiminnallinen	Merkityksellinen
Tekninen ja/tai filosofinen tausta	Looginen positiivisuus, tieteellinen metodi	Toimintaperusteine oppiminen, Pragmatismi (John Dewey), fenomenologia

Ketteryydestä on tullut houkutteleva tapa vastata nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja markkinaan sekä asiakkaiden vaatimuksiin pysyen kilpailukykyisenä. Alun perin ketterä toimintamalli luotiin pienille ja yksittäisten kehitystiimien projekteille. Kehityshankkeiden laajentuessa havaittiin, että yksittäinen tiimi ei pysty enää kattamaan kaikkea isoissa hankkeissa. Tästä syntyi tarve skaalata toimintatavat useammalle tiimille, ja yhteistyössä koordinoida kehitystyö niin, että yhteiset tavoitteet saavutetaan. Ketterä toimintamalli laajennettiin kattamaan isompia kokonaisuuksia, kuten yrityksiä ja projekteja, yhdeksi haasteeksi nousi kehitystiimien tarve synkronoida tekemisensä eri tiimien välillä sekä toimiminen yli organisaatiorajojen eri yksiköiden välillä. (Dikert, Paasivaara & Lassenius 87, 2016)

Tässä tutkimuksessa käsiteltävä Skaalautuvan ketterä viitekehys SAFe® on Dean Leffingwellin 2011 luoma viitekehys. SAFe® valikoituu tämän tutkimuksen aiheeksi, koska se on viitekehys, jota tutkimuksen kohdeyritys käyttää. Sen tarkoituksena on auttaa organisaatioita suunnittelemaan parempia järjestelmiä ja prosesseja pystyäkseen vastaamaan asiakkaiden ja ympäristön nopeasti muuttuviin vaatimuksiin. SAFe® on kehittynyt perustamisvuodestaan lähtien ja kehittyy jatkuvasti ympäristön ja toimintatapojen muuttuessa ja muun muassa vuosittain laadittavan State of Agile Reportin (2022) mukaan se on yksi suosituimmista skaalautuvista ketteristä viitekehyksistä. SAFe® koostuu erilaisista organisatorisista ja työnkulkuun liittyvistä malleista, joiden avulla ketteryys on skaalattavissa isoille yrityksille. (Piikkilä 2023; Knaster 2020, 19) SAFe®:n avulla saavutetaan liiketoimintaketteryyttä ja se rakentuu Lean tuotekehityksen, ketterän kehityksen, DevOpsin ja systeemiajattelun ympärille ja kaiken ytimessä on taulukossa 3 esitetyt SAFe®:n neljä ydinarvoa: yhteneväinen suunta, läpinäkyvyys, ihmisten kunnioitus ja periksiantamaton parantaminen. (Ciancarini & al. 2022, 176; Knaster 2020, 19–20; Rusanen 2023)

Taulukko 3. SAFe® ydinarvot (mukaillen Rusanen 2023)

Yhteneväinen suunta	Kaikki ymmärtävät tavoitteen mihin ollaan menossa ja pyrkivät yhdessä tavoitteeseen ja varmistamaan arvontuoton asiakkaalle.
Läpinäkyvyys	Tehtävä ja tuleva työ on läpinäkyvää niin tekemisen kuin tavoitteiden osalta kaikille
Ihmisten kunnioitus	Roolista riippumatta ihminen on tekemisen keskiössä. Kunnioitetaan toisia ja annetaan heille työrauha tehdä työnsä hyvin
Periksiantamaton parantaminen	Pienillä askelilla ja jatkuvilla parannuksilla organisaatio kehittyy ja muuttuu nopeammin

Vaikka viitekehys pohjautuu Lean-ajatteluun, se ei kuitenkaan kata kaikkia eri ketteryyden periaatteita kuten esimerkiksi Toyotan, Leanin sellaisenaan, vaan yhdistelee näistä osia. (Laanti 2014, 13) SAFe®:ssa on tunnistettavissa periaatteita eri viitekehyksistä ja myös organisaation arvoilla ja ihmisillä on vaikutusta periaatteisiin ja niiden toteuttamiseen käytännössä. SAFe®:n eri näkökulmien yhteinen nimittäjä on, että ketterällä ajattelutavalla pyritään ratkomaan eri alueiden ongelmia. Isossa organisaatiossa näitä osa-alueita ovat esimerkiksi arkkitehtuuri, suunnittelu sekä arvorirrat (portfolio) ja programtaso. (Laanti

2014, 12; Knaster 2020, 17–18) SAFe® viitekehyksen keskiössä on asiakas. Liiketoimintaketteryyden mahdollistaa asiakkaan ympärille rakentuvat seitsemän ydinkompetenssia ja edelleen niiden 21 ulottuvuutta. (Knaster 2020, 21) Yksinkertaistettuna voidaan sanoa, että SAFe® pyrkii ratkaiseman ketterän ajattelutavan ja sopivien työkalujen avulla muita kuin tiimitason ketterän ohjelmistokehityksen ongelmia ja haasteita kaikilla organisaation tasoilla. (Laanti 2014, 12–15)

SAFe® edistää yhteistyötä, yhdenmukaisuutta ja toimituksia eri kehitystiimien välillä. Viitekehyksen etuja on tuottavuus, läpinäkyvyys, ennustettavuus, yhdenmukaisuus ja nopea reagointi markkinoiden muutoksiin ja markkinoille vienti aika. Muita SAFe®n kuten myös ketteryyden hyötyjä yleisesti kirjallisuuden mukaan on jatkuva parantaminen, säännölliset ja ennustettavat toimitukset sekä ketterien kehitystiimien välinen yhteistyö ja riippuvuuksien hallinta. (Putta, Paasivaara, Lassenius (2024, 7) (Dyba & Dingsoyr (2009, 8) havaitsivat, että ketterät menetelmät eivät aina välttämättä ole paras ratkaisu isojen projektien toteuttamiseen ja ketterien menetelmien harjoittajien ei tulisi välttämättä suoraan hylätä perinteisiä projektimenetelmiä vaan yhdistää ja muokata perinteisen ohjelmistokehityksen ja ketterän ohjelmistokehityksen malleja parhaaksi katsomallaan tavalla. Viitekehys vastaa myös tähän muokattavuuden tarpeeseen, sillä siinä on neljä eritasoista konfiguraatiota erilaisten organisaatioiden ja yritysten koon ja tarpeiden mukaan käytettäväksi: SAFen ydin, Suuri SAFe, Portfolio-SAFe ja Koko SAFe. Pohjana SAFe®:ssa on SAFe ydin konfiguraatio ja muilla tasoilla tähän peruskonfiguraatioon lisätään tasoja yrityksen koon ja tarpeiden mukaan. (Piikkilä 2023; Knaster 2020, 22)

Vaikka ketteryys ja sen skaalautuvat viitekehykset tunnetaan hyvistä puolistaan, joita on nopeampi reaktionopeus ympäristön muutoksiin ja joustavuus toimitusten osalta, on myös tutkittu estääkö tai haittaako SAFe® ketteryyttä. Ciancarini et al. (2022, 182) tutkimuksen mukaan SAFe®:n ei suoranaisesti estä tai haittaa ketteryyttä mutta sen noudattamineen vaatii aikaa ja resursseja ja siksi se voi olla toimintamallina myös haavoittuva. Lisäksi tutkimuksessa todetaan, että ketteryys vaatii organisaatiolta tukea ja sitoutumista, mikä tuo haastavuutta toteutukseen ja vaatii resursseja myös ennakolta. Putta et. al. (2024, 8) tuore kirjallisuustutkimus listaa SAFe® viitekehyksen tunnistettuina haasteina muun muassa

muutosvastaisuuden, kokemuksen ketteryyden vähenemisestä, haasteet tarvittavien roolien täyttämisessä oikeilla henkilöillä sekä viitekehyksen ristiriidat. Muita esiin tulleita haasteita ovat hierarkkinen päätöksenteko, haasteet jatkuvassa parantamisessa ja esimerkiksi kommunikointi organisaation muiden osien kanssa, jotka eivät ole ketteriä. Myös tiimien muodostaminen, ketterän ajattelutavan omaksuminen ja organisaation politiikka aiheutti haasteita. (Putta et al. 2024, 8)

3.2 Ketterä johtaminen ja ketterä johtaja

Ympäristön muutos on jatkuvaa ja vaatii ketteryyttä myös johtajuudelta. Kun toiminnasta ja tehtävien hallinnasta sekä johtamisesta tehdään ketterää, on muutokseen joustavampaa reagoida. Ketterän ajatusmallin lisäksi ketterä johtaminen on käytännön tasolla läpinäkyvää ja jaksotettua. (Spiik & Sillanpää 2022, 17–22) Jotta siirtyminen ketterään toimintamalliin ja sen toteuttaminen onnistuu, tulee koko organisaation omaksua ketterä ajatusmalli. Johtamisen näkökulmasta tämä vaatii siirtymistä kontrolliperusteisesta johtamisesta kohti yhteistyötä ja kultivoituneisuutta ja varmistaa, että niin tiimiläisillä kuin muillakin organisaation tasoilla on oikea osaaminen tarvittavaan muutokseen ja uuteen toimintamalliin. (Measey & Measey 2015, 29–32)

Yksi ketterän toimintamallin avainajatuksista on kyky reagoida jatkuvaan muutokseen ja ymmärtää se, että kehitettävä ongelma ja ratkaisu kehittyvät järjestelmän kehittyessä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää asiakkaan ja sidosryhmien tarpeet ja arvot. Kerran laaditun suunnitelma noudattaminen ei ole keskeistä vaan se, että suunnitelmaa arvioidaan ja tarkistetaan jatkuvasti järjestelmän ja toiminnallisuuden kehittyessä ja tuotettavan arvon ja tarpeen lisääntyessä tai muuttuessa. Siksi ketterät menetelmät ja liiketoimintaketteryys on lisääntynyt ja nostanut suosiotaan sekä järjestelmäkehityksessä että organisaatiorakenteissa ja niiden tavassa toimia. Organisaatiot haluavat vastata markkinoiden ja asiakkaiden odotuksiin ja kehittää ja tuottaa korkealaatuisia ratkaisuja, palveluita ja tuotteita nopeasti. (Alexander 2021, 1–2; Uludağ et al. 2021, 130–136)

Nykyään tietoa on saatavilla loputtomasti ja ihmisiä vaivaa informaatioähky. Ketteryyden perusajatus oli tuoda organisaatioihin järkeviä toimintatapoja millä perinteinen kankea ja hitaasti toimiva organisaatio saataisiin toimimiaan joustavammin. Samalla on pohdittu kommunikaation ja yhteisten käytäntöjen roolia, joista molemmat ovat jaetun johtajuuden peruspilareita. (Spiik 2022, 17–19) Ketterän johtamisen käytänteet kuten, tietojen kerääminen yhteen paikkaan, josta ne ovat kaikkien käytettävissä ja että kokousten pitäminen lyhyinä ja tehokkaina, mahdollistaa sen, että jokainen saa työhön tai projektiin liittyvä henkilö saa ajantasaiset tiedot meneillään olevista asioista eikä tieto häviä informaatiotulvaan. Tämä mahdollistaa ajantasaisen ja yhtenevän kommunikaation kaikille. Läpinäkyvyyden ansiosta kaikki osapuolet voivat seurata työn etenemistä reaaliajassa ja ymmärtävät esimerkiksi missä järjestyksessä asioita kannattaa tehdä, sekä mahdolliset riippuvuudet. Ketteriä projekteja voi tehdä yhden pitkän ajanjakson aikana mutta useimmiten ne pilkotaan lyhyempiin jaksoihin ja pienimpiin paloihin. (Spiik & Sillanpää 2022, 17–22)

Ketterä johtaja johtaa uudella tavalla verrattuna perinteiseen johtamiseen. Perinteinen johtajuus juontaa juurensa aikaan, jolloin johtaja hallinnoi ja johti tehtävää työtä, ja työntekijät olivat yksi osatekijä esimerkiksi työkalujen ja pääoman lisäksi. Muuttuvan ympäristön myötä myös tiimien on pystyttävä vastaamaan ympäristön vaatimuksiin ketterästi mikä vaatii myös johtajuudelta ketteryyttä. (Koning 2019, 1–5) Ketterän johtajan vastuulla on luoda ympäristö, jossa yksittäisellä tiimillä on mahdollisuus menestyä, kasvaa ja parantaa toimintaansa ja optimoida omia prosessejaan tehokkaammaksi ja sitä kautta tehokkuutta ja näin tiimillä on myös valta tehdä omaa toimintaansa koskevia päätöksiä päivittäisessä työssään. (Koning 2019, 4–5)

Kirjassaan Agile Leader toolkit, Koning (2019, 9–11) sanoo, että onnistuakseen luomaan itseohjautuville tiimeille ympäristön, jossa ne voivat menestyä, ketterällä johtajalla tulisi olla neljä päätaitoa onnistuakseen työssään: luoda yhdessä (engl. co-create), fasilitoida, kokeilla ja johtaa ja luoda terve toimintakulttuuri. Näitä perusajatusta noudattamalla ketterä johtaja pystyy tukemaan tiimiä niin, että tiimi pystyy tekemään päätöksiä, kun tavoite on selvä, sekä toimimaan sinnikkäästi ja ottamalla omistajuutta tekemisistään. Terveen toimintakulttuurin

avulla tiimi uskaltaa kokeilla ja oppii nopeasti inspiroivassa ja turvallisessa toimintaympäristössä.

Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa johtajuuden hyötyjen toteutumisen kannalta on olennaista, että ketterä ajattelutapa toteutuu koko organisaatiossa ja edellyttää valmentamista ja luottamusta sekä asioiden delegointikykyä ylhäältä alas. Onnistunut ketterä johtajuus vaatii myös päätösten osalta läpinäkyvyyttä ja rohkeutta viedä päätöksenteko organisaatiossa sille tasolle, jolle se on olennaista. (Ciancarini et al. 2022, 180–181)

3.3 Tiimi

Ihmisillä täytyy olla tunne, että heillä on riittävät taidot suorittaa työnsä, jotta he ovat motivoituneita. (Poppendieck & Poppendieck 2003, 109) Tiettyä kurinalaisuutta tarvitaan, jotta työt etenevät sujuvasti ja tuottavasti. Motivoituneinkin tiimi toimii hyvin vain niin kauan kuin tiimin jäsenillä on tunne siitä, että he ovat saavuttaneet jotain. Pätevyyden ja osaamisen tunne muodostuu työn vaatimasta tiedosta ja riittävistä taidoista, positiivisesta palautteesta, korkeista standardeista ja kyvystä kohdata haasteita. Esimerkiksi kehitysorganisaatiossa johtajan tulee pystyä luottamaan tiimin jäseniin ja delegoimaan tekemistä tiimille mutta samalla tarjota riittävää tukea ja ohjausta ja siten mahdollistaa tiimin onnistuminen. (Poppendieck & Poppendieck 2003, 109–110)

Organisaatioissa erityisesti monialaiset ja itsenäiset tiimit ovat yleistyvä organisaatiorakenne. Perinteinen hierakkisuus ja johtajuus on vähenemässä ja johtajuus jakaantuu tiiminjäsenten välillä perustuen heidän taitoihinsa ja tietoon, joita he tuovat tiimiin. Tämä johtaa johtajuuden jakautumiseen tiimin sisällä kunkin tiiminjäsenen kyvykkyyden mukaan. Tiimin sisäinen jaettu johtajuus ei kuitenkaan perustu tiiminjäsenten kokemukseen tai siihen, ovatko he ns. senior- vai juniortasoisia tiiminjäseniä. (Conger & Pearce, 2002, xi-xii)

Hyvät ja tarkoituksenmukaiset mittarit tukevat onnistumisten ja tavoitteiden seuraamista ja tiimin tulisikin juhlistaa saavutettuja tavoitteita. Kun ajatellaan tiimiä yleensä eikä vain ketterää tiimiä, joku tiimin jäsenistä saattaa olla paljon parempi johtaja (leader) kuin varsinainen henkilön tai tiiminjäsenen hallinnollinen esihenkilö ja ketterässä tiimissä tiiminjäsenet päättävät asioista yhdessä mutta Product Owner vastaa tiimin arvon tuottamisesta ja tuotoksesta. (Scrum Guide 2020) Suurissa yrityksissä kuten Toyota tai 3M on huomattu, että esimerkiksi chief engineer roolissa olevat henkilöt ovat menestyksekkäästi ohjanneet tiimin kehittämiä tuotteita ja ymmärtävät, että suuren asiantuntijajoukon osaamisen hyödyntäminen on paljon tehokkaampaa kuin yrittää kontrolloida tehtävää työtä. Tällöin tiimiä johdetaan / ohjataan (lead) varsinaisen johtamisen (manage) sijaan. (Poppendieck & Poppendieck 2003, 111–112)

Ketterän manifestin keskiössä on motivoituneista yksilöistä koottu alun perin yksittäinen tiimi, jolla on turvallinen ympäristö kokeilla uutta ja tehdä päätöksiä. Ketterä manifesti suosittaa, että tiimi työskentelisi yhdessä (co-located). Tiimin tulisi voida työskennellä autonomisesti ja yhdessä parhaan mahdollisen ratkaisun ja asiakkaalle tuotavan arvon kehittämiseksi. Periaatteiden mukaan parhaat ratkaisut syntyvät itseohjautuvien tiimien työskentelyn tuloksena. (Highsmith 2011)

Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa tiimit tukevat liiketoimintaratkaisuja, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Yritysten kyky vastata digitaalisen ajan vaatimukseen riippuu pitkälti tiimien kyvyistä tuottaa asiakasarvoa muodostavia ratkaisuja asiakkaiden vaatimuksiin. (Dean & Leffingwell 2020, 60–61) SAFe® mukaan ketterällä tiimillä on kolme ulottuvuutta; ketteryys, tiimien tiimi eli kehitysjunan eri tiimit (Teams of Agile Teams) sekä sisäänrakennettu laatu, mikä pitää sisällään sekä liiketoiminta- että tekniset tiimit. Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa (SAFe®) ketterät tiimit ovat itseohjautuvia ja itse johdettavia (self managing) mikä tarkoittaa, että ne ovat myös vastuussa siitä, että sidosryhmien ja asiakkaiden odotukset täyttyvät. Tiimit muodostuvat Product Ownerista, Scrum Masterista sekä kehittäjistä, jotka pystyvät toimimaan ristiin (cross functional) Rakentamalla kestäviä tiimejä yritykset varmistavat joustavan kehityksen ja ylimääräisen (waste) minimoinnin, jolloin tiimeistä tulee entistä itseohjautuvampia ja ”self

reliant" ja tiimeillä on enemmän autonomiaa. (Dean & Leffingwell 2020, 61–66; Moe et al. 2019, 3)

3.3.1 Tiimin autonomia ketterässä skaalautuvassa toimintamallissa

Itseohjautuvuuden käsite sekä organisaatio, että yksilötaso on yleistynyt viime vuosina niin Suomessa kuin kansainvälisestikin ja sen katsotaan olevan osa meneillään ollutta työn ja työelämän murrosta. Itseohjautuvuuden hyvinä puolina pidetään byrokratian vähenemistä ja tiimitasolla lisääntyneitä mahdollisuuksia toimia ketterämmin ja innovoivammin ja sitä kautta organisaatioiden tuottavuus kasvaa. Itseohjautuvuudessa työntekijöiden motivaatio kasvaa ja valta päättää omista töistä kasvaa ja se vaikuttaa positiivisesti myös työhyvinvointiin. Kääntöpuolena taas voidaan nähdä eräänlainen päämäärättömyys, jossa selkeä suunta puuttuu ja selkeiden vastuiden ja esihenkilöiden puutteen uskotaan lisäävän stressiä ja jopa uupumusta, mikä taas voi vaikuttaa heikentävästi aikaansaamiseen ja tuloksiin. (Martela, Hakanen, Nhi & Vuori 2021, 9–10)

Yksilötason ja tiimitason autonomiaa työpaikan kontekstin välillä on tutkittu laajasti sekä psykologian että organisaatiotutkimuksen saralla. Autonomisen tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä kohti yhteisiä päämääriä ja tiimillä on valta tehdä itsenäisiä päätöksiä tavoitteen kannalta olennaisten tehtävien osalta. Ketterän yksi periaate on antaa tiimille valta päättää omista tekemisistään. Esimerkiksi laajoissa transformaatiohankkeissa yksi menestystekijä on antaa tiimille valta tehdä päätöksiä ja luoda omat ketterät toimintatapansa, vaikka johto usein haluaisi olla vaikuttamassa näihin. (Dikert et al. 2016 103; Salovaara 2020, 112) Autonomisessa tiimissä osaaminen pohjautuu tekijöiden osaamiseen mutta ei välttämättä ole henkilöitynyt tietyille henkilöille, vaan he voivat esimerkiksi keskenään sopia tehtävien mahdollisesta vaihtamisesta ja sitä kautta uuden oppimisesta. Autonomisen tiimin tavoitteet ja onnistumisen kriteerit on sidottu yrityksen ja organisaation sekä työyhteisön tavoitteisiin mutta autonominen tiimi voi muuten määritellä omat onnistumisensa kriteerit. (Salovaara 2020, 112–113)

Dyba & Dingsoyr (2009, 8) havaitsivat perinteisiä ja ketteriä näkökulmia vertailevassa tutkimuksessaan, että vaikka ketteryyden tuominen isoihin ja kompleksisiin projekteihin voi olla haastavaa, on kuitenkin nähtävissä, että ketterät menetelmät voivat parantaa tuottavuutta sekä asiakas- että työtyytyväisyyttä. Suurimmat tekijät menestyksen takana oli panostaminen sosiaalisiin ja inhimillisiin ominaisuuksiin. Erityisesti ylätason autonomia yksilötasolla ja tiimitason autonomian tasapainottaminen yritysvastuuseen näyttäytyi tärkeänä. Ketterät tiimit tulisi myös rakentaa sellaisista henkilöistä, jotka uskovat omiin kykyihinsä ja joilla yhdistyy luottamus ja hyvät ihmissuhdetaidot.

Skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä (SAFe®) tiimit ovat riippuvaisia toistensa tekemisistä mikä korostaa kommunikoinnin tarvetta. Säännölliset tapahtumat kommunikoinnin varmistamiseksi ovat avainasemassa. SAFe® kuitenkin luo enemmän kontrolloituja rakenteita mikä saattaa vähentää joustavuutta ja tiimien autonomiaa. (Moe et al. 2019, 3) Autonomisten ketterien tiimien tulisi olla vastuussa oman työnsä suunnittelusta ja aikatauluttamisesta. Päivittäisen työn suunnittelu ja siihen osallistuminen lisää sitoutumista tiimin suunnitelmaan ja työhön. Suurimpina autonomian esteinä koetaan epäselvät tavoitteet ja prioriteetit, luottamuksen ja valmentamisen puute sekä riippuvuuksien suuri määrä sekä organisaation tuen puute. Yksittäisen tiimin osalta autonomian esteinä voi olla sitoutumisen puute tiimin tavoitteisiin sekä virheistä oppimisen puute. Yhtenä autonomian esteenä nähdään myös se, että tiimiin liittyviä päätöksiä tehdään osallistamatta tiiminjäseniä ja jaetun johtajuuden puute siltä osin, että tiimissä päätöksen tekijä ei informoi muita tiimin jäseniä päätöksistä. (Moe et al. 2019, 2–3) Organisaatiotasolla autonomian esteinä voi olla johdon liiallinen kontrolli, jaetut resurssit ja liian kapeaan asiantuntijuuteen perustuva kulttuuri, mikä rajoittaa resurssien monikäyttöisyyttä. Myös koordinointi on tärkeässä roolissa, kun moni tiimi tekee töitä kohti yhteistä tavoitetta ja on riippuvaisia toisistaan. (Moe et al. 2019, 2–3)

3.3.2 Ketterän tiimin johtajuus ja sen jakautuminen

Ketterän kehittämisen tiimissä Product Ownerilla (tuoteomistaja) on perinteisesti tiimissä johtajan rooli tiimin tuotoksen eli saavutettavan arvon osalta. Product Ownerin vastuulla on

johtaa tiimin tekemistä ja hallita tiimin tuotejonoa (engl. backlog) ja varmistaa, että tiimi saavuttaa maksimaalisen arvon projektille tai tehtävälle työlle. (Remta & Buchalcevova 2021, 5) Remta & Buchalcevova (2021, 5) myös määrittelevät Product Ownerin pääasiallisiksi tehtäviksi seuraavat: Product Owner edustaa kaikkia hankkeen sidosryhmiä, maksimoi hankkeeseen sijoitetun pääoman tuoton, tekee yhteistyötä kehitystiimin kanssa sprintistä sprintiin, priorisoi korkeimman liiketoiminta- tai asiakasarvon mukaan, luo julkaisu suunnitelmat, luo korkean tason määrittelyt, kertoo tiimille kehitystyön tavoitteena olevan arvon. Product Owner vastaa siis tiimin tuotoksesta ja arvonmuodostuksesta. Tiimi kuitenkin koostuu erilaisista kehittäjän rooleista ja johtajuus jakautuu eri tiiminjäsenten roolien mukaan ja tiimi toimii yhteistyössä johtajuuden jakautuessa. Kehittäjät huolehtivat ja johtavat omaa kehitystyötään ja kehitettyjen asioiden testaamista ja Scrum Master taas varmistaa tiimin vastuut ja yhdessä Release Train Engineerin kanssa, että tiimien toimintamallit noudattavat skaalautuvan ketterän viitekehystä ja varmistaa, että mahdolliset etenemisen esteet poistetaan arvon tuottamiseksi. (Remta & Buchalcevova 2021, 3–5; Moe, Dingsyr & Kvangardsnes 2009, 3)

Kun verrataan Product Ownerin roolia ja vastuita skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa ja alkuperäisessä ketterässä Product Ownerin roolissa, tehtävissä ja vastuissa on eroja. Skaalautuvan ketterän viitekehyksessä SAFe® tiimitasoinen tuotejono korvautuu koko hankkeen tai organisaation tuotejonolla, josta skaalautuvan ketterän toimintamallin (SAFe®) roolien mukaisesti vastaa ja sitä johtaa Tuotepäällikkö (Product Manager), yksi henkilö ei voi yksin olla vastuussa tuote- ja markkinastrategiasta ja samalla omistautua tiimille. Tästä vain tiimitasoisen tuotejonon osalta on vastuu Product Ownerilla, mikä johtaa siihen, että tiimin Product Ownerilla ei ole enää kokonaisvastuuta tuotteesta tai kehitettävästä tuotteesta ja sen arvosta. Näin ollen tiimin Product Owner on enemmänkin vastuussa tiimin tehtävistä ja niiden priorisoinnista tavoitellun arvon saavuttamiseksi mutta Product Manager vastaa koko tuotteen arvon tuottamisesta ja muodostumisesta. Näin myös aiemmin luetellut Product Ownerin perinteiset vastuut rajoittuvat skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa enemmän tiimitasolle ja siihen, että tiimi Product Ownerin johdolla varmista oman panoksensa Product Managerin vastuulla olevaan kokonaiskuvaan. Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa johtamisen tehtävät eivät näyttäydy samalla tavalla kuin perinteisessä Product Ownerin roolissa. (Remta & Buchalcevova 2021, 13–14)

Sidosryhmäyhteistyön ja -johtamisen osalta skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa Product Ownerilla on edelleen rooli, joka painottuu enemmän sisäiseen yhteistyöhön, kun taas Tuotepäällikkö kommunikoi enemmän organisaatiosta ulospäin ja asiakkaan suuntaan. Kaiken kaikkiaan skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa Product Ownerilla on kapeampi rooli kuin perinteissä ketterän Product Ownerin roolissa, osittain myös siksi, että yrityksissä tai organisaatioissa, joissa skaalautuva ketterä toimintamalli on käytössä, yhden henkilön on mahdotonta suorittaa kaikkia perinteisiä Product Ownerin tehtäviä. (Remta & Buchalcevova 2021, 15–16)

Tiimityöskentely on noussut yhdeksi kriteeriksi ja osaksi organisatorista menestystä. Jatkuvasti kehittyviä moniosaaja- ja itseohjautuvia tiimejä on hyödynnetty työntekijöiden osallistamiseen ja sitä kautta myös pääsemiseksi lähemmäksi asiakasrajapintaa. Tällaisia tiimejä kutsutaan usein myös osittain autonomisiksi ja itseohjautuviksi tiimeiksi. Tiimityöskentelyn etuna on eri osaajien tuominen yhteen ja parhaimmillaan tämän osaamisen yhdistämisen tuoma tehokkuus. (Appelbaum, Abdallah & Shapiro 1999, 1-x)

Tiimeissä tapahtuvan johtamisen tutkimus käsittää kaksi melko päinvastaistakin tutkimushaaraa. Ensimmäinen näistä noudattaa perinteisempää näkökulmaa, joka perustuu ajatukseen, että on yksi johtaja, joka on nimetty johtamaan tiimiä ja johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin. Tähän lähestymistapaan viitataan myös vertikaalisella johtajuudella, ja se on keskittynyt siihen, miten yksilöiden käytös ja prosessit vaikuttavat tiimin toimintaan ja tehokkuuteen. Tässä lähestymistavassa johtaja toimii tiimin valmentajana ja pitää huolta tiimin rajoista. (Nicolaides et al. 2014, 923–924) Zhu et al. (2018, 835) mukaan tiimin jäsen voi kuitenkin olla samaan aikaan sekä johtaja että johdettava. Toisin sanoen yksittäinen tiimin jäsen voi ottaa johtajuuden jonkun tietyn aihealueen ympärillä mutta samaan aikaan olla seuraaja tai johdettava muilla osa-alueilla. Toisen näkökulman mukaan tiimin jakaessa johtajuutta keskenään, he saavat äänensä kuuluvilla ja sitä kautta itseluottamus kasvaa ja tiimi yltää parempiin tuloksiin. . (Nicolaides et al. 2014, 924–925)

4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa kuvataan lyhyesti tämän tutkimuksen tutkimusstrategia eli tutkimusmenetelmän valinnasta perusteluineen, tutkimusaineiston keruusta sekä tutkimustulosten analysoinnista, luotettavuudesta ja sen arvioinnista.

Tutkimus eteni pitkälti tämän tutkimuksen päälukujen mukaan vaiheittain. Tutkimus aloitettiin päälukujen 1–3 mukaisesti tutustumalla teoriaan ja viitekehykseen sekä aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuskatsaukseen jaetusta johtajuudesta, skaalautuvasta ketterästä viitekehyksestä SAF®), tiimin autonomiasta ja näiden suhteesta toisiinsa, minkä tuloksena muodostettiin tutkimuksen viitekehys ja tutkimusongelma, sekä tutkimuskysymys alakysymyksineen. Lisäksi tässä vaiheessa tehtiin tutkimuksen rajaus. Seuraavassa vaiheessa luotiin haastattelurunko kohdeyrityksen kiinnostuksen kohteet huomioiden. Kolmannessa vaiheessa viimeisteltiin haastattelurunko ja toteutettiin haastattelut valitulle joukolle. Tämän jälkeen oli vuorossa tutkimusaineiston eli haastattelujen käsittely ja vastausten läpikäynti. Tutkimusaineiston jälkeen tutkimustuloksia vertailtiin teoriaa ja kirjallisuuskatsausta vasten peilaten. Lopuksi tuloksia pohdittiin kokonaisuutena ja tehtiin johtopäätökset.

4.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa perinteisesti kolmeen eri strategiaan. Näitä ovat kokeellinen; eli eksperimentaalinen tutkimus, survey eli kvantitatiivinen tutkimus ja tapaus- eli case-tutkimus. Kokeellisessa tutkimuksessa valitaan tietyt muuttujat, joissa yhden muuttujan vaikutusta tutkitaan suhteessa toiseen valittuun muuttujaan. Survey-tutkimuksessa kerätään haluttua tietoa valitulta tietyltä ihmisjoukolta standardoidussa muodossa. Tapaustutkimuksessa taas jotain valittua tapausta tutkitaan luonnollisessa tilanteessa yhteydessä ympäristöönsä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131)

Tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää miten jaetun johtamisen tekijät näyttäytyvät valitulle kohderyhmälle ja vaikuttavat tiimin tekemiseen. Lisäksi tarkasteltiin, minkälaiseksi tiimin autonomian taso koettiin haastateltavien näkökulmasta. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa aineistoa voi kerätä esimerkiksi pelkästään kyselylomakkeilla mutta koska menetelmänä tapaustutkimus pyrkii tutkimaan ilmiöitä todellisessa ympäristössään, on tutkimusstrategiaksi valittu tapaustutkimus.

4.1.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tekeminen on prosessi, joka jakautuu useampaan vaiheeseen. Myös tutkijoita on monenlaisia ja heidän tapansa tehdä tutkimusta eroaa toisistaan siinä, miten he toimivat tehdessään tutkimusta. Tutkimusta voidaan kuvata esimerkiksi jatkuvana prosessina, jolla ei ole selkeää alku- tai loppupäätä tai portaittaisena kuvauksena, jossa eri vaiheet seuraavat toisiaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 14; 63–65) Tutkimusmenetelmien valinta on osa tutkimussuunnitelmaa ja koko tutkimusprosessia ja menetelmän valinnalla vaikutetaan siihen mitä ja miten tutkimuksen teoriaa ja havaintoja kerätään (Hirsjärvi yms. 2007, 172–174; 178–179).

Tutkimusmenetelmistä puhuttaessa erotellaan yleensä kvantitatiivinen eli määrällinen tai numeerinen ja kvalitatiivinen eli laadullinen tai merkityksellinen tutkimus. Ne voidaan kuitenkin nähdä lähestymistapoina, joita ei ole käytännössä kovin helppo tarkkarajaisesti erotella toisistaan. (Hirsjärvi et al. 2007, 131–133)

Laadullinen tutkimus pohjautuu aina empiriaan mutta se vaatii seurakseen myös teoreettisia kiinnekohtia, kuten mitä tutkittavasta aiheesta on aiemmissa tutkimuksissa ja tieteellisessä kirjallisuudessa esitetty. (Kallinen & Kinnunen 2021) Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti hankkimalla tietoa ja aineistoa kattavasti todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa. (Hirsjärvi et al. 2007, 156–160) Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkija luottaa omiin havaintoihinsa ja, joissa tutkittavan ääni

pääsee esille. Tällaisia metodeja ovat erilaiset vuorovaikutustilanteissa tapahtuvat haastattelut ja materiaalien diskursiiviset analyysit. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan harkintaa käyttäen mahdollisimman tarkoituksenmukaiseksi. (Hirsjärvi et al. 2007, 160)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistolla tarkoitetaan tekstimuotoista aineistoa, mikä erottaa sen määrällisestä tutkimuksesta, jossa aineisto esitetään usein esimerkiksi numeerisena. (Eskola & Suoranta 1998, 12) Kun tutkimuksessa halutaan ymmärtää mitä joku ihminen ajattelee tai syitä hänen toiminnalleen, luonnollinen tapa kerätä tätä tietoa on kysyä näitä asioita valitulta kohderyhmältä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 62) Kokemusperäisen tiedon saamiseksi tiedonkeruumenetelmäksi soveltuu parhaiten haastattelu, mahdollisesti yhdistettynä kyselylomakkeeseen, mitkä ovat laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 62–64) Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on myös osallistuvuus, vaikka se ei ole laadullisen tutkimuksen edellytys. (Eskola & Suoranta 1998, 13)

Vaikka haastatteluja voidaan käyttää myös määrällisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä (Eskola & Suoranta 1998, 64), tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmä on laadullinen tutkimus. Muun muassa Tuomi ja Sarajärvi (2009, 63–65) toteaa kirjassaan, että haastattelujen etu on niiden joustavuus. Esimerkiksi puolistrukturoidulla haastattelulla haastateltaville esitetään samat kysymykset, joihin he voivat kuitenkin vastata omin sanoin ja teemahaastatteluilla kysymykset saadaan linkitettyä tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. (Saunders & Lewis 2012, 151–153) Teemahaastattelun etuna voidaan avoimuuden ja vuorovaikutteisuuden lisäksi pitää myös sitä, että vaikka haastattelun teemat ovat etukäteen tiedossa, haastattelun edetessä kysymyksiä voidaan tarkentaa tarkemman tiedon saamiseksi riippuen siitä mitä haastateltava vastaa (Eskola & Tuomiranta 1998, 64–65; Tuomi & Sarajärvi 2009, 64–66; Hirsjärvi et al. 2007, 200–203).

Yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä on fenomenografinen tutkimusote, jossa tarkastelun kohteena on erilaiset käsitykset tutkittavasta kohteesta. Fenomenografian keskeinen asia on ymmärtää, että ihmiset ymmärtävät ympäröivän maailman eri tavoin.

Fenomenografisessa tutkimuksessa aineiston yksi yleinen keruutapa on haastattelut ja tutkimuksen kohdejoukko on suhteellisen pieni. Muita tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä voi olla esimerkiksi ryhmähaastattelut tai vaikka erityyppiset kirjoitelmat. Yksi, vaikkakin vähemmän käytetty tapa on havainnointi. Fenomenografisessa analyysissa ytimessä on tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden käsitykset tutkittavasta ilmiöstä. (Kallinen & Kinnunen 2024)

Tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää käytännön tasolla, miten tiimien eri rooleissa toimivat asiatuntijat kokevat johtamisen ja jaetun johtamisen, omassa tiimissään ja toimintaympäristössään ja miten jaettu johtajuus näkyy ja tiimin autonomia toteutuu. Kokemusten saamiseksi tietoa kerättiin tietoa ketterässä toimintamallissa työskenteleviltä ihmisiltä. Siksi tutkimus on tarkoitus toteuttaa laadullisena tutkimuksena ja se täyttää myös fenomenografisen tutkimuksen määritelmän. Fenomenografisessa tutkimuksessa ihmisten kokemukset liittyvät siihen ympäristöön, jossa he toimivat ja fenomenografinen tutkimus pyrkii tuomaan esiin sen kontekstin, johon haastateltavien käsitykset ja kokemukset liittyvät. (Rissanen 2006) Tässä tutkimuksessa tutkitaan jaetun johtajuuden esiintymistä skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä ja tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää miten haastateltavat ymmärtävät jaetun johtajuuden ja tiimin autonomian tässä kontekstissa, ja miten nämä asiat toteutuvat.

4.1.2 Tutkimusaineiston keruu ja tutkimuskohde

Tutkimuksen teoreettinen osa kerättiin tutkimalla aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tutkimuksen empiirisen osan aineisto kerättiin haastattelemalla ketterässä skaalautuvassa toimintaympäristössä (SAFe®) työskenteleviä asiantuntijaroolissa olevia henkilöitä. Tuomi & Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan esimerkiksi ymmärtämään tiettyä toimintaa ja ilmiötä ja siksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat tietävät tai heillä on riittävästi kokemusta aiheesta. Siksi tässä tutkimuksessa haastateltavien valinnassa keskityttiin löytämään tarkoituksella henkilöitä, joilla olisi jo aiempaa kokemusta useamman vuoden ajalta SAFe® viitekehyksessä työskentelystä sekä kehitysorganisaatiossa että roolissa.

Mahdollisimman monipuolisen näkemyksen saamiseksi haastateltavia pyrittiin saamaan eri roolien lisäksi myös yrityksen eri kehitys- ja linjaorganisaatioista, asiantuntijoita, jotka työskentelevät läheisessä yhteistyössä eri liiketoiminta-alueiden kanssa. Tutkimusaineiston keruutavaksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu valitulle kohderyhmälle.

Haastateltavia oli kahdeksan seuraavista eri SAFe® rooleista: Product Owner, Business Analyst, Scrum Master ja Product Manager. Useammalla haastateltavasta oli niin sanottu tuplarooli, eli he työskentelivät samanaikaisesti useammassa roolissa ja/tai erilaisessa tiimissä. Anonymiteetin takia tässä tutkimuksessa ei eritellä miten roolit jakautuivat henkilöiden kesken, eikä tarkenneta, kuinka monella haastateltavalla oli useampi rooli.

Tutkimuksessa haluttiin keskittyä nimenomaan erillisen asiantuntijaorganisaation, eli asiantuntijapoolin asiantuntijoihin, jotka työskentelivät allokoituina eri kehityshankkeisiin pääasiassa joko Product Ownerin tai Business Analystin roolissa, koska haluttiin ymmärtää miten näissä rooleissa työskentelevät henkilöt näkevät ja kokevat jaetun johtajuuden ja tiimin autonomian toteutumisen. Haastateltavien valinnassa käytettiin eliittiotantaa, eli pyrittiin löytämään sellaisia haastateltavia, joilta uskottiin haastatteluissa saatavan parhaiten tietoa juuri tämä tutkimuksen aihealueeseen liittyen kokemuksensa pohjalta. Tällä otannalla pyrittiin varmistamaan haastateltaviksi erilaisissa tiimeissä ja kehityshankkeissa sekä -organisaatioissa työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi potentiaalisten haastateltavien etsimisessä ja valinnassa käytettiin tutkijan omia kontakteja eli lumipallo-otantaa, jossa tutkija löytää potentiaalisia haastateltavia avainhenkilön kautta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinnassa käytettiin pohjana kohdeyrityksen edustajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta muodostunutta näkemystä potentiaalisista haastateltavista.

Haastattelukysymykset laadittiin teoreettisen pohjan sekä tutkimuskysymysten perusteella. Haastattelurunko jaettiin neljään pääteemaan, joissa jokaisessa oli tarkentavia alakysymyksiä. Haastattelurunko tämän työn liitteenä 1. Haastattelut etenivät tämän rungon mukaan mutta haastattelun sujuvuuden ja kaiken tiedon saamisen varmistamiseksi rungon järjestyksestä poikettiin tarvittaessa sen mukaan miten haastateltava asioita toi esiin

haastattelun edetessä. Kyseessä oli siis puolistrukturoitu teemahaastattelu. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 72; 74–75)

4.1.3 Haastateltavien tausta ja taustatiedot

Haastateltavia oli kahdeksan. Haastateltavien kokonaistyövuodet yrityksessä vaihtelivat välillä 5–35 vuotta (taulukko 4). Haastateltavien koulutustausta vaihteli opistotasosta ylempään korkeakoulututkintoon ja ikäjakauma oli 34–63 vuotta. Haastateltavista hieman yli puolet olivat naisia. Haastateltavan ikä ei välttämättä korreloinut työvuosien kanssa.

Taulukko 4. Työvuodet yrityksessä

Vuodet	**Lukumäärä**
5–15	2
15–25	3
25–35	3

Useammalla haastateltavista oli samanaikaisesti myös useampi rooli, eli he työskentelivät samaan aikaan joko useammassa eri roolissa ja/tai useammalle eri tiimille Rinnakkaiset roolit olivat tutkimuksen kannalta positiivinen asia, koska näin tutkija sai tietoa myös yksittäisen haastateltavan vastausten perusteella mahdollisista erilaisista kokemuksista liittyen joko useampaan tiimiin tai eri rooleihin.

Anonymiteetin takia tässä tutkimuksessa ei tarkemmin eritellä miten roolien ja tuplaroolien jakautuminen yksittäisten henkilöiden osalta toteutui. Suurin osa haastateltavista oli työskennellyt nykyisessä roolissaan noin yhdestä viiteen vuotta, monella haastateltavista oli kuitenkin kokemusta ketterässä ympäristössä toimimisesta pitkältä ajalta aiemmissa rooleissaan. Kokonaisuudessaan tätä tutkimusta ajatellen haastateltavat edustivat erilaisia rooleja, tiimejä ja kehitysorganisaatioita varsin kattavasti. Lisäksi taustakysymysten vastausta perusteella haastateltavilla oli melko yhdenmukainen käsitys siitä mitä tarkoittaa jaettu johtajuus tai tiimin autonomia, mikä osaltaan tuki sopivuutta tutkimukseen.

Haastateltavat valittiin nykyisen roolinsa perusteella samantapaisista rooleista mutta heidän taustansa ja vaihteleva kokemuksena varmisti sen, että he eivät olleet liian samanlaisia.

Haastattelukysymysten ensimmäinen teema koostui taustakysymyksistä haastateltavaan henkilönä liittyen sekä siihen, miten hän mieltää haastattelun aiheena olleet käsitteet jaettu johtajuus ja tiimin autonomia. Taustatiedot on jaettu kahteen osaan: haastateltavan henkilökohtaiset ja omaan rooliin liittyvät tiedot sekä subjektiivinen ymmärrys aiheesta. Taustatiedot myös kartoittivat haastateltavien kokemusta SAFe® ympäristössä työskentelystä osana tiimiä ja sitä kautta kokemusta tiimin autonomiasta ja jaetusta johtajuudesta. Taustatietojen avulla varmistui myös haastateltavien sopivuus tutkimuksen kohteeksi. Taustakysymykset on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Teema taustakysymykset

Kysymysteemat	**Tarkemmat alakysymykset**
Taustakysymykset	Henkilökohtaiset tiedot, rooli ja asema organisaatiossa työvuodet nykyisessä roolissa ja yrityksessä yhteensä?
	Mikä on tämänhetkinen roolisi, kertoisitko tarkemmin omin sanoin?
	Oman tiimin rakenne ja lokaatio
	Mieti, mitä tulee mieleen oman roolisi ja tiimisi toimintaan liittyen termeistä tiimin autonomia ja jaettu johtaminen

Tässä tutkimuksessa kohderyhmäksi oli tarkoituksella valittu yrityksen asiantuntijapooliin kuuluvia henkilöitä, jotka toimivat haastatteluhetkellä lähempänä liiketoimintaa olevissa rooleissa kuten Product Owner ja Business Analyst. Osalla haastateltavista oli kokemusta myös toimimisesta erilaisissa rooleissa kuten Scrum Masterina tai Product Managerina. Kohdeyrityksen edustaja ehdotti asiantuntijapoolista haastateltavia, ja tätä ehdotusta hyödynnettiin haastateltavia valitessa. Tutkimuksesta on tarkoituksella jätetty pois kehitystiimiin muut teknisemmät roolit kuten kehittäjät, testaajat ja arkkitehdit, jotka organisatorisesti kuuluvat kohdeyrityksessä eri organisaatioon. Tämä rajaus tehtiin kohdeyrityksen edustajan tuella siksi, että tutkimuksella haluttiin selvittää erityisesti yrityksen hallinnollisen asiantuntijapool -tiimin jäsenten kokemuksia johtamisesta ja siitä, miten työskentely heidän näkökulmastaan kehitystiimeissä näyttäytyi. Sekä miten tiimien

autonomia ja toisaalta päätöksenteko tiimitasolla toimi SAFe® viitekehyksessä. Kohdeorganisaation koon vuoksi haastateltavien joukko haluttiin rajata maantieteellisesti koskemaan Suomessa työskenteleviä henkilöitä.

4.1.4 Tutkimusaineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen kaikissa perinteissä käytettävä analyysimuoto on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin ja sitä voi käyttää väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä metodina. Väljänä teoreettisena kehyksenä sisällönanalyysiin kuuluvat useimmat eri laadullisen tutkimuksen analyysitavat silloin kun sisällönanalyysillä tarkoitetaan koettujen ja kirjoitettujen sisältöjen analyysia. Näin ajateltuna sisällönanalyysi ei ole vain laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Haastateltaviin oltiin yhteydessä etukäteen ja kysyttiin mahdollista halukkuutta osallistua haastatteluun. Kaikki potentiaaliset haastateltavat suhtautuivat haastatteluihin positiivisesti ja suostuivat haastateltaviksi. Haastatteluaika varattiin etukäteen yhdessä sovitulle ajankohdalle ja haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen. Kaikki haastateltavat olivat suomenkielisiä, eli haastattelut pidettiin suomeksi.

Haastattelut tehtiin yhtä lukuun ottamatta Teamsin välityksellä kuukauden aikana ja haastattelut tallennettiin. Myös tässä yhdessä kasvokkain tapahtuneessa haastattelussa Teamsia käytettiin haastattelun tallentamiseen ja litteroimiseen. Haastateltavista kaikki käyttävät Teamsia aktiivisesti työssään, joten haastattelut sujuivat ongelmitta. Lukuun ottamatta yhtä haastattelua, kamerat olivat päällä haastattelun aikana, joten keskustelu oli luontevaa ja tutkijan oli helppo seurata myös haastateltavan kehonkieltä. Siinä haastattelussa, joissa Teamsin kamera ei ollut päällä, keskustelu oli kuitenkin sujuvaa ja avointa, eikä tutkija kokenut, että haastateltava olisi jättäneet mitään olennaista kertomatta. Haastattelun tallentamisen lisäksi käytettiin Teams-sovelluksen automaattista tekstin litterointitoiminnallisuutta. Yksittäinen haastattelu kesti noin tunnin ja 15 minuuttia.

Tallennettua haastattelumateriaalia kertyi noin 12 tuntia ja tehtyjen haastattelujen pohjalta syntyi hieman alle 100 sivua automaattisesti litteroitua tekstiä. Tutkija kävi jokaisen haastattelun ja litteroinnin läpi useaan kertaan haastattelun jälkeen ja korjasi sovelluksen tekemät virheet litteroinnin osalta. Litteroinnin korjausvaiheessa tutkija myös poisti litteroinneista tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat, kuten puhekielen useaan kertaan toistuvat sanat ”niinku”, ”että että” tai muut lauseenpätkät, joissa haastateltava toisteli samoja asioita ajatusta muodostaessa edelleen, ja muun muassa siitä syystä litterointia tehty tarkistus- ja uudelleenkuunteluvaiheessa sanasta sanaan tarkasti. Automattinen tekstintallennus auttoi litterointityössä huomattavasti mutta litterointien läpikäyminen vei silti huomattavan paljon aikaa.

Kallisen ja Kinnusen (2021) mukaan analyysi on prosessi, joka koostuu useasta vaiheesta. Aineisto tulee ensin käsitellä teknisesti, jotta sen sisältöä voidaan analysoida tarkemmin. Aineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa esimerkiksi puhemassan analysointia. Kallinen & Kinnunen 2021) Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin käymällä aineisto läpi teemoittain haastattelurungon mukaan ja analysoinnin teknisenä apuna saamiseksi tekstimuotoon käytettiin pohjana Teamsin litterointia. Vaikka kaikissa haastatteluissa noudatettiin samaa runkoa, samoja teemoja käytiin läpi haastattelun eri vaiheissa eikä haastattelurunkoa noudatettu aina täsmällisesti rungon esittämässä järjestyksessä. Tulosten osalta vastauksia ryhmiteltiin eri teemojen mukaisesti. Vastausten läpikäyminen ja ryhmittely jälkikäteen oli tarpeen, koska haastattelujen aikana samaa asiaa saatettiin käydä läpi useammassa kohtaa haastattelua eri pääteemojen alla. Haastateltavien vastauksia kuvattiin työssä sanallisesti vetämällä yhteen vastauksia ja suorilla lainauksilla sekä lisäksi vetämällä havainnot yhteen luvun kuusi taulukoissa 9 ja 10. Anonymiteetin säilyttämiseksi lainauksissa ei viitattu haastateltavaan, tutkija kuitenkin lisäsi itse osaan lainauksista viittauksen siitä, missä roolissa oleva haastateltava on näin sanonut.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimusmetodien luotettavuutta käsitellään usein reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) ja validiteetin (tutkimus vastaa sitä mitä on haluttu tutkia) kautta. Nämä

käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen kautta ja muodostuvat varsin erilaisesta sanastosta kuin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa, minkä takia niiden käyttöä laadullisessa tutkimuksessa on kritisoitu. (Eskola & Suoranta 1998, 152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 119–120) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei olekaan olemassa yksiselitteistä käsitteistöä mutta erilaisten tarkastuspisteiden avulla voidaan tutkimusta tarkastella kokonaisuutena, jossa eri kohdat täyttyvät ja ovat luontevasti suhteessa toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 121–124)

Laadullisessa tutkimuksessa keskeistä on tutkijan rooli ja luotettavuutta arvioitaessa tulee katsoa koko tutkimusprosessia. Laadulliset tutkimukset sisältävät myös paljon enemmän tutkijan omaa pohdintaa kuin määrälliset tutkimukset. (Eskola & Suoranta 1998, 152–153) Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai ymmärtämään jotain tiettyä toimintaa eikä tekemään yleistyksiä, myös luotettavuuden näkökulmasta on hyvä käyttää harkintaa ja miettiä esimerkiksi haastateltava kohderyhmä niin, että haastateltavat ovat tutkimuksen näkökulmasta taustaltaan sopivia ja ymmärtävät tutkittavasta asiasta tai heillä on siitä omakohtaista kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74).

Osa haastateltavista on työskennellyt yrityksessä suuren osaan työurastaan työuransa ja osa työskenteli haastatteluhetkellä kahdessa tai useammassa tiimissä yhtä aikaa. Haastateltavien linjaorganisaatio on siis niin sanottu asiantuntijapool, josta heidät on allokoitu eri kehitysorganisaatioihin eri rooleissa. Kehitysorganisaatiot työskentelevät SAFe® viitekehyksen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi, kun esimerkiksi haastateltavien määrän kasvattaminen ei tuo enää uutta tietoa tutkimuksen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta. Tällöin puhutaan aineiston saturaatiosta eli kyllääntymisestä. Aineiston määrälle on joitain suosituksia mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa sopiva aineiston määrä on kuitenkin tutkimuskohtainen eikä tarkkaan määriteltävissä. (Eskola & Suoranta 1998) Tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset olivat melko yhteneväisiä ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta haastateltavien määrän

voidaan siksi katsoa olevan riittävä. Vaikka tutkija on itse työskennellyt haastateltavien kollegana, keskustelu oli avointa ja haastateltavat vastasivat kysymyksiin avoimesti. Haastattelutilanteissa oli hyvä ja luottamuksellinen tunnelma, tutkija itse pysyi puolueettomana ja myös kritiikkiä kohdeorganisaatioon uskallettiin antaa. Tämä osaltaan lisää luotettavuutta tutkimuksen ja tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioinnissa nousee esiin muun muassa totuus ja objektiivisuus, jossa totuus vastaa havaintoja. Vaikka tutkija itse on tutkimuksen keskeinen tutkimusväline ja tutkijaan liittyy avoin subjektiviteetti, myös tutkijan puolueettomuutta on arvioitava. Tutkimuksen luotettavuus koostuu koko tutkimusprosessista. Yksi luotettavuuden kriteeri on uskottavuus, eli vastaako haastateltavien tai tutkittavien käsitykset tutkijan omia käsityksiä. (Eskola & Suoranta 1998, Tuomi & Sarajärvi 2008, 134–138)

Tutkimustulosten tallentaminen ja litterointi lisäsivät osaltaan tutkimustulosten analysoinnin luotettavuutta, kun haastattelut olivat kokonaisuudessaan tallessa, eikä tutkijan tarvinnut analysoida mitään tuloksia muistinvaraisesti. Haastattelurungon osalta kysymyksissä toistoa mutta toisaalta keskustelu eteni sujuvasti ja vapaan keskustelun avulla haastateltavat eli informantit kertoivat monipuolisesti näkemyksiään, ja haastattelun edetessä vielä palasivat osittain asioihin, kun muistivat jotain mitä aiemmin ei tullut mieleen tai toisaalta keskustelun kautta tarkensivat. Tämä varmisti monipuolista pohdintaa ja osaltaan haastatteluista saatujen tulosten kattavuutta.

5 Tutkimustulokset

Luvussa 5 esitetään tutkimuksen tulokset empirian eli tehtyjen haastattelujen pohjalta tutkimuskysymysten neljän pääteeman mukaisesti. Haastattelukysymysten teemat olivat: taustakysymykset, yrityksen toimintaympäristö, tiimin autonomia valitun kohderyhmän näkökulmasta sekä jaettu johtajuus tiimin sisällä ja ulkopuolella. Tutkimustulokset halutaan pitää anonyymeina, siksi tässä osassa tai suorissa lainauksissa ei käytetä viittauksia haastateltaviin. Taustakysymyksissä ei myöskään kerrota esimerkiksi haastateltavien ikää tai työvuosia yksityiskohtaisesti.

Tämän luvun tutkimustulosten mukaan keskeisiä löydöksiä oli se, että jaettu johtajuus linkittyy SAFe® viitekehykseen olennaisesti. Jaettu johtajuus koetaan jakautuvan luontevasti skaalautuvan ketterän viitekehyksen eri tasoilla, vaikka eri tasojen johtajuus ei suoranaisesti vaikutakaan haastateltavien omaan tiimitason päivittäiseen työhön. Haastateltavien kohdalla kuuluminen useampaan eri ”johtamisputkeen” eli hallinnolliseen tiimiin ja kehitysorganisaatioon ja sen kehitystiimiin ja sitä kautta itseen kohdistuva johtamisen jakautuminen koettiin pääosin hyvänä asiana, vaikka muutamasta vastauksesta kävi ilmi, että voisi olla selkeämpää olla organisatorisesti sen kehitysyksikön alla, jossa työskentelee roolinsa puolesta. Haastateltavien omien roolien näkökulmasta tiimin autonomia toteutuu skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä hyvin, kun huomioidaan toimintaympäristö, skaalautuvan ketterän viitekehyksen moniulotteisuus ja monet sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet ja tiimien rajatut vastuualueet.

Tutkimustulokset vahvistava sen, että jaettu johtajuus ja tiimin autonomia toteutuu parhaiten, kun sitoutuminen toimintatapoihin lähtee johdon tasolta ja toteutuu kaikilla sen tasoilla niin, että johtamisen ja tekemisen taso heijastaa kunkin tason vastuualueita; johdon tasolla keskitytään visioon ja strategian ja niiden kommunikointiin ja mitä alemmas viitekehyksen tasoilla mennään, sitä tarkemmalle tasolle kunkin tason tekeminen keskittyy. Parhaimmillaan skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä jokainen taso työskentelee viitekehyksen määrittelemällä alueella, jolloin johtajuus ja toimintamallit ovat tehokkaita ja

esimerkiksi tiimitasolle mentäessä riittävä autonomian taso toteutuu, ja sitä kautta tiimi pysyy motivoituneena ja onnistuu tavoitteiden saavuttamisessa. Suurimpiinpa haasteina jaetun johtajuuden osalta mutta myös tiimin autonomisuuden osalta koettiin kommunikoinnin ja viestinnän epäselvyys tai epäajantasaisuus, epäselvät prioriteetit, roolit ja vastuut sekä se, että skaalautuva ketterä viitekehys saattaa osaltaan toimia tiimin autonomian esteenä, johtuen se monista kerroksista ja byrokratiasta mitä tulee esimerkiksi viitekehyksen toimintamalleihin ja niiden noudattamiseen.

5.1 Haastateltavien taustatiedot jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomiasta

Haastateltavien käsitys jaetusta johtajuudesta käsitteenä, sen esiintymisestä skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä ja tiimin autonomiasta omasta roolista katsottuna, olivat melko yhtenäiset.

- Ymmärrys jaetusta johtajuudesta käsitteenä

Jaetusta johtajuudesta kysyttäessä yleisesti osana taustakysymyksiä haastattelun alkuvaiheessa haastateltavista osa ajatteli termiä tiimin kontekstissa ja osa laajemmin koko organisaation osalta. Haastattelujen edetessä haastateltavat pohtivat näitä käsitteitä kuitenkin sekä ylätasolla että tiimitasolla haastattelurungon mukaisesti, mikä varmisti sen, että ymmärrys oli samalla tasolla. Myös oma sijoittuminen linjatiimiin ja kehitysorganisaatioon, ja siihen vaikuttava johtajuus koettiin esimerkkinä jaetusta johtajuudesta: linjaesihenkilö johtaa haastateltavien kehittymistä ja suoriutumista sekä uralla etenemistä, kun taas tekemisen johtaminen tulee kehitysorganisaatiosta, johon henkilö on allokoitu varsinaisen roolinsa perusteella. Tämä asetelma koettiin myös lähtökohtaisesti toimivana ja mielekkäänä ja linjaesihenkilöt saivat kiitosta tavastaan johtaa henkilön henkilökohtaisia työssä suoriutumisen osa-alueita ja olla läsnä silloin kun heitä koettiin tarvittavan.

”Jaettuun johtamiseen niin jos mä mietin, no sanansa mukaisesti [yleisesti]: *ei ole yksi henkilö, joka jakelee tehtäviä ja päättää kuka tekee mitä tekee, vaan että siinä on niin kun vähintäänkin useampi henkilö tai vähintäänkin (...) Mä* [Product Owner] *kyllä niin kuin*

haluan kuunnella, (...) olen antanut siihen tiimille mahdollisuuden, että (...) heillä on sitten se viimeinen sana, että kuka tekee mitä."

"Kun meillä (...)[organisaation eri tasoilla] *heillähän on kaikilla niin kun jonkinlainen niin kun johtamisrooli. Se on vähän erilainen kaikella eri niinku painotus."*

"Jaettu johtajuus. No mä niinku lähinnä näen sen, että meillä se on ehkä niin kuin jaettu [Product Manager] *roolin ja mun* [Product Owner] *välillä."*

Lähtötilanteen ymmärtämiseksi haastateltavilta kysyttiin miten he ymmärtävät käsitteet jaettu johtajuus skaalautuvan ketterän viitekehyksessä. Johtajuuden jakautuminen ymmärrettiin viitekehystasolla sen jakautumisena viitekehyksen eri tasoille, ja haastateltavien itsensä kohdalla jakautuminen linja- ja kehitysorganisaation välillä. Lisäksi nousi myös oma rooli johtajuuden jakautumisessa tiimitasolla.

"Ja sitten jaettu johtaminen myös tässä, niinku jos SAFe maailmaan tullaan niin niin myös siihen, että että sen niin kun sisällön ja scopen johtaja ei välttämättä sitten johda niitä henkilöitä ja näinhän meillä on se rakennettu, että on niin kun on se niin kun, vaikka linjaesimies - käytetään sitä nimeä -, joka sitten pitää huolta niiden yksilöiden tai ihmisten kehittymisestä ja monesta muusta ja sitten on niin kun henkilö, joka johtaa sitä itse tekemistä ja niin edelleen."

"toisaalta mä jollain tavalla niin kun yritän johtaa sitä tiimiä eteenpäin. Mutta mulla ei ole esimies vastuuta (...) tiimin osalta ja sitten myös se xx on kuitenkin se, joka istuu vähän niinku meidän yläpuolella, ja tekee semmoista korkeamman tason strategiaa että mihin päin me ollaan menossa ja näin poispäin."

- Tiimin autonomia käsitteenä haastateltavien näkökulmasta

Haastateltavat roolista riippumatta ajattelivat yhtenäisesti autonomia tarkoittavan sitä, että tiimi voi itsenäisesti päättää työskentelytavoistaan, osittain työn alla olevien tehtävien toteutusjärjestyksestä ja tehdä itsenäisesti päätöksiä omaa toimintaansa tai tuottamiaan ratkaisuja ajatellen.

" *Tietysti että tiimi pystyy vähintäänkin päättämään, miten asiat tehdään ja myös että missä järjestyksessä. (...) Se on aika luontainen, että miten se tehdään. Se on niinku olennainen*

osa sitä, jos joku siihen puuttuu, niin sen jälkeen voi sanoa mun mielestä, että ei ole autonomiaa tai tiimi ei ole autonominen."

"Että mun mielestä mä jotenkin näen, että se on tärkeätä, että sitä autonomiaa on ja sitä että se tiimi uskaltaa myös niinku tehdä tiettyjä päätöksiä itse."

Tiimin autonomian osalta kaikki haastateltavat ymmärsivät autonomian yhtenevästi; eli tiimillä tulee olla valta päättää siitä, miten asiat tiimissä tehdään. Se miten tämä toteutui, riippui vähän tiimistä tai tiimeistä sekä kehitysorganisaatiosta, jossa haastateltava itse työskenteli.

"tiimin autonomiasta ihan ekana tulee mieleen se varmaan kaikkein klassisin, että oikeus tehdä päätöksiä. Tavallaan sen mandaatti on niinku hyvin selkeä, että missä menee rajat ja miten menee päätöksentekoprosessi siitä eteenpäin sitten (...) Ja sitten tosiaan niin tiimillä oikeus tavallaan niinku lähtee järjestelemään sitä omaa työtä. Priorisointi tulee PO:lta (Product Owner) mutta tiimi saisi ottaa tosiaan kantaa siihen, että kuka tekee ja tota jos siellä on samalla prio-järjestyksessä tai muuta, niin vähän että miten tehdään."

Yksi tiimi toimi jopa niin autonomisesti, että tekeminen oli muihin tiimeihin verrattuna todella autonomista ja itseohjautuvaa.

"Tiimin autonomista voisin sanoa, että xx on täysin itseohjautuva, että sinne ei paljon perään tarvitse huudella. Ne tekee just mitä niitä huvittaa ja vähän ehkä liiaksikin, PO:n (Product Ownerin) päätä saattaa kivistää kun ei suostu tekemään siitä mitään priorisoitu vaan ne halutaan jotain muuta .(...), hiton fiksuja kavereita kaikki."

5.2 Jaettu johtaminen skaalautuvassa ketterässä työympäristössä

Haastattelun toinen teema, joka on esitetty taulukossa 6, käsitteli johtajuuden jakautumista organisaatiossa noudatettavan skaalautuvan viitekehyksen eri tasoilla huomioiden, että haastateltavat kuuluivat erilliseen asiantuntijapooliin. Lisäksi selvitettiin haastateltavan omia vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä sekä oman tiimin työskentelyn että pidemmän tähtäimen suunnittelussa, kuten tiekartan suunnittelu ja töiden priorisointi

tiimitasolla sekä lyhyemmällä että pidemmällä tähtäimellä. Tässä osiossa käsiteltiin myös koettua tuen tarvetta ja miten se toteutui, jos tarvetta oli.

Taulukko 6 . Toimintaympäristö ja oma organisaatio

Kysymysteemat	**Tarkemmat alakysymykset**
Toimintaympäristö ja oma organisaatio	Johtamisen näkyminen päivittäisessä työssä - organisaatiotasolla ihmisten ja. toimitusten johtaminen; henkilökohtaisella ja tiimitasolla
	Ihmisten johtaminen eri suunnista: tiimin jäsenet ja henkilöt ympärillä kuuluvat eri johtamisputkiin: esimerkiksi linjaorganisaatio henkilökohtaisen kehittymisen osalta ja projektiorganisaatio ja sidosryhmät tekemisen ja prioriteettien osalta. Vaikuttaako tämä tekemiseen?
	Millä tasolla oma johtajuus toimii?
	Minkälaista tukea kaipaisit ylemmältä tasolta, kuitenkin niin, että oma päätösvalta ja tiimin autonomia toteutuu?
	Miten koet omat vaikutusmahdollisuutesi tiimin tekemiseen tällä hetkellä?
	Oma rooli osana tiekartan suunnittelua ja töiden priorisointia? Pääseekö vaikuttamaan ja osallistumaan tähän työhön? (vai tuleeko kaikki ns. annettuna)
	Miten innovointi toteutuu?

Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi tämän teeman osa-alueet tarkemmin.

5.2.1 Organisaatiotasoinen jaettu johtajuus ja päivittäinen työ

Haastateltavat kokivat johtajuuden jakautumisen kehitysorganisaation eri tasoille, kuten johdon taso, junien ja tuotehallinnan taso ja kehitystiimitaso luontevana. Muiden kuin oman tiimitason johtajuuden ei koettu suoraan vaikuttavan haastateltavien omaan päivittäiseen työhön. Yksi haastateltavista Product Ownereista kuitenkin koki, että häntä ei varsinaisesti johda kukaan. Tämä haastateltavan mielestä positiivinen asia, koska hän koki, että hänellä itsellään oli päätösvalta siitä, miten asiat tehdään.

”Ei näy, että mulla on vähän semmoinen tunne, että. ei mua niinku oikeastaan johda kukaan siinä mielessä, että mä saan tehdä aika pitkälti sitä mitä mä haluan.”

Sen lisäksi, että johtajuuden jakautuminen ei näyttäytynyt omassa päivittäisessä työssä, osa haastateltavista koki, että johtamista ei ollut ollenkaan siinä organisaatiossa, joihin heidät oli roolinsa puolesta allokoitu. Töitä sai tehdä itsenäisesti, mikä koettiin hyvänä asiana. Yhteisen suunnan puuttuminen ja priorisointien epäselvyys koettiin haasteena, vaikka muuten johtajuutta ei varsinaisesti kaivattu

”sanoisinko näin, koska käytännössä siinä junassa ei ollut minkään näköistä johtamista siis niinku Product managerin tai RTE:n (Release train engineer) toimesta vaan kaikki tiimit, vähintäänkin näennäisesti sai päättää ihan itse, miten asioitaan tekivät.”

Johtajuuden toteutuminen ja jakautuminen esimerkiksi kehitysorganisaation johdon suunnalta ei juurikaan näkynyt haastateltavien päivittäisessä työssä muuten, kuin esimerkiksi strategisina tavoitteina. Kehitysorganisaation ylemmän johdon kuukausittaiset koko organisaatiolle suunnatut kokoukset koettiin enemmän tiedonjakotilaisuuksina eikä niinkään johtamisena.

”Kyllähän sieltä varmaan tulee niin kun [Kehitysorganisaation johtaja] *taholta esimerkiksi niin kun (*kehitysorganisaation*) leadership tiimistä ja varmasti tulee myös johtamista muualta mutta ne tulee sitten xx (oman esihenkilön) kautta. Mitä nyt on nähty tällaisia yleisiä mutta (...) en pidä sitä mitenkään johtamistilanteena, että se on semmoinen vaan oksennetaan kaikki tieto kuulijoille.”*

Haastateltavat kokivat hyvänä sen, että johtajuus pääosin jakautuu eri tasoilla ja sama viesti tulee itselle olennaisilta tahoilta.

”Se on todella hyvä juttu, että ei tule niin kuin eri viestiä eri suunnilta”

5.2.2 Jaettu johtajuus henkilötason johtamisessa ja tuen tarve

Omaa kuulumistaan organisatorisesti niin sanotusti eri johtamisputkiin haastateltavat eivät pitäneet ongelmana. Päinvastoin suurin osa koki hyvänä sen, että linjaorganisaation

hallinnollinen esihenkilö keskittyi hallinnollisiin asioihin ja tiimiläistensä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kouluttautumiseen. Pääosin hallinnollisen esihenkilön tuki koettiin toimivan hyvin, vaikka osa haastateltavista myös koki, että esihenkilö ei välttämättä ollut ihan ajan tasalla siitä mitä haastateltavilla oli työn alla.

”varmaan jossakin paljonkin kuuluisi sitä, että joo ei mulla esimies tiedä yhtään mitä mä teen.”

Joissain tapauksissa oli myös tilanteita, että johtajuus oli osittain päällekkäistä oman hallinnollisen esihenkilön ja projektin tai kehityshankkeen johtamisen osalta, mikä ajoittain aiheutti hämmennystä ja jopa turhautumista ajankäytön kannalta muutenkin kiireisessä työympäristössä.

”mulla on niin kuin HR esimies ja sitten mulla on operatiivinen esimies [haastateltavan esihenkilö] *se oli aluksi tosi hämmentävää. Mutta nyt mitä kauemmin siinä on ollut, niin näen paremmin sen niin kuin sen hyödyn siitä”*

”Mä en olekaan nähnyt [johtajuutta] *kertaakaan. Mä en ole varmaan ikinä kysynyt täältä linjaorganisaatiosta mitään apua siihen mun omaan työhöni sanotaanko näin päin, että ne on niinku hyvin irrallaan tällä hetkellä mun mielestä toisistaan.”*

”Agile-tiimissä ja niiden kanssa pitää tulla juttuja ja niiden kanssa se homma pannaan rokkaamaan, mutta sen linjan osalta niin ei ole. Ei ole suoranaista semmoista minulle näkyvää mikä toisi mulle niinku lisäarvoa siihen, työhön. Jokuhan siellä täytyy olla nappia painamassa.”

Omassa roolissan työntekijän näkökulmasta johtajuuden jakautuminen linja- ja kehitysorganisaation välillä suurin osa haastateltavista koki tällaisen jaon toimivana. Henkilöt ovat osana asiantuntijapoolia eli resurssitiimiä, josta heidät sitten allokoidaan eri projekteihin ja kehitysorganisaatioihin. Vaikka pääosin tämä jako koettiin hyvänä, muutama haastateltavista koki, että voisi olla selkeämpää, että he olisivat myös hallinnollisessa mielessä sen kehitysorganisaation työntekijöitä ja esihenkilön alaisia, jonne heidät on allokoitu tiettyyn rooliinsa. Hallinnollisesti haastateltavat henkilöt kuuluvat asiantuntijapooliin ja sen tiimin esihenkilö johtaa heitä muun muassa henkilökohtaisen kehittymisen osalta. Päivittäistä työtä ohjataan niiden kehitysorganisaatioiden ja hankkeiden

puolesta, joihin haastateltavat on allokoitu. Hallinnollisen tiimin esihenkilö on kuitenkin viime kädessä

”kun xx [kehitysorganisaation liiketoimintatiimin tiimiesihenkilö] *on vähän silleen niin kun, hän käyttäytyy vähän niin kun hybridijohtajana. Jos tää nyt on vähän hassu. Mutta siis tarkoitan sillä sitä, että kun hänellä on tiimi, josta puolet on oikeasti hänen alla, niin kun HR näkökulmasta ja puolet ei. Hän kohtelee sitä tiimiä, niin kuin me kaikki oltaisiin hänen alaisiaan.”*

”Koska mä nyt joka tapauksessa mielestäni aika paljon johdan tässä asioita ja joka tapauksessa niin mun mielestäni olisi järkevämpää olla siellä (kehitysorganisaation puolella myös hallinnollisesti). *Siellä on ollut suht linjassa nyt niinku tässä roolissa.”*

”Musta tuntuu, että meillä ihmisiä johdetaan väljästi tai näyttää sieltä. Että ne saa ne niin kun aika pitkään, että ihan miten niitä huvittaa. Mutta jos ne tarvitsee apua niin ainakin xx [asiantuntijan esihenkilö] *on aina ollut tosi semmoinen auttavainen ja sympaattinen (...) Minusta ainakin mulla on hyvät välit.”*

Tärkeimpänä tuen tarpeena tiimin ulkopuolelta koettiin prioriteettien selkeys ja niistä kiinni pitäminen, myös sekä koko kehitysorganisaation ja -hankkeet että tiimin backlogin eli tuotejonon osalta. Lähes kaikissa vastauksissa nousi esiin toive siitä, että prioriteetit tulevat johdon tasolta edelleen tiimeille selkeänä ja, että tiimejä myös suojeltaisiin ympäröivältä paineelta ja prioriteeteista pidetään kiinni niin sisällön mutta myös työn määrän kannalta ja tarvittaessa olisi se tuki jo ylempänä sanoa ei sellaisille hankkeille, joille ei ole riittävästi aikaa.

”No tietysti se tuki mitä niinku, että erityisesti PM:ltä [Product manager], *mutta myös osittain jossain tapauksissa voi olla xx* [kehitysorganisaation johtajan] *tasolla niin niin, kyllä mä sanoisin, että se ensisijainen on että ne niin kun prioriteetit tekemisille on selkeät. (...) Pitää sitä semmoista mikä voisi olla oikeana vähän niinku suojella tavallaan omia tiimejään siltä, että jos bisnes alkaa vaatia koko ajan lisää, että se PM olisi ollut siinä vähän, että hetkinen että ei nyt ei pystytä ottamaan enempää.”*

”Ja että ne (prioriteetit) *ei kauheasti heittelisi. Mä ymmärrän, että se paine tulee stakeholdereilta välillä. Jotain pitää joskus muuttaa, mutta nyt mä puhun semmoisesta, jos olisi joku tuuliviiri, joka koko ajan muuttuisi, niin se on niinku ihan olennainen ja keskiössä.*

Siinä PM-xx [kehitysorganisaation johdon] *tasolla, että sen verran pitää meidän pystyä katsomaan niin kun kvartaaleittain ja PI:ta eteenpäin, että on niin kuin näkyvyyttä ja jos tulee kovaa painetta jostain"*

"ehkä toinen mikä sitä niinku omaakin työarkeen niin kuin helpottaa niin on se, että olisi niinku hyvin selkeä backlogi ja tavoitteet."

"Mä koen myös, että se tuki ja PM:lla [Product manager]*, pitää olla sitten se niin kun poweri sanoa ja kyvykkyys että hei, ei me tehdä tätä, että katsotaan sitten, että suunnitellaan yksi ja katsotaan sitten myöhemmin, mutta nyt me ei tehdä sitä, että me ollaan näihin sitouduttu ja nää me nyt tehdään."*

"Ei ole sitä näkymää pidemmälle, ei ole mitään road mappia ei ole mitään niin kuin rakennetta siihen tekemiseen, että niin kuin edetkää tätä kohden. Mä kaipaisin PM:ltä ja niin kun xx [kehitysorganisaation johtaja] *leadership teamilta sitä niin kun ohjausta siihen, että tää on se suunta mihinkä me mennään ja tää on se mitenkä teidän täytyy se käytännössä toteuttaa, että tekemällä näitä asioita me päästään tuonne. Koska nythän tää on ollut tämmöistä hapuilua"*

"Mutta on sitten taas, että kun [kehitysorganisaation liiketoimintatiimin tiimiesihenkilön] *tiimi on siinä omassa putkessa, niin se tekeminen on vähän erilaista, niin en mä tiedä minkälaista tukea niin kun mä voisin* [haastateltavan omassa roolissa] *saada."*

5.2.3 Oma johtajuus tiimissä ja omat vaikutusmahdollisuudet

Haastateltavan roolin mukaan, oma johtajuus näyttäytyi esimerkiksi oman työn johtamisena ja vastuuna oman vastuualueen johtamisesta ja tehtävien koordinoinnista osana tiimiä. Oma johtaminen oli luontevasti osa tiimin autonomiaa ja nähtiin vaikutusmahdollisuutena tiimin autonomian toteuttamiseksi siltä osin kuin se oli mahdollista. Vaikutusmahdollisuus koettiin myös tärkeänä.

"Ehkä osa osaamistasossa eroja niin ilmeisesti osa ottaa enemmän johtajuutta niistä tietyistä asioista"

"[Business Analystin] *roolissa joku sanoo mulle, että sun pitää tehdä tämä. Mutta sitten mä itse päätän, että miten ja milloin ja teenkö mä sen yksin vai jonkun kanssa. (...) Joo, mutta*

tavallaan se, että joku joku tilaa multa sen työn ja sitten mä lähden edistämään sitä ja päätän, miten se tehdään."

Kaikissa haastattelujen eri rooleissa työskentelevät kertoivat omasta johtamisestaan ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan seuraavasti:

"Joo ei kyllä ollut hirveästi vaikutusmahdollisuuksia tosiaan, että tota noin niin kyllä ne kaikki tuli tosiaan ihan annettuna. Ja ainoa mihin pystyi pikkaisen vaikuttaa, sinänsä ei nyt ollut mitenkään ratkaisevaa. Oikeastaan minkään asian suhteen, niin oli sitten tietenkin se, että sitten kun tehtiin niitä featureita niin tota, että niinku mikä niistä tehdään ensin"

"vaikka mä olenkin joustava ja tykkään auttaa muita, niin niin tota kuitenkin, kun muut joku tontti täytyy olla silleen oma."

"Niinku itseni, mutta myös tiimin kanssa tavallaan vähän sitä, että missä järjestyksessä mitäkin ja mitä sieltä on seuraavaksi tulossa, että joku ratkaisu mikä nyt tehdään tällä PI:llä niin voi vaikuttaa siihen."

"PI niin mä rupesin miettimään sen päivän (PI Planning) jälkeen että miksi mulla on niin epäonnistunut fiilis että musta tuntuu että ei mennyt ollenkaan niinku (...) sen olisi pitänyt mennä niin sitten mä niinku hokasin että se on just se että kun mä en itse päättänyt että miten tämä tehdään. Mä tein jonkun muun sapluunan mukaan."

"Kyllä mä itse asiassa koen, että mä oon ollut sillä tasolla siinä mukana ja mikä on niinku oma tahtotila ja minkä mä koen tarpeen oman tekemisen osalta niin. Ja pystynyt myös siltä osin kun mahdollista, niin noihin priorisointiin vaikuttamaan."

5.2.4 Innovoinnin toteutuminen ja merkitys

Toimintaympäristö- ja organisaatioteemassa viimeinen kysymys koski innovointia. Vaikka kysymys on teeman muihin kysymyksiin verrattuna hiukan irrallinen, innovointi ja innovaatiosprintit ovat osa SAFe®-viitekehystä ja tiimi nostaa innovointiaihioita johtajuuden näkökulmasta itsenäisesti tiimin sisältä käsin. Innovaatiosprintit ovat osa inkrementtien suunnittelua, eli tiimit varaavat kahdentoista viikon inkrementtisuunnitelmassaan viimeisen kahden viikon sprintin innovaatiolle. Innovointi

koettiin hyvänä ajatuksena mutta koettiin myös, että sitä ei voi tehdä väkisin vaan organisaation pitää mahdollistaa innovointi, eli innovoinnille pitää olla aikaa ja ajatusten pitää lähteä tiimistä itsestään.

Johtajuuden näkökulmasta tässä oli selkeä ristiriita toimintaympäristön ja kehitysorganisaation sekä tiimien itsensä välillä. Ylemmältä taholta ja kehitysorganisaatiosta innovointia lähes pakotettiin osana jokaista inkrementtiä mutta tiimitasolla siihen ei kuitenkaan lähdetty, koska koettiin, että sille ei aidosti ole aikaa tai mahdollisuuksia kehitystyön lisäksi. Tässä oli jonkin verran eroja tiimien välillä. Osalla tiimeistä edellytykset innovoinnille olivat suotuisammat sekä työmäärän että esimerkiksi tiimin kypsyyden ansiosta.

”PI:ssa aina niin kun se on otettu puheeksi ja koska se pitäisi lähteä sitten kuitenkin tiimistä. En mä tuo mitään innovointiaiheita tai muita (tiimille)*, ellei nyt ole joku semmoinen missä pitäisi, mutta se on mun mielestä enemmän sitä normi sparrausta ja eteenpäin suunnittelua. Me tehdään sitä tosi vähän ehkä aikaisempien tiimien kanssa oltiin ehkä enemmän innostuneita siitä ja haluttiin ehkä jos jossain määrin keskittyä, mutta sitten se katosi sprintti johonkin. (…) en mä koe tiimi mikään nyt olisi erityisen silleen niinku kireä siitä, että jos se sprintti kulloinenkin menee nyt sitten itse tekemiseen”*

”Mutta tota mun suhtautuminen siihen (innovointiin) *on, että jos näin, niin mä oon ehdottomasti sen niin kun kannalla, että ilman muuta.”*

5.3 Tiimin autonomia

Haastateltavilta kysyttiin tiimitason autonomiasta, mitä tiimitason autonomia heille merkitsee ja mitä se heidän päivittäisessä työssään tarkoittaa ja kuinka autonomisena haastateltavat näkivät omat tiiminsä omasta roolistaan katsottuna.

Taulukko 7. Tiimin autonomia

Kysymysteemat	**Tarkemmat alakysymykset**
Tiimin autonomia	Mitä sinulle tarkoittaa tiimi autonomian – lisättävää alun taustakysymyksissä nousseisiin ajatuksiin?
	Miten koet tiimin autonomian toteutuvan nyky-ympäristössä? Hyvät puolet ja mahdolliset haasteet? (kun huomioidaan esim. riippuvuudet, toimitukset ja tavoiteratkaisut”)
	Millainen autonomia tiimillä tulisi mielestäsi olla ja oletko päässyt omassa roolissasi toimimaan niin, että tiimin autonomia toteutuu/ on toteutunut

Vastausten perusteella tiimin autonomia merkitsi haastateltavien näkökulmasta tiimille mahdollisuutta päättää työn alla olevien asioiden tekemisestä sen osalta, miten asiat tehdään. Joidenkin haastateltavien mielestä autonomiaan kuului myös tiimin jäsenten mahdollisuus päättää missä järjestyksessä asioita tehdään. Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa koettiin, että tiimillä on päätösvalta, miten asioita tehdään mutta varsinainen ”mitä ja miksi” tulee kehitysorganisaatiosta tai sidosryhmistä ja määritellään junatasolla. Autonomian suurimmat rajoitteet johtuvat siis suurilta osin myös skaalautuvan ketterän toimintamallin asettamista rajoista. Haastateltavat kokivat kehitysorganisaation monimutkaistuneen verrattuna aiempaan tilanteeseen, jossa junia ja sitä kautta toisistaan riippuvaisia tiimejä oli vähemmän ja tämä koettiin toimineen paremmin ja tiimeillä olleen selkeä suunta eteenpäin sekä enemmän päätösvaltaa omasta tekemisestään.

”Mä sanoisin, että niin kun ennen tätä organisaatiomuutosta meillä me oltiin paljon enemmän autonomisia. (…) *Koska tän uuden mallin mukaan varsinkin noilla delivery tiimeillä, niin sitä tavaraa tulee niinku annettuna. Että, se tiimi ei ihan hirveästi pääse enää itse vaikuttamaan. Ei ainakaan samalla tasolla kuin aikaisemmin.”*

”Että se oli niin kun se oli niin siellä ei ollut sitä niin kun monimutkaista organisaatiorakennetta lisäämässä niitä koukeroita. (...) Mietittynä että tää on se järjestys missä tehdään että se oli niinku päivänselvää.”

”semmoinen käsitys mulla on, että meillä [Tiimissä] *on aika hyvä autonomia. (...) Ehkä vähän liiankin. Tarkoitan siis siinä mielessä, että vähän niinku annetaan se sellaisella otsikkotasolla ja sitten luotetaan että ”pum” että hoida homma alusta loppuun. Tässä on sulle tällaiset epämääräiset otsikot ja lähdet tekemään”*

” ajattelen tai ymmärrän tiimin autonomialla, on just se, että tiimille annetaan tietyt tehtävät ja he voi tiimi voi itse sitten päättää, että miten niitä tehdään.”

Toisista vastauksista nousi esiin se, että vaikka tiimi on autonominen tekemisen osalta, tiimin tulee ymmärtää työn alla olevien asioiden keskinäinen prioriteetti ja tarvittaessa tarkistaa tämä esimerkiksi tiimin Product Ownerilta tai muulta päättävältä taholta.

”Se, että missä järjestyksessä ne asiat tehdään, niin se ei ole mun mielestäni ihan täysin sen tiimin päätettävissä vaan (...) niitten niinku asioiden keskinäinen prioriteetti niin pitää olla sitten niinku sovittu, että mitä tehdään ensiksi ja sitten tehdään tätä toista asiaa että semmoista autonomiaa.”

”useinhan se just niinku mitä ja miksi tehdään, niin tulee sieltä annettuna, mutta miten tehdään niin siihen pääsee ehkä itse vaikuttamaan.”

Autonomian suurimpana haasteena nousi haastatteluissa esiin riippuvuuksien määrä. Riippuvuuksia on sekä saman kehitysorganisaation eri tiimien välillä että yli organisaatiorajojen. Tiimeillä oli teknisiä riippuvuuksia muiden tiimien kehittämiin järjestelmiin esimerkiksi kokonaistoiminnallisuuden osalta. Lisäksi tiimien keskinäiset prioriteetit saattoivat olla ristiriidassa keskenään mikä aiheutti riippuvaisille tiimeille esimerkiksi viivästyksiä. Riippuvuuksien hallinnan haasteita oli myös se, että osa keskenään riippuvaisista tiimeistä työskenteli eri kehitysjunissa, joilla myös saattoi olla eri prioriteetit ja resurssit.

”mä luulen, että tää meidän niin kun suuri riippuvuuksien määrä vaikuttaa siihen, että mun mielestä se tiimin autonomia ei ole ehkä niin suurta. En voi vaan yksin mennä päättämään että nyt me tehdään tällä ja tällä tavalla ja sitten niin kun oho eipä se toiminutkaan muilla”

”Mä näen ehkä meidän niinku suurimmat niin kun asiat tohon että miksi tiimi ei ole 100 prosenttisesti autonominen on se, että. asioita on vähän tai rajallisesti, ainakin, jotka me pystytään täysin ilman mistään muusta tiimistä tai riippuvuudesta. Niin kun itsenäisesti tekemään niin se on vaan niinku fakta että näitä on. Ja sitten toinen on ehkä semmoinen iso, että meillä on (...) tietty niinku prosessi miten asioita viedään, vaikka tuotantoon asiakkaille ja se prosessi on kaikille tiimeille sama. (...) jos me oltaisiin täysin 100% autonomisia, niin

mehän voitaisiin toimittaa asioita ulos heti kun ne on valmiit ja ihan omalla aikataululla, mutta me ei olla [kohdeyrityksessä]*, me ei olla siinä."*

"Mun mielestä sekin on ihan ok. Se on sitten vaan vaatii sen, että meillä on hyvä verkosto ja yhteistyö niiden muiden tiimien kanssa niin se on mun mielestä niinku hanskattu sillä ja sitten toinen oli tää release-asia mutta niinku kuvasin niin mun mielestä senkin kanssa voidaan jotakuinkin elää."

Kirjallisuudessakin todettu liian kapea osaaminen tiimin sisällä koettiin haasteena, yksi Business Analysteista kuvasi

"vastuualueet on tavallaan niinku syntynyt tässä ajan saatossa sitä kautta, että minkälaisissa projekteissa hankkeissa itse kukin meistä on ollut mukana, että semmoinen kun kapea alainen asiantuntijuus on syntynyt vähän niin kun vahingossakin (...) Eli minusta niinku tiimin autonomian yks osa olisi sitä, että olisi niin hyvä resurssitilanne, että pystyisi pikkuisen ottamaan kaveriksi semmoista kollegaa, joka vaikka ei ole tehnyt jotain tiettyä juttua aikoihin."

5.4 Jaettu johtajuus

Jaetun johtajuuden teemassa haastateltavilta kysyttiin, miten johtajuus jakautuu tiimin sisällä eri tiiminjäsenten välillä ja ympäröivässä organisaatiossa tai kehityshankkeessa. Lisäksi haastateltavia pyydettiin kuvailemaan mitä onnistumisia tai haasteita he olivat kokeneet omassa roolissaan johtajuuteen liittyen. Tämän teeman yhteydessä kysyttiin myös omista vaikutusmahdollisuuksista ja sen tärkeydestä oman roolin kannalta. Tämän teeman kysymykset on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Jaettu johtajuus tiimin sisä- ja ulkopuolella

Kysymysteemat	**Tarkemmat alakysymykset**
Jaettu johtajuus tiimin sisä- ja ulkopuolella	Kuinka tärkeää ovat omat vaikutusmahdollisuudet päätöksenteossa liittyen tiimin toimintaan ja töihin?
	Miten johtajuus jakautuu tiimin sisällä? (eri tiiminjäsenten johtajuus eri osa-alueilla)
	Miten johtajuus jakautuu mielestäsi toimintaympäristössä? Tiimistä seuraavilla tasoilla (SAFe® -mallin ylemmät tasot ja organisaatio)
	Mikä mielestäsi on onnistunut hyvin omassa roolissasi tiimin jaettuun johtamiseen / autonomiaan liittyen?
	Mitä haasteita tai ristiriitoja olet kokenut omassa roolissasi tiimin johtamisen ja autonomian näkökulmasta

Jaetun johtajuuden osalta haastateltavat kokivat, että johtajuus jakautuu organisaatiossa eri tasoille pääosin niin kuin SAFe® viitekehyksenäkin kuvaa. Suurin osa haastateltavista koki, että tiimitasolla Product Owner johtaa tiimin tavoitteita ja tuotejonoa tiimin tekemisen osalta.

”Mun mielestä jaettu johtaminen liittyy myös jollain tavalla siihen, että joo mä olen PO:na [Product Ownerina] *niinku vastuussa sitten tiimin tuotoksesta ja tekemisestä. Mutta sitten se Product Manager on kuitenkin se, joka istuu vähän niinku meidän yläpuolella ja tekee semmoista korkeamman tason strategiaa että mihin päin me ollaan menossa ja näin poispäin.”*

Tiimin ulkopuolella organisaatiossa johtamista tapahtui ylemmällä tasolla ja tiimiin vaikuttaen myös sen osalta, miten tuotehallinta [Product Manager] -taso ja siitä ylempi taso tavoitteet ja tiekartan määrittelivät.

”Muuta kuin sieltä tavallaan sitä putkea pitkin mistä varmaan pitääkin tulla just sieltä tulee vaan oikeastaan ne niin kun ne semmoiset pääprioriteetit ja sitten se mikä mun mielestä on tärkeätä, että sitten jos meillä on jotain kysyttävää, että no hei että nyt me ollaan tämmöisessä tienristeyksessä ja me ei tiedetä nähdäänkö me oikealle vasemmalle niin sitten se PM on siellä valmiina tukemaan,”

”Sen mun mielestä sieltä niinku ylempää [kehitysorganisaatiosta] *niinku sieltä tulee oikeastaan vaan ne semmoiset pääprioriteetit, mutta ei se niinku mun mielestä* [vaikuta] *semmoiseen niinku päivittäiseen tekemiseen, että se on pikemminkin se meidän oma ART ja esimerkiksi (...) niitten tiimien kesken ketkä on tässä samassa ARTissa, (...) pyritään siihen että tiimit toimisi niinku samalla tavalla ja olisi samanlaiset niin kun toimintatavat ja esimerkiksi se että miten dokumentoidaan ja näin poispäin.”*

”Se ART [Agile release train, juna}, se juna on se minkä kanssa me kaikista eniten tehdään ja sitten ne ylemmät on taas sitten puolestaan semmoisia niinku suuntaviivoja ottavia niin sanotusti ja mun mielestä niin sen pitäisi ollakin että eihän se niinku jos xx [Kehitysorganisaation johtaja] *rupeaisi nyt johonkin omaan päivittäiseen työhön puuttumaan niin sitten voisi olla vähän semmoinen että tuota pitäisiköhän sun vaikka katsella jotain muuta (*hommaa*).”*

Omaa onnistumistaan jaetun johtajuuden ja tiimin autonomian onnistumisen kannalta omassa roolissaan haastateltavat kuvailivat muun muassa tiimistä huolehtimisella, koetulla luottamuksella ja esimerkiksi kyvyllä kuunnella ja tarvittaessa suojella tiimiä ulkopuolelta tulevilta töiltä tai vaikka ristiriidoilta.

”Elikkä oon aina kuunneltu, kun joku on jotain sanonut. Multa aina kysytään, jos jotain kysyttävää, että mulla on semmoinen tunne, että muhun luotetaan sillä tavalla, että mitä mä tota sanon niin se on jopa ollut sitä mitä kannattaakin tehdä.”

”Miten mä itse koen niin on se että oon onnistunut siinä että mä niinku oikeasti omistan sen meidän alueen ja mä kannan huolta siitä mun tiimistä ja siitä mun tiimin jaksamisesta että se on niinku mun mielestä tärkeätä PO [Product Owner] *roolissa että sun pitää osata tietää, että milloin se voit sanoa joo ja milloin sä voit sanoa ei ja milloin (...) että kun ei kaikkea ei voida tehdä niin se on mun mielestä semmoinen tärkeä että sun pitää niin kuin myös osata niin kun suojella tätä sun tiimiä tietyssä tilanteessa.”*

Skaalautuva ketterä toimintamalli SAFe® määrittelee tietyt tapahtumat, joita tiimin tulisi noudattaa. Aina niiden kirjaimellista noudattamista ei koettu järkevänä, jos oman tiimin töiden järjestely olisi ollut sujuvampaa muilla tavoin toteutettuna. Esimerkiksi junien väliset erilaiset statukset tai tiimin liian usein tapahtuva backlogin jalostaminen koettiin välillä turhina, varsinkin silloin kun tiimille oli hyvin selvää mitä töitä backlogilla oli. Tämä oli yksi esimerkki omista keinoista ja onnistumisista johtaa tiimin tekemistä.

”Niin se, että ihan turhaan me käytetään 2 tuntia niitten asioiden läpikäymiseen, kun ne on niin itsestään selviä kaikille, niin vapautetaan se aika johonkin muuhun niin siitä on saanut ihan hyvää palautetta”

Suurimpina haasteina jaetun johtajuuden ja tiimin autonomian kannalta nähtiin riippuvuudet sekä oman kehitysorganisaation sisällä, että ulkopuolelle.

No siis mun mielestä haasteisiin varmaan ehkä just se semmoinen, että me pystytään niinku oikeasti niinku ymmärtämään ne riippuvuudet, että se, että se ei vaikkapa haluaisin päättää jonkun asian, niin mä en voi päättää sitä välttämättä, koska mun pitää ottaa huomioon myös XY ja z koetko sä että ne XYZ et muista ottaa sutkin huomioon?

Haasteina nousi myös prioriteettien ja tiekartan epäselvyys ja ristiriidat. Päätöksenteon osalta oli välillä epäselvää, voiko tiimi itse päättää suunniteltujen töiden toteutustavoista tai esimerkiksi prioriteetista inkrementin sisällä, tai toimintatavoista kuten tiimin scrum tapahtumien noudattamisesta päättäminen.

”Mutta sitten niinku haasteet ja ristiriidat ja ristiriidoista ehkä voisi niinku mainita sen niin kun, että kun prioriteetit ei välttämättä ole samoja”

”No meillä on varmaan kaikilla sitä samaa haastetta, että voi olla myös joskus, että sä luulet että sä voit tehdä tästä sen päätöksen, mutta sitten niinku onkin että sä et olekaan ehkä tajunnut että no tää jotain ja tää mutta se on selkeästi mun mielestä nää tämmöinen niinku se entinen näkökulma ja ne riippuvuuden niin kun että mä oikeasti niinku otetaan ne huomioon niin se on semmoinen minkä kanssa on tehty töitä ja tehdään töitä ja tullaan tekemään töitä”

Haasteena koettiin myös tilanteet, joissa yhteinen suunta oli epäselvä, mikä edelleen vaikutti tiimitason tekemiseen.

”Niin no ehkä kyllä mä sanoisin, että suurin on se niin kun sen yhteisen suunnan puuttuminen. Koska me ollaan oltu hyvin pitkään tuuliajolla, eli kun sä tiedä mitkä sä voit johtaa itseään tai mihinkä sen tiimin pitäisi johtaa itseään, koska ei yhtään tiedä että mihinkä suuntaan ollaan menossa.”

Lisäksi roolien epäselvyys toi haastetta ihan päivittäisessä tekemisessä sekä oman tiimin tasolla että ympäröivässä organisaatiossa. Ysi haastateltavista ei ollut ihan varma mitä Product Managerin rooliin kuuluu, mikä aiheutti epäselvyyksiä omaan työhön:

”Suoraan sanottuna mä en vaan niinku tiedä mitä hänen [Product manager] *rooliin kuuluu.”*

Ja taas niin sanotussa tuplaroolissa toimiva henkilö koki, että omalla viestinnällä oli tärkeä merkitys siinä, että tiimiläiset ymmärsivät mistä roolista katsoen hän asiaa hoiti

”ehkä just tämmöinen haaste ja ristiriitainen kun oli siinä niinku jaetussa omassa roolissa, että mun piti hyvin tarkkaan niin kun välillä niinku tosiaan kommunikoida se kummassa roolissa mä oon”

6 Tutkimustulosten pohdinta

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää miten jaettu johtajuus ja tiimin autonomia näkyy ja toteutuu skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa. Tässä luvussa pohditaan kappaleessa 5 esitettyjä tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaosaan peilaten.

6.1 Jaettu johtajuus ja tiimin autonomia skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa

Jaettu johtajuus kuten ketterä ja edelleen skaalautuva ketterä toimintamalli ovat muotoutuneet ajan kuluessa. Ketterät toimintamallit ovat kehittyneet tarpeesta vastata nopeasti kehittyvään, digitaaliseen ja jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön sekä nopeasti muuttuviin asiakastarpeisiin. Johtajuus on kehittynyt vähitellen yksilökeskeisestä johtamisteorioista kohti itseohjautuvuutta ja jaettua johtajuutta ja eri johtamisteoriat ovat kuvastaneet ja kuvastavat aikakautta, jolloin ne ovat voimissaan.

Asiakkaiden muuttuvat tarpeet ja kehittyvä teknologia on johtanut yritysten tapaan toimia ja tehdä kehitystä. Ketterien menetelmien on todettu olevan joustava tapa vastata muuttuvan ympäristön tarpeisiin, ja ketteryyden omaksuminen on tuonut myös muita hyötyjä kuten esimerkiksi parempi ennustettavuus ja tuottavuuden parantuminen sekä nopeampi palautteen saaminen ja parantunut laatu. (Putta et al. 2024, 2–3) Vaikka ketterät menetelmät kehitettiin alun perin pienten ja yhdessä työskentelevien tiimien tarpeisiin, monet isot yritykset ja organisaatiot ovat halunneet hyötyä ketteryydestä mikä on johtanut tarpeeseen skaalata ketterät menetelmät myös isojen organisaatioiden tarpeisiin ja isoissa yrityksissä skaalautuvan ketterän toimintamallin on toivottu muun muassa parantavan yhteistyötä esimerkiksi isojen organisaatioiden liiketoiminnan ja IT-kehityksen välillä. Skaalautuvista malleista SAFe® on muodostunut suosituimmaksi tavaksi toteuttaa skaalautuvaa ketterää toimintamallia isoissa yrityksissä. Vaikka ketteryyden on katsottu tuovan monia hyötyjä niin pienemmässä kuin myös skaalautuvassa toimintamallissa, siinä on myös omat haasteensa. Monissa isoissa yrityksissä toimintamalli on hajautettua niin yli organisaatio- kuin maarajojen ja monien tiimien tulisi pystyä yhteistyöhön yli näiden rajojen. Skaalatutuvan

ketterän toimintamallin suurimpina haasteina voidaankin pitää esimerkiksi kommunikointia ja koordinointia, sekä varsinkin sellaisten organisaation eri osa-alueiden, jotka eivät tee varsinaista kehitystä, integrointia osaksi skaalautuvaa toimintamallia. (Putta et al. 2024, 2–3, Paasivaara 2017, 36) SAFe® kontekstissa tekniset ketterät tiimit ovat yleensä niin sanottuja monitaitoisia tiimejä, joissa osaajilla on laaja osaaminen tehdä erilaisia tekniseen kehitykseen vaadittavia taitoja. Skaalautuvassa toimintamallissa ne tarvitsevat tuekseen kuitenkin myös muuta osaamista kuten liiketoiminnan tiimejä ja systeemitiimejä. Liiketoimintatiimit määrittelevät tahtotilan, johon ollaan menossa ja systeemitiimit keskittyvät esimerkiksi sovellusten ylläpitoon ja muuhun tarvittavaan toimitusten julkaisemiseen, jolloin johtajuus myös jakautuu organisaation skaalautuvan ketterän toimintamallin eri tasojen välillä ja tiimin sisällä. Scrum guiden (2020) mukaan Product Owner vastaa tiimin arvon muodostuksesta ja tiimin tuotoksesta mutta haastateltavat kokivat Prodcut Ownerin toimivan myös jossain mielessä tiimin johtamisroolissa. Tässä mielessä aiemmat tutkimukset ja ketteryyden määritelmä ja haastateltavien kokemukset poikkesivat toisistaan. Yhteisen tekemisen kannalta on olennaista, että myös liiketoimintatiimit ovat omaksuneet ketterän ajattelumallin ja toimivat yhdessä. Näin myös johtaminen ja tieto jakautuu eri tiimien välillä. (Theobald & Schmitt 2020, 221–222) Haastatteluissa tämä ilmeni niin, että jako johtamisessa organisaation kerrosten ja yhteistyö toisten tiimien välillä koettiin tärkeänä.

Aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa ei ole tarkkaan pystytty määrittelemään selkeitä sääntöjä tai käytänteitä ketterän transformaation läpiviemiseksi onnistuneesti. Muun muassa Dikert et al. (2016, 98) kuvaavat aiemmissa tutkimuksessaan, kuinka johdon sitouttamattomuus ja pitäytyminen vanhoissa tavoissa kuten byrokratiassa ja vesiputousmallisessa kehittämisessä estivät täysivaltaisen muutoksen ketterään suuntaan ja ovat esteitä transformaation onnistumiselle. Johdon tuki, sitoutuminen ja näkyvyys ja muutoksen läpinäkyvyys läpi organisaation ylhäältä alas on edellytys ketteryyden ja sen hyötyjen toteutumiselle. Myös johdon, eikä vain keski- tai tiimitason kouluttaminen, on tärkeää. (Dikert et al. 2016, 98–99) Johdolla ja sen toteutumisella ja jakautumisella on siis tärkeä rooli ketterän transformaation onnistumisessa ja skaalautuvassa viitekehyksessä toimimisessa.

Yhteenveto tämän tutkimuksen haastattelujen havainnosta on kuvattu taulukossa 9. Tämän tutkimuksen haastateltavien kokemukset jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomiasta tukevat hyvin aiemmissa kirjallisuudessa havaittuja skaalautuvan toimintamallin hyötyjä ja haasteita. Dikert et al. (2016, 104) mukaan ketterän skaalautuvan viitekehyksen menestystekijöitä, jotka auttavat yrityksiä ketterässä muutoksessa ovat muun muassa sopivan ketterän toimintamallin löytäminen ja sen sopeuttaminen oman yrityksen tarpeisiin, johdon tuen varmistaminen, oikea ketterä ajattelutapa ja linjaukset, sekä tiimien oppiminen tekemisen kautta ja valmentaminen.

Taulukko 9 . Tutkimustulosten yhteenveto haastattelujen perusteella

Teema	Havainnot

Jaettu johtajuus ja skaalautuva ketterä toimintamalli	• Ketterässä organisaatiossa johtajuus jakautuu pääsääntöisesti luontevasti ketterän mallin eri tasoilla sekä myös tiimin sisällä
	• Tiimitasolla johtaminen jakautuu tiimin eri jäsenten kesken siitä näkökulmasta, että tiimin jäsenet päättävät miten asioita tehdään ja tarvittaessa kysyvät Product Ownerilta esimerkiksi töiden järjestystä. Lisäksi Product Owner vastaa prioriteeteistä ja tuotejonon sisällöstä mutta ei kerro tiimiläisille, miten asiat tulee tehdä vaan luottaa tiimin asiantuntijoiden osaamiseen ja taitoihin.
	• Osa haastateltavista koki johtavansa tiimiä, vaikka Scrum guiden (2020) mukaan Product Owner ei ole tiimin johtaja vaan enemmänkin vastuussa tiimin tuotoksesta ja arvon tuottamisesta.
	• Asiantuntijat kokevat jaetun johtamisen loogisena (esimerkiksi kuuluminen hallinnollisesti eri johtajuuden alle kuin kehityshankkeissa)
	  • oma esihenkilö tukee ja keskittyy henkilökohtaiseen kehittymiseen
	  • oma esihenkilö on läsnä ja tukee tarvittaessa henkilötasolla
	  • kehitysorganisaation johto keskittyy deliveryjen eli toimitusten johtamiseen
	• Omat vaikutusmahdollisuudet tekemisen johtamiseen tärkeää
	• Johtajan tulee näyttää suuntaviivat ja kommunikoida tavoitteet selkeästi, tarvittaessa myös pystyä sanomaan ei
	• Roolien ja organisaatiorakenteen epäselvyys ja epäselvät tavoitteet voivat aiheuttaa ristiriitoja eri tasoilla
	• Luottamus, kuunteleminen ja tiimin ”suojeleminen” tärkeää

Tiimin autonomia haastateltavien näkökulmasta	• Tiimin autonomia koetaan tärkeäksi päivittäisessä työssä työn mielekkyyden ja omassa roolissa toimimisen kannalta • Kehitysorganisaatiossa tai -projektissa sisältö (mitä ja miksi) tulee tiimin ulkopuolelta mutta tiimin tulee voida päättää, miten työn alla olevat asiat tehdään (miten) • Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa täydellinen tiimin autonomia ei toteudu • Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa suurimpia tiimin autonomian esteitä ovat riippuvuudet muihin tiimeihin ja/tai organisaatioihin ja epäselvät tai kesken suunniteltujen inkrementtien muuttuvat tavoitteet ja prioriteetit

Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan todeta, että haastateltavien kokemukset sekä jaetun johtajuuden, että tiimitason autonomiasta skaalautuvan ketterän viitekehyksessä noudattavat kohdeorganisaatiossa noudattavat aiheista aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia.

6.2 Koetut hyödyt ja haasteet jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomiasta

Tämän tutkimuksen haastateltavien kokemukset jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomiasta tukevat hyvin aiemmissa kirjallisuudessa havaittuja skaalautuvan toimintamallin menestystekijöitä ja haasteita ja ne on koottu taulukkoon 10. Dikert et al. (2016, 104) mukaan ketterän skaalautuvan viitekehyksen hyötyjä ovat muun muassa sopivan ketterän toimintamallin löytäminen ja sen sopeuttaminen oman yrityksen tarpeisiin, johdon tuen varmistaminen, oikea ketterä ajattelutapa ja linjaukset, sekä tiimien oppiminen tekemisen kautta ja valmentaminen. Kuten Pearce & Conger (2003, 54) esittävät, erityisesti teknologiapainotteisissa kehitysorganisaatoissa ja -tiimeissä asiantuntijuus jakautuu tiimin sisällä asiantuntijuuteen perustuen ja tiimin jäsenet johtavat luontevasti omaan osaamiseensa liittyviä tehtäviä. Myös tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat linjassa aiempien tutkimusten kanssa ja kuten tämän tutkimuksen haastatteluistakin kävi ilmi, jaettu johtajuus ei kuitenkaan aina automaattisesti takaa tiimin menestystä.

Taulukko 10. Jaetun johtajuuden ja tiimin autonomian koetut hyvät puolet ja menestystekijät sekä haasteet

Hyödyt, hyvät puolet	• Johtajuuden jakautuminen eri tasoille antaa mahdollisuuden itseohjautuvuuteen ja johtaminen pysyy oikealla tasolla – ylin johto ei niin sanotusti mikromanageeraa alempia tasoja vaan vastuu jakautuu tekemisen tason mukaan • Ketterään toimintamalliin ja ajatustapaan sitoutuminen kaikilla tasoilla on tärkeää hyötyjen saavuttamiseksi • Sitoutunut tiimi, jolla on päätösvaltaa omasta tekemisestään, on motivoitunut ja itseohjautuva kohti yhteisiä tavoitteita. • Osaaminen jakautuu tiimin eri jäsenten kesken, jolloin myös johtajuuden jakautuminen on luontevaa
Haasteet	• Epäselvät roolit ja vastuut aiheuttavat hämmennystä • Viestintä ja kommunikaatio tulee toimia • Epäselvät tavoitteet ja prioriteetit • Ketterän mallin noudattaminen ei aina tue tiimin autonomiaa vaan saattaa olla myös sen este, esim. liika byrokratia toimintatapoihin tai päätöksentekoon liittyen • Liian kapea osaaminen tiiminjäsenten kohdalla

Haastatteluissa esiin nousseet haasteet jaetusta johtajuudessa ja tiimin autonomiassa sekä sitä kautta skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa liittyvät pitkälti samoihin haasteisiin kuin skaalautuvasta ketterästä toimintamallista aiemmin tehdyt tutkimukset. Näitä haasteita on muun muassa roolien ja prioriteettien epäselvyydet ja viestinnän tai kommunikaation puute tai ristiriidat. Lisäksi skaalautuvan ketterän toimintamallin byrokraattisuus ei tue tiimin täyttä autonomiaa. Aiemmissa tutkimuksissa on myös näiden lisäksi tunnistettu haasteiksi yleinen muutosvastarinta sekä epäluottamus uusia toimintamalleja kohtaan ja ylhäältä alaspäin tulevan johtamisen tuomat haasteet sekä johtajuuden jakautumattomuus tiimin sisällä, eli tietoa ei jaeta riittävällä tasolla tiimin sisällä. Tämä voi johtaa liian kapeaan asiantuntijuuteen eri rooleissa tai resurssien puutteeseen. Muita aiemmissa tutkimuksissakin nousseita haasteita ovat investointien puute kouluttamiseen ja johdon muutoksen sitoutumattomuus ja ketterien menetelmien väärin ymmärtäminen. Nämä mainitut haasteet liittyvät skaalautuvaan ketterään toimintamalliin yleisesti ja varsinkin silloin kun yritys käy läpi isoa transformaatiota kohti ketterien menetelmien käyttöönottoa. (Dikert et. al 2016, 6–10; Moe et al. 2019, 2–3)

Tiimitasolla autonomian esteinä tämän tutkimuksen haastateltavien kokemukset olivat hyvin samanlaisia kuin aiemmissa aiheesta tehdyistä tutkimuksissa. Suuri riippuvuuksien määrä, linjausten puute sekä tekemisen että esimerkiksi työtapojen ja dokumentaation osalta on tunnistettu haasteiksi ja motivaation estäjiksi jo aiemmissa tutkimuksissa ja nousivat esiin myös haastatteluista, päätösvallan ja vaikutusmahdollisuuksien puutteiden lisäksi.

Kirjallisuuden mukaan koordinoinnin puute ja liiallinen kontrolli vaikuttavat heikentävästi myös tiimin autonomiaan (Berntzen, Stray & Moe 2021, 146–147: Moe et al. 2019, 2–3). Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ilman autonomiaa ja mitään päätösvaltaa, tiimi ei kokisi työtään mielekkääksi mikä väistämättä vaikuttaisi motivaatioon heikentävästi. Tällöin tiimit luultavasti eivät myöskään toimisi yhtä tehokkaasti kuin tällä hetkellä. Haastateltavat kuitenkin ymmärsivät, että skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa ja siten omassa organisaatiossa tiimin autonomia oli rajattua muun muassa riippuvuuksien ja skaalautuvan ketterän toimintamallin rakenteen tuomien tasojen takia. Silti osalla haastateltavissa oli huoli, että jo toteutunut organisaation monimutkaisuuden lisääntyminen

ja edessä olevan organisaatiomuutoksen tuomat mahdolliset tulevat organisaation rakenteen ja toimintatapojen muutokset kaventavat tiimin päätösvaltaa ja autonomiaa entisestään, mikäli rakenne monimutkaistuisi entisestään.

6.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostuivat yhdestä päätutkimuskysymyksestä ja kolmesta alakysymyksestä, joiden avulla pyritään vastaamaan päätutkimuskysymykseen.

- Alatutkimuskysymys 1: Miten johtajuus jakautuu skaalatussa ketterässä toimintamallissa?

Kohdeyrityksessäkin noudatettava skaalautuva ketterän kehityksen malli SAFe®, tarjoaa hyvän viitekehyksen jaetun johtajuuden toteutumiseen. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset, sekä kirjallisuus ja aiemmat tutkimukset että empiirisen osan haastattelut tukevat ajatusta, että johtajuus jakautuu skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa pääosin loogisesti noudattaen skaalautuvan ketterän eri tasoja.

Ylimmät kerrokset SAFe® -viitekehyksessä kuten organisaatiossakin keskittyvät suuntaviivojen ja yrityksen strategiaan ja visioon perustuvan tiekartan kommunikointiin ja johtamiseen, sekä tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan. Näillä tasoilla myös käydään ylätason priorisointia kehitysorganisaation tavoitteisiin tähtäävien kehityshankkeiden osalta yhdessä muiden liiketoiminta-alueiden ja kehitysorganisaatioiden kanssa. Alemmilla tasoilla kuten junatasolla tavoitteet pilkotaan pienempiin featureihin, jotka edelleen jakautuvat kehitystiimeille kehitettäväksi. Kuten tämän tutkimuksen johdannossa kuvailtiin, kehitysorganisaation johto johtaa ylätasoilla, junatasoa johtaa Product Manager ja tiimeissä johtajuus jakaa tiimin jäsenten ja Product Ownerin kesken. Tiimissä Product Owner on vastuussa suunnan näyttämisestä ja tiekartan kommunikoinnista sekä backlogin eli tuotejonon priorisoinnista. Tämän tutkimuksen kohdeyrityksessä haastateltavat tiimin jäsenet kuuluvat myös henkilökohtaisesta näkökulmasta kahteen eri organisaatioon.

Haastateltavien linjaorganisaatio oli osaamiseen keskittyvä asiantuntijapool, ja roolin osalta heidät oli allokoitu erilaisiin kehityshankkeisiin ja eri kehitysorganisaatioihin Pääosin kuuluminen eri johtamisputkiin koettiin myös pääosin hyvänä asiana. Päivittäisen kehitystyön johtaminen kehitysorganisaatiosta ja skaalautuvan ketterän mallin mukaisesti koettiin loogisena, kun taas lähiesihenkilön johtamisen keskittyminen ihmisiin, heidän tavoitteisiinsa ja kehittymiseen koettiin myös hyvänä ihmisten johtamisen näkökulmasta. Skaalautuvan viitekehyksen tiimitasoa ylempien tasojen johtamisen ei koettu suoranaisesti vaikuttavan haastateltavien päivittäiseen työhön.

- Alakysymys 2: Miten johtajuus ja sen jakautuminen nähdään ja koetaan ketterässä autonomisessa tiimissä?

Johtajuuden jakautuminen organisaation ja skaalautuvan ketterän toimintamallin eri tasojen välillä sekä asiantuntijoiden henkilökohtaisesti kohdistuvan johtamisen tasolla jakautuu sekä aiemmissa tutkimuksissa että kohdeyrityksessäkin skaalautuvan ketterän mallin mukaisesti pääosin selkeästi. Asiantuntijoita johdetaan henkilökohtaisten tavoitteiden ja kehittymisen osalta omasta linjaorganisaatiosta, kun taas tekemisen johtaminen tulee kehityshankkeiden ja skaalautuvan ketterän toimintamallin mukaisesti. Lisäksi tiimin sisällä johtajuus jakautuu pitkälti asiantuntijoiden oman osaamisen mukaan sen lisäksi, että tiimin Product Owner johtaa tiimin tavoitteita, Business Analyst usein työn alla olevien ominaisuuksien sisältöä ja Scrum master taas toimintamalleja.

Tiimitasolla Product Ownerit asettavat ja viestivät tiimille tavoitteet, eli mitä ja miksi tehdään ja vastaavat myös tuotejonon prioriteettijärjestyksestä. Tiimit ovat haastateltavien näkökulmasta pitkälti itseohjautuvia ja tiiminjäsenet johtavat omaa ja tiimin työtään oman asiantuntijuutensa näkökulmasta, eli tiimillä on päätösvalta siitä, miten asiat tehdään. Tämän tutkimuksen mukaan Product Ownerille ja tiimin jäsenille on erittäin tärkeää, että ne saavat päättää tiimin vastuulla olevien tehtävien suunnittelusta ja priorisoinnista sekä vaikuttaa siihen, miten asiat tiimin sisällä tehdään ja kehitystyö toteutetaan. Omat vaikutusmahdollisuudet koettiin erittäin tärkeäksi mutta haastateltavat myös ymmärsivät

pääsääntöisesti hyvin, että SAF® tiimitasolla vaikutusmahdollisuudet rajoittuvat pitkälti tiimin vastuulla oleviin asioihin.

SAFe® toimintamallissa tiimitason johtaminen rajautuu kuitenkin enemmän tiimin tasolle ylempää määritellyn scopen mukaisesti ja esimerkiksi Product Ownerit eivät pääse niin paljon vaikuttamaan kehityshankkeiden tiekarttoihin ja ylemmän tason priorisointiin verrattuna pienemmän mittakaavan perinteiseen ketterään kehittämiseen, jossa yksi tiimi voi tehdä ja päättää asioista koko arvoketjun ja end-to-end ajattelun mukaisesti. Product Owernin ja tiimitason päätösvalta koetaan tiimitasolla tärkeäksi ja motivoivaksi. Jos tiimillä ei olisi mitään päätösvaltaa omasta tekemisestään, tämä koettaisiin epämotivoivaksi mikä vaikuttaa heikentävästi tiimin sitoutumiseen ja tehokkuuteen. Vaikutusmahdollisuudet osallistua esimerkiksi tiekartan suunnitteluun ja vaikuttaa mahdollisesti työn alle tuleviin asioihin koettiin kuitenkin tärkeäksi. Havainto tukee myös aiheesta tehtyjä aiempia tutkimuksia Viitekehyksen mallin ja sen tuoman byrokratian mukainen vastuunjako nousi esiin huolena omien vaikutusmahdollisuuksien rajoittumisesta entisestään tulevaisuudessa. Tästä esimerkkinä haastateltavat kommentoivat, että viimeisimpien kohdeorganisaatiossa tapahtuneiden toimintaympäristön monimutkaisuutta lisäävien muutosten myötä tiimitason päätösvalta oli kaventunut aiemmasta, mikä vaikuttaa tiimitasolla autonomiaa heikentävästi ja jaetun johtajuuden osalta rajoittavasti. Koska autonomialla ja päätösvallalla on motivaatiota ja sitoutumista lisäävä vaikutus, haastateltavat eivät kokeneet vastuiden rajautumista entisestään positiivisena asiana.

Suurimpana haasteena johtajuuden jakautumisessa yleisesti tiimitasolla koettiin mahdolliset epäselvät prioriteetit sekä organisaation eri osien välillä että sisällä, ja esimerkiksi viestinnän epäjohdonmukaisuus tai epäajantasaisuus, jolloin tietoa tuli eri formaateissa ja eriaikaisesti kehityshankkeen ja / tai organisaation sisällä.

- Alakysymys 3: Miten tiimin autonomia toteutuu skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa valitun kohderyhmän eli liiketoimintaa edustavien tiimin roolien näkökulmasta?

Mitä tulee tiimien autonomiaan skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa, autonomisuus ja sen tärkeys näkyy tutkimuksessa sekä teorian että haastateltavien vastausten perusteella. Autonomian näkökulmasta autonominen tiimi toimii parhaiten, kun sillä on valta päättää omista tekemisistään tai siitä, miten asiat tehdään. Autonominen tiimi toimii itseohjautuvasti kohti yhteisiä päämääriä, jotka on sidottu organisaation ylemmän tason tavoitteisiin. Tämä tutkimus osoitti, että silloin kun ketterä toimintamalli on skaalautunut isojen organisaatioiden tarpeisiin, yksittäisillä tiimeillä on paljon riippuvuuksia sekä muihin tiimeihin, että organisaation osiin ja muihin tasoihin. Vaikka tiimi ei tällaisessa ympäristössä voikaan olla täysin autonominen ja toimia täysin itseohjatutuvasti, autonomian taso koetaan riittäväksi silloin kun tavoitteet ja prioriteetit ovat selkeät ja tiimi saa osallistua ja itse päättää miten asiat tiimin sisällä tehdään ja johtaa tekemistä esimerkiksi tiimin jäsenien osaamiseen perustuen. Liiallinen kontrolli ja toisaalta tuen puute esimerkiksi Product management- tai ylemmiltä tasoilta silloin kun sitä tarvitaan, koetaan autonomian esteeksi.

Kuten jaetun johtajuuden osalta, myös tiimin autonomisuuden osalta haastatteluista nousi esiin skaalautuvan kehitysmallin muotoutuminen ajan kuluessa monimutkaisempaan suuntaan ja sen myötä huoli toimittajatiimin päätösvallan kaventumisesta entisestään. Haastatelluissa rooleissa olevat tiimin jäsenet kokivat yhtenevästi, että vaikutusmahdollisuudet tiimille tulossa oleviin töihin riittävän ajoissa on tärkeää. Mikäli esimerkiksi riippuvuuksista aiheuttavia rajoitteita poistetaan, tiimin autonomisuus lisääntyy. Tämä ei kuitenkaan ole välttämättä mahdollista skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä, jossa tekeminen on tarkoituksella jaettu erilaisille tiimeille.

- Päätutkimuskysymys: Miten jaettu johtajuus ja tiimin autonomia toteutuu ja mitkä ovat niiden koetut hyvät puolet ja hyödyt sekä haasteet skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa?

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden tuloksia. Skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa jaettu johtajuus mahdollistaa asioiden johtamisen oikean koon mittaluokassa organisaation eri tasoilla. Ylemmällä tasolla keskitytään suuntaviivojen ja tavoitteiden, sekä strategian johtamiseen, kommunikointiin ja

jalkauttamiseen, kun taas alemmille tasoille mentäessä tavoitteita johdetaan konkreettisemmalla tasolla ja eri tasojen riippuvuudet huomioiden. Avinasemassa on organisaation läpi leikkaava ketterä ajatusmalli ja eri osapuolien sitoutuminen toimintatapaan.

Tiimitasolla tiimin mahdollisuus osallistua tiimiä koskevaan päätöksentekoon, johtaa omaa tekemistään ja päättää siitä, miten tuotejonosta tulevat tehtävät tehdään lisää motivaatiota ja tiimin tehokkuutta, kun tiimiläisillä on mahdollisuus toimia yhdessä kohti asetettuja tavoitteita. Vaikka skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa yksittäisillä tiimeillä ei ole samanlaista autonomiaa kuin pienemmän mittakaavan ketterällä end-to-end tiimillä autonomisuus kuitenkin selkeästi lisää työn mielekkyyttä, motivaatiota ja sitä kautta tuottavuutta.

Mikäli kommunikaatio tai yhteistyö ei toimi, jaetun johtajuuden ja tiimin autonomisuuden hyödyt eivät toteudu. Jos tiimitasolla tiimiltä viedään mahdollisuus autonomiaan kokonaan, työskentelyn luonne muuttuu ja sillä voi olla heikentäviä vaikutuksia motivaatioon ja sitoutumiseen ja sitä kautta tuloksiin. Epäselvät roolit ja vastuut tiimin sisällä ja organisaation eri tasoilla koetaan hämmentäviksi ja ne vaikuttavat tiimin motivaatioon ja sitä kautta tehokkuuteen ja tuottavuuteen heikentävästi. Skaalautuva ketterä toimintamalli koetaan osittain melko byrokraattiseksi mikä aiheuttaa kysymyksiä sen hyödyistä tiimin autonomiaa ajatellen. Viestinnän ja kommunikoinnin toimivuus on avainasemassa kaikilla tasoilla, kuten myös roolien selkeys esimerkiksi päätöksenteossa. Lisäksi johtajuuden osalta tulee olla selvää, miten johtaminen jakautuu kun asiantuntijaa johdetaan useista suunnista (esimerkiksi kehitys- ja linjaorganisaatio) On myös tärkeää, että tiimillä valta tehdä päätöksiä.

Tutkimuksen haastateltavien joukko oli suhteellisen pieni, mutta haastateltavien vastaukset olivat sen verran yhteneviä, että laadullisen tutkimukseen kriteerien mukaan tuloksia voidaan pitää luotettavina. Aihealue on melko laaja, joten rajaaminen oli tarpeen. Aihetta voi kuitenkin lähestyä eri näkökulmista, ja mikäli tutkimuksen sisältöä laajennettaisiin käsittelemään esimerkiksi kohdeyrityksen kaikkia toimintamaita ja liiketoiminta-alueita,

sekä kaikkia eri SAFe® rooleja, tutkimukseen voisi saada lisää, kenties tämän tutkimuksen tuloksista poikkeavaa näkökulmaa. Kohdeyrityksessä SAFe® toimintamallin käyttö on eri liiketoiminta-alueilla sen kypsyyden eri vaiheissa, joten ajan kuluessa myös käytännöt ja kokemukset siihen liittyen saattavat muuttua, samalla kuin itse viitekehys päivittyy ja johtamistrendit kehittyvät.

Tulevaisuudessa kilpailu digivallasta lisääntyy, automaatio lisääntyy ja teknologia kehittyy entisestään. Johtamistrendit samoin kuin kehittämisen mallit kehittyvät seuraten muuttuvia trendejä ja ympäristön vaatimuksia. Tässä tutkimuksessa käsitelty skaalautuva ketterä viitekehys SAFe® päivittyy jatkuvasti. Siirryttäessä skaalautuvaan ketterään toimintamalliin, yritysten on hyvä ymmärtää mitä hyötyjä tällä tavoitellaan ja pyrkiä löytämään toimintamallista juuri oman yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuvat piirteet, jotta hyödyt toteutuvat.

Tutkimuskohderyhmän laajentamisen lisäksi yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla mielenkiintoista nähdä mihin suuntaan johtamistrendit kehittyvät esimerkiksi jaetun johtamisen osalta ja miten tulevaisuuden johtamistrendit linkittyvät skaalautuvan ketterään viitekehykseen ja ketterän johtajuuden määritelmään. Lisäksi skaalautuvan ketterän mallin kehittyessä entisestään, tutkimuksen kohteena voisi olla tiimien ja tiimin sisäisten roolien ja autonomisuuden muotoutuminen ja minkälaista asiantuntijuutta haastateltavien rooleissa tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksen tulosten perusteella kohdeorganisaation näkökulmasta yksi jatkotutkimusaihe johtamisen osalta voisi keskittyä siihen, miten johdettavien koettu omistajuus ja oma otettu johtajuus vaikuttaa johtamiseen, tai sen vastaanottamiseen ja uskallukseen tehdä päätöksiä esimerkiksi tiimitasolla. Tulevaisuus näyttää onko pitävätkö ketterät mallit suosionsa ja miten ympäristön muutokset ja vaatimukset vaikuttavat ketteryyteen ja skaalautuvan ketterän viitekehykseen. Joka tapauksessa johtamisen merkitys toimintamalleissa on suuri ja on tärkeä ymmärtää miten johtaminen vaikuttaa kokonaiskuvassa yritysten toimintaan ja tutkimusaiheena tulevaisuudessakin relevantti.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten jaettu johtajuus ja tiimin autonomia näyttäytyvät skaalautuvassa ketterässä viitekehyksessä, ja mitkä mahdollisesti ovat jaetun johtajuuden koetut hyödyt ja haasteet sekä tiimin autonomian taso. Tämä tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastattelemalla valituissa rooleissa toimivia asiantuntijoita, joita johdettiin eri suunnista sekä linjatiimin että kehitysorganisaation ja/tai -hankkeen suunnasta. Tämä tarkoituksella valittu ja rajattu haastateltavien joukko keskittyen tiettyihin asiantuntijarooleihin ja sen tuoma lähestymistapa toi yhden näkökulman tarkastella johtajuuden jakautumista skaalautuvan ketterän viitekehyksen lisäksi. Lisäksi haluttiin selvittää näiden asiantuntijoiden näkemyksiä ja kokemuksia jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomian kohdeorganisaation näkökulmasta.

Tutkimuksen perusteella vahvistui se, että jaetussa johtajuudessa ja skaalautuvassa ketterässä toimintamallissa on yhtymäkohtia niin ajatusmallissa kuin toimintatavoissa. Sekä ketterä toimintamalli ja sen skaalautuvuus, että jaettu johtajuus ovat kehittyneet ajan kuluessa muun muassa tarpeesta vastata nopeasti muuttuvan toimintaympäristön ja tämän muutoksen tuoman asiakasvaatimusten muutoksiin. Jaettu johtajuus on yksi ketterän johtajuuden (agile leadership) ja ketterän johtajan (agile leader) ominaispiirteistä. Tämä tutkimus osoitti, että hierarkkinen päätöksenteko voi olla este ketterälle toiminnalle ja jaettu johtajuus on yksi ketterän johtajuuden avaintekijöistä, kun tavoitellaan innovatiivisuutta ja joustavampaa kehitystä kompleksisissa ja isoissa yrityksissä.

Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa toimintaympäristön muuttuessa, yrityksiltä vaaditaan kykyä vastata jatkuvaan muutokseen, liiketoimintaketteryyttä ja ketterien menetelmien skaalautuvuus on yksi tapa saavuttaa se. Skaalatuvat ketterät toimintamallit vaativat kuitenkin sitoutumista ja ketterää ajattelumallia sekä menetelmän tuntemista ja sopeuttamista yrityksen omaan toimintaan. Mikäli toimintamallin jalkauttamisessa epäonnistutaan tai ketteryys häviää yrityksen vanhojen toimintatapojen jalkoihin, myös

skaalautuva ketterä toimintamalli voi muuttua byrokraattiseksi ja olla jopa este kyvylle vastata asiakkaiden tarpeisiin nopeasti. Johtamisen jakautuminen eri tasoille on onnistuessaan tehokasta mutta kommunikaation ja yhteistyön puuttuessa tehotonta ja epämotivoivaa. Aiempien tutkimusten mukaan autonomian häviäminen tiimitasolla voi johtaa pahimmillaan siihen, että itseohjautuvuus kärsii ja liian monien riippuvuuksien takia tiimin kyky tuottaa arvoa heikentyy. Tämä sama havainto tuli ilmi tämän tutkimuksen haastatteluista.

Skaalautuva ketterä toimintamalli on käytössä useissa yrityksissä ja kuten tässäkin tutkimuksessa teoriaosassa todettiin, näistä eri viitekehyksistä SAFe® on eniten käytetty (State of Agile 2022). Rajauksesta huolimatta tämä tutkimus onnistui näyttämään toteen sen, että käytännön kokemukset sekä jaetusta johtajuudesta ja tiimin autonomisuudesta, että skaalautuvasta ketterästä toimintamallista ovat pääosin yhteneviä aiheista aiemmin tehtyjen tutkimusten ja kirjallisuuden kanssa. Jaettu johtajuus linkittyy skaalautuvaan ketterään viitekehykseen luontevasti. Yritysten on kuitenkin tärkeää tiedostaa hyödyt ja varsinkin haasteet, jotka esimerkiksi skaalautuvaan ketterään toimintamalliin liittyy, jotta hyvät puolet mallista toteutuvat ja toisaalta, ettei tiedossa oleviin haasteisiin turhaan kompastuta. Tässä tutkimuksessa käsitellyn skaalautuvan ketterän toimintamallin, SAFe®, osalta tämä tutkimus ei tuonut varsinaisesti mitään uutta verrattuna viime vuosina tehtyihin tutkimuksiin aiheesta. Tämän tutkimuksen Product Ownerit kuitenkin kokivat johtavansa tiimiä, vaikka ketterässä mallissa Product Owner ei johda tiimiä mutta vastaa sen arvon ja lopputuotteen muodostumisesta.

Jaetun johtamisen osalta tutkimus vahvisti sen, että jaettu johtajuus linkittyy olennaisesti sekä skaalautuvan ketterän toimintamalliin, että ketterän johtajan ominaispiirteisiin. Tiimin autonomian näkökulmasta ja autonomian tasosta SAFe® viitekehyksessä tutkimus vahvisti olettamuksen, että tiimillä ei ole tässä viitekehyksessä täyttä autonomiaa vaan autonomiaa rajoittaa muun muassa riippuvuudet sekä lineaarisesti että horisontaalisesti ja päätöksenteon rajoittuminen tiimitason tekemiseen. Roolien selkeyttä esimerkiksi päätöksenteossa ja päätöksenteon mahdollistaminen myös tiimitasolla ovatkin avainasemassa.

Lähteet

Attar, M. and Abdul-Kareem, A. (2020) "The Role of Agile Leadership in Organisational Agility", Akkaya, B. (Ed.) *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, Emerald Publishing Limited, Leeds, pp. 171-191. DOI: https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011

Alexander, M. (2021) What is SAFe? The Scaled Agile Framework explained. *CIO*.

Appelbaum, S. H., Abdallah, C. & Shapiro, B. T. (1999) The self-directed team: A conflict resolution analysis. Team performance management. 5 (2), 60–77. DOI: https://doi.org/10.1108/13527599910268940

Antonakis, J. & Day, D.V. (2018) *The nature of leadership.* 3rd edition. SAGE Publications. ISBN: 978-148-33592-7-4

Berntzen, M., Stray, V., & Moe, N. B. (2021). Coordination strategies: managing inter-team coordination challenges in large-scale agile. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 140-156). Cham: Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2_9

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*, 50 (5), 1217–1234. DOI: https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921

Ciancarini, P., Kruglov, A., Pedrycz, W., Salikhov, D., & Succi, G. (2022). Issues in the adoption of the scaled agile framework. In *Proceedings of the 44th International Conference on Software Engineering: Software Engineering in Practice* (pp. 175-184). DOI: 10.1145/3510457.3513028

Denis, J. L., Langley, A., & Sergi, V. (2012). Leadership in the plural. *Academy of Management Annals*, *6*(1), 211-283. DOI: https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612

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*. [Online] 11987–108.
DOI: https://doi-org.ezproxy.cc.lut.fi/10.1016/j.jss.2016.06.013

Dufva, M. & Rekola, S. (2023) Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. *SITRAn selvityksiä 224*. PunaMusta Oy, Helsinki. ISBN 978-952-347-301-0

Dyba, T. & Dingsoyr, T. (2009) What Do We Know about Agile Software Development? *IEEE software.* 26 (5), 6–9. DOI: https://doi: 10.1109/MS.2009.145.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino. ISBN: 978-951-768-504-7

Gustavsson, T., Berntzen, M. & Stray, V. 2022, "Changes to team autonomy in large-scale software development: a multiple case study of Scaled Agile Framework (SAFe) implementations", *International Journal of Information Systems and Project Management,* vol. 10, no. 1, pp. 29-46. DOI: 10.12821/ijispm100102

Haikala, I. & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. 12. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes P., & Sajavaara P. (2007) *Tutki ja kirjoita*. 13. osin uud. laitos. Helsinki: Tammi.

Highsmith, J. 2011. Agile manifesto. History – The Agile Manifesto. Saatavilla: https://agilemanifesto.org/history.html

Jokinen, A. (2021a). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Juhila, K (2021b). Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Juuti, P. (2013) *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-kustannus. ISBN: 9789524516020

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (2021) Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Karhatsu, H., Ikonen, M., Kettunen, P., Fagerholm, F. and Abrahamsson, P.: "Building blocks for self-organizing software development teams a framework model and empirical pilot study," 2010 2nd International Conference on Software Technology and Engineering, 2010, pp. V1-297-V1-304, DOI: 10.1109/ICSTE.2010.5608848.

Kocolowski M. D. (2010) Shared Leadership: Is it Time for a Change? *Emerging Leadership Journeys*, Vol. 3 Iss. 1, 2010, pp. 22-32. © 2010 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University ISSN 1930-806X, editorelj@regent.

Knaster, R. & Leffingwell, D. (2020) *SAFe 5.0 distilled: achieving business agility with the scaled agile framework.* Boston: Addison-Wesley Professional. ISBN: 9780136820451

Koning, P. (2019) *Agile Leadership Toolkit: Learning to Thrive with Self-Managing Teams.* 1st edition. Addison-Wesley Professional. ISBN-13: 978-0-13-522496-0

Kort, E. D. (2008) What, after all, is leadership? 'Leadership' and plural action. *The Leadership quarterly*. 19 (4), 409–425. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.05.003

Laanti, M. (2021) Nitor: *Suuri suomalainen SAFe-sanasto*. Saatavilla: https://nitor.com/fi/artikkelit/uusi-suomenkielinen-safe-sanasto-on-saatavilla

Martela, F., Hakanen, J., Hoang, N., & Vuori, J. (2021). *Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde?* Aalto University publication series. 3/2021. 42. ISBN 978-952-64-0359-5

Martin, R. 2012. Agile software development. Pearson education Inc. New Jersey, USA.

Measey, P. & Measey, P. (2015) *Agile foundations: principles, practices and frameworks*. Swindon: BCS, The Chartered Institute for IT. ISBN: 978-1-78017-255-2

Moe, N. B., Dahl, B. H., Stray, V., Karlsen, L. S., & Schjødt-Osmo, S. (2019). Team autonomy in large-scale agile. In *Proceedings of the Annual Hawaii International*

Conference on System Sciences (HICSS) (pp. 6997-7006). AIS Electronic Library. DOI: http://dx.doi.org/10.24251/HICSS.2019.839

Moe, N.B., Dingsyr, T., Kvangardsnes, O. (2009) 'Understanding Shared Leadership in Agile Development: A Case Study', in *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*. [Online]. 2009 IEEE. pp. 1–10. DOI: 10.1109/HICSS.2009.480

Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, *26*(5), 101.
DOI: https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3

Nicolaides, V. C. et al. (2014) The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership quarterly*. 25 (5), 923–942. DOI: https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.06.006

Paasivaara, M. (2017) "Adopting SAFe to Scale Agile in a Globally Distributed Organization," in *2017 IEEE 12th International Conference on Global Software Engineering (ICGSE)*. 2017 IEEE. pp. 36–40. DOI: 10.1109/ICGSE.2017.15

Paasivaara, M. & Lassenius, C. (2014) Communities of practice in a large distributed agile software development organization – Case Ericsson. *Information and software technology*. 56 (12), 1556–1577. DOI: 10.1109/ICGSE.2017.15

Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. [Online]. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated. ISBN 0-7619-2623-2

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005) The new silver bullets of leadership: the importance of self-and shared leadership in knowledge work. *Organizational dynamics*. 34 (2), 130–.

Piikkilä, J. Atlassian: What is scaled agile framework? (SAFe) Saatavilla: https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/what-is-safe

Poppendieck, M. & Poppendieck, T. (2003). *Lean software development: an agile toolkit*, Addison-Wesley, Boston, MA. ISBN: 0-321-15078-3.

Putta, A., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2024). SAFe transformation in a large financial corporation. *Empirical Software Engineering*, 29(1), Article 27. Advance online publication. DOI: https://doi.org/10.1007/s10664-023-10420-w

Remta, D. & Buchalcevova, A. (2021) *Product Owner's Journey to SAFe®—Role Changes in Scaled Agile Framework*. Information (Basel). 12 (3), 107-. DOI: https://doi.org/10.3390/info12030107

Rissanen, R. (2006) *Fenomenografia.* Luku 5.1. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen, T., & Koivunen, N. (2005). *Jaetun johtajuuden särmät*. Helsinki, Talentum. ISBN: 952–14-0873-1

Rusanen A. (2023) Tieturi: SAFe®n (Scaled Agile Framework®) arvomaailma. Saatavilla: https://www.tieturi.fi/blogi/safen-scaled-agile-framework-arvomaailma/

Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Teos. ISBN: 978–951–851-991-4

Saunders, M. & Lewis, P. (2012) *Doing research in business and management: an essential guide to planning your project*. Harlow: Pearson Education. ISBN: 978–129–201–740-2

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2021). The scrum guide. 2020. *Accessed April.* Saatavilla: https://scrumguides.org/scrum-guide.html#product-owner

Seeck, H. (2021) *Johtamisopit Suomessa : taylorismista innovaatioteorioihin*. 6. painos. Helsinki: Gaudeamus. ISBN: 978-952-345-150-6

Škerlavaj, M., & Škerlavaj, M. (2022). *What Is Post-Heroic Leadership and Why Do We Need It?*. Post-Heroic Leadership: Context, Process and Outcomes, 9-102. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-030-90820-1_2

Spiik, K.-J. & Sillanpää, E. (2022) *Yhteisöohjautuvuus: jaettu johtajuus*. Piispanristi: Karlex. ISBN: 978-952-69963-2-5

Spiik, K.-J. (2022) *Yhdessä ohjautuva tiimi.* Piispanristi: Karlex. ISBN: 978-951-97823-7-9

State of Agile (2022). State of Agile Report. Saatavilla: https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/AR-SA-2022-16th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf

Theobald, S., & Schmitt, A. (2020). Dependencies of agile teams–an analysis of the scaled agile framework. In *International Conference on Agile Software Development* (pp. 219-226). Cham: Springer International Publishing. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_22

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN : 978-952-04-0011-8

Uludağ, Ö.,Putta, A., Paasivaara, M., Matthes, F. (2021) *Evolution of the Agile Scaling Frameworks*. Springer. ISBN 978-3-030-78098-2 (eBook)
DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2_8

Valtioneuvosto 2022 [verkkodokumentti]. Saatavilla: https://valtioneuvosto.fi/-/1410845/digitaalinen-sivistys-elaa-ajassa-ja-uudistaa-suomalaista-yhteiskuntaa

Virtaharju, J. (2016) *Making leadership: performances, practices, and positions that construct leadership*. Helsinki: Aalto University. ISBN: 978-952-60-7020-9

Zhu, J. et al. (2018) Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of organizational behavior*. 39 (7), 834–852.
DOI: https://doi.org/10.1002/job.2296

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustakysymyksiä

- Henkilötiedot, koulutustaso, organisaatioasema (asiantuntijapool vs. rooli kehitysorganisaatiossa)
- Kuinka kauan nykyisessä tehtävässä? / Työvuodet muuten?
- Tämänhetkinen rooli tarkemmin
- Tiimin rakenne ja lokaatio
- Mieti, mitä tulee mieleen oman roolisi ja tiimisi toimintaan liittyen termeistä tiimin autonomia ja jaettu johtaminen

Kysymykset **teemana toimintaympäristö / organisaatio**

- Kerro omin sanoin, miten johtaminen näkyy sinulle päivittäisessä työssäsi
    - Kehitysorganisaatiotasolla (Toimitusten vs. ihmisten johtaminen, henkilökohtaisella ja tiimitasolla)
- Tiimin jäsenet ja henkilöt ympärillä kuuluvat eri ”johtamisputkiin” esim. asiantuntija (linja) ja kehitysorganisaatio(t). Miten vaikuttaa tekemiseen?
- Millä tasolla näet, että oman roolisi tiimin johtajana tulisi toimia, jotta tiimin autonomia toteutuu? (Miksi – mitä – miten jaolla: Miksi ja mitä tulee scopesta, Miten: mistä tämän pitäisi tulla?)
- Minkälaista tukea kaipaisit Product Management tai kehitysorganisaation johdon tasolta, kuitenkin niin, että oma päätösvalta ja tiimin autonomia toteutuu?
- Miten koet omat vaikutusmahdollisuutesi tiimin tekemiseen tällä hetkellä?

Kysymykset **teemana Tiimin autonomia**

- Mitä sinulle tarkoittaa tiimin autonomia?
- Miten koet tiimin autonomian toteutuvan nyky-ympäristössä? Hyvät puolet ja mahdolliset haasteet? (kun huomioidaan esim. riippuvuudet, toimitukset ja tavoiteratkaisut)

- Millainen autonomia tiimillä tulisi mielestäsi olla ja oletko päässyt omassa roolissasi toimimaan niin, että tiimin autonomia toteutuu tai on toteutunut
- Miten koet, että innovointi toteutuu?

Kysymykset **teemana Jaettu johtajuus tiimin sisällä ja ulkoapäin**?

- Kuinka tärkeää mielestäsi on omat vaikutusmahdollisuutesi päätöksenteossa liittyen tiimin toimintaan ja töihin?
- Miten johtajuus jakautuu mielestäsi tiimin sisällä? (eri tiiminjäsenten johtajuus eri osa-alueilla)
- Miten johtajuus jakautuu mielestäsi tiimin toimintaympäristössä? (Kehitysorganisaation sisällä ja sen eri tasoilla)
- Mikä mielestäsi on onnistunut hyvin omassa roolissasi tiimin jaettuun johtamiseen / autonomiaan liittyen?
- Mitä haasteita tai ristiriitoja olet kokenut omassa roolissasi tiimin johtamisen ja autonomian näkökulmasta
- Miten kuvailet omaa rooliasi osana tiekartan suunnittelua ja töiden priorisointia? Pääsetkö vaikuttamaan ja osallistumaan tähän työhön? (vai tuleeko kaikki annettuna)