

**VAASAN YLIOPISTO**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Emmiina Jussila

**TIIMIN MENESTYSTEKIJÄT KETTERÄSSÄ TOIMINTAMALLISSA**  
Tarkastelussa OP Ryhmän Ketterän toimintamallin pilotointi tiimitoiminnan  
näkökulmasta

Henkilöstöjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

Kauppätieteiden maisterin koulutusohjelma

**VAASA 2020**

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	5
<b>TIIVISTELMÄ</b>	7
<b>1. JOHDANTO</b>	9
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
1.2. Tutkielman rakenne	11
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet	12
<b>2. MENESTYKSEKÄS TIIMI KETTERÄSSÄ TOIMINTAMALLISSA</b>	14
2.1. Ketterä toimintamalli	14
2.1.2. Ketterän tunnuspiirteet ja periaatteet	17
2.1.4. Liiketoiminnan menestys ketteryyden avulla	25
2.1.5. Ketteryys ohimenevänä trendinä?	27
2.2. Tiimit	28
2.2.1. Tiimien rakenne	29
2.2.2. Tiimien erilaisuuden kehittyminen	31
2.2.1. Menestyksekkäs tiimi	35
2.2.2. Psykologinen turvallisuus	37
2.2.3. Itseohjautuva tiimi	40
2.3. Tiimi ketterässä toimintamallissa	43
2.3.1. Työntekijöiden ketteryyden tukeminen	44
2.3.2. Ketteryys ja työntekijöiden valtuuttaminen	46
2.3.3. Työntekijäkokemus ja motivaatio ketterässä toimintamallissa	48
2.3.4. Tiimin siirtyminen ketterään toimintatapaan	51
<b>3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	53
3.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia	53



3.2. Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus	54
3.3. Tutkimusaineiston kerääminen	55
3.4. Tutkimusaineiston analysointimenetelmät	57
<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	59
4.1. Muutoksen hyväksyminen	59
4.2. Ketterä tiimi	63
4.2.1. Tiimityötä tukevan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen	66
4.2.2. Tiimin jäsenten sosiaalisen osaamisen kehittäminen	69
4.2.3. Itseohjautuvuus	73
4.2.4. Motivaatio	76
<b>5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	79
5.1. Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa	79
5.1.1. Miten ketterä toimintamalli vaikuttaa tiimitoimintaan	79
5.1.2. Mitkä ovat tiimin menestystekijät ketterässä toimintamallissa?	81
5.2. Käytännön implementointi – suositukset kohdeorganisaatiolle	83
5.3. Tutkimuksen laadun arviointi	85
5.4. Jatkotutkimusehdotukset	87
<b>LÄHDELUETTELO</b>	89
<b>LIITTEET</b>	96
<b>Liite 1.</b> Haastatteluissa käytetty avointen kysymysten runko	96
<b>Liite 2.</b> Havainnointilomake	98



**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> Ketterän organisaation tunnuspiirteet (Harraf ym. 2015).	18
<b>Kuvio 2.</b> Psykologisen turvallisuuden hyödyt organisaatiolle (Edmondson 2018)	38
<b>Kuvio 3.</b> Työntekijöiden valtuuttaminen ja ketteryys (Farahani & Salimi 2015).	47
<b>Taulukko 1.</b> Määritelmiä organisaation ketteryydestä (mukaillen Ganguly, Nilchiani & Farr 2009; Nafei 2016).	17
<b>Taulukko 2.</b> Ketterän periaatteet (Measey ym. 2015)	24
<b>Taulukko 3.</b> Ketterän organisaation kyvykkyydet (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007).	25
<b>Taulukko 4.</b> Tavat tukea työntekijöiden ketteryyttä (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007).	46
<b>Taulukko 5.</b> Ketterän tiimin tiimidynamiikan johtaminen (mukaillen Espinosa-Curiel ym. 2018).	52



---

**VAASAN YLIOPISTO**
**Johtamisen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Emmiina Jussila	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Tiimin menestystekijät ketterässä toimintamallissa	
<b>Ohjaaja:</b>	Riitta Viitala	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Yksikkö:</b>	Johtamisen yksikkö	
<b>(koulutusohjelma):</b>	Henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2016	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2020	<b>Sivumäärä: 98</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Työelämän tuoreena trendinä on nähtävissä toimintatapojen ketteröittäminen, jonka avulla pyritään vastaamaan muutoksiin tehokkaasti. Nykyajan työelämä muuttuu yhä kiihtyvällä tahdilla ja uusia tapoja organisoida ja johtaa työtä tarvitaan. Aiempien tutkimuksien mukaan ketterä toimintamalli parantaa organisaatioiden kykyä vastata nopeasti muuttuvan maailman tarpeisiin aiempaa paremmin, mutta toimintamalli nähdään myös laajemmin organisaatiokulttuurillisena toimintana. Ketterällä toimintamallilla tavoitellaan tiimin läpinäkyvyyden paranemista sekä toiminnan joustavuuden, sopeutumiskyvyn ja proaktiivisuuden lisääntymistä.

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli tarkastella ketterien toimintatapojen vaikutuksia tiimin toimintaan. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui OP Ryhmän kahden eri liiketoimintasegmentin tiimit, joissa tutkimusprosessin alussa alkoi ketterän toimintamallin pilottihankkeet. Piloteissa testattiin ketterän toimintamallin eri menetelmiä ja rakennettiin liiketoimintasegmenteille sopivat tavat toimia ketterässä toimintamallissa. Tutkimuksen viitekehys rakentui tiimin menestystekijöistä ja ketterän toimintamallin erityispiirteistä, joita tarkasteltiin aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden valossa. Tutkimuksen menetelmänä käytettiin laadullista puolistrukturoitua haastattelua. Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla sekä havainnoimalla tutkittavia tiimejä. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä teoriaohjaavasti, jonka pohjalta tutkimustulokset esitetään kahta eri liiketoimintasegmenttiä vertaillen nostamalla esiin olennaisia ilmiöitä.

Tutkimus osoittaa, että ketterä toimintamalli vaikuttaa tiimin toimintaan pääsääntöisesti positiivisesti. Ketterällä toimintamallilla näytti tutkimuksen perusteella olevan vaikutusta tiimin itseohjautuvuuteen, oppimiseen, motivaatioon ja tiimihenkeen. Itseohjautuvuuden lisääntymisen seurauksena tiimien vastuunkanto lisääntyi ja kasvanut motivaatio näkyi myös vastuunottamisessa ja työssä viihtymisessä. Ketterä toimintamalli haastoi tiimin jäsenten sosiaalista osaamista muun muassa päivittäisjohtamisen ja hierarkialtaan tasaisen tiimin muodossa. Ketterä toimintamalli vaikutti tiimin toimintaan myös osin negatiivisesti aikaa viemällä ja työn kaottisuutta lisäämällä.

---

**AVAINSANAT:** Ketterä, tiimit, itseohjautuvuus





## 1. JOHDANTO

OP Ryhmässä on alkanut vuoden 2019 alussa muutosmatka kohti OP Ketterää, joka on laaja toimintatapa- ja kulttuurimuutos. Ketterä toimintatapa on saanut alkunsa IT maailmasta kehittämisen parista, mutta se leviää tällä hetkellä myös muille toimialoille (Perlak 2019), ollen kuitenkin varsin uusi toimintatapa finanssialalla. Ketterää toimintatapaa on tutkittu vasta vähän, vaikka sen suosio on kasvanut viime vuosina myös muilla toimialoilla kuin IT-alalla. Ketterä toimintatapa edustaa uudentyyppistä toimintatapaa ja kulttuuria, jossa uskotaan itseohjautuvuuteen, matalaan päätöksentekohierarkiaan ja nopeaan päätöksentekoon. Ketterä toimintamalli perustuu siihen, että organisaatio on nopea ja dynaaminen, jonka tiimit ovat moniosaavia ja itseohjautuvia. Tämä toimii kilpailuetuna nopeasti muuttuvassa maailmassa. (Esim. Nafei 2016.)

Nopeasti muuttuvasta maailmasta kertoo maailmanlaajuisesti levinnyt Koronapandemia, joka on kevään 2020 aikana haastanut eri toimialat reagoimaan nopeasti täysin uudenlaiseen tilanteeseen. OP Ryhmä on kyennyt mukautumaan tilanteen vaatimuksien mukaan menestyksekkäästi. OP Ryhmä tarjoaa mielenkiintoisen tutkimusalustan Pro Gradu tutkielmalle, sillä finanssiala on paljon säädelty ja hyvin perinteinen toimiala, joka kykenee kuitenkin muuttumaan ajan hengessä ja toimimaan jopa edelläkävijänä. Digitaalisuus on muuttanut toimialaa viime vuosina rajusti, ja tässä OP Ryhmä on päässyt toimimaan suunnannäyttäjänä. Koko toimiala on murroksessa ja paljon on jo ehtinyt muuttua, ja ketterien toimintatapojen jalkauttamisella pyritään vastaamaan näihin muutoksien tuomiin tarpeisiin, kuten toiminnallisen tehokkuuden kasvattamiseen ja yhä paremman asiakaskokemuksen tarjoamiseen. Pyrkimyksenä on tuottaa entistä enemmän yhä halvemmalla, mutta paremmalla laadulla ja tähän tarpeeseen perinteinen tapa organisoitua ei enää pysty vastaamaan.

Harraffin, Wanasikan, Taten ja Talbotin (2015) mukaan 2000-luvulla ketterät toimintatavat eivät ole enää valinta, vaan organisaation ketteryys ja kyky vastata nopeasti ympäristön vaatimuksiin on välttämättömyys erottautuessa menestyvänä organisaationa niistä, jotka surkastuvat. Myös Denning (2017) kertoo ketterän toimintamallin merkityksen organisaation menestymisessä kasvavan jatkuvasti. 2000-luvun tilanne on

yhdistelmä markkinapaineita, jossa menestyneitä liiketoimintatapoja jäljitellään globaalisti. Jatkuva muutos vaatii nopeaa reagointia muutoksiin ja niiden implementointia. Organisaatioiden kasvaessa niiden kyky olla joustavia ja kyky vastata nopeasti markkinoiden muutoksiin vaikeutuu.

Cramin ja Newellin (2016) mukaan akateeminen tutkimus on vastannut verrattain hitaasti yritysmaailman tarpeeseen ketterän toimintamallin tutkimisessa. Perlakin (2019) mukaan niin akatemian kuin liiketoiminnan saralla kiinnostus ketterästä toimintamallista on kasvanut. Ketterää toimintatapaa käytetään yhä enemmän yritysmaailmassa, mutta akateeminen tutkimus on vasta viime vuosina lisääntynyt aiheen ympärillä. Aihe on sekä ajankohtainen että mielenkiintoinen. Tämän tutkielman tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä ketterästä toimintamallista implementoituna ketterälle toimintamallille uudenlaiseen ympäristöön – finanssialan palvelutyöhön.

Arvaamattoman, dynaamisen ja jatkuvassa muutoksessa olevan liiketoimintaympäristön ymmärtäminen ja siinä menestyminen ovat olleet suuria kysymyksiä niin akateemisessa kirjallisuudessa kuin liiketoimintaympäristössäkin. Ratkaisuna on pidetty sopeutumiskykyistä, joustavaa ja ketterää organisaatiota. Osa tutkijoista käyttää edellä mainittuja termejä eri yhteyksissä, kun taas toiset pitävät niitä synonyymeinä keskenään. Ratkaisuna on kuitenkin pidetty organisaation kykyä mukautua muutokseen. (Sherehiy, Karwowski & Layer 2007). Myös Farahani ja Salmi (2015) sekä Crocker, Cross ja Gradner (2018) pitävät ratkaisuna tämän päivän liiketoiminnassa menestymiseksi organisaation ketteröittämistä, jotta se kykenee vastaamaan ympäristön muutoksiin nopeasti.

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia ketterän toimintamallin mukaista tiimiä. Tavoitteena on selvittää, millaisia vaikutuksia ketterällä toimintamallilla on menestyneen tiimin toimimiseen. Menestyvän tiimin ominaisuuksista tässä tutkielmassa käsitellään erityisesti itseohjautuvuutta ja psykologista turvallisuutta.

Ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa ketterän toimintatavan reunaehdot sekä tunnistaa kriittisiä tekijöitä, joiden avulla ketterän toimintamallin mukaisessa tiimissä voidaan menestyä. Tavoitteeseen pyritään vastaamaan perehtymällä aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, ja löytämällä kirjallisuudesta ketterän toimintatavan ja huipputiimin menestystekijöitä, jotka edesauttavat työntekijäkokemuksen kehittymistä.

Tutkielman toisena tavoitteena on selvittää, miten tiimit toimivat ketterässä toimintamallissa ja miten tämä heijastuu työntekijöiden kokemuksiin erinomaisesta tiimistä. Tavoitteeseen vastataan OP Ryhmässä kerättyjen haastattelu- ja havainnointiaineistojen tuloksien perusteella.

Lopuksi, kolmantena tavoitteena on luoda kuva siitä, miten tiimin kehittymistä ja siten työntekijäkokemuksen paranemista voidaan tukea ketterässä toimintamallissa. Edellä käsitellyn kirjallisuuden ja tutkimustulosten pohjalta luodaan kehitysideoita siitä, mitä ketterän toimintatavan käyttöönotossa ja tiimien muodostamisessa ja kehittämisessä tulee jatkossa ottaa huomioon.

Tutkielman tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1) Miten ketterä toimintamalli vaikuttaa tiimitoimintaan?
- 2) Mitkä ovat tiimin menestystekijät ketterässä toimintamallissa?

## 1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielman toinen pääluke muodostaa tutkielman teoriakatsauksen. Toisessa luvussa käsitellään ensin ketterän toimintamallin periaatteita ja erityispiirteitä sekä merkitystä organisaation menestymiselle. Tämän jälkeen käsitellään tiimitoimintaa huipputiimien näkökulmasta avaten muun muassa itseohjautuvuutta ja psykologista turvallisuutta. Toisen luvun lopussa luodaan kuva ketterän toimintamallin mukaisen tiimin valtuuttamisen ja ketteryyden tukemisen merkityksestä.

Tutkielman kolmannessa luvussa käsitellään tutkielman metodologiaa, eli empiirisen tutkimuksen toteutusta. Luvussa tarkastellaan laadullista tutkimusta, valittua tutkimusmenetelmää ja -strategiaa, sekä käydään läpi tutkimuskohdeorganisaatiota ja tutkimusprosessin kulkua. Lopuksi tarkastellaan aineiston analysointimenetelmiä ja tutkimuksen luotettavuutta.

Neljännessä pääluvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkielman viimeisessä, viidennessä luvussa tehdään loppupäätelmät tutkielman tuloksista ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Loppupäätelmät muodostetaan sekä tutkielman teoreettisen viitekehyksen että empiirisen tutkimuksen tuloksien pohjalta. Lisäksi annetaan suositukset kohdeorganisaatiolle ketterän toimintamallin jatkoimplementoinneille, sekä arvioidaan tutkimuksen laatua ja annetaan jatkotutkimusehdotukset.

### 1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Organisaation *ketteryys* (eng. Agility) on ydinosaamista, kilpailuetua ja erottautumista, joka vaatii strategista ja innovatiivista ajattelua, muutosta sekä laantumaton halua olla sopeutumiskykyinen ja proaktiivinen. Gren, Torkar ja Feldt (2016) kertovat yhteistyön ja itseohjautuvuuden olevan ketterän toimintamallin keskiössä. Ketteryydestä tulee liiketoiminnalle ennemminkin välttämättömyys kuin valinta, mutta kuitenkin ei ole olemassa vain yhtä tapaa kehittää organisaatiota ketteräksi, sillä ketteryys on jatkuva prosessi, aivan kuten jatkuva parantaminen. (Harraf ym. 2015.) Organisaation ketteryys on ennemminkin ketteräksi tuleminen, kuin ketteränä olemista (esim. Holsapple & Li 2008; Alzoubi, Al-otoum & Albatayneh 2011).

*Tiimin* kuvataan koostuvan yksilöistä, jotka tekevät samaa tai toisiaan täydentäviä ja tukevia tehtäviä yhteisen tavoitteen eteen (Gilley & Kerns 2010; Raes ym. 2015). Gren ym. (2016) kuvaavat puolestaan tiimin koostuvan vähintään kolmesta jäsenestä, jotka suorittavat useita tehtäviä vuorovaikutuksessa keskenään yhteiseen tavoitteeseen päästäkseen. Gilley ja Kerns (2010) kertovat tiimin menestyvän autonomiasta, jaetusta

tavoitteesta, luovuudesta, riskien otosta ja palkkioista. Tiimityöskentely sopii tehtäviin, joissa tarvitaan montaa eri perspektiiviä työn tekemiseen ja jossa tehtävät ovat monimutkaisia ja vaativat luovuutta (Gilley & Kerno 2010).

## 2. MENESTYKSEKÄS TIIMI KETTERÄSSÄ TOIMINTAMALLISSA

Perinteisessä johtajuudessa johtaminen nähdään usein kontrollin kautta, joka kohdistuu muun muassa muutoksiin, riskeihin ja ihmisiin. Erilaiset johtamisen työkalut ja prosessit on suunniteltu ennustamaan ennalta arvaamattomia tilanteita. Monimutkaiset alusta loppuun tehdyt suunnitelmat tukevat naiivia optimismia tulevaisuuden tarkasta tilasta, jotka lopulta epäonnistuvat yrittäessään ennustaa tulevaisuutta. Ketterä toimintamalli edustaa täysin vastakkaista johtamisfilosofiaa. (Parker, Holesgrove & Pathak 2015.)

Tässä pääluvussa esitetään ketterän toimintamallin menestystekijöitä ja huipputiimin edellytyksiä. Ensimmäinen alaluku käsittelee ketterän toimintamallin reunaehtoja ja sen merkitystä organisaation menestymiselle. Toinen alaluku käsittelee tiimin toimintaa huipputiimin näkökulmasta. Kolmannessa alaluvussa luodaan kuva ketterän toimintamallin mukaisen tiimin valtuuttamisen ja ketteryyden tukemisen merkityksestä.

### 2.1. Ketterä toimintamalli

Ketterä toimintatapa on saanut alkunsa IT-maailman konseptien ja ideoiden pohjalta. Jo vuonna 1948 Toyota käytti toimintatapaa, jonka konseptit perustuivat *Lean*-ajatteluun, joiden pohjalta ketterät toimintatavat ovat saaneet alkunsa (Harraf ym. 2015; Measey ym. 2015: 2). Vuonna 1995 Ken Schwaber esitti *Scrum*-mallin ja vuonna 2001 luotiin *Agile Manifesto*. Projektinhallintamenetelmä *Kanban* kehitettiin vuonna 2007. Ketterän toimintatavan menetelmät ovat syntyneet vuosien saatossa, mutta vasta vuonna 2001 luotu Agile Manifesto kokosi ensimmäisen kerran eri konseptit ja toimintatavat yhden geneerisen käsitteen alle, ja näin Ketterä konseptina oli syntynyt. (Measey ym. 2015: 2-5; Cram & Newell 2016.)

Ketterän alkuperä on teollisuuden toimialalla, jossa muutokseen sopeutuminen toimitusketjussa vaati joustavuutta, nopeutta ja ketteryyttä. 1990-luvulla ketterä sai tunnustusta tutkijoilta, että ketterää voisi soveltaa yrityksiin, jotka yrittävät sopeutua muutoksiin dynaamisessa markkinassa, joka vaatii nopeutta ja ketteryyttä. (Harraf ym. 2015.) Nykyisen mallin mukaiset ketterät toimintatavat on alkujaan kehitetty

ohjelmistokehitykseen, mutta ketterän arvot ja käytännöt ovat helposti sovellettavissa eri tuotteiden kehitykseen. Ketterän toimintamallin periaatteita on, että tuotteiden kehitystyötä pyritään kehittämään jatkuvasti, työntekijöillä ja vuorovaikutuksella on enemmän arvoa kuin prosesseilla ja työkaluilla, asiakasyhteistyö ja -palvelu on tärkeämpää kuin sopimusneuvottelut ja suunnitelmia voidaan muuttaa tilanteen niin vaatiessa. (Measey ym. 2015.) Perlakin (2019) mukaan ketterät toimintatavat eivät ole suunnitelmaorientoituneita ja toimintatavat ovatkin hyvä vaihtoehto perinteisille hierarkkisille ylhäältä alas -suunnitteluille.

### 2.1.1. Määritelmiä ketteryydestä

Ketteryys on kykyä reagoida organisaation sisäisiin ja ulkoisiin ärsykeisiin. Ketteryys mahdollistaa muutokseen mukautumisen ja reagoimisen, ja sitä pidetään yhä enemmän organisaatioiden menestymisen mahdollistajana tämän päivän kilpailuympäristössä. Nopeus ja reagoiminen ovat ketterän kaksi peruspilaria ja ne ovat kriittisiä kilpailukyvyn kannalta. (Harraf ym. 2015.) Nefei (2016) kertoo ketterän ympäristön havainnoimisen ja päätöksenteon sekä kyvyn toimia ketterästi vaikuttavan vahvasti organisaation suoriutumiseen.

Harraf ym. (2015) kertovat, miten ketteryys rakentuu joustavuudesta ja sopeutumiskyvystä. Joustavuutta on odotusten mukainen reagointi ulkoisiin ärsykeisiin ja sopeutumiskyvystä kertoo organisaation tekemät päätökset ja vastaukset näihin ulkoisiin ärsykeisiin. Nämä kaksi reaktiota ovat ketterän tunnusmerkkejä, joita organisaation tulee jatkuvasti johtaa. Ketterän muita ominaispiirteitä ovat havaitseminen, valmistautuminen, valppaus ja proaktiivisuus. Nämä ketterän ominaispiirteet tavoittelevat kukin ketterän tavoitteita ja yhdessä ne muodostavat ketterän ytimen. Kirjallisuus kertoo, että ketteryyden tulisi olla organisaatioiden prioriteetti, sillä se on välttämätön organisaation tehokkuuden ja ylivertaisuuden mahdollistaja. Ketterä organisaatio tavoittelee kestävästä tehokkuudesta. Ketterä on muutakin kuin prosesseja, ja onnistuessaan se on organisaation työntekijöiden, tiimien ja koko organisaation erityispiirre ja kulttuuri. (Harraf ym. 2015.)



Breu, Hemingway, Strathern ja Bridger (2001) kertovat, miten ketterä toimintamalli luo ylivoimaisen ympäristön ulkopuolelta tulevien muutoksien vastaanottamiseen. Ketterän on kuvattu olevan kykyä vastata nopeasti markkinoiden muutoksiin ja toimia joustavasti yllättävien muutosten edessä, jotta ennennäkemättömät uhat eivät pääse toteutumaan. Breun ym. (2001) mukaan ketterä toimintamalli rakentuu nopeuden ja joustavuuden varaan. Ketterässä toimintamallissa työskentelevät tekevät työtään joustavasti, nopeasti ja tehokkaasti missä tahansa ympäristössä. Tällainen työntekijöiden täydellinen ketterän toimintamallin mukainen toiminta vaatii kuitenkin avukseen fyysisiä ja rakenteellisia resursseja, mutta myös kulttuurillisia resursseja. Työntekijöiden autonomia ja valtuuttaminen päätöksenteossa nähdään avaintekijöinä työntekijöiden ketteröitymisessä. Hajautettu päätöksenteko autonomisilla työntekijöillä mahdollistaa nopean yhteistyön ja toimimisen kunkin tilanteen vaatimalla tavalla. (Breu ym. 2001.)

Työntekijöiden ketteryys auttaa saavuttamaan useita organisaation tavoitteita. Ketteryyden ymmärretään lisäävän tuotteliaisuutta, voittoa ja markkinaosuutta, kasvattavan yritystä jatkuvan ja yllätyksellisen muutoksen kilpailuympäristössä sekä parantavan organisaation selviytymisen mahdollisuuksia nopeatempoisessa ja globaalissa ympäristössä. (Breu ym. 2001.) Myös Denning (2018) näkee ketteryyden vastauksena tämän päivän kilpailuympäristön haasteiden keskellä. Radikaaleja innovaatioita organisaatioiden rakenteessa, johtamiskäytännöissä sekä ajattelutavoissa ja kulttuurissa implementoidaan organisaatioiden tavoitellessa nopeatempoista ja asiakaslähtöistä jatkuvaa innovointia selviytyäkseen tämän päivän dynaamisessa markkinatilanteessa. Nyt käsillä on hierarkkisen organisaatorakenteen aikakauden päättymisen. (Denning 2018.)

Eri määritelmiä ketteryydestä on monia ja ne kuvaavat usein nopeutta, reagointikykyä, joustavuutta, kustannustehokkuutta ja laatua hieman eri painotuksin (Ganguly, Nilchiani & Farr 2009). Ganguly ym. (2009) ja Nafei (2016) ovat koonneet yhteen eri tutkijoiden määritelmiä ketteryydestä, jotka ovat koottuna yhteen taulukossa 1. Osa määritelmistä on tuoreempia ja osa vanhempia, mutta ne soveltuvat edelleen hyvin tämän päivän toimintaympäristön vaatimuksiin. Eri määritelmien painotukset eroavat hieman toisistaan ja samalla antavat liikkumatilaa organisaatioiden strategisille painotuksille ja ketterän yksilölliselle toteutustavalle.

**Taulukko 1.** Määritelmiä organisaation ketteryydestä (mukaillen Ganguly, Nilchiani & Farr 2009; Nafei 2016).

Lähde/tutkija(t)	Määritelmä
Iacocca & Lehigh (1991)	Nopeasti, oikea-aikaisesti ja asiakkaiden vaatimusten mukaisesti muuttuva malli
Goldman ym. (1995)	Organisaatioiden kyky toimia kannattavasti kilpailuympäristössä, jossa asiakasvaatimukset muuttuvat jatkuvasti
Cho ym. (1996)	Kyky selviytyä ja menestyä kilpailuympäristössä ja ennustamattomien muutosten keskellä reagoiden nopeasti ja tehokkaasti markkinamuutoksiin
Fliedner & Vokurka (1997)	Kyky tuoda markkinoille asiakasvaatimusten mukaisia tuotteita ja palveluita huomioiden kustannukset, laadun, läpimenoajat ja tuotantomäärät
Sharifi & Zhang (1999)	Muutoksiin vastaaminen oikeanlaisella tavalla ja muutosten hyötyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen
Yusuf ym. (1999)	Resurssien uudelleenjärjestelmistä ja yhdistelemistä, sekä tiedon johtamista asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden aikaansaamiseksi muuttuvassa kilpailuympäristössä
Menor ym. (2001)	Kyky hallita toimintoja koordinoitusti laadun, toimituksen, joustavuuden ja kustannusten suhteen
Sambamurthy ym. (2003)	Kyky uudistaa ja suunnitella vanhoja ja uusia prosesseja nopeasti, jotta ennustamattoman ja dynaamisen kilpailuympäristön mahdollisuuksia voidaan hyödyntää
Raschke & David (2005)	Kyky muokata prosesseja dynaamisesti, jotta ympäristön vaatimuksiin ja tarpeisiin voidaan mukautua
Mathiyakalan ym. (2005)	Kyky tunnistaa muutoksia (mahdollisuuksia ja uhkia) ympäristössä ja muokata resursseja, prosesseja ja strategioita vastatakseen asiakkaiden ja sidosryhmien vaatimuksiin
Janssen (2010)	Kyky reagoida nopeasti ja tehokkaasti radikaalistikin muuttuvaan ympäristöön
Park (2011)	Teknologian, henkilöstövoimavarojen, osaavan johtajuuden ja informaation yhdistelmä, joka mahdollistaa kyvyn vastata ympäristössä tapahtuviin nopeisiin muutoksiin sekä samalla huomioida asiakastarpeet oikea-aikaisesti
Mahrabi ym. (2013)	Kyky tehdä nopeita, ketteriä, aktiivisia ja helposti toteutettavia siirtoja, jotka mahdollistavat nopean ajattelun
Nafei (2016)	Kyky saavuttaa tavoitteet kehittämällä tuotteita, joka mahdollistuu henkilöstövoimavarojen ja organisaation kokonaisvaltaisen kehittymisen kautta, joka taas mahdollistaa toimintakyvyn muuttuvassa toimintaympäristössä

### 2.1.2. Ketterän tunnuspiirteet ja periaatteet

Harraf ym. (2015) kertovat, että tutkijoiden välillä on paljon eroavaisuuksia siinä, mitkä kaikki ominaisuudet luetaan kuuluvaksi ketterään toimintamalliin. Tutkijat ovat muodostaneet monia eri ketterän viitekehyksiä, jotka tuovat esille erilaisia oivalluksia

ketterästä toimintamallista ja näyttävät, miten monitahoinen toimintamalli on kyseessä. Seuraavaksi esitellään Measeyn ym. (2015) ja Harrafin ym. (2015) määritelmät ketterän toimintamallin periaatteista ja tunnuspiirteistä. Harrafin ym. (2015) ketterän organisaation tunnuspiirteet on koottu alla kuvioon 1.

**Kuvio 1.** Ketterän organisaation tunnuspiirteet (Harraf ym. 2015).



Ketterän yhtenä tärkeänä komponenttina on organisaation innovatiivinen kulttuuri. Tämä on ketterän kivijalka, sillä innovaatioon kykenevällä organisaatiolla on hyvät lähtökohdat muutokseen ja innovatiivinen organisaatio arvioi jatkuvasti systeemejään, rakennettaan, prosessejaan, tiimejään ja muita organisaation jo olemassa olevia toimia. Tällainen organisaatio pystyy hyödyntämään organisaation ulkopuolella tapahtuvan muutoksen omaan sisäiseen muutokseen ja tekemään aivan uutta tai vaihtoehtoisesti vanhoja asioita uudella tavalla. (Harraf ym. 2015.)

Harrafin ym. (2015) mukaan ketterän tärkeänä komponenttina on epävarmuuden sietäminen. Ketterien organisaatioiden pitää menestyä epävarmojen tilanteiden keskellä. Tämä tarkoittaa sitä, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa vastata ympäristön vaatimuksiin, sillä eri aikoina tarvitaan eri tapoja toimia ja joustavuus on tässä

avainasemassa. Ketterä organisaatio pystyy johtamaan muutosta menestyksekkäästi tietäen muutoksen luonteen ja vaikutukset muutoksessa mukana oleville ihmisille. Ennen muutos nähtiin konkreettisenä tapahtumana, johon reagoitiin tietyillä toiminnoilla, mutta nyt muutos on jatkuvaa, radikaalia, monimutkaista ja yksilöllistä. Muutosjohtaminen auttaa organisaatioita saavuttamaan yhä ketterämmän tilan. Ketterän organisaation on vastattava muutoksen usein itseään muuttamalla. (Harraf ym. 2015.)

Measeyn ym. (2015: 6) mukaan ketterän päätarkoituksena on tuottaa arvoa asiakkaille jatkuvan parantamisen avulla. Kun tuotteisiin tai palveluihin lisätään arvoa, asiakas on todennäköisemmin tyytyväinen ja pysyy asiakkaana pidempään. Ketterässä toimintamallissa on tärkeää, että koko tiimi ymmärtää tuotteiden ja palveluiden arvon ja ymmärtää miten asioita tulisi tehdä, jotta arvonluontia voidaan optimoida. (Measey ym. 2015: 6) Harraf ym. (2015) puolestaan kertovat ketterän yhden reunaehdon olevan oppiva organisaatio, joka kannustaa jäseniään oppimaan, etsimään jatkuvasti kehitettävää ja välttämään paikalleen pysähtymistä, samalla kun se kehittää kokonaisvaltaisesti suorituskyykyään. Sekä Measey ym. (2015) että Harraf ym. (2015) pitävät ketterässä tärkeänä jatkuvaa kehitystä.

Ketterä organisaatio tarvitsee avukseen myös selkeän vision, sillä se kertoo organisaation päivittäisen työn tavoitteet kohti haluttua tulevaisuuden tilaa. Organisaation visio inspiroi sekä ohjaa, ja johdonmukainen vision mukainen toimiminen nostaa organisaation ketteryyttä. Organisaation visio linkittyy vahvasti organisaation muihin tukipilareihin, kuten kulttuuriin, innovaatioon ja muutosjohtamiseen. Parhaillaan visio tukee organisaation henkilöstön itsenäistä työskentelyä kohti yhteistä tavoitetilaa. (Harraf ym. 2015.) Vision yhteyttä organisaation ketteryyteen on kuvattu seuraavasti:

*“Simple, clear purpose and principles give rise to complex, intelligent behavior. Complex rules and regulations give rise to simple, stupid behavior (Highsmith 2010).”*

Measey ym. (2015) näkevät ketterän toimintamallin peruseriaatteena, että liiketalouden monimutkaiset tarpeet hajotetaan pienemmiksi ja ymmärrettävämmiksi tavoitteiksi, joita on helpompi ymmärtää, kuvailla, testata, muuttaa ja toimittaa eteenpäin. Tämä lähestymistapa mahdollistaa koko tiimin tarkastella toimintaansa, oppia ja mukautua

samalla kun tuotetta tai palvelua tuotetaan asiakkaalle. Kun tiimi lisää jatkuvasti arvoa lisääviä tavoitteita asiakasrajapintaan, he voivat hyödyntää tätä kilpailuetuna. Asiakasrajapinnassa työskenteleminen voi myös auttaa muodostamaan uusia ideoita siitä, miten arvoa voidaan tuottaa entistä paremmin ja tehokkaammin. Muutoksen vauhti ja aikaikkuna, jolloin uusia systeemejä voidaan implementoida, on yhä lyhyempi, joten reaaliaikainen arvon lisääminen on tärkeää. (Measey ym. 2015: 7.)

Harraf (2015) puolestaan näkee arvon lisäämisen ketterässä strategian avulla. Organisaation suunta osoitetaan ensin vision avulla, mutta sitoutuminen visioon ja halutun tilan menestyksekkäs saavuttaminen tehdään strategian avulla. Selkeä suunta auttaa organisaatiota toimimaan ketterällä tavalla odotusten ja vaatimusten keskellä. Ketterä toimintamalli ei ole kaavamainen, vaan erilainen eri toimialoilla ja eri ympäristöissä. Ketterä on jatkuvasti muuttuva konsepti, joka priorisoi innovaatiota etsimällä mahdollisuuksia ja muuttamalla strategiaa herkästi. (Harraf ym. 2015.)

Kaikki ketterän peruseräatteen keskittyvät tuottamaan jatkuvasti lisää arvoa ja näin ollen nopea palautteen saaminen ja mahdollisuus muuttaa suuntaa ovat välttämättömiä. Measeyn ym. (2015) mukaan ketterän yhtenä periaatteena on, että uusia tuotteita tai palvelun muotoilua pitäisi tuottaa vähintään muutaman kuukauden välein. Harraf ym. (2015) näkevät puolestaan markkina-analyysin keinona oikean suunnan koordinoimiseksi. Markkina-analyysi kertoo organisaation toimintaympäristön ainutlaatuisuudesta ja reunaehdoista. Ketterän toimintamallin implementoinnin apuna tulee käyttää työkaluja ja mittareita ulkoisen ympäristön vaatimusten ymmärtämiseksi. Ulkoisen toimintaympäristön tuntemisen etuna on ulkoisen ympäristön vaatimusten ja toiveiden täyttäminen ja tämän johdosta organisaatiolla on parantuneet mahdollisuudet menestykselle. (Harraf ym. 2015.)

Markkina-analyysin ja jatkuvan arvonluonnin lisäksi operatiivisen johtamisen tärkeys korostuu ketterässä organisaatiossa, sillä ketterässä toimintatavassa operatiivinen tehokkuus on tärkeässä asemassa. Ketteryyden lisäämiseksi organisaation on kehitettävä operatiivisia toimintojaan ja etsittävä organisaation ongelmakohtia, joissa tulisi tehdä muutoksia, ja joissa ketterät toimintatavat eivät vielä toteudu. Operatiivisten, päivittäisten

toimintojen muutoksia tulee tehdä joustavasti ja aina tilanteen vaatiessa. (Harraf ym. 2015.)

Operatiivisen suunnittelun lisäksi organisaation rakenne on merkittävä tekijä siinä, miten organisaatio pystyy toimimaan ympäristön vaatimusten kanssa. Harraf ym. (2015) kertovat organisaation rakenteen olevan viitekehys organisaation toiminnalle ja se osoittaa sen, miten töitä tehdään ja johdetaan. Ketterien organisaatioiden rakenne on usein horisontaalinen, jossa ei ole rajoja asiakkaiden ja työntekijöiden välillä, ja jossa tiimi ja prosessit ovat toiminnan keskiössä. Horisontaalinen organisaatio toimii alhaalta ylös -periaatteella, jossa viestitään horisontaalisesti ja jossa rakenteellisten rajojen puute mahdollistaa nopean reagoimisen ja epävarmuuden parempaa sietämistä. (Harraf ym. 2015.) Measeyn ym. (2015: 7) puolestaan näkevät, että liiketoiminnan osajien ja kehittäjien tulisi työskennellä yhdessä läpi koko projektin. Dynaamisessa ympäristössä tarvitaan läheistä yhteistyötä asiakkaiden, omistajien ja tiimien välillä ilman turhaa virallisuutta. Työympäristön tulee tukea yhteistyötä eri osajien välillä. (Measey ym. 2015: 7.)

Measey ym. (2015:8) mukaan ketterässä toimintamallissa projektit tulisi rakentaa motivoituneiden työntekijöiden ympärille ja luottaa heidän osaamiseensa. Motivoituneet ihmiset ovat tuotteliaampia ja organisaation tulisikin kohdella työntekijöitään luottamuksella ja heidän asiantuntemuksensa ansaitsemalla tavalla. Myös Harraf ym. (2015) näkevät työntekijöihin luottamisen ja heidän valtuuttamisen tärkeänä ketterän komponenttina. Valtuuttaminen kertoo johtajien, esimiesten ja matalamman tason työntekijöiden välisestä valtasuhteesta ja päätöksenteosta. Kun alemman tason työntekijöillä on valtaa, he pystyvät vastaamaan nopeammin ja paremmin ulkoisen ympäristön vaateisiin. Alemman tason päätöksenteon hyöty ja seuraus on, että tehokkuus kasvaa ja työntekijöiden autonomia lisääntyy. (Harraf ym. 2015.)

Harraf ym. (2015) mukaan se, miten organisaatio kommunikoi sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa, kertoo organisaation ketteryydestä. Myös Measey ym. (2015) näkevät ketterän yhtenä periaatteena kommunikoinnin. Kommunikaatio ei ole vain puhuttua tekstiä, vaan tärkeänä osana siinä on visuaaliset merkit ja kehonkieli. Kirjoitettu teksti voi johtaa väärinymmärryksiin. Dokumentit ja sähköpostit ovat loistavia keinoja

informaation jakamiseen, mutta ne eivät ole hyviä kommunikoinnin keinoja. Esimerkiksi palautteen antaminen on tärkeää tehdä kasvotusten väärinymmärrysten välttämiseksi ja tehokkuuden säilyttämiseksi. (Measey ym. 2015: 8.)

Tiimin projektien edistymistä ja laadun tasoa voidaan mitata monin eri tavoin. Ketterän päämäärä on tuottaa jatkuvasti arvoa, joten asiakasarvon tulisi olla merkittävin mittari, jolla tiimin edistymistä mitataan. Ketterän periaatteena on tuottaa kestävä kehitys, jolla viitataan siihen, että tiimit työskentelevät sellaisella tahdilla ja tavalla, jolla voidaan välttää ihmisten uupuminen, sairastuminen ja liiasta stressistä johtuvat oireyhtymät. Epärealististen aikataulujen puitteissa myös tuotteiden ja palveluiden laatu voi kärsiä. Työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen kärsivät kestävässä tilanteessa ja organisaatio voi menettää tärkeää osaamista. Ketterässä mallissa tiimien työtahdista ja -taakasta vastaa *Agile lead*. (Measey ym. 2015: 8-9.)

Jatkuva paneutuminen teknologian tasoon ja hyvään suunnitteluun tehostaa ketterää toimintatapaa. Mikäli tiimi ei pyri tuotteidensa ja palveluidensa osalta erinomaiseen tasoon heti suunnittelusta lähtien, voivat ongelmat kasaantua ja niiden korjaaminen myöhemmässä vaiheessa koitua hyvin kalliiksi. Ketterään toimintatapaan ei kuulu nopea tulipalojen sammuttaminen, vaan lähtökohtana on tehdä parasta mahdollista laatua. Tiimien on tärkeää tehdä oikeita asioita, oikeaan aikaan ja mahdollisimman optimaalisin keinoin. Ketterän tavoitteena on luoda arvoa mahdollisimman tehokkaasti, sillä turha arvonnun on hukkaa, joka ei välity asiakastytyväisyyteen asti. Tämän periaatteen takana on Lean-ajattelu, jossa halutaan välttää ”hukkaa” ja varmistaa yksinkertainen arvonnun lisääminen, jota asiakas haluaa nähdä. Asiakas ei halua maksaa lisäarvosta, joka ei näy mitenkään hänen ostamassaan tuotteessa tai palvelussa. (Measey ym. 2015: 9.)

Measeyn ym. (2015) mukaan itseohjautuvat tiimit tuottavat parasta työn jälkeä ja tulosta. Itseohjautuvuuden saavuttaminen tiimissä ei ole yksinkertaista, mutta oikea organisaatiokulttuuri ja ympäristö auttavat saavuttamaan tämän tavoitteen. Ketterässä mallissa ajatellaan, että tiimit tuntevat parhaiten yksityiskohtaisesti työnsä ja sen, miten työtä tulee tehdä myös jatkossa. Harraf ym. (2015) näkevät, että se miten organisaation tiimejä johdetaan, miltä tiimit näyttävät ja miten ne toimivat, kertoo siitä, kuinka ketterä organisaatio on. Tiimien johtamistapa vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja

muutosvastarintaan. Ketterät tiimit rakentavat tiimejä uudelleen vastaamaan organisaation uusia tarpeita. Tiimien valtuuttaminen parantaa tehtyjen päätösten laatua ja luovien ratkaisujen tekoa ongelmatilanteissa. Kompleksisissa ympäristöissä, joissa useat tiimit työskentelevät yhteisen tavoitteen eteen, on hyvä olla kuitenkin korkean tason toimintaperiaatteet tiimeille. Tiimit voivat siten noudattaa korkean tason ohjeita, mutta vastaavat silti matalan tason suunnittelusta ollessaan työnsä parhaita asiantuntijoita. (Harraf ym. 2015; Measey ym. 2015: 9-10.)

Ketterän viimeisenä periaatteena Measey ym. (2015) näkevät olevan se, että tiimi reflektoi omaa tehokkuuttaan ja reflektoinnin tuloksena korjaa suuntaansa. Tätä kutsutaan *retrospektiiviksi*. Ketterän toimintatavan kolme peruspilaria ovat läpinäkyvyys, oman toiminnan tarkastelu sekä mukautuminen. Oman toiminnan tarkastelu ja mukautuminen tulevat hyvin esille retrospektiivissä, sillä siinä reflektoidaan sitä, miten asiat ovat edenneet ja kehittyneet viime tarkastelun jälkeen ja miten toimintaa pitää mahdollisesti kehittää. Mahdolliset parannusehdotukset implementoidaan tiimin toimintaan. Retrospektiivin hyötynä on, että se tekee näkyväksi toimivat toimintatavat ja nostaa esille toimimattomat. (Measey ym. 2015: 10.)



**Taulukko 2.** Ketterän periaatteet (Measey ym. 2015).

<b>Ketterän periaatteet</b>
Asiakasarvon tuottaminen jatkuvan parantamisen avulla
Liiketalouden monimutkaiset tarpeet jaetaan pienemmiksi ja ymmärrettävämmiksi tavoitteiksi
Uusien tuotteiden tai palvelujen tuottaminen tarpeeksi usein
Liiketoiminnan osaajien ja kehittäjien tiivis yhteistyö
Projektien rakentaminen motivoituneiden työntekijöiden varaan ja heihin luottaminen
Kommunikointi kasvotusten
Asiakasarvon mittarit tiimin edistymisen tukena
Työskenteleminen kestäväällä pohjalla tiimien voimavaroja kunnioittaen
Lähtökohtana tehdä parasta mahdollista laatua asiakkaille
Vältetään "hukkaa" / Lean-ajattelu
Itseohjautuvat tiimit toiminnan keskiössä
Tiimit refleктоivat omaa suoriutumistaan

Parker (2015) tunnistaa myös ketterän periaatteita. Ketterän mukaisen johtajuuden periaatteita hänen mukaansa ovat kyky menestyä muutoksessa, organisaation toiminnan vastaanottavaisuus ja sen koostuminen fiksuista ja kyvykkäistä ihmisistä. Lisäksi on tärkeää huomioida ulkoisen valvonnan rajoitukset ja omien toimien merkitys työllistämisen kannalta. Ketterän periaatteita, jotka koskettavat erityisesti työntekijöitä ovat kokonaisvaltaisten ongelmanratkaisujen lähestyminen ihmisläheisesti, itseohjautuvien tiimien merkityksen tunnistaminen ongelmanratkaisuisissa, ylhäältä-alas päätösten minimoiminen sekä itseohjautuvat tiimit, jotka reagoivat yllättäviin tilanteisiin nopeasti. Tärkeää on myös johtaa päämäärä edellä, puuttumatta käytettäviin keinoihin ja poistamalla esteitä tiimien tieltä. (Parker ym. 2015.)

Harrafin (2015), Measeyn ym. (2015) ja Parkerin (2015) lisäksi myös Sherehiy, Karwowski ja Layer (2007) ovat kuvanneet ketterän organisaation tunnuspiirteitä. Skerehiy ym. (2007) ovat kertovat ketterän organisaation tunnuspiirteiden tulevan esille neljän kyvykkyyden kautta: reagoitokyvyn, osaamisen, joustavuuden ja nopeuden kautta. Nämä ketterän organisaation kyvykkyydet ja niiden eri komponentit ovat esiteltynä alla taulukossa 3.

**Taulukko 3.** Ketterän organisaation kyvykkyydet (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007).

Reagointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutosten hahmottaminen ja niihin varautuminen</li> <li>• Muutosten nopea implementoiminen</li> <li>• Muutoksesta toipuminen</li> </ul>
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strateginen visio</li> <li>• Tarkoitukseen sopiva teknologia ja teknologian osaaminen</li> <li>• Tuotteiden ja palveluiden laatu ja uusien tuotteiden ja palveluiden markkinoille tulo</li> <li>• Kustannustehokkuus ja operaatioiden tehokkuus</li> <li>• Muutosjohtaminen</li> <li>• Osaavia ja valtuutettuja työntekijöitä</li> <li>• Yhteistyö sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa</li> <li>• Integraatio</li> </ul>
Joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotteiden ja palveluiden volyymin joustavuus</li> <li>• Tuotteiden ja palveluiden rakenteiden ja muodon joustavuus</li> <li>• Organisaation haasteiden ja ongelmien joustavuus</li> <li>• Ihmisten joustavuus</li> </ul>
Nopeus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusien tuotteiden ja palveluiden nopea markkinoille tulo</li> <li>• Tuotteiden ja palveluiden toimittamisen nopeus asiakkaille</li> <li>• Nopea toiminta-aika</li> </ul>

#### 2.1.4. Liiketoiminnan menestys ketteryyden avulla

Nafein (2016) mukaan ketterää toimintamallia pidetään yhtenä avaintekijänä tämän päivän dynaamisessa kilpailussa menestymisessä. Organisaatioiden kasvaessa

organisaatiot alkavat usein käyttää kokoansa ja sen seurauksena syntynyttä hierarkiaa rajoittavana tekijänä ketteryyden kannalta. Organisaation koon lisäksi sen ikä vaikuttaa kykyyn muuttua ympäristön vaatimalla tavalla. Organisaation koon tai iän ei tarvitse kuitenkaan määritellä sitä, pystyykö organisaatio toimimaan ketterästi vai ei. (Harraf ym. 2015.) Cram ja Newell (2016) korostavat, miten juuri ketterien menetelmien implementoiminen muuttaa organisaatioita pois jäykästä suunnitelmien valuttamisesta ylhäältä alas läpi organisaation, sillä ketterät menetelmät koostuvat interaktiivisesta järjestelmien ja prosessien kehittämisestä, jotka korostavat tiimityötä, joustavaa muutokseen reagointia ja minimaalista ylhäältä alas -suunnittelua, jotka tukevat organisaation menestymistä.

Organisaatiot, joissa valtaa on siirretty esimiehiltä heidän alaisilleen, ovat ketterämpiä ja parempia vastaamaan ulkoisen ympäristön vaatimuksiin. Työntekijät, joilla on aktiivinen rooli päätöksenteossa, eivät vastusta muutoksia, joita eri päätökset vaativat. Alemman tason päätöksenteon hyöty ja seuraus on, että tehokkuus kasvaa työntekijöiden autonomian lisääntyessä. (Harraf ym. 2015.) Cram ja Newell (2016) näkevät ketterän toimintamallin hyötynä parantuneen tehokkuuden ja paremmat innovaatioprosessit. Harraf ym. (2015) sanovat, että innovatiivinen kulttuuri auttaa organisaatiota etsimään mahdollisuuksia ja olemaan valppaana kaikkea uutta kohtaan.

Mikäli organisaatiossa vallitsee syyttelevä kulttuuri tai jos työntekijöillä ei ole tarpeeksi valtuuksia, ketterä toimintamalli voi tuntua haastavalta. Ketterä toimintamalli on pitkä prosessi ja työntekijät eivät pysty muuttumaan, mikäli he eivät ymmärrä miksi muutos on tarpeen ja mihin ongelmiin ketterällä haetaan ratkaisua. Ketterän toimintamallin keskiössä onkin tiimi, jonka kyvykkäät ja motivoituneet jäsenet toimivat yhdessä tehokkaasti. Prosessit ja työkalut ovat tärkeässä osassa tiimin siivittämisessä ketteriin toimintatapoihin, mutta nämä eivät yksinään luo arvoa asiakkaille, vaan keskiöön nousee tiiminä toimimisen onnistuminen, jonka yksi tärkein mahdollistaja on ketteryyttä tukeva yrityskulttuuri. (Measey ym. 2015: 6-8.)

### 2.1.5. Ketteryys ohimenevänä trendinä?

Ketterän toimintamallin on kritisoitu olevan vain ohimenevä trendi (Janes & Succi, 2012), mutta esimerkiksi Holmtrom ym. (2006), De Cesare ym. (2010) ja Dingsoyr ym. (2012) puhuvat sen puolesta, että ketterä toimintamalli on tullut jäädäkseen sen ylivoimaisen nopeuden ja ketteryyden vuoksi vaihtoehtoisiin toimintamalleihin verrattuna. Cram ja Newell (2016) kertovat, että se, miten pitkäaikaisena sijoituksena ketterä toimintatapa nähdään, riippuu pitkälti ketterän toimintamallin implementoinnista, joka vaihtelee organisaatioittain. Osa organisaatioista implementoi ketterän toimintamallin kevyesti ottaen lähinnä ketterän eri käytänteet käyttöön, ja toiset taas implementoivat ketterän toimintamallin sellaisenaan omaan käyttöön. Hyvä tapa tehdä ketterästä pysyvä organisaation toimintamalli, on implementoida se syvälle organisaatiokulttuuriin ja implementoida malli kustomoidusti omiin tarpeisiin säilyttäen perinteiset liiketoiminnan kannalta kriittiset mallit lähes ennallaan, joita tukemaan rakennetaan kustomoituja ketteriä käytänteitä. (Cram & Newell 2016.)

Ketterää toimintamallia implementoidaan usein kustomoidusti oman organisaation tarpeita vastaavasti, joten näin ollen tutkimustietoa ketterien toimintamallien oppikirjan mukaisista onnistuneista implementoinneista ei ole paljoa. Vaikka ketterän toimintamallin käytännöllisyyttä eri yritysten tarpeisiin on tutkittu, on silti vielä epäselvää, kuinka paljon ketterä toimintamalli voi erota eri projektien tai eri organisaatioiden kesken. Ketterän toimintamallin hyödyt on kuitenkin laajasti todistettu, mutta haasteita aiheuttaa muun muassa toimintamallin käyttöönotto ja implementointi sekä tulkinnanvaraiset hyödyt. Tarve ketterälle toimintamallille syntyy hyvin monista lähtökohdista, esimerkiksi halusta parantaa tehokkuutta, huonoista kokemuksista muiden johtamismallien kanssa tai paineesta kehittää parempia innovaatioprosesseja. (Cram & Newell 2016.)

Nefei (2016) kertoo McKinsey & Companyn teettämästä tutkimuksesta, jonka mukaan yhdeksän kymmenestä toimitusjohtajasta pitää ketterää toimintatapaa kriittisenä tekijänä organisaation menestymisen kannalta. Tämän lisäksi toimitusjohtajat uskoivat ketterän toimintatavan merkityksen korostuvan yhä enemmän tulevaisuudessa. (Nefei 2016.) Ketterä toimintamalli vastaa moniin organisaatioiden kohtaamiin tämän päivän

haasteisiin, eikä sen merkitystä tämän päivän johtamisfilosofiana ja -käytänteenä ole tarvittavaa vähätellä.

## 2.2. Tiimit

Gren, Torkar ja Feldt (2016) kertovat, että ihmiset ovat muodostaneet ryhmiä niin kauan kuin ihmisiä on ollut, sillä kyky muodostaa ryhmiä on ollut eilinehto ja keino kehittyä. Gren yhdessä tutkijakollegoidensa kanssa tuo esille, miten organisaatiot haluavat organisoida töitä tiimeittäin, sillä tiimityö toimii merkittävästi paremmin kuin muut työskentelytavat. Parker, Holesgrove ja Pathak (2015) kertovat tiimityön olevan avaintekijä työskentelylle organisaatioissa.

Katzenbach ja Smith (1994: 9) avaavat, miten tiimit ovat organisaatioiden suoriutumisen yksiköitä. Tiimin suoriutuminen on parempaa kuin sen muodostavien yksilöiden suoriutumisten summa. Tiimit ovat joustavampia kuin organisaation isommat yksiköt, sillä ne ovat nopeampia muodostumaan, levittäytymään, fokusoitumaan ja hajoamaan tarvittaessa. (Katzenbach & Smith 1994: 9.)

Hackmanin (2002:41) mukaan organisaation sisäisellä työtiimillä on neljä ominaispiirrettä: tiimin tehtävä, selkeät rajat, selkeä ja määritelty auktoriteetti, joka huolehtii tiimin töiden prosesseista sekä tiimin jäsenten pysyvyys tietyllä aikavälillä. Katzenbach ja Smith (1994: xv) puolestaan luettelevat tiimin peruselementtien olevan koko, tiimin tarkoitus, tavoitteet, taidot, menettelytavat ja vastuut. Tuoreemmassa kirjallisuudessa korostuu tiimin autonomia auktoriteetin ja rajojen sijaan, kun Perlak (2019) kuvailee tiimin olevan autonominen ryhmä, joka työskentelee itsenäisesti ja vastuuntuntoisesti (Perlak 2019).

Katzenbach ja Smith (1994) näkevät, että tiimien eilinehto on yhteinen jaettu tarkoitus. Tiimi muodostuu vaativista tehtävien aiheuttamista haasteista, sillä tiimi tarvitsee tehtäviä toimiakseen. Tiimit selviävät haastavista tilanteista ilman johdon tai esimiesten tukea. Mikäli tiimit eivät kohtaa haasteita, niiden tiimiytyminen kärsii. (Katzenbach & Smith

1994: xiv-xv.) Moravec (1999) puolestaan kertoo tiimin jäsenten täytyvän jakaa yhteinen ymmärrys ja kehittävän johtajuustaitoja. Hyvin suunniteltu tiimi rakentuu kolmessa vaiheessa, joista ensimmäinen on levottomuuden ja havainnoimisen vaihe, toinen lisääntymisen ja leviämisen vaihe ja kolmas tiimin integraation ja vakiintumisen vaihe. Senior ja Swailes (2004) kertovat taas tiimin toimivan kolmella eri tasolla: tiimin tehtävien tasolla, tiimitoimintaa ylläpitävällä tasolla sekä tiimin jäsenten tarpeiden tasolla. Mendibil ja MacBryde (2006) sen sijaan kertovat tiimin toimivan riippuvaisuuden tasolla, itsenäisyyden tasolla sekä tasolla, jossa tiimi on riippuvainen jäsentensä kesken.

### 2.2.1. Tiimien rakenne

Tiimien tutkijat ovat käyttäneet termiä *tiimin rakenne* viitataksaan tiimin kokoonpanoon. Termiä *rakenne* käytetään usein kuvaamaan tiimin töiden muotoilua tiimin sisällä, jolla viitataan vielä tarkemmin tiimin jäsenten itsenäisyyteen ja autonomiaan. Rakenteella voidaan viitata edellisten lisäksi statukseen, rooleihin ja normeihin. Rakennetta voidaan kuvata myös tiimin jäsenten jakautumisena eri sosiaalisiin asemiin, jotka vaikuttavat tiimin jäsenten roolisuhteisiin. Rakenne on pohjimmiltaan töiden jakamista sosiaalisen ryhmän sisällä ja eri roolien tarkoituksena on yhteistyön helpottuminen. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Katzenbachin ja Smithin (1994) mukaan tiimejä yhdistää ja edistää formaali rakenne ja prosessit. Hierarkkinen rakenne ja prosessit ovat välttämättömiä suurille organisaatioille ja tiimit ovatkin paras tapa yhdistää rakenteiden muodostamia rajoja. Tiimien potentiaali menetetään, mikäli tiimien ajatellaan korvaavan hierarkian tarpeen. (Katzenbach & Smith 1994: xvii.) Bunderson ja Boumgarden (2010) kertovat, että itseohjautuvissa vakaita työtehtäviä tekevissä tiimeissä rakenne voi edistää oppimista luomalla turvallisen ja ennakoitavan ryhmäympäristön, jossa tietoa jaetaan vapaammin ja jossa konfliktien määrä on vähäisempi. Tällainen ryhmän rakenne edistää oppimista ja jatkuvaa parantamista.

Sosiaalisen ryhmän koko vaikuttaa sen rakenteen monimutkaisuuteen. Tämä ei kuitenkaan aina tarkoita, että pienen organisaation rakenne on olennaisesti erilainen isomman organisaation rakenteesta. Ryhmien liian vahvoja rakenteita on myös kritisoitu,

sillä liian vahva rakenne saattaa saada ryhmän jäsenet keskittymään liiaksi omiin kapeisiin vastuisiinsa ottamatta huomioon muiden vastuita, jolloin tiedon jakaminen vähentyy. Toisaalta eriytyneet roolit korostavat tiivistä yhteistyön tarvetta, kun yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on välttämätöntä käydä tiedonvaihtoa säännöllisesti. Tiedonvaihto on tärkeä osa myös innovatiivisen ilmapiirin luontia. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Jotta tiimin jäsenet voivat tehdä töitä hyvin yhdessä, tulee heidän tietää, keitä tiimiin kuuluu ja mikä on tiimin tarkoitus. (Hackman 2002: 44) Kun nämä on tiedossa, tulee tiimin auktoriteetti määritellä selvästi. Mikäli tiimiltä puuttuu selkeä auktoriteetti, ajautuu tiimi määrittämään itselleen auktoriteetin itselleen epäsuorasti tiimin työskentelyn ohessa. Tiimiä perustettaessa on hyvä käydä läpi, millaisen roolin auktoriteetti tiimissä saa ja missä asioissa tiimi saa itsenäistä päätäntävaltaa ja kuinka paljon. (Hackman 2002: 50)

Bunderson ja Moumgraden (2010) kertovat, että ryhmä on korkeammalle jäsenelty, kun sillä on tarkempi työnjako ja se on horisontaalisesti erikoistunut ja vertikaalisesti hierarkkinen, sekä kun sillä on selkeämmät menettelyt työn koordinoimisessa ja priorisoimisessa. Tiimi on puolestaan vähemmän jäsentynyt, tai siinä esiintyvät rakenteet ovat vähäisempiä, kun tiimin roolit ja vastuut ovat löyhästi kuvattu, kun selkeää tiimin esimiestä tai henkilöä, joka koordinoi tiimin toimintaa, ei ole ja kun tiimillä on vähän suunnitelmia ja toimintaohjeita määrittelemässä miten töitä tulee tehdä. Aiempien tutkimusten mukaan tiimin rakenteen käsite näkee erikoistumisen, hierarkian ja formaalisuuden tiimin toiminnan organisoitumisena, enemmän kuin erillisinä itsenäisinä rakenteina. Merkityksellistä tiimin toiminnalle on sen perustana oleva rakenne, ei niinkään rakenteen yksittäiset elementit, vaan koko kokonaisuus. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Tiimit, jotka saavat osallistua oman tiimin rakenteelliseen kehittämiseen, todennäköisemmin hyväksyvät muutokset ja tämän tuloksena työntekijöiden asenne ja käyttäytyminen kehittyvät positiivisesti. Itseohjautuvissa tiimeissä positiiviset seuraukset hyvästä rakenteesta näkyvät herkemmin kuin tiimeissä, joissa rakenne on tullut annettuna johdolta. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Kirjallisuus kuvaa organisaation rakennetta kolmella ydinelementillä, jotka ovat erikoistuminen, hierarkia ja formaalisuus. Erikoistumisella viitataan horisontaaliseen jakautumiseen työntekijöiden kesken. Hierarkialla viitataan vertikaaliseen jakautumiseen henkilöstön kesken. Formaalisuudella taas viitataan menettelytapoihin, prioriteetteihin ja asetuksiin, joilla hallitaan suhteita eri roolien välillä. Organisaation rakenne -käsite ei ole rajoittunut kuvaamaan vain suuria organisaatioita, vaan minkä tahansa suuriset yritykset kohtaavat samat työvoiman jakamisen ja koordinoinnin tarpeet. (Bunderson & Boumgarden 2010)

### 2.2.2. Tiimien erilaisuuden kehittyminen

Tiimeissä, jotka ovat *esimies-johtoisia*, tiimin jäsenillä on valtaa tehdä vain tiimille uskottuja tehtäviä. Tällaisessa tiimissä esimies hallinnoi tiimin prosesseja ja rakenteita ja päättää tiimin suunnasta. Kärjistettynä tällaisessa tiimissä esimies johtaa ja työntekijät tekevät työtä, ja nämä kaksi toimea pidetään erillään toisistaan. Sen sijaan *itseohjautuvassa tiimissä* tiimin jäsenillä on valta hoitaa tiimille kuuluva työ sekä johtaa heidän omaa suoriutumistaan. Tällaisia tiimejä nähdään asiantuntijatyössä, jossa työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja joissa he pitävät kirjaa työnsä edistymisestä ja tarvittaessa muuttavat strategiaa, jotta he pääsevät tavoitteeseensa. *Itsesuunnittelevalla tiimillä* on puolestaan myös valta muokata tiiminsä suunnitelmia tai organisaation osa-alueita, joilla he työskentelevät. Esimiehet antavat tällaisille tiimeille tavoitteet, mutta muu jää tiimin itsensä toteutettavaksi. (Hackman 2002: 52-53.)

Kirjallisuus osoittaa, että organisaation yksiköt kehittyvät paremmiksi, kun työtehtävät saavat kokemusta toistojen myötä, ja tätä tilannetta kuvaa oppimiskäyrä (Bunderson & Boumgarden 2010). Hackman (2002:28) kertoo sosiaalisten prosessien, joita tiimi käyttää apunaan tehdessään työtänsä, edistävän tiimin jäsenten kykyä työskennellä yhdessä itsenäisesti tulevaisuudessa. Mitä pidempään tiimi toimii yhdessä, sitä paremmaksi se kehittyy, sillä ajan kuluessa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toistensa vahvuudet ja heikkoudet ja oppivat siten koordinoimaan töitensä, ennakoimaan toistensa liikkeitä ja vastaamaan niihin parhaalla mahdollisella tavalla. Tehokas tiimi on kyvykkäämpi toiminnassaan, kun työ tai projekti on saatu päätökseen, kuin mitä tiimi oli projektin alussa. (Hackman 2002: 28.)



Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksi merkittävä syy, miksi projektit epäonnistuvat, on vahvan suunnitelman ohjaama työskentely. Gren ym. (2016) kertovat suunnitelmien ohjaavan tehokkaasti suuria tiimejä, mutta olevan kykenemättömiä ohjaamaan joustavuutta vaativaa työtä. Ennen kuin tiimi saavuttaa operatiivisesti tehokkaan tason, sen tulee käydä läpi useita kehitysvaiheita ennen sitä. Tiimit tarvitsevat tuekseen myös jatkuvaa oppimista, jotta he säilyttävät tehokkuutensa. Tutkimukset tiimioppimisen ja tiimin kehittämisen saralla kertovat, että tiimi ei voi olla tehokas ennen kuin se pääsee yli esteistään, kuten tiimin itsevaltiaista, vapaamatkustajuudesta, sosiaalisesta laiskottelusta, egoisteista ja tiimin psykologisen turvallisuuden puutteesta. (Raes ym. 2015.)

On myös näyttöä siitä, että samankaltaiset yksiköt saman organisaation sisällä voivat erota toisistaan dramaattisesti niin oppimisessa, kehittämisessä ja kokemuksesta saadussa hyödyssä. Tutkijat ovat alkaneet tutkimaan tiimitasoisten tekijöiden merkitystä tiimien välisissä eroissa kyetä kehittymään. Yhä kasvavaa näyttöä on siitä, että tiimitasoiset tekijät selittävät eroja tiimien oppimiskäyrien eroissa. Tutkijat ovat pyrkineet luomaan ymmärrystä tiimien sitoutumisesta prosesseihin, jotka lisäävät oppimista. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Kun otetaan huomioon erot oppimisasteessa ja ryhmien välisessä oppimisympäristössä, keskeiseksi tulee ryhmätason edeltävien tekijöiden tunnistaminen, jotka selittävät havaittuja oppimiseroja. Bundersonin ja Boumgardenin (2010) mukaan näitä ryhmätason tekijöitä ovat tiimin normit ja ilmapiiri, tiimin rakenne, tiimin prosessit, tiimin identiteetti, tiimin pysyvyys, konteksti, jossa tiimi työskentelee sekä tiimin esimiehen tai johtajan käytös. Myös Parker ym. (2015) painottavat esimiehen suhdetta tiimin jäseniin, sillä esimies asettaa standardit tiimin jäsenten yhteistyölle. Tärkeimmäksi tiimin oppimiskäyrää selittäväksi tekijäksi on noussut kuitenkin tiimin rakenne, eli tiimin jakaantuminen eri rooleihin ja näiden roolien suhteet toisiinsa. Tiimin rakenne on keskeinen elementti tiimin toiminnassa yhdessä tiimin prosessien ja tuloksien kanssa. Tiimin rakenteella on merkittävä vaikutus tiimin oppimisessa. Teoriaa tiimin rakenteen vaikutuksista tiimin oppimiseen on myös kritisoitu, sillä tiimin rakenne, jolla viitataan tiimin piirteisiin, ei käsitteenä ole yksimielinen ja sen käsitteellistäminen tiimin tasolla ei ole helppoa. Tiimin rakenteen ja oppimisen välinen suhde on osoittautunut myös epäsuoraviivaiseksi. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Hackman (2002:29) kertoo tiimin hyvän kokemuksen edesauttavan myös sen jäsenten oppimista ja henkilökohtaista hyvinvointia. Tiimi voi tarjota paljon sen jäsenilleen, kuten esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä turvallisuuden tunnetta kuulumisesta sosiaaliseen verkostoon. Työskentely yhteisen tavoitteen eteen voi myös synnyttää uusia ystävyysuhteita. (Hackman 2002: 29.) Bunderson ja Boumgarden (2010) puhuvat tiimin oppimisorientaatiosta. Tiimit, joilla on vahva oppimisorientaatio, tavoittelevat päämääriä, jotka perustuvat kokemukselliseen oppimiseen, innovaatioon ja osaamisen kehittämiseen. Nämä päämäärät ohjaavat tiimin jäsenten pyrkimyksiä. Kirjallisuus osoittaa, että tiimit eroavat niiden oppimisorientaation osalta keskenään, ja näillä eroilla on merkitystä tiimin suoriutumiseen. Tiimin oppimisorientaatio -käsitteen lähikäsitteitä ovat tiimin innovatiivinen ilmapiiri ja tiimin oppimiskäyttäytyminen. Nämä kolme käsitettä kuvaavat tiimin sitoutuneisuutta tai osallistumista tavoitteisiin ja toimintoihin, jotka liittyvät kokemukselliseen oppimiseen. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Usein organisaatioissa jaetaan vastuita yksilöiden eikä tiimien tasolla, ja työnkuvat ja suoriutumisen arviointi keskittyvät yksilöihin. Vallitseva kulttuuri tukee yksilökeskeistä suoritusta organisaatioissa, sillä yksilöiden on vaikeaa luottaa tiimin suoriutumiseen ja luopua henkilökohtaisesta vastuusta suoriutumiseen. Opimme kasvamaan vahvasti yksilökeskeisiksi suoriutujiksi yhteiskuntamme rakenteiden ja normien vuoksi. Organisaatiossa työskentelevien henkilöiden on luonnollista ottaa omia vastuualueita, kun kyse on organisaation sisällä olevista erityisistä rooleista, suhteista ja resursseista, sekä merkitä, tehdä selväksi ja puolustaa näitä vastuualueita. Oman vastuualueen merkitseminen ja puolustaminen lisääntyy, kun ihmiset uskovat, että tietyn vastuun ”omistajuus” on epäselvää. Kun tiimin rakenne on selkeä, se jakaa tehtävät ja vastuut ryhmän jäsenille, jolloin vastuualueiden omistajuuksista on vähemmän epäselvyyttä. (Katzenbach & Smith 1994: xvi, 7; Bunderson & Boumgarden 2010.)

Ryhmässä jaetaan tietoa todennäköisemmin, kun ryhmän jäsenillä on kullakin asiantuntijan rooli jossain tietyssä ryhmän tehtävässä ja kun kullakin on oma vastuuvollisuus. Asiantuntijaroolien selkeä määrittely helpottaa tiedon jakamista. Selkeän jaon avulla tiedetään, että ryhmän jäsenillä on erilaista tietoa ja mitä tietoa mistäkin ryhmästä löytyy. Muodollinen johtaja voi auttaa fasilitoimaan

informaation jakamista varmistamalla, että tietoa jaetaan ja tunnistetaan vuorovaikutustilanteissa. (Bunderson & Boumgarden 2010)

Tiimi voi myös aiheuttaa stressiä sen jäsenille, loitontaa tiimin jäseniä toisistaan ja heikentää jäsenten itsevarmuutta omia kykyjä kohtaan. Monet tiimit eivät myöskään tarjoa tarpeeksi haasteita ja uuden oppimista jäsenilleen ja siten tiimi ei tarjoa jäsenilleen tyydytystä, jota tiimin jäsenet kaipaavat. Tiimin vaikuttavuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa tuotteen tai palvelun sopivuus asiakkaille, tiimin kyvykkyys kasvuun ja tiimin jäsenten kokemus tiimin merkityksellisyydestä ja tyydyttävyydestä. Näiden kolmen eri kriteerin painoarvo eri tiimien kesken vaihtelee ja esimerkiksi itseohjautuvan tiimin toiminnassa ensimmäinen kriteeri korostuu. (Hackman 2002.)

Ryhmän selkeä rakenne voi edistää tiedon jakamista, kun on määritelty, kuka tekee, vastaa tai raportoi mistäkin. Tällainen muodollinen työnjako auttaa ryhmän jäseniä jäsentämään ja ymmärtämään eri roolien, tehtävien ja vastuiden sisältämää tietoa. Suurempi tiimirakenne helpottaa tiedon jakamista, kun tiedon monimutkaisuutta pystytään jäsentämään eri roolien kautta. Myös byrokratian ominaispiirteet ovat havaittavissa tuottavuuden ja hallinnan pyrkimyksien perusteella ja tämä tila on sopimaton luovuudelle. Rakenne voi liittyä positiivisesti innovaatioihin tietyissä ympäristöissä, kuten esimerkiksi tuotantoympäristöissä, joissa innovaatio tapahtuu jatkuvien parannusten kautta vakaisissa tuotantoprosesseissa. Rakenne voi myös edistää olosuhteita, jotka edistävät oppimista ja jatkuvaa itsensä johtamisen kehittymistä sellaisissa ryhmissä, jotka suorittavat vakaita tehtäviä luomalla turvallisen ja ennakoitavan ryhmäympäristön, jossa tietoa jaetaan vapaammin ja konfliktien määrä vähenee. Tämä taas rohkaisee ryhmää keskittymään oppimiseen. Voidaan sanoa, että korkeampi rakenne voi edistää oppimista ja jatkuvaa parantamista itseohjautuvissa tiimeissä tiedon jakamisen, psykologisen turvallisuuden ja konfliktien vähyyden vuoksi. (Bunderson & Boumgarden 2010.)

Tiimin tehokkuuden paranemisen todennäköisyys kasvaa, kun tiimi on todellinen eikä pelkkä nimitys, tiimin töitä tehdään mukaansatempaavalla tavalla, tiimin rakenne tukee tiimityöskentelyä, tiimi saa työskennellä kannustavassa organisaatioympäristössä ja tiimi saa riittävästi tukea tiimitoimintaansa. Yksilökeskeisessä tiimin suorituksen johtamisessa,

tiimin onnistumiset tai epäonnistumiset nähdään vain yhden tiimin jäsenen ansiona tai syynä, jolloin kunnian tai syytöksen saa usein osakseen esimies. Hackmanin (2002: 38) mukaan paras tapa saada yksilöt toimimaan hyvin ryhmässä on tukea tiimiä. Terve tiimi tukee osaavien jäsenten käyttäytymistä ja toimimaton tiimi usein lisää huomaamattaan toimimattomia käytänteitä ja tuo ilmi sen jäsenissä erikoisia käyttäytymispiirteitä ja näin ollen tiimin huonosta menestymisestä saatetaan syyttää huonoja käytänteitä ja käytöstä. (Hackman 2002: 31, 38)

### 2.2.1. Menestyksekkäs tiimi

Tutkimukset osoittavat, että menestyneissä tiimeissä tiimin jäsenyys pitää olla tasa-arvoista. Tutkijat havaitsivat, että menestyneissä tiimeissä tiimin jäsenet pitivät puheenvuoroja ja osallistuivat keskusteluun yhtä paljon toisiinsa nähden. Menestyneissä tiimeissä tiimin jäsenillä oli kaikilla hyvät sosiaaliset valmiudet ja kykyjä tunnistaa toistensa mielentiloja erilaisista nonverbaalisista viesteistä, kuten äänensävyistä ja ilmaisutavoista. (Duhigg 2016.)

Pentland (2012) käsittelee Harvard Business Review'n artikkelissaan tiimien menestystekijöitä. Pentland nostaa esiin suuren pankin puhelinkeskukseen tiimien johtajan haasteen ymmärtää tiimien suuria eroja tuloksissa, vaikka tiimit olivat pääsääntöisesti samankaltaisia keskenään. Pankin puhelinkeskuksessa toimivien tiimien pitäisi olla helppo kohde johtaa tiimejä kohti menestystä, sillä osaamisvaatimukset tehtävään on helppo löytää ja täyttää rekrytoinnissa sekä työ puhelinkeskuksessa on helposti mitattavaa niin suoritekohtaisesti kuin laadullisestikin. Syy tiimien eri tasoisuuteen löytyi lopulta tiimien käyttämän kommunikaation määrästä ja laadusta. (Pentland 2012.)

Pentland (2012) nostaa esiin tutkimuksessaan, että tehokkaissa tiimeissä kommunikaatiolla on suuri merkitys tiimin menestymiselle – jopa yhtä suuri kuin tiimin jäsenten älykkyydellä, persoonallisuuksilla, taidoilla ja substanssiosaamisilla. Menestyneissä tiimeissä on hyvä puheensorina, ja tällä Pentland tarkoittaa tapaa, jolla tiimin jäsenet viestivät keskenään. Tiimien suoritusten ero selittyi tutkimuksen mukaan kommunikaatiotavoilla sekä tiimin energialla ja sitoutuneisuudella tiimin epäformaaleihin tapaamisiin ja kohtaamisiin. Tiimin suorituksen ja työtyytyväisyyden

parantamiseksi tiimillä pitäisi olla tarpeeksi yhteistä aikaa formaalien työasioiden ja palaverien ulkopuolella, kuten lounaalla ja tauoilla. (Pentland 2012.)

Pentland (2012) nostaa esille kolme eri ulottuvuutta, jotka vaikuttavat tiimin suoriutumiseen. Ensimmäinen on *energia*, jolla viitataan tiimin jäsenten kommunikaation vaihdannan määrään. Kaikista laadukkain kommunikaation tapa on kasvotusten, ja sen määrä kertoo tiimin energiasta, joka taas synkronoi tiimin suoriutumisen kanssa. Sen sijaan sähköpostin välityksellä käyty kommunikaatio on vähiten arvoa tuottavaa tiimin menestymisen kannalta. Toinen kommunikaation tärkeä ulottuvuus on *sitoutuneisuus*, joka kertoo tiimin jäsenten sitoutuneisuudesta yhteiseen tekemiseen ja päämäärään. Kolmas tärkeä ulottuvuus on *tutkiminen ja uteliaisuus*, jolla viitataan tiimin haluun tehdä yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Pentland 2012.)

Tiimi, joka epäonnistuu yhdessä tehtävässä, todennäköisesti epäonnistuu myös toisessa. Duhigg (2016) kertoo pitkään vallalla olleesta uskomuksesta, jonka mukaan paras mahdollinen tiimi rakennetaan parhaista mahdollisista yksilöistä, tai hyvin samankaltaisista yksilöistä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että tiimityö nopeuttaa innovointia, auttaa huomaamaan virheet nopeammin ja löytämään parempia ratkaisuja ongelmiin. Työskentely tiimissä saa aikaan myös parempia tuloksia ja tuottaa suurempaa työtyytyväisyyttä. Organisaation kilpailussa pärjäämiseksi onkin syytä varmistaa miten ihmiset työskentelevät yhdessä tiiminä, sillä tiimien onnistuminen vaikuttaa vahvasti koko organisaation menestymiseen. (Duhigg 2016.)

Duhiggin (2016) tutkimusprojektin tulosten perusteella luotiin avaintekijöitä, jotka ovat kaikille menestyneille tiimeille ominaisia, ja jotka erottavat menestyvän tiimin muista tiimeistä. Menestyneessä tiimissä tiimin jäsenet ottavat osaa keskusteluihin vastavuoroisesti ja puhuvat suunnilleen saman verran. Mikäli vain yksi tiimin jäsen tai pieni osa tiimistä sai puheenvuoroja päivän aikana, tiimin kollektiivinen älykkyys heikkeni tutkimuksen tulosten perusteella. Menestyneellä tiimillä on lisäksi korkea sosiaalinen tunneälykkyys ja tiimin jäsenet uskaltavat tuoda esiin omia mielipiteitä ilman pelkoa tiimin tuomitsemisesta. Menestyneellä tiimillä ilmapiiri on luottamuksellinen ja tiimin jäsenet jakavat kunnioituksen toisiaan kohtaan ja uskaltavat avoimesti olla omia itsejään. Tiimin selkeä tavoite ja toiminnan varmuutta tukeva kulttuuri edistivät

menestyneen tiimin rakentamista. Tärkein yksittäinen tekijä tiimin menestymiseen oli psykologinen turvallisuus, joka on lähtökohta muiden menestystekijöiden onnistumiselle. (Duhigg 2016.)

Googlen tuottamassa laajassa Aristotle -tutkimusprojektissa ilmeni, että yksilöiden persoonallisuustyypeillä, taidoilla tai historialla ei ollut vaikutusta tiimien suoriutumiseen, kuten ennen on ajateltu olevan. Sen sijaan tiimin normien ymmärtäminen ja niihin vaikuttaminen – tiimin psykologinen turvallisuus - oli avainasemassa menestyvän tiimin rakentamisessa. Tiimille sopivat normit lisäsivät tutkimuksen mukaan tiimin kollektiivista älykkyyttä, kun taas huonot normit vähensivät sitä, vaikka tiimin jäsenet olivatkin poikkeuksellisen älykkäitä. Menestyneet tiimit eivät välttämättä muistuta toisiaan, vaan jokaisen tiimin on löydettävä sille parhaiten sopivat normit, joiden mukaan tiimissä toimitaan. (Duhigg 2016; Edmondson 2018.)

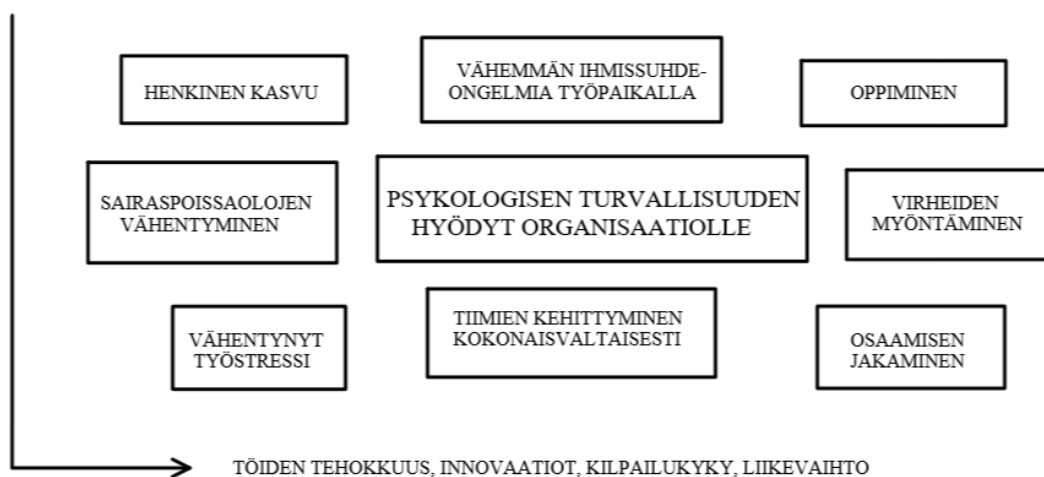
### 2.2.2. Psykologinen turvallisuus

Aristotle -tutkimusprojektin tulosten mukaan psykologinen turvallisuus oli avainasemassa hyvään suorituskyykyyn pääsemiseksi. Tiimin psykologista turvallisuutta tuettiin neljällä keinolla: selkeällä tavoitteella, luotettavilla työkavereilla, merkityksellisellä työllä ja tunteella, että työllä pystyy vaikuttamaan. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa rehellisyyttä ja mahdollisuutta olla eri mieltä asioista. Psykologinen turvallisuus nostaa tiimin standardeja, kun epäkohtia ollaan valmiita nostamaan esille. Psykologinen turvallisuus elää tiimin sisällä, ja organisaation sisällä psykologisen turvallisuuden taso voi vaihdella paljonkin tiimien kesken. (Edmondson 2018.)

Tutkimusten mukaan tiimien psykologinen turvallisuus auttaa saavuttamaan sitoutumisen ja merkityksellisyyden tunteita työssä sekä vapauttamaan työvoiman kyvyt parhaaseen potentiaaliin. Psykologinen turvallisuus lisää henkistä kasvua, oppimista, virheiden myöntämistä, osaamisen jakamista ja luovuutta sekä parantaa tiimien kehittymistä kokonaisvaltaisesti. Lisäksi psykologinen turvallisuus vähentää työstressiä, sairaspöissaoloja ja ihmissuhdeongelmia työpaikalla. Kaiken kaikkiaan psykologinen turvallisuus kasvattaa edellä mainittujen hyötyjen kautta projektien ja töiden tehokkuutta,

innovaatiota, kilpailukykyä ja liikevaihtoa. (Edmondson 2018.) Nämä psykologisen turvallisuuden hyödyt organisaatiolle on esitetty kuviossa 2.

**Kuvio 2.** Psykologisen turvallisuuden hyödyt organisaatiolle (Edmondson 2018).



Psykologinen turvallisuus rakentuu organisaation läpileikkaavasta luottamuksesta ja kunnioituksesta. Edmondsonin (2018) mukaan rakennettaessa psykologista turvallisuutta esimiesten tulee tuoda ilmi, että epäonnistuminen on hyväksyttävää ja että erehtyväisyys ja inhimillisyys kuuluvat työhön – myös esimiesten arkeen. Esimiesten tulee myös näyttää toimillaan, että alaisten huoliin ja ideoihin reagoidaan pelkän kuuntelun lisäksi. Psykologisen turvallisuuden rakentaminen ei tosin ole yksin esimiehen vastuulla, vaikka psykologisen turvallisuuden rakentaminen lähtee ensi kädessä ylhäältä alaspäin. Tiimin jäsenet kantavat myös vastuun psykologisen turvallisuuden rakentamisesta ja ylläpidosta esimerkiksi avointa keskustelukulttuuria ylläpitämällä. Edmondsonin (2018) mukaan paras tapa rakentaa psykologista turvallisuutta on käyttäytyä niin kuin se olisi jo saavutettu, sillä jokainen organisaation jäsen pystyy edistämään ja vaikuttamaan psykologisen turvallisuuden määrään. (Edmondson 2018.)

Midwesternin yliopiston vuonna 2012 tuottaman tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus auttaa hyödyntämään tiimin jäsenten ristiriitoja tiimitoiminnan hyödyksi, tuottamaan luovia ideoita ja kriittistä keskustelua ilman häpeää tai ylimääräisiä konflikteja. Psykologinen turvallisuus vaihtelee tiimeittäin muun muassa tiimin koon, virtuaalisuuden ja monimutkaisuuden mukaan. Psykologinen turvallisuus ei yksin riitä tuomaan tiimille menestystä, vaan tiimityötä tukevat toiminnot, kuten oikeus tehdä töitä itsenäisenä yksikkönä, pitää olla ensin kunnossa. (Edmondson & Lei 2014.)

Tutkimukset osoittavat, että yksilöt, jotka kokevat syvempää psykologista turvallisuutta työyhteisössään, uskaltavat puhua suoraan ja empimättä töissään. Tällainen suora kommunikaatio auttaa organisaatioita oppimaan ja menestymään, kun yksilöt haastavat kohti muutosta. Tämän päivän työelämä tarvitsee tiimejä, joissa osaamista jaetaan vapaasti läpi organisaation. Mikäli organisaation kulttuuri saa yksilöt pelkäämään jakamasta ideoita, ajatuksia, huolia tai osaamista, koko organisaatio kärsii. Työelämässä korostuu koko ajan enemmän yhteistyö ja päätöksien tekemisen apuna pyritään hyödyntämään kaikki olemassa oleva tieto, jossa tiimi on toiminnan keskiössä. (Edmondson & Lei 2014; Edmondson 2018.)

Vanhan sanonnan mukaan huonot uutiset eivät kulje organisaatioissa hierarkiassa ylöspäin, mutta tämän päivän työelämällä ei ole aikaa hidasteille tai turhille haasteille. Tutkimusten mukaan organisaatiot kärsivät ”hiljaisuudesta”, jolla viitataan siihen, että työntekijät pelkäävät seurauksia, joita epäkohtien esiintuominen mahdollisesti aiheuttaisi, vaikka työntekijät tiedostavat koko organisaation hyötyvän epäkohtien esille tuomisesta. Edmondsonin (2018) mukaan epäkohtia, joista ei uskalleta puhua, ovat esimiesten huono suoriutuminen tehtävissään, häirintä tai parannusehdotukset prosesseihin. Muita lausumattomia sääntöjä työpaikoilla on muun muassa seuraavat: älä kritisoi työtä, johon esimies on osallistunut, älä puhu ellei sinulla ole varmaa tietoa asiasta, älä puhu esimiehen esimiehen läsnäollessa sekä älä puhu sellaisessa yhteydessä, joka voi aiheuttaa esimiehelle häpeää. Epäkohtien esiintuominen nähdään suurena riskinä, johon ei haluta tarttua. (Edmondson 2018.)

Psykologinen turvallisuus on ihmisten näkemyksiä riskien ottamisten seurauksista ihmissuhteissa. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimus on tunnistanut psykologisen



turvallisuuden kriittisenä tekijänä niin tiimityön, tiimioppimisen kuin työntekijöiden äänen kannalta. Tiimin psykologinen turvallisuus auttaa myös ymmärtämään, miten ihmiset tekevät yhteistyötä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. (Edmondson & Lei 2014.) Psykologinen turvallisuus selittää työntekijöiden informaation ja osaamisen jakamista toisilleen (Collins & Smith 2006; Siemsen ym. 2009), uskallusta osallistua organisaation toiminnan kehittämiseen (Detert & Burris 2008) ja aloitteellisuuden uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä (Baer & Frese 2003).

Psykologisen turvallisuuden käsite lanseerattiin jo 60-luvulla, jonka jälkeen se unohtui aina 90-luvulle asti. Tutkijoiden kiinnostus psykologista turvallisuutta kohtaan kasvoi 90-luvulla ja kiinnostus psykologista turvallisuutta kohtaan on jatkunut aina tähän päivään saakka niin johtamisen, organisaatiokäyttämisen, sosiaalipsykologian kuin terveydenhoidon johtamisen aloilla. Eri aloilla ja organisaatiokonteksteissa sekä eri maissa (mm. USA:ssa, Israelissa ja Taiwanissa) teetettyjen tutkimusten perusteella psykologinen turvallisuus tukee merkittävästi tiimien tehokkuutta. (Edmondson & Lei 2014.)

Edmondson ja Lei (2014) uskovat, että psykologisesta turvallisuudesta on kasvanut merkittävä ilmiö niin tieteellisen tutkimuksen kuin käytännönkin tasolla, sillä se vastaa kasvaneeseen organisaatioiden oppimisen ja innovaation paineeseen. Psykologinen turvallisuus vähentää ihmisten välisen kanssakäymisen riskiä. Psykologinen turvallisuus on aiheena ajankohtainen lisääntyneen tiimityön vuoksi, kun tiimityössä korostuu mielipiteiden, informaation ja ideoiden jakaminen sekä yhteistyö jaettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Psykologinen turvallisuus nähdään tutkimusten perusteella merkittävänä tekijänä tiimin eri tuloksissa. (Edmondson & Lei 2014.) Seuraavaksi käsitellään itseohjautuvan tiimin erityispiirteitä, jotka nähdään psykologisen turvallisuuden tavoin tämän päivän menestyneen tiimityön perustana.

### 2.2.3. Itseohjautuva tiimi

Itseohjautuva tiimi työskentelee kuuden ketterän toimintamallin periaatteen alla: visioinnin, tiimityön, yhteistyön, yksinkertaisten sääntöjen, avoimen informaationkulun, vähäisen puuttumisen ja ketterän tarkkaavaisuuden alaisena. Itseohjautuvaa tiimiä on

kuvattu ydinosaamisen keskuksiksi, joka mahdollistaa kehittävien keskustelujen käymisen, jotka ohjaavat tiimiä ja sen yksilöitä kohti tiimin sekä tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. (Parker ym. 2015.)

Goffee ja Jones (2006) sekä Parker (2012) ovat listanneet menestyvän itseohjautuvan tiimin ominaisuuksia: tiimin jäsenet tukevat toisiaan, jaetut yhteiset tavoitteet, asiakkaista yhdessä huolehtiminen, ei rajanvetoja töiden välillä, tiimin jäsenten välinen tuki, luotto ja kunnioitus, tarve palautteelle ja henkilökohtaiselle kehittymiselle, ei puolueellisuutta, visionäärinen johtajuus, kunnioittava käyttäytyminen tiimin jäseniä ja asiakkaita kohtaan, jaetut uskomukset ja arvot, saavutusten juhliminen tiiminä, loistava tiimihenki, ajan löytäminen toisille, kyky tehdä päätöksiä ja toverillisuus ja ystävyys tiimin jäsenten kesken. (Parker ym. 2015.)

Parker ym. (2015) sanovat itseohjautuvan tiimin menestymiselle kriittistä olevan yksilöiden itseorganisoituminen ja järjestyksen luominen, jotka tukevat tiimin jäsenten vuorovaikutusta. Itseohjautuva tiimi tarvitsee yhteistyötä ja tuen antamista jäsentensä välillä. Itseohjautuvat tiimit tietävät, että heidän pitää panostaa tiimityöhön muun muassa tiimin tapaamisten ja tiimin jäsenten auttamisen kautta. Tiimin jäsenten sitoutuminen toisiinsa ja tiimihenki näkyvät erityisesti tiimin kohtaamien kriisien keskellä. Itseohjautuvan tiimin hyödyt näkyvät erityisesti kasvaneena tuottavuutena ja jaetun oppimisen lisääntymisenä. Se, kuinka paljon tiimi jakaa osaamistaan jäsentensä kesken, mittaa todellista tiimihenkeä. Kun tiimin jäsenet kilpailevat keskenään, eivätkä yhteistä tavoitetta kohti, tiimin jäsenten houkutus tiedon panttaamiselle lisääntyy, sillä se lisää yksilöiden valtaa ja erityisasemaa. Tällainen tilanne ei ole kuitenkaan kestävä tiimin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Parker ym. 2015.)

Kakarin (2017) mukaan itseohjautuva tiimi kykenee vastaamaan nopeasti ympäristön muutospaineseen. Itseohjautuvan tiimin hyötyjä ovat mm. työntekijöiden vastuualueiden kasvattaminen, uusien taitojen oppiminen ja itsetunnon paraneminen työssä. Itseohjautuvuuden jatkuessa työntekijöiden kyky kantaa suurempaa vastuuta kasvaa ja työntekijät lähtevät itsenäisesti hakemaan haasteita työssään. (Kakar 2017.)

Itseohjautuvan tiimin malli ei välttämättä sovi jokaiseen organisaatioon, sillä itseohjautuva tiimi tarvitsee tuekseen harjoittelua, valmennusta ja ohjausta, jotta se oppii toimimaan itseohjautuvasti. Mikäli organisaatiolla ei ole valmiuksia antaa itseohjautuvalle tiimille sen tarvitsemaa tukea, voi itseohjautuvan tiimin malli epäonnistua. Aiemman kirjallisuuden mukaan myös tiimin työtehtävät saattavat vaikuttaa siihen, kuinka hyvin itseohjautuva malli sopii tiimille. Esimerkiksi matalan tason suorittavaan työhön perinteisempi malli organisoitua voi soveltua tiimille paremmin, mutta korkean tason työlle ja esimerkiksi asiakastyölle ja kehittämiselle itseohjautuva malli soveltuu paremmin (esim. Batt 1999). Asiakasrajapinnassa työskentelevien valtuuttaminen päätöksentekoon ja ongelman ratkaisuun parantaa asiakastyytyväisyyttä ja sitä kautta tuottavuutta (Parker 2012). Työntekijöiden valtuuttamisella ja itseohjautuvuuden tukemisella sekä työtyytyväisyydellä on selvä yhteys parantuneeseen ja nopeatempoisempaan asiakaspalveluun. (Parker ym. 2015.)

Tiimin esimiehellä on suuri vastuu tiimin jäsenten välisistä suhteista, sillä hyvän tiimin perusta on esimiehen suhteet alaisiinsa. Itseohjautuvat tiimit tarvitsevat tuekseen ketterää johtajuutta. Katzenach ja Smith (1994) sanovat korkean suorituskyvyn tiimeissä esimiehen merkityksen olevan vähäisempi ja kaikkien tiimin jäsenten johtavan tiimiä eri ajankohtina. Tiimin suorituskyky on parhaimmillaan, kun tiimillä on selkeät vaatimukset ja tavoitteet, ja mikäli tiimiä ei kontrolloida ollenkaan, se organisoituu itse ja kontrolloi tiiminä itse itseään. Hyvän tiimin kehittämisen ja laadukkaan johtajuuden lopputuloksena on tehokas ja itseohjautuva tiimi. Appelbaum, Louis, Makrenko, Saluja ja Meleshko (2013) kertovat, että työntekijöiden johtamiseen uskomisen ja luottamisen motivoi ja rohkaisee työntekijöitä osallistumaan enemmän päätöksentekoon, joka taas parantaa työntekijöiden panosta, työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työhön, joka taas kasvattaa esimiehen ja alaisen luottamussuhdetta. Puutteellinen osallistuminen päätöksentekoon johtaa alhaiseen työtyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen. Sitoutuneisuuden puute taas kasvattaa työntekijän riskiä irtisanoutua. (Katzenbach & Smith 1994: xvi; Appelbaum ym. 2013; Parker ym. 2015).

Se, miten tiimin jäsenet käyttäytyvät toisiaan kohtaan, on kriittisen tärkeää tiimin menestymiselle. Parker ym. (2015) kertovat aiemman tutkimuksen kehottavan noudattamaan seuraavia arvoja itseohjautuvana tiiminä: vastuullisuutta, muutokseen

kykenemistä, yksityiskohdista huolehtimista, laadun tuottamista, täydellistä rehellisyyttä, lupauksien pitämistä, luotettavuutta, positiivisuutta, aikatauluista kiinni pitämistä, toisten auttamista, tiimin jäsenyyttä, organisaation käytänteiden ja sääntöjen kunnioittamista sekä toisten kunnioittamista ja suvaitsevaisuutta.

Itseohjautuvan tiimin tärkeänä ominaisuutena nähdään tiimin jäsenten ”ääni”. Työntekijöiden äänellä viitataan työntekijöiden ideoihin, ehdotuksiin, huoliin ja mielipiteisiin, joiden tarkoituksena on parantaa organisaation tai yksikön toimintaa. Työntekijöiden ääni johtaa innovaatioihin, työprosessien kehittämiseen, korkeampaan motivaatioon, tiimin oppimiseen, tehokkaampaan johtamiseen ja liikevaihdon kasvamiseen. Tohirovich (2019) kertoo tutkimusten osoittavan, että autonomia työssä johtaa kasvaneeseen työntekijöiden ääneen (mm. Wall & Martin 1987; Wilkinson & Fay 2011). Myös Tangirala ja Ramanujam (2008) kertovat, että autonomiset yksilöt tuntevat voivansa ratkaista ongelmia organisaatioissaan omin avuin, jolloin he osallistuvat enemmän toiminnan kehittämiseen. (Tohirovich ym. 2019.)

Kun yksilöillä on autonomiaa, he voivat harkinnanvaraisesti tehdä päätöksiä omaan työhönsä liittyen. Työn autonomialla viitataan vapauteen, itsenäisyyteen ja työn vapaaseen aikatauluttamiseen ja itselle sopivien työtapojen käyttämiseen. Autonomia lisää yksilöiden oppimista ja itsetuntoa. Yksilöille suotu valta työssään lisää heidän itseohjautuvuuttansa, kun he luottavat vallan mukana enemmän omiin kykyihinsä. Yksilöt, jotka kykenevät olemaan itseohjautuvia työssään, kykenevät myös ehdottamaan rakentavia parannusehdotuksia ja tuomaan esille ongelmakohtia, jotka aiheuttavat organisaatiolle haittaa ja kuluja. Parker ym. (2015) kertovatkin kirjallisuuden olevan yhtä mieltä siitä, että moderni johtajuuteen kuuluu mahdollistaminen ja jaetut yhteiset tavoitteet. (Tohirovich ym. 2019.)

### 2.3. Tiimi ketterässä toimintamallissa

Aiemmissa kappaleissa esiteltiin ketterän toimintamallin ja menestyneen tiimin edellytyksiä. Niin ketterä toimintamalli kuin tiimin menestymisen mahdollistaminen

rakenteiden, valtuuttamisen, itseohjautuvuuden ja psykologisen turvallisuuden avulla ovat edellytyksiä kilpailussa menestymiseen tämän päivän dynaamisessa ympäristössä. Organisaatioiden tulee pysyä muutoksessa mukana, mikäli haluaa pärjätä kilpailussa.

### 2.3.1. Työntekijöiden ketteryyden tukeminen

Perlakin (2019) mukaan ketterän toimintamallin kriittisin tekijä on itseohjautuva tiimi. Itseohjautuva tiimi on autonominen, oppiva, hyvä kommunikoimaan ja tiimiorientoitunut, ja tämän lisäksi tiimi jakaa vastuun johtajuudesta. Kakar (2017) puolestaan näkee ketterän tiimin olevan moniosaava, autonominen ja töitään itsenäisesti suunnitteleva. Itseohjautuvalla ketterällä tiimillä on aiempien ominaisuuksien lisäksi epämuodollisia rooleja, kuten mentorin, koordinaattorin, perustajan ja kannattelijan rooleja. Erityisesti mentorin rooli korostuu ketterän tiimin toiminnassa. Ketterät itseohjautuvat tiimit ovat autonomisia, täysivaltaisia, vastuuntuntoisia ja kyvykkäitä tekemään ja suunnittelemaan työtehtäviä itsenäisesti. Muita ketterän tiimin ominaisuuksia ovat moniosaavuus, tiimiorientaatio ja jaettu johtajuus. (Perlak 2019.)

Kakarin (2017) mukaan itseohjautuvuuden saavuttaminen on haastavaa. Niin organisaation kulttuurin, rakenteen kuin johtamiskäytänteidenkin on muututtava, jotta itseohjautuvuus voidaan saavuttaa. Ketterän toimintamallin onnistumiseksi tiimien täytyy sitoutua itseohjautuuteen ja yhteisiin tavoitteisiin ja lisäksi organisaation edistää itseohjautuvuutta. Perinteisen mallin esimiehillä voi olla vaikeuksia luopua kontrollista, jolloin täydellinen toteutus itseohjautuvuudesta jää saavuttamatta. Itseohjautuvuuden tunnistetaan laajasti hyödyttävän psykologisia aspekteja työssä sekä töiden ja projektien tuloksia. Tutkimusten mukaan itseohjautuvuus myös kasvatti innovointia ja työmotivaatiota ketterissä tiimeissä verrattuna tavallisiin tarkkojen suunnitelmien mukaisiin tiimeihin. (Kakar 2017.)

Hoda, Noble ja Marshall (2011) kertovat, että organisaation ylemmällä johdolla on iso merkitys itseohjautuvien ketterien tiimien menestymisessä. Itseohjautuvat tiimit ovat ketterän toimintamallin keskiössä. Ketterien tiimien on tarkoitus olla demokraattisia ilman hierarkiaa. Ketterä tiimi on moniosaava ja sen jäsenet on valtuutettu päätöksentekoon, ja nämä ominaisuudet tukevat tiimin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvalla

tiimillä on yhteinen päämäärä, keskinäinen luottamus ja kunnioitus, kyky organisoitua tehokkaasti ja kohdata uusia haasteita. Itseohjautuvan ketterän tiimin jäseniä on kuvattu seuraavasti:

*“Individuals that manage their own workload, shift work among themselves based on need and best fit and participate in team decision making.” (Hoda ym. 2011.)*

Itseohjautuvat ketterät tiimit eivät ole kuitenkaan esimiehettömiä tiimejä vailla kontrollia, vaan itseohjautuvien tiimien johtaminen on mukautuvaa, hienotunteista ja palautteenantoon kannustavaa. Ketterän tiimin esimiehet asettavat tavoitteita, huolehtivat resursseista ja tiimien motivoinnista. Ketterät organisaatiot luottavat tiimien tekevän työtä parhaan potentiaalinsa mukaan. Ketterät tiimit menestyvätkin parhaiten organisaatioissa, joiden kulttuuri tukee ihmisiä ja yhteistyötä. (Hoda ym. 2011.)

Hoda ym. (2011) teettämän tutkimuksen mukaan avoimuus tuki parhaiten organisaation kulttuurin sopivuutta ketteriä tiimejä varten. Avoimuus johtaa kommunikaation ja palautteenannon lisääntymiseen, jotka taas kasvattavat luottamuksen ilmapiiriä. Organisaatio, jossa on molemminpuolinen luottamus johdon ja tiimien välillä, tukee tiimien itseohjautuvuuden kasvattamista. Ketterä toimintamalli haastaa perinteiset johtamiskäytänteet ja vaatii muutoksia niin organisaation rakenteeseen, kulttuuriin kuin johtamiskäytänteisiin. Kakar (2017) kertoo, että ketterässä toimintamallissa palautetta annetaan jatkuvasti ja siihen annetaan mahdollisuus päivittäisissä nopeissa kokouksissa, muutaman kerran kuukaudessa tapahtuvissa pidemmissä kokouksissa sekä palautteen antamiseen ja kehittämiseen tarkoitetuissa kokouksissa. (Hoda ym. 2011; Kakar 2017.)

Ketteryyttä ei saavuteta ilman työntekijöiden taitoja ja tietopääomaa. Ketterän toimintamallin työntekijöillä tulee olla hyvä asenne oppimista ja itseohjautuvuutta kohtaan, kykyä ongelmanratkaisuun, kykyä sopeutua muutokseen, uusiin ideoihin ja teknologioihin sekä kykyä tuottaa innovatiivisia ideoita ja hyväksyä uudet vastualueet. Jotta tämä kaikki saavutetaan, tulee esimiesten ja johdon tukea työntekijöiden ketteryyttä. (Sherehiy ym. 2007.) Nämä työntekijöiden ketteryyttä tukevat tavat on esiteltynä alla taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Tavat tukea työntekijöiden ketteryyttä (muotoiltu lähteestä Sherehiy ym. 2007).

Tavat ihmissuhteissa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspiroiminen</li> <li>• Huomiointi</li> <li>• Tukeminen</li> <li>• Tiimin rakentaminen</li> <li>• Verkostoituminen</li> <li>• Mentorointi</li> <li>• Palkitseminen</li> </ul>
Johtajuus ja delegointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konsultointi</li> <li>• Delegointi</li> </ul>
Tavat töissä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Suunnittelu</li> <li>• Selkeyttäminen</li> <li>• Mittaaminen</li> <li>• Ongelmanratkaisu</li> </ul>

### 2.3.2. Ketteruus ja työntekijöiden valtuuttaminen

Yksi parhaimmista tavoista lisätä organisaation kilpailukykyä, on saada työntekijöistä tehokkaampia. Tämä ei ole kuitenkaan kestävä ratkaisu, ellei työn organisointia hoideta oikein korkeamman tehokkuuden saavuttamiseksi. Yhtenä hyvänä keinona tehokkuuden lisäämiseksi nähdään työntekijöiden valtuuttaminen (*empowerment*). Valtuuttamisen ansiosta työntekijät voivat olla entistä itseohjautuvampia, joka taas antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää taitojaan ja kykyjään, joka taas johtaa organisaation tehokkuuden nousuun. (Farahani & Salimi 2015.)

Farahani ja Salimi (2015) näkevät työntekijöiden valtuuttamisen taustalla neljä syytä, jotka ovat työntekijöiden tietopääoma, kommunikaatio, luottamus ja motivaatio. Työntekijöiden tietopääoma on organisaatioiden yksi suurimmista arvoa tuottavista elementeistä tämän päivän tietoyhteiskunnassa. Organisaatioiden olemassaolo on riippuvaista kommunikaatiosta ja organisaation sisäinen ja ulkoinen verkosto takaa

menestymisen. Luottamus nähdään organisaation menestymisen edellytyksenä ja organisaation tuleekin luoda kulttuuri, joka tukee luottamusta. Myös työntekijöiden motivaatiolla on suuri merkitys organisaation töiden tekemisen ja tavoitteiden näkökulmasta. Yhdessä nämä neljä tekijää muodostavat hyvän pohjan työntekijöiden valtuuttamiselle, joka taas johtaa organisaatiota kohti ketterämpää toimintaa. Tutkimusten mukaan työntekijöiden valtuuttamisella on positiivinen yhteys organisaation ketteryyteen. Kuviossa 3 on esiteltyä tämä Farahanin ja Salimin (2015) malli.

**Kuvio 3.** Työntekijöiden valtuuttaminen ja ketteryys (Farahani & Salimi 2015).



Crocker, Cross ja Gradner (2018) kertovat, että yhteistyö on ketterän toimintamallin keskiössä, ei niinkään teknologia tai kaaviot, joiden usein ajatellaan siivittävän organisaation ketteröitymistä. Ketterä organisaatio tarvitsee epävirallisia verkostoja toimintansa tueksi, mutta usein vastuu yhteistyöstä eri verkostojen kesken kaatuu harvoille, mikä taas kuormittaa tiimin jäseniä epäsuhtaisesti. Organisaation sisäiset ja ulkoiset verkostot tukevat ketterää toimintatapaa, kun huolehditaan verkoston johtamisesta, sitoudutaan verkoston ytimen lisäksi ”reuna-alueisiin” sekä poistetaan siiloja ja yhteistyön esteitä.



### 2.3.3. Työntekijäkokemus ja motivaatio ketterässä toimintamallissa

Plaskoffin (2017) mukaan liike-elämässä on meneillään uusi tilanne, kun ensimmäistä kertaa neljä sukupolvea on yhtä aikaa työelämässä – neljä eri sukupolvea, joilla kaikilla on omanlaiset odotuksensa työelämältä. Markkinoiden vaatimukset yhä uusille innovaatioille ja nopealle muutokselle vaativat työntekijöiltä sitoutumista työhön ja organisaatioon, ja nämä toimet näyttäytyvät erilaisilta eri sukupolville. Teknologia on avannut ovet globaaleille markkinoille, samalla kun alle puolet työntekijöistä on tyytyväisiä työhönsä. Kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi tulisikin miettiä keinoja, joilla suhdetta työnantajan ja työntekijän välillä voitaisiin parantaa. (Plaskoff 2017.)

Plaskoff (2017) määrittelee työntekijäkokemuksen työntekijän kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi hänen suhteestaan työnantajaorganisaatioon perustuen organisaation kosketuksiin työntekijän kanssa tämän työsuhteen aikana. Organisaation tulee ymmärtää työntekijäkokemus suurempana kokonaisuutena, ei vain yksittäisinä tapahtumina, sillä työntekijäkokemus alkaa rakentua jo ennen kuin työntekijä liittyy organisaatioon ja jatkuu työntekijän työsuhteen päätyttyä (Plaskoff 2017).

Työntekijäkokemuksen laadulla on suora yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen, velvollisuudentuntoon ja lopulta suoriutumiseen. Työntekijäkokemus alkaa ymmärryksellä työntekijöiden suhteesta organisaatioon. Työntekijöiden tarpeiden ymmärtäminen johtaa usein myös johtajia kehittämään kulttuuria, jossa työntekijät voivat tavoitella täyttä potentiaaliaan ja olla sitoutuneita tavoitteiden saavuttamiseen ja näin toteuttaa organisaation visiota. (Plaskoff 2017.)

Työntekijäkokemus rakentuu sekä työntekijästä kokonaisuutena, että hänen kokemuksistaan. Työntekijä nähdään tässä useasta eri perspektiivistä, niin kognitiivisesta, emotionaalista, sosiaalisesta, poliittisesta, taloudellisesta ja fyysisestä perspektiivistä. Työntekijäkokemus tulisi nähdä työntekijän interaktion organisaation kulttuuriin kuuluvien elementtien kanssa, kuten esimerkiksi työntekijöiden vuorovaikutuksena, kokemuksena työkaluista, kommunikaationa, käytänteinä ja sääntöinä sekä perinteinä. Työntekijäkokemukseen kuuluu myös interaktio organisaation

ulkopuolelle, kuten keskustelut lähipiirin ja entisten työntekijöiden kanssa. Työntekijäkokemus lähtee rakentumaan jo ennen ensimmäistä työpäivää, kun työntekijä harkitsee tiettyyn työyhteisöön ja -tehtävään hakemista. Organisaation vaikutukset työntekijään eivät pääty työsuhteen päätyttyä, ja onkin tärkeää tunnistaa työntekijäkokemuksen koko elinkaari. (Plaskoff 2017.)

Gothelf (2014) kertoo, että perinteisesti työntekijöiden rekrytoinnissa on nähty korostuneen heidän kykynsä kyseistä työtä kohtaan sekä oma-aloitteisuus ja tiimipelaajisuus. Näillä kriteereillä ei kuitenkaan rakenneta enää tämän päivän tiimiä, sillä se ei tue ketteryyttä. Tämän päivän tiimin jäsenissä tulee korostua luovuus, yhteistyökyky ja uteliaisuus. Rekrytoinneissa tulisi uskaltaa valita hakija, joka on ”outside the box” tai yrittäjähenkinen. Tällaiset työntekijät kykenevät sekä luovuuteen, että kurinalaisuuteen ja kyseenalaistavat perinteistä tapaa toimia. Organisaation tulisi rakentaa tiimit sellaisiksi, että niiden yksilöt vievät organisaatiota eteenpäin oma-aloitteisesti. (Gothelf 2014.)

Ketterän organisaation uteliaita ja yrittäjähenkisiä tiimin jäseniä voi olla vaikeampi sitouttaa organisaatioon ja tärkeäksi nouseekin perinteisen taloudellisen sitouttamisen sijaan merkityksellisyyden rakentaminen työhön. Ketterän organisaation kulttuurin mukaiset työntekijät sitoutuvat organisaatioon parhaiten, kun he saavat hoitaakseen omia projekteja, joissa näkevät oman käden jäljen. Ketterät tiimit tarvitsevat motivaatiokseen ongelmanratkaisua, joka toimii samalla mitattavana tavoitteena, joka määrittää tiimin onnistumisen. (Gothelf 2014.)

McGregor ja Doshi (2018) ehdottavat kuutta keinoa ketterien tiimien motivaation ja suorituskyvyn parantamiseksi. Ensimmäinen keino lisätä tiimien motivaatiota ja suorituskykyä on tehdä kehittämistä yhteistyössä, eikä valmiin käsikirjoituksen pohjalta, joka tehdään lopulta loppukäyttäjistä etäällä. Tiimi voi itse suunnitella omien strategisten painopisteiden tuomia haasteita, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa asiakkaille tarjottavaan arvoon tai asiakastyytyväisyyteen. Tärkeää on, että tiimi ideoi, kehittää ja testaa prosessin alusta loppuun saakka. (McGregor & Doshi 2018.)

Toinen ketterien tiimien motivaatioon ja suorituskykyyn positiivisesti vaikuttava seikka on liiallisten ja pitkien hankkeiden ja kokeilujen karsiminen. Tiimit kokevat usein, että

ne hukkaavat aikaa kokeillessaan aikaa vieviä uusia muutoksia. Tästä johtuen olisi hyvä tehdä kokeiluja tehokkaammin, niin että jokainen hankkeeseen osallistuva harjoittaa täydellistä rehellisyyttä alusta asti, jolloin toimimattomia kokeiluja ei tarvitse jatkaa kauaa. Tässä voi toimia myös tarkan tutkimus- ja pohjatyön tekeminen, jolloin voidaan karsia yleisesti toimimattomia kokeiluja ennen kuin niitä lähdetään testaamaan omassa tiimissä. (McGregor & Doshi 2018.)

Kolmantena tekijänä ketterien tiimien motivaatiossa ja suorituskyyvyssä on tiimin asiakaslähtöinen lähestymistapa töihinsä. Töiden haasteet näkyvät usein asiakkaille asti, jonka johdosta ongelmanratkaisutilanteet tulisi ajatella aina myös asiakkaiden näkökulmasta. Tiimin jäsenten on tärkeää osata itse käyttää tuotteita ja palveluitaan, jolloin he näkevät paremmin, miten hyvin tuote tai palvelu toimii asiakkaiden näkökulmasta. (McGregor & Doshi 2018.)

Neljäntenä suorituskyykyä ja motivaatiota kasvattavana seikkana on aikarajojen asettaminen ja mahdollisuus suunnan vaihtamiseen. Mikäli tiimin tarkoitus tai sen suorittaman projektin tarkoitus on hieman epämääräinen, on tarpeellista katsoa riittävän usein, onko tiimin suunta vielä oikea projektin edetessä. Aikarajat motivoivat tiimin jäseniä, kun he tietävät, että töitä ei tehdä turhaan, vaan suuntaa korjataan tarvittaessa riittävän nopeasti. (McGregor & Doshi 2018.)

Ketterän tiimin motivaatiota ja suorituskyykyä kasvattavana viidentenä seikkana on korostunut yhteistyö. Yhteistyön takaamiseksi samasta projektista vastaavien tulisi muodostaa moniosaava tiimi. Mikäli saman funktion eteen töitä tekevät eivät muodosta tiimiä, heidän aikansa menee siilojen ja esteiden poistamiseen, eikä kyseisen funktion edistämiseen. Viimeisenä McGregorin ja Doshin (2018) keinona parantaa ketterien tiimien motivaatiota ja suoritusta on jatkuva prosessien kyseenalaistaminen. Paras tapa toteuttaa tämä on rakenteiden ja prosessien jatkuva mukauttaminen tarpeita vastaaviksi. (McGregor & Doshi 2018.)

McGregor ja Doshi (2018) kertovat, että ketteriä tiimejä ei voi rakentaa valmiiksi, vaan ketterien tiimien tulisi muodostaa tapa kyseenalaistaa ja kerrata omia operaatioitaan.

Ketterä toimintatapa ei ole vain kasa eri tilaisuuksia ja hienoja sanoja, vaan kaiken taustalla on motivoitunut ja hyvään suoritukseen pyrkivä tiimi (McGregor & Doshi 2018).

#### 2.3.4. Tiimin siirtyminen ketterään toimintatapaan

Espinosa-Curiel (2018) yhdessä tutkijakollegoidensa kanssa esittävät kuutta eri toimea perinteisen tiimin siirtyessä ketterään toimintamalliin: avoimuutta tukevaa toimintaa, ongelmien tunnistamisen ja niiden esiintuomisen tukevaa toimintaa, tiimidynamiikan hiomista, työympäristön muutoksia tiimityön ja yhteistyön tukemiseksi, ketterien toimintatapojen harjoittelemista ja lopuksi ketterien toimintatapojen implementoimista. (Espinosa-Curiel ym. 2018.)

Ketterään toimintatapaan siirryttäessä tiimien dynamiikan tukeminen on tärkeää muutoksessa onnistumisessa. Espinosa-Curiel ym. (2018) kertovat, mitä kaikkea tulee ottaa huomioon tiimidynamiikassa ketterään siirryttäessä. Ensinnäkin tulee varmistaa tiimin jäsenten kyky sosiaaliseen kehittymiseen. Seuraavaksi tulee luoda tiimityötä tukeva kulttuuri ja edistää työntekijöiden sosiaalista osaamista niin kommunikoinnissa, yhteistyössä, luottamuksessa, sitoutuneisuudessa, empatiassa, avoimuudessa palautteeseen, tiedon ja kokemuksen jakamisessa, sopeutumisessa muutokseen ja johtajuudessa. Lopuksi tulee kehittää työntekijöitä itseohjautuvaan suuntaan. (Espinosa-Curiel ym. 2018.)

**Taulukko 5.** Ketterän tiimin tiimidynamiikan johtaminen (mukaiillen Espinosa-Curiel ym. 2018).

### **Tiidynamiikan tukeminen ketterään toimintamalliin siirryttäessä**

1. Tiimin jäsenten sosiaalisen kehittymisen fasilitointi ja johtaminen
2. Tiimityötä tukevan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen
3. Tiimin jäsenten sosiaalisen osaamisen kehittäminen
  - Kommunikoinnissa ja yhteistyössä
  - Luottamuksessa ja sitoutuneisuudessa
  - Empatiassa
  - Avoimuudessa palautteeseen
  - Tiedon ja kokemuksen jakamisessa
  - Sopeutumisessa muutokseen
  - Johtajuudessa
4. Työntekijöiden itseohjautuvuuden kehittäminen

Yhteenvetona ketterän tiimin menestystekijöistä voidaan todeta, että keskiöön nousee tiimin itseohjautuvuus, joka tukee tiimin autonomiaa, oppimista, kommunikointia, tiimiorientaatiota ja yhteistyötä sekä jaetun johtajuuden onnistumista. Muita kriittisiä tekijöitä ketterälle tiimille ovat motivaatio, avoimuus, moniosaavuus, työntekijöiden valtuuttaminen sekä ylemmän johdon ja esimiesten tuki. (Sherehiy ym. 2007; McGregor & Doshi 2018; Perlak 2019.)

### 3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Edellä on esitelty ketterän toimintamallin tiimin edellytyksiä ja menestystekijöitä kirjallisuuden ja eri tutkimusten pohjalta. Tätä on lähestytty avaamalla ketterän toimintamallin erityispiirteitä ja sen tuomia etuja ja haasteita liiketoiminnalle. Lisäksi tiimin menestymisen edellytyksiä, kuten itseohjautuvuutta ja psykologista turvallisuutta on käsitelty. Menestynyt ketterä tiimi tarvitsee tuekseen ylemmän johdon ja esimiesten tuen ja luottamuksen sekä raamit, joiden puitteissa se voi toimia itseohjautuvasti. Tästä lähtökohdasta on rakennettu empiirinen tutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää, **miten ketterän tiimin menestymistä voidaan edesauttaa työntekijöiden kokemusten näkökulmasta.**

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen empiiristä toteutustapaa. Ensin tarkastellaan valittua tutkimusmenetelmää ja -strategiaa. Seuraavaksi käydään läpi tutkimuskohdeorganisaatiota ja tutkimusprosessin kulkua ja lopuksi tarkastellaan aineiston analysointimenetelmiä.

#### 3.1. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia

Tutkimus on toteutettu hyödyntäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisen tutkimuksen yhtenä tärkeänä tavoitteena on tietyn ilmiön ymmärtäminen, ei niinkään tilastollisten yleistysten etsiminen (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai ymmärtämään tietynlaista toimintaan sekä antamaan tulkintoja näille ilmiöille. Tämän vuoksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusaineisto kerätään henkilöiltä, jotka omaavat mahdollisimman hyvät ja kattavat tiedot tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 87.)

Hiusjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000: 120) mukaan *tutkimusstrategia* tarkoittaa tutkimusmenetelmiksi valikoitujen vaihtoehtojen kokonaisuutta. Tutkimusstrategioista voidaan käyttää myös nimitystä *tutkimussuuntaus*. Tutkimussuuntauksia voi olla esimerkiksi fenomenografia, grounded theory, etnografia ja tapaustutkimus. (Saaranen-

Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tässä tutkimuksessa on käytetty tapaustutkimusta eli case-tutkimusta hyödyntämällä OP Ryhmän ketterän toimintamallin kahta pilottiryhmää.

Tutkimusstrategian lisäksi tutkimuksella on aina myös *tarkoitus*. Tutkimuksen tarkoituksena voi olla *kartoittava*, *kuvaileva*, *selittävä* tai *ennustava* tutkimus. Yksi tutkimus voi myös sisältää useampaa näistä tarkoituksista. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on olla sekä kuvaileva että kartoittava. Kuvailevan tutkimuksen tarkoituksena voi olla esimerkiksi spesifien kuvauksien esittäminen tai dokumentointi liittyen henkilöihin, tapahtumiin tai tilanteisiin. Kartoittava tutkimus puolestaan etsii uusia näkökulmia, löytää uudenlaisia ilmiöitä, avaa huonosti tunnettuja ilmiöitä ja kehittää hypoteeseja. (Hiusjärvi ym. 2000: 127-128.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on esittää kuvauksia ketterän toimintamallin tiimin menestystekijöistä kohdeorganisaatiossa sekä kartoittaa ketterien tiimien menestymisen taustalla vaikuttavia tai estäviä tekijöitä.

### 3.2. Tutkimuskohteiden valinta ja kuvaus

Tutkimuksen kohteeksi päätyi OP Ryhmän kahden eri liiketoimintasegmentin tiimit, joilla käynnistyi tutkimuksen alussa ketterän toimintamallin pilotti. Pilotissa testattiin erilaisia ketteriä toimintatapoja ja käytänteitä syksyn 2019 aikana, jonka jälkeen ketterä toimintatapana laajeni pilottitiimien sisartiimeille ja laajemmalle OP Ryhmään. Tutkimuskohde valikoitui tutkijan mielenkiinnonkohteen ja työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien mukaan. Ketterän pilottihanke oli hyvä mahdollisuus päästä seuraamaan ketterän toimintatavan implementoimista ja toteutusta alusta alkaen ja kohdejoukko oli tarpeeksi suppea tutkimuksen toteutukselle. Lopulta tutkimukseen päätyi kummastakin pilottitiimistä satunnainen joukko tiimin jäseniä, kuitenkin niin, että tutkimukseen osallistuvat erosivat niin demografisilta tekijöiltään kuin osin työtehtäviltään. Seuraavaksi esitellään tutkimuskohde lyhyesti.

OP Ryhmän ketterän toimintamallin pilottihanke toteutettiin kahdessa eri liiketoimintasegmentissä. Pilottiin osallistuvien työtehtäviin kuului asiakaspalvelua niin

puhelimessa kuin verkkoviestien välityksellä, jonka lisäksi toisella tiimillä oli myynnillisiä tavoitteita. Tiimeissä oli myös asiantuntijoita, jotka toimivat asiakaspalvelijoiden tukena. Molemmissa liiketoimintasegmenteissä tiimien tukena toimi lisäksi esimies ja Agile Coach. Kaikki tiimien jäsenet osallistuivat ketterän toimintatavan toteutukseen ja implementointiin.

### 3.3. Tutkimusaineiston kerääminen

Yksi laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä on haastattelut ja kyselyt. Haastattelua käytetään tutkimusaineiston saamiseksi, jota analysoimalla ja tulkitsemalla selvitetään tutkimustehtävää ja tavoitetta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009). Haastattelua ja kyselyä on järkevintä käyttää tutkimuksen apuna halutessamme selvittää mitä tai miten ihminen ajattelee ja mitkä ovat hänen toimintansa syyt. Haastattelun tarkoituksena on saada selville mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Haastattelun etuna tämän tutkimuksen kohdalla nähtiin joustavuus, sillä haastattelija pystyy esimerkiksi tarkentamaan kysymystä ja käymään keskustelua haastateltavan kanssa. Tämän tutkimuksen haastatteluissa on ollut mahdollista haastateltavien kertoman mukaan eteneminen ja tarkentavat kysymykset tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimushaastattelut voidaan jakaa karkeasti kahteen eri ryhmään riippuen kyselyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteesta. Eri haastattelumuodoilla on myös erilainen suhde tutkimuksen teoriaan ja tutkimusmenetelmää selittäviin teoreettisiin olettamuksiin. Lomakehaastattelu eli strukturoitu haastattelu on valmiiksi luotu järjestelmällinen kysymyshaastattelu, johon voidaan vastata vastausvaihtoehtoja käyttäen. Sen sijaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten esittämistavat vaihtelevat tilanteen mukaan ja valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan vastaukset riippuvat haastateltavista itsestään. Se, kumpaa haastattelutapaa käytetään, riippuu siitä, millaista tietoa tutkimuksella tavoitellaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tässä tutkimuksessa on päädytty puolistrukturoituun haastatteluun, sillä sen tarjoama joustavuus ja haastateltavien vapaamuotoisten vastausten saaminen nähtiin tärkeänä.



Puolistrukturoitu haastattelu soveltuu hyvin tutkimuksiin, joissa halutaan tietoa tietyistä asioista, sallien jousto haastateltavien vastauksien mukaan. Haastattelun aihe on määritelty valmiiksi, mutta haastattelun muoto antaa joustoa haastateltavien kertomien mukaan ja haastattelijan tilannearviolle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa korostuikin haastateltavien omin sanoin muodostetut vastaukset. Valmiit vastausvaihtoehdot eivät olisi toimineet tässä tutkimuksessa yhtä hyvin, sillä tutkimuksessa korostuu haastateltavien subjektiivinen kokemus ketterästä toimintamallista. Haastatteluissa haasteena onkin onnistua tuomaan esille haastateltavien subjektiivinen kokemus mahdollisimman hyvin ja tätä on pyritty tukemaan järjestämällä haastattelutilanne mahdollisimman turvalliseksi, jotta haastateltavat uskaltavat tuoda ilmi subjektiivisia kokemuksiaan myös epäkohdista ja mieltä painavista seikoista.

Laadullisen aineiston keruussa haastateltiin pilottiin osallistuvia kasvotusten äänittäen haastattelut. Muutama haastattelu toteutettiin poikkeuksellisesti etänä Skypea kautta. Haastateltavia tutkimukseen osallistui yhteensä 18 tiimin jäsentä, kaksi esimiestä ja kaksi Agile Coachia. Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa: ketterän toimintamallin pilotin alussa uusia toimintamalleja vasta harjoiteltaessa ja pilotin loppu puolella, kun uudet toimintamallit olivat jo tuttuja. Osa haastateltavista osallistui molempiin haastatteluihin ja osa vain toiseen.

Lisäksi toteutettiin tutkimukseen liittyviä havainnoiteja yhdessä viikkokokouksessa tiimien esimiehen ja viikoittain vaihtuvien Operations Leadejen kanssa sekä pilottitiimien Daily-kokouksissa. Daily-kokoukset kestävät 15 minuuttia ja ne järjestetään tiimin kesken päivittäin. Tutkimuksessa havainnoitiin molempien pilottiryhmien, eli kahden eri liiketoimintasegmentin Dailyjä. Yhteensä havainnoitiin neljää Dailyä, kahta kummastakin pilottiryhmästä. Havainnointien apuna käytettiin lomaketta, jota täydennettiin havainnointien yhteydessä. Havainnointien antina oli tiimien ketterään työtapaan ja arkeen tutustuminen. Havainnoinnit toteutettiin toisen haastattelukierroksen yhteydessä.

### 3.4. Tutkimusaineiston analysointimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen perustelut korostavat teoriaa tutkimuksen lähtökohtana ja havainnot ovatkin teoriapitoisia, eli tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa niin yksilön käsitys ilmiöstä, tutkittavalle ilmiölle annettavat merkitykset kuin tutkimusvälineet. Tutkimusta tehdessä on kuitenkin hyvä määritellä teorian ja tutkimusaineiston suhde. Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmät voidaan jakaa kahteen eri lähestymistapaan, jossa toisessa menetelmissä korostuu *teorettinen* lähestymistapa ja toisessa analyysissä *aineistolähtöinen* analyysitapa, jossa analyysia ohjaa aineisto ja teorian lähtökohtia voidaan soveltaa aineiston analyysin tukemiseksi. Teorialähtöisiä lähestymistapoja ovat esimerkiksi fenomenologinen analyysi ja grounded theory. Aineistolähtöisiä analyysitapoja kutsutaan puolestaan sisällönanalyyseiksi. Sisällönanalyysi valikoitui tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi sen hyvästä soveltumisesta litteroidun aineiston analysointiin. Sisällönanalyysin lisäksi tutkimuksessa käytettiin teemoittelua, jossa litteroitu haastatteluaineisto ryhmiteltiin ja jaoteltiin eri teemoihin toistuvien piirteiden löytämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 103, 105-107.)

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, joka soveltuu hyvin litteroidun haastatteluaineiston ja havainnointiaineiston analysointiin. Tällä analyysimenetelmällä tutkittava ilmiö saatiin koottua hajanaisesta aineistosta selkeään sanalliseen ja informatiiviseen muotoon validien johtopäätösten aikaansaamiseksi. Sisällönanalyysi toteutettiin teoriaohjaavasti, eli analysoimalla aineistoa aineiston omilla ehdoilla ilman teorian luomia tiukkoja raameja. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 103, 108, 119.) Analyysin tavoitteena oli muodostaa tiivistetty kertomus tutkimusorganisaation ketterien tiimien näkemyksistä ketterän toimintamallin käyttöönotosta tiimitoiminnan näkökulmasta. Tutkimuksen analyysiä ohjasivat teoriat tiimien menestystekijöistä ja ketterän toimintamallin reunaehtoien tuomista eduista ja rajoitteista.

Sisällönanalyysin nähtiin sopivan tutkimukseen erityisen hyvin, koska sen avulla pystyttiin tekemään tutkittavasta teemasta, eli ketterien tiimin menestystekijöistä tiivistetty kuvaus ja linkittämään se analyysin laajempaan kontekstiin teorian avulla. Lisäksi sisällönanalyysi tuntui selkeältä tavalta lähteä analysoimaan aineistoa, kun laajaa

litteroitua aineistoa pääsi jakamaan ja ryhmittelemään kohti selkeämpää ja helpommin jatkojalostettavaa aineistoa.

Kaikki tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut olivat pituudeltaan 11-35 minuuttia, ja haastattelujen pituuden keskiarvoksi tuli 19 minuuttia. Haastattelujen jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin ja litteroinnin jälkeen aineisto pelkistettiin eli redusoiitiin tiivistäen ja pilkkoen aineistoa eri teemoihin ja osiin tutkimusaiheen mukaan. Tämän jälkeen tehtiin aineiston klusterointi, eli aineistoa ryhmiteltiin, etsien eroja ja samankaltaisuuksia. Viimeisessä vaiheessa tehtiin aineiston abstrahointi, eli teoreettisen käsitteiden muodostaminen erottaen olennainen ja epäolennainen tieto tutkimuksen aiheen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 111-114.) Näiden analysointivaiheiden kautta pyrittiin käsitteellistämään tutkimustuloksia ja löytämään aineistosta kriittiseksi nousseet teemat.

#### 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirisestä aineistosta johdetut havainnot ja päätelmät ketterän tiimin menestystekijöistä. Tulokset on jaoteltu aineistosta nousseiden pääteemojen alle. Teemojen alla esitetään suoria lainauksia haastatteluista, jotta haastatteluissa esiin nousseet yhtäläisyydet ja toisaalta näkemuserot saadaan ilmennettyä mahdollisimman totuuden mukaisesti. Syvällisemmin tulkintoja käsitellään luvussa 5.

Tutkimus on toteutettu kohdeorganisaation ketterän toimintamallin pilotissa. Tutkimusta varten on haastateltu 18 ketterään pilottiin osallistunutta jäsentä, joista kolme on ollut asiantuntijaa ja 15 asiakaspalvelijaa ja -käsittelijää. Lisäksi on haastateltu kahta esimiestä ja kahta Agile coachia eli ketterän toimintatavan valmentajia. Haastateltavat muodostuvat kahdesta eri liiketoimintasegmentistä, jotka ovat eriteltyinä lainausten perässä kirjaimin A ja B. Anonymiteettisuojaus vuoksi tuloksien esittelyssä ei erotella esimiehiä ja Agile Coacheja toisistaan eikä eri liiketoimintasegmentein pienen lukumääränsä vuoksi, vaan heidät on eritelty muista haastateltavista lainausten perässä olevin kirjaimin C (=coach). Lisäksi haastattelukierrokset on merkitty ajankohdittain T1 ja T2, esim. (A3 / T1). Muutamista kommentteista on poistettu liiketoimintasegmenttien erottelu anonymiteettisuojaus takia, ja nämä kommentit on merkitty esim. (X / T1).

##### 4.1. Muutoksen hyväksyminen

Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omia odotuksia ketterän toimintamallin pilotista, sekä ajatuksia, miltä muutokset omassa roolissa ja tiimin toiminnassa ovat tuntuneet. Tällä haluttiin selvittää haastateltavien yleisiä odotuksia ja asenteita ketterää toimintamallia ja sen aiheuttamia muutoksia kohtaan. Ketterään pilottiin osallistuneiden ajatukset muutoksesta jakautuivat useampaan koulukuntaan. Suurin osa haastateltavista piti muutosta kuitenkin kaivattuna ja onnistuneena, joskin vielä keskeneräisenä. Haastateltavat näkivät, että neljän kuukauden mittaisen ketterän toimintamallin pilottijakson aikana saatiin aikaan paljon oikeansuuntaisia muutoksia. Lisäksi nähtiin, että muutos oli suuri verrattuna vuosien aikana nähtyihin muihin toimintatapamuutoksiin.

Ensimmäisellä haastattelukierroksella (T1) liiketoimintasegmentti A oli ehtinyt implementoimaan ketteriä käytänteitä vajaan kuukauden ajan. Vastauksissa tulee esille innokkuus ja toiveikkuus ketterää kohtaan, ja ketterältä odotetaan muutosta muun muassa esimiestyöhön ja pitkään käytössä olleisiin toimimattomiin toimintatapoihin. Haastattelussa ainoastaan yksi koki olevansa skeptinen ketterää kohtaan pilotin alussa tehdyn haastattelun aikana.

*”Pelättiin, että mikään ei muutu, vain uudet roolit ja sama esimiestyö siellä on edelleen uuden nimen takana. Odotukset on rikkoutunut ja roolit vaihtuu, ja se on hyvä että kaikki pääsee kokeilemaan millainen on vetorooli.” (A3 / T1)*

*”Pilotilta odotan, että kokeillaan muutoksia ja toimintatapoja, joita voi soveltaa arkeen. Odotus ketterästä ei ole muuttunut. Koitetaan löytää best in practice - malleja, joita voi soveltaa nykyiseen tilanteeseen.” (A1 / T1)*

*”Omat odotukset innokkaat, tykkään projekteista ja kokeilemista. Tämä on tietyllä tapaa ihmis- ja mielitesti, miten pystytään muuttamaan jotain niin juurtunutta toimintatapaa. Mielenkiinnolla olen lähtenyt tähän mukaan. Nyt kun on päässyt pilottiin mukaan niin jotenkin se, miten paljon on muutettavaa ja parannettavaa kaikissa toimintatavoissa ja miten niihin pystyy tekemään muutoksia. Vaikka ne on sieltä jostain x-ajasta asti ollut samoja toimintatapoja, niin nyt pystytään ihan pienilläkin liikkeillä korjaamaan, niin että on helpompaa useilla sadoilla ihmisillä ja sit vielä asiakkaille.” (A4 / T1)*

*”En osannut odotta kauheesti mitään, olin vähän skeptinen ja sen takia ajattelin, että on hyvä lähteä mukaan, että nään heti eikä tarvi kuulopuheiden perusteella arvioida. En ole vielä saanut tästä kauheasti irti, on vielä tosi sekavaa. Ehkä tämä tästä pikkuhiljaa, nyt en ole kovin vakuuttunut.” (A6 / T1)*

Liiketoiminta B:n haastatteluissa toistuu pitkälti samat teemat kuin liiketoimintasegmentin A vastauksissa. Vastauksissa käy myös ilmi, että parempaa ongelmiin ja haasteisiin tarttumista kaivataan, jotta vastuunpakoilu loppuisi.

*”Meidän tiimissä on hyvä henki ja fiilis, on kaikki ollut aika innoissaan ketterästä. Tietysti ennakkoluulojakin ollut ja vastoinkäymisiä tulee - eihän kaikki kaikesta tykkää. -- meillä on joustava tiimi, että kaikki työvuorot ja tällaset on onnistunut hyvin, että ei oo sinänsä tullut mitään ongelmia. Ei suurempaa muutosvastarintaa et suurin osa ollut mielissään, että tullut uutta.” (B4 / T1)*

*”Oli kovat odotukset [ketterältä]. Koen että tän ketterä pilotin paras lopputulos olisi vapauden ja vastuun lisääntyminen, että kaikki ottaa koppia asioista eikä tulisi tilanteita, että kukaan ei halua tehdä jotain ikäviä juttuja.” (B2 / T1)*

*”Perimmäinen tarkoitus, että työntekijäkokemus parantuisi. Kovat odotukset kun tuntuu että ollaanko tässä keksimässä uutta pyörää. Kuitenkaan ihan hirveesti ei ole muuttunut. Ei ollut suuria ennakko-oletuksia, tätä on rummutettu kyllä paljon, esitetty että on hieno asia. Toistaiseksi muutos [on ollut], että esimies ei määrää, että te teette tätä vaan nyt ite tiimissä keksitään, että mitä täällä tehdään.” (B3 / T1)*

Toisella haastattelukierroksella (T2) korostui odottava tunnelma, kun pilotti oli loppumassa, ja odotukset ketterän laajemmasta implementoinnista olivat korkeat. Haastatteluissa useampi toteaa, että odotukset ketterältä eivät ole vielä täysin täyttyneet, mutta samaan aikaan nähtiin, että ketterä oli tuonut myös kaivattua muutosta. Muun muassa arjen koettiin helpottuneen moniosaavan tiimin ansiosta ja uskallus päätöksentekoon oli kasvanut ketterämatkan aikana.

*”Oon ollu sen verran pitkään talossa, et on nähny aika monta sellasta uutta muutosta tai pilottia, jossa ei juuri mitään [uutta] oo tullukaan. Et siihen nähden tälle jälkikäteen ajateltuna, oon ollu tosi ilosesti yllättynyt, et on tullut sellasta, et me ollaan oikeesti päästy paljon vaikuttamaan itte eikä vaan, että se ois ollu pelkkää sanahelinää.” (A7 / T2)*

*”Yksi asia mitä odotti, oli kyllä se et tietyt muurit murtuu. Eli \*\*\* istuu ihan mun takana. Käsittelijähenkilö istuu myös vieressä, ja kun kysyn voiko hän tehdä yhden jutun, niin pian hän jo sanoo, että “tehty”. Tosi ketterästi, et versus että tekisin normaalisti [ennen pilottia] toimeksiannon, jonka kirjottamisessa kestää muutama minuutti --, niin nyt voin kysyä vaan, että viitsitkö, ja se hoituu nopeasti - ketterästi. Se on ainoa, johon tulikin muutos, et arjen helpottamiseen.” (A4 / T2)*

*”Odottava [tunne], että mitä se [ketterä] tuo tulevaisuudelle tullessaan. Miten asiat lähtee muuttumaan isossa mittakaavassa.” (A5 / T2)*

*”Odotukset on vielä aika puolitiessä, et hyvän matkaa ollaan tultu, mut on todella pitkä matka tota sinne ketterään ideaalitalanteeseen. Et tää on sellanen kompromissi, et tähän malliin on nyt tultu kaikista eri liiketoimintaosastoista, et tää tyydyttää kaikkia, mut ei oo suorasanaisesti niin kun yks selkeä visio. -- ehkä pieni pettymys. -- Mun mielestä hyvää on ollut se, että sitä vastuuta saa ottaa ja tehdä päätöksiä itse eikä kaikkeen tarvitse pyytää lupaa ja sehän on hyvä uusi asia ja se jatkuu myös tulevaisuudessa.” (A1 / T2)*

*”Sillee vielä vähän keskeneräinen olo, et niin kun kaikkee on tehty ja koitettu, mut vielä ei oo ihan selkeätä, mut on kokeiltu kaikkee et vielä on vähän keskeneräinen filis.” (A8 / T2)*

Liiketoimintasegmentissä B nousi esille toisella haastattelukierroksella, että ketterä yllätti muutostahdillaan ja laajuudellaan positiivisesti. Pilotin aikana oltiin ehditty kokeilemaan paljon eri muutoksia ja kiitosta sai rohkea kokeilu ja toisaalta nopea suunnan muuttaminen, mikäli muutoksen ei nähty olevan toimiva. Toisaalta moniosaavan tiimin tavoitteet jäivät kaivatusta liiketoiminta B:n osalta, kun eri liiketoimintaosaamista oltaisiin kaivattu enemmän pilottiin mukaan. Liiketoiminta B koki myös liiketoimintaa A useammin, että ketterän tavoitteita ei oltu saatu täytettyä.

*”Skeptisyys [ketterästä] on väistynyt, et ihmiset on suurimmaks osaks ollu innoissaan tai positiivisilla mielin siitä, kun on kokenu mahdollisuuksien lisääntymisen. Tietenkään kaikki ei oo sillee, vaan on myös niitä, joka ei oo niin innoissaan tästä hommasta. -- Mehän ollaan menty aika paljon eteenpäin, et aluks oli se fiilis et mitä tässä yritetään, ja yritetäänkö keksii uutta pyörää. Mut tää on hyvä et tää on mennyt eteenpäin ja me ollaan päästy kokeilemaan uusia juttuja. Sehän tässä on ollu hienointa, et on helpommin päässy kokeilee, mikä toimis ja mikä ei toimis. Ennen muutosten tekeminen on ollu kankeempaa, niin nyt me ollaan enemmän saatu vaikuttaa siihen et -- enempi saanu vaikuttaa mitä tehdään.” (B3 / T2)*

*”-- meille korostetiin tosi paljon, et perjaatteessa mikään ei muutu, et kylhän me tehään edelleen samaa työtä, mut sit vaan ootin et mikä se muutos oikeesti on. Et uskalletaaks täällä sit tehdä niitä muutoksia, koska tavallaan ei oo järkee kehittää uutta, jos mikään ei muutu. -- Kyl mun mielestä on toteutunut [monet muutokset], tai et mihin mä kiinnitin huomiota --, et on paljon enemmän itseohjautuvuutta ja saadaan ite päättää enemmän. Ja mä ehkä vähän epäilin sitä, niin ku et onkohan se noin oikeesti, et voidaaks OP:lla oikeesti siirtyä sellaseen. Mut mun mielestä se on toteutunut niin hyvin, kun on mahdollista, et kaikkien raamien sisällä. Et mun mielestä se itseohjautuvuus näkyy, et se ei jääny vaan sanahelinäks vaik ite sitä epäilin. -- Mun mielestä on ollu kiva huomata, et vaik alussa oli vähän sellasta et onks tää tarpeellista, niin sit se kuitenkin selvennettiin et aluks ei välttämättä kaikki tunnu kivalta tai tarpeelliselta, mut sit nyt niistä on tullu tosi luonteva osa päivää ja viikkoa.” (B10 / T2)*

*”Paljon on vielä kehitettävää, et tää on ihan oikee polku.” (B2 / T2)*

*”Itseasias mä odotin sitä et --, meil on toi osasto X, joilta pitää välillä kysyä, niin odotin et ne ois tullu tänne meille, et me oltais yhdistytty mut ei. Ei tarvis aina siirtää sinne tai soittaa, et ois voinu suoraan kysyä, niin sellasta odotin. Ei mitään siihen suuntaan.” (B6 / T2)*

*”No kyl oli ja on enemmän odotuksia, et ei oo mun mielestä vielä täyttyny, että en koe että oltais saatu hirveesti tehoja tästä irti. Tai ollaan varmaan jollain tasolla saatu, mutta mä koen että vois saada paljon enemmänkin. -- semmosta oman työn*

*mielekkyyttä. Me ei edelleenkään hyödynnetä meidän tiimin jäsenten vahvuuksia, eli kaikki tekee aika samalla lailla jutut kun ennenkin. -- Et onhan se aika rajottunutta, mitä voi nyt tehdä [työn suunnitteluun liittyen], et me ei olla tehty mitään noista et joiden kokeilua ois ehkä toivonu.” (B2 / T2)*

Ketterään pilottiin osallistuneiden odotuksien täyttyminen ja asenteet kohti ketterää riippuivat heidän odotuksien suuruudesta ja osittain myös henkilökohtaisen toiveiden toteutumisesta. Moni oli lähtenyt mukaan pilottiin avoimin mielin, jolloin suuria ennakko-odotuksia ei oltu ehditty luomaan. Jos taas odotukset olivat olleet korkealla ja jotkin muutostoiveet eivät olleet toteutuneet niin laajasti kuin oli toivottu, saattoi haastateltavista tuntua pilotin lopussa, ettei ketterästä oltu saatu neljän kuukauden pilottijakson aikana kaikkea potentiaalia irti.

#### 4.2. Ketterä tiimi

Ketterä pilotti toteutettiin kahdella eri liiketoimintasegmentillä, joissa ketteriä tiimejä oli toisella osastolla aluksi kolme, mutta kesken pilotin päädyttiin jakamaan tiimit kahdeksi hieman suuremmaksi tiimiksi tiimien toimintavarmuuden parantamiseksi ja arjen työn helpottamiseksi. Toisella osastolla tiimejä oli kaikkiaan neljä. Tiimit muodostettiin ketterää pilottia varten, joten tiimit eivät olleet toimineet pilotin aikaisessa muodossaan aiemmin, joskin heidät muodostettiin sisartiimeistä, jolloin tiimien jäsenet olivat suurimmalta osin ennestään tuttuja toisilleen. Tämä asetelma oli kuitenkin erityinen, sillä pilottitiimit lähtivät tiimiytymään samaan aikaan, kun ketterän toimintamallin implementointi alkoi.

*”Tiimin henkilöt vaikuttaa pitkälti tiimihenkeen ja yhteishenkeen, mut nyt kun on tullu kaks muutosta, syksyllä meil oli aluks et oli jaettu kahteen tiimiin, ja nyt on kolme. Meil on vaihtunu se kaks kertaa, niin se on menny koko ajan parempaan --, siinä koen että se [työilmapiiri] on mennyt parempaan suuntaan. Ja on tosi [kannustava ilmapiiri], et jos en tiedä niin kysyt heti koska turha siihen on jäädä miettimään ja koen et voin kysyy ihan keneltä vaan, -- et kaikki on aina tosi avuliaita.” (X / T2)*

Kun haastateltavilta kysyttiin tiimin ilmapiiristä ja yhteistyöstä, kokivat kaikki haastateltavat tiiminsä erinomaisiksi. Vastaukset olivat hyvin yksimielisiä molemmissa



liiketoimintasegmenteissä ja kaikissa tiimeissä. Sekä asiantuntijat että asiakaspalvelijat kokivat tiimin toiminnan parantuneen ja yhteistyön tiivistyneen ja esimiehet kokivat tiimien ilmapiirin muodostuneen lyhyessä ajassa loistavaksi.

*”-- Oon tykännyt ennen tehdä etätöitä, mutta nyt esim. viime viikolla peruin muutaman etäpäivän, koska on olo, että siellä [työpaikalla] on ihmisen hyvä olla nyt. Ennenkin oli, mutta nyt kun ollaan yhdessä puurtamassa tätä juttua, niin naureskellaan yhdessä ongelmille ja voidaan heti heittää ongelma ilmoille ja kaveri saattaa omalla tietämyksellään jo kertoa mistä tätä voisi lähteä purkamaan. Tuntuu että oon paljon luovempi asioiden ratkaisemisissa, kun mulla on ne mun henkilöt, kollegat siinä lähellä. Et jotenkin ilmapiiri on huikee --. Tuntuu, että tiimihenki on keskenämme ihan hirmuhyvä, tuntuu että kaikki ymmärtää toisten tarpeet eikä kukaan vähättele toista. Eikä kukaan ole niin että kun minulla on tämä asia niin minä ansaitseen nyt tämän. Ollaan kaikki samalla viivalla ja ei nyt myöntyväisiä, vaan tuntuu että kukaan ei jää jalkoihin ja jokainen pitää huolta itsestään ja kaveristaan.” (A4 / T1)*

*”Olen antanut tiimeille palautetta, että sellainen tiimiytyminen on mennyt yli mun odotusten. Se tapahtui mun mielestä odotettua nopeempaa. Noi tiimit on tiiviitä porukoita ja siellä on selkeästi sellanen keskusteleva luottamuksellinen ilmapiiri ja se mun mielestä syntyy tosi nopeesti. Siellä on myös tiimien välillä ja koko pilottiporukan kesken hyvä yhteishenki, et se on ylittänyt odotukset.” (C4 / T1)*

Liiketoimintasegmentissä A tiimin ilmapiiriä kehdetaan enemmän kuin liiketoiminnassa B. Liiketoiminnassa A korostuu tiimihengen osalta erityisesti muiden huomioiminen, josta kertoo esimerkiksi hiljaisempien tiimin jäsenten aktiivinen kannustaminen ja heidän mielipiteiden esiin tuominen, jolloin puheliaimmat tiimin jäsenet kiinnittävät huomiota siihen, etteivät ota kaikkea tilaa itselleen. Liiketoiminnan A haastatteluissa nousee laajasti esille tiimin ilmapiirin avoimuus.

*”Ilmapiiri ollut tosi hyvä mejän tiimissä koko ajan, et mä koen et se on --, on voinut jakaa omia fiiliksiä siellä koko ajan. On voinut jakaa ehdottomasti myös negatiivisia asioita --. Vaikka me ollaan hyvin erilaisia, niin ei ole tullut mitään konflikteja, joita ei ois saanut setvittyä. Se on ollut ketterä-hengessä, että voi kertoa jos on jotain ja sitten mietitään että miten ne ratkaistaan.” (A6 / T2)*

*”-- Just kun meillä on mennyt kaikki niin hyvin ja on ollut niin sairaan hyvin, niin meillä on tota tosi hyvä fiilis. On siis tosi hyvä ja avoin [ilmapiiri], et pystytään kaikki tuomaan mielipiteitä esille ja pyritään Dailyssä rohkasemaan kaikkia, jos huomataan et joku on jäänyt taka-alalle tai jos ei oo vielä kertonut omaa mielipidettä.” (A7 / T2)*

*”Me voidaan puhua mistä vaan, saa olla ihan rohkeesti eri mieltä muitten kanssa, ja siitä ei lynkata. Meillä ollaankin oltu eri mieltä ja sit ollaan pohdittu ja pyöritelty asiaa ja kaikki on saanut sanoa oman mielipiteensä ja ihan jokaista kuunnellaan, vaikka kaikki ei ookaan suuna päänä selittämässä.” (A5 / T2)*

*”Tosi hyvin mennyt, yllättävän hyvin. On kaivannut et meidän tiimillä jopa ois ollut enemmän negatiivista tai kriisiä, et ois tullut enemmän sitä mitä tulee jatkossa enemmän arjessa, et meidän tiimi on jotenkin ollut super yhtä ja hitsautunut ja kaikki palaset on loksautanut paikalleen. Ois ollut kiva et ois ollut jotain [kriisejä], et me oltais nähty miten me ratkaistais kriisejä yhdessä.” (A7 / T2)*

Liiketoimintasegmentin A haastatteluissa nousee esille, miten hyvin tiimi toimii yhteen, mutta muita haasteita tiimin ympärillä on ollut läpi pilotin. Muun muassa osaamispuola, liian suuri kiire ja yllättävät muutokset vievät fokusta ja energiaa töiden tekemiseltä.

*”Meiltä puuttuu osaamista--. Kyl mä sanoisin et tarvittais lisää \*\*\* et toi ois toimiva yksikkö/osasto. Jos joku on poissa tai jollain on huono päivä, niin se heijastuu todella aggressiivisesti tiimin tavoitteisiin. Meil on tästä huolimatta hyvä tiimin ilmapiiri ja asenne siihen, et kaikki on todennu sen et ei siinä masistelu auta, et pitää mennä eteenpäin ja tehdä parhaansa. -- Meil oli tossa kaks viikkoa sit retro tiimin fiiliksistä, ja siellä aikailla nous kans se et yleisesti porukkaa vähän turhauttaa se, kuinka tää on ollu sellasta vispaamista ees sun taas, ettei oo mitään selkeätä oikeesti saatu aikaan.” (A1 / T2)*

Myös liiketoimintasegmentin B haastatteluissa nousee esille tiimien hyvä ilmapiiri, mutta myös pilotin aikana koettu negatiivisuus ketterää kohtaan, joka on vaikuttanut tiimin ilmapiiriin asti. Ketterää toimintatapaa ei nähdä kaiken hehkutuksen arvoisena ja tiimihenkeen heijastuu tiimin jäsenten alhainen motivaatio ketterää kohtaan.

*”On sillai hyvä [tiimihenki], tietysti osalla ihmisistä ei oo tää ketterä niin mieluinen asia ja muutokset vaatii aina sellasta tiettyä asennetta ja viitseliäisyyttä, että oppii tekemään jonkun jutun uudella tavalla. Kaikilla ei ole intoa tai mielenkiintoa keskittyä tällaiseen ”turhaan” joka ei pakolla liity meidän varsinaiseen työhön.” (B2 / T1)*

*”Mun mielestä nyt ihan positiivinen [ilmapiiri], et kesän jälkeen, kun tätä oli hetki menny, niin oli aika negatiivinen koska niin moni asia haki paikkaansa et se on täysin luonnollista. Mut ehkä sillon alussa pelkäs et se jäis päälle et kaikki ois vähän sillee niin negatiivisella asenteella kun oli, mut nyt on mun mielestä paljon positiivisempi [ilmapiiri].” (B10 / T2)*

*”Ei tää [tiimin toiminta] oo missään nimessä menny alaspäin, mut et tätä hypetetään aika paljon turhaan tai liikaa, et kaikki ois jotenkin ihanaa, vaik kaikki on ihan samanlaista. Ehkä vähän jotain pientä parannusta --.” (B6 / T2)*

*”Koulutusta varmaan sais olla, et ois laajempi osaaminen, -- että pystyis sitten porukka hoitamaan, mut sekin tulee varmaan vähitellen, että eihän kaikkee voi kerralla ottaa käyttöön.” (B9 / T2)*

#### 4.2.1. Tiimityötä tukevan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen

Haastatteluissa käy ilmi, että ketterän pilotin aikana tiimityötä tukevaan kulttuuriin on kiinnitetty erityistä huomiota. Tähän vaikuttaa osaltaan ketterän toimintamallin mukainen moniosaava tiimi, joka sujuvoittaa tiimien arkea ja jossa tiimi on kaiken toiminnan keskiössä. Toisaalta haastateltavat kertovat, että rekrytoinneissa esimiehet ovat onnistuneet valitsemaan tiimiin hyvin soveltuvia jäseniä, jolloin tiimin yhteistyö on jo lähtökohtaisesti ollut sujuvaa hyvien henkilökemioiden ansiosta. Tiimeille järjestettiin myös kick off -tilaisuus ennen ketterän toimintamallin implementointia, jossa tiimit saivat ohjausta tiimiytymiseen erilaisten luentojen ja tehtävien avulla. Lisäksi jokainen tiimi teki itselleen pelisäännöt, joita jokainen tiimin jäsen sitoutui noudattamaan.

Liiketoiminta A:n haastatteluissa nousee esille ensimmäisen haastattelukierroksen aikana, miten jokainen tiimin jäsen ottaa vastuuta tiimityötä tukevan kulttuurin ylläpitämisestä ja osaamisen jakamisesta tiimissä. Toisen haastattelukierroksen aikana nousee esille samoja asioita kuin ensimmäisellä haastattelukierroksella, kuten vahva auttamisenhalu ja toimiva yhteistyö tiimissä.

*”Ketterä on vaikuttanut suoriutumiseen, mutta toisaalta tässä vaikuttaa se, miten suoriutumista mitataan. Suoriudun asiakaskohtamisista paremmin nykyään kuin ennen laadullisesti, koska mulla on tukiverkosto ympärillä, joka muodostaa laadukkaamman asiakaspalvelun. -- Työyhteisö on tiiviimpi, -- nyt kun näkee työn mitä toiset osastot/yksiköt tekee [moniosaavan tiimin kautta], niin ymmärtää heitä paremmin. Ymmärrys luo tiiviimpää yhteisöä, ei ole enää niin siiloutunut olo.” (A1 / T1)*

*”Itsellä helpompaa auttaa muita, nyt enemmän niin että jostain tulee ”huuto”, että miten tää homma tehdään ja jos itse tietää niin pystyy heti auttamaan. Ei tarvitse miettiä tavoitteita (tavoitteet tippuneet). Asiantuntijoiden porukka on aina paikalla ja ei tarvitse odottaa, vaan voi kysyä nopeasti ohimennen ehditkö vastaamaan, asia*

*hoituu minuutissa, kun ennen case saattoi kestää 15 min. Asiakkaat saa vastaukset nopeasti --.” (A3 / T1)*

*”Asiantuntija istuu fyysisesti lähellä, apu lähellä. Tiimihenki nyt parempi ja tätä muutkin sanoneet, koska me ollaan kokeilemassa tätä niin tiiviinä ryhmänä yhdessä. Konkreettisesti työhyvinvointi ja suhteet, joita työssä on luonut, niin joutuu just tuskastelemaan yhdessä ja innoissaan yhdessä, ja jaetaan tietoa erilailla kun ennen. Ketterästi niin, että jos mulla on joku ongelma, niin kysyn mun tiimiltä enkä mene esimiehelle. -- Jotenkin tuntuu et sellanen välikäsi eli esimies/valmentaja, niin se on poistunut. Nyt jaetaan tietoa yhdessä, joka meillä kuitenkin on tiimissä tosi laaja.” (A4 / T1)*

*”Mä joudun ajatteleen enemmän, miettimään ja tekemään päätöksiä itse. On tietyllä lailla vastuuta enemmän sen tiimin toimimisesta ja joutuu enemmän jakaa sitä tietoa ja yhdessä käydään enemmän asioita läpi. Ennen sitä vaan meni valmiiseen pöytään ja joku muu oli tehnyt kaiken valmiiksi.” (A5 / T1)*

*”Meidän tiimi on ollu jotenkin, niinkun ollut super yhtä ja hitsautunut ja on kaikki palaset loksautanut paikalleen. -- Ehkä me heti alusta lähtien, kun meillä oli se kick off niin me oltiin kaikki niin innolla mukana ja sovittiin selkeet säännöt alusta alkaen meidän porukalle ja jotenkin niinku ehkä se on siitä alusta, et meillä oli tosi hyvä alku ja startti.” (A7 / T2)*

*”Sieltä [tiimistä] huokuu se et halutaan auttaa toista eteenpäin, varmaan sen ketteränkin hengessä, mut ihan siitäkin et meil on niin hyvä tiimi.” (A4 / T2)*

Liiketoiminta B:n osalta haastatteluissa nousee esille avoimuus kaikessa tekemisessä ja kulttuuri, joka tukee eriävien mielipiteiden esiintuomista. Tiimin jäsenillä on vahvasti tunne, että tiimi pystyy itse vaikuttamaan omaan tekemiseen ja muuttamaan toimintaa tarvittaessa. Tiimityötä tuetaan vastuuntuntoisella yhteisistä asioista huolehtimisella.

*”Meidän tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja on ollut kiva olla tässä mukana. -- Kun tähän on lähtenyt mukaan, niin kaikkien pitää ottaa vastuuta, eikä ole niin että muutama laiskottelis, vaan kaikki tekee parhaansa ja yrittää. Asenne on ihan hyvä.” (B1 / T1)*

*”Ei mun mielestä [pääse luistamaan vastuusta], et kaikki on kyl aika kärryil toistensa tekemisestä, kun nää tiimit on niin pienet. -- jos tehdään \*\*\* niin me laitetaan se sinne yhteiselle työjonolle ja sieltä näkee mitä sä oot tehny ja kuinka paljon. -- kyl kaikki tietää miten mä teen mun töitä. Kaikki on tosi kärryil et kuinka paljon on jokasella et missä päivässä mennään. Et en koe sitä mitenkään ahdistavana, vaikka kaikki onkin kärryillä et se on vaan positiivinen juttu.” (B5 / T2)*

*”On sellanen kulttuuri et voi sanoa eriäviä mielipiteitä et ainakin mejän tiimissä on pyritty tuomaan esille et ollaan suorasanasia ja tuodaan kaikki mielipiteet esille ja käsitellään. -- Jos oikeesti on niin eriävä mielipide et sitä ei kehtaa itse sanoa ääneen niin voi kirjoittaa lapun anonyymisti. Ei oo vielä tullu lappuja, mut ehkä joskus.” (B7 / T2)*

*”Kyl mä uskon et mejän tiimin siihen, et miten me toimitaan niin siihen uskaltais sanoo jos ois jotain kehitysehdotuksia. Et mä oon varma et jos mä ehdottaisin jotain niin ne kyl käsiteltäis, et sillee on kiva kulttuuri, et mitä tahansa kuka sanoo niin se otetaan myös pohdintaan, ja ollaan myös muutettu tosi paljon tekemistä sen perusteella mitä muut on ehdottanu. Et tollaseen pienempään tekemiseen pystyy kyl vaikuttamaan. Aika harvoin ennen ketterää on mitään muutosta tapahtunut, et jos ois sanonut niinkun tollasessa päivittäisessä tekemisessä. Et meillä oli se \*\*\*, minne sai laittaa ideoita mut en mä tiä meniks sieltä ikinä mikään oikeen läpi. Jos se meni niin sit se tuli esimiehen esimiehen kautta, että tehdään jatkossa näin. Nyt se on helpompaa, kun voidaan vaan olla et hei tästä lähtien tehdäänkin näin.” (B10 / T2)*

Myös esimiehien ja Agile Coachien haastatteluissa tulee ilmi, että tiimien vastuunkanto ja päätösvalta on lisääntynyt samalla kun esimiehet ovat astuneet sivummalle. Tämä taas tekee tiimitoiminnasta tiiviimpää, kun tiimien täytyy selvittää enemmän ”omillaan”. Tiimityötä tukevaa kulttuuria luodaan myös uudenlaisilla tulostavoitteilla.

*”Odotin, että ihmiset [tiimeissä] saa enemmän vastuuta ja valtaa, ja se on toteutunut tosi hyvin. Meillä on tarkka paikka, ettei ne [tiimiläiset] uuvu sen uuden vastuun alla, ollaanko annettu alkuun vähän liian iso laaja alue, pystyykö ne sisäistämään tätä kaikkea uutta, jota niille koko ajan tulee, et oisko pitänyt mennä pienemmissä erissä. Ollaan tästä nyt kuitenkin selvitty. -- Koko ajan ne tiimit oppii ja ihmiset oppii toisistaan, ja ihana nähdä kun ne antaa toisilleen palautetta. Sellainen yleisvastuunkanto kaikista asioista on lisääntynyt. Ihan esim. siisteydestä, yleisistä asioista otetaan vastuuta, ennen vain [me esimiehet] sanottiin, että hei viitsitkö tehdä asian x. Nyt otetaan itse vastuu.” (C3 / T1)*

*”He [tiimiläiset] kehittää osaamista, he jakaa tietoa, he kouluttaa ja laajentaa toisilleen oppeja. Tarvitaanko esimiehen substanssiosaamista enää samalla tavalla? -- Tiimit kehuvat, kun on moniosaava tiimi, niin jokainen osaamisalue on läsnä, voi kysyä ammattilaisilta heti apua. Tiimillä vastuu päivittäisestä arkijohtamisesta, niin on pakko ottaa vastuu, jotta tiimi menestyy.” (C2 / T1)*

*”Tavallaan [ketterä] on isokin muutos, koska en mä päätä niiden tiimien asioista, mutta olen kokenut sen hyvänä ja työtä helpottanut, koska ei mulla ole parasta osaamista johonkin substanssiin liittyen. Hehän ne tietää, eli hyvä asia. Arkisiin asioihin teen vähemmän päätöksiä.” (C4 / T1)*

*”Kyllä nyt huomaa, jos jakaa jotain tehtäviä niin kyllä kaikki vaan tekee omien mahdollisuuksien mukaan ja huomaa, että kaikki panostaa kyllä ja halua panostaa meidän tiimin tulokseen, että se olisi mahdollisimman hyvä. Et se on ollut kyllä kiva huomata. Kaikki vähän niin kun pitää siitä huolta, että luvut kehittyvät.” (B4 / T1)*

*”Suurin muutos [ketterässä], että esimies ei käskä kaikkee, ja sit et saadaa helpommin kokeilla et mikä toimii ja mikä ei toimi ja ite vaikuttaa sen kokeilun myötä, et mikä ois itelle se paras tapa siinä tiimissä tehdä asioita. Vaikutusmahdollisuudet on lisääntynyt ja se on muuttunut, et ei oo enää niin sitä yksittäisen henkilön tarkistelu [tuloksen kannalta] vaan enemmän tiimin tarkistelu.” (B3 / T2)*

*”-- Se on niin hirveesti siitä tiimistä kiinni, kun tiimi seuraa tuloksia niinku päivittäin Dailyissä, niin sitten sieltä voidaan myös puuttua niihin, et jos siellä huomataan et vaikka x-tulos ei jostain syystä nousekaan pätkäkään, niin sit sitä tuodaan entistä enemmän näkyvämmäksi, kun siinä [ketterässä] on kuitenkin se läpinäkyvyys yhtenä tärkeänä seikana. -- Jokainen [tiimin jäsen] tuo siihen sen oman panoksen, et me päästään tuloksiin ja tiiminä eteenpäin ja sit me voidaan Dailyissä jokainen sieltä omasta laaristamme jakaa sitä tietoa muitten käyttöön.” (A7 / T2)*

*”Se että tässä [ketterässä] nyt ehkä enemmän niin kun on itellä vastuuta siitä tuloksesta ja se ehkä sitouttaa enemmän. Ja enemmän seuraa lukuja ja tämmöistä näin, ja sitä omaa tekemistä suunnittelee vähän enemmän kuin aikasemmin.” (B9 / T2)*

Ketterä toimintamalli tukee tiimityökuulttuuria, kun vastuuta ja valtaa on lisätty tiimeille. Lisäksi haastateltavat ovat hyvin lojaaleja ja sitoutuneita tiimejään kohtaan ja kantavat vastuuta koko tiimin yhteistyöstä ja tuloksesta. Ketterä toimintamalli luo hyvän pohjan tiimityötä tukevalle kulttuurille avoimuuden, keskinäisen palautteen antamisen, moniosaavan tiimin ja tiimin itseohjautuvuuden avulla. Tiimityötä tukevaa kulttuuria sen sijaan näyttää ylläpitävän tiimit itse vastuuntuntoisella asenteellaan ja toimillaan.

#### 4.2.2. Tiimin jäsenten sosiaalisen osaamisen kehittäminen

Ketterässä toimintamallissa tiimin jäsenten sosiaaliset kyvykkyydet korostuvat, kun tiimi toimii itsenäisesti vastaten omasta päivittäisjohtamisestaan. Tiimin jäsenten sosiaalinen osaaminen kehittyy ketterässä toimintamallissa, kun tiimit vastaavat itsenäisesti tavoitteiden saavuttamisesta, arjen sujumisesta ja yhteistyöstä. Myös hierarkialtaan tasainen tiimin rakenne haastaa jäseniään huomioimaan muut tiimin jäsenet

tasavertaisesti, niin ettei kukaan ota johtajan roolia samalla huomioiden myös hiljaisemmat tiimin jäsenet päätöksenteossa.

Esimiehet ja Agile Coachit kertovat, kuinka tiimit työskentelevät ketterässä toimintamallissa entistä tiiviimmin yhdessä yhteisen tavoitteen eteen ottaen vastaan onnistumiset ja epäonnistumiset yhdessä. Tiimit ovat yllättäneet esimiehet ongelmatilanteiden ratkaisutaidoillaan ja sillä, ettei vetovastuuta tiimeissä ole otettu, vaan tiimien hierarkia on pysynyt tasaisena ketterän mukaisesti. Samoja huomioita nousee esille myös tiimien jäsenten haastatteluissa.

*”Olen oppinut tiimityöskentelystä [lisää ketterän myötä], aikaisemminkin on tehty tiimeinä töitä --. Nyt tiimeissä tehdään kaikki samaan tavoitteeseen töitä, löytyy aina kollega, jonka puoleen kääntyä, ei ole yksin vastuussa päätöksistä vaan yhdessä tehdään ja mietitään, onnistutaan ja epäonnistutaan. Helpompi ottaa vastaan epäonnistuminen tiiminä ja lähteä tiiminä parantamaan ja kehittämään.” (C5 / T1)*

*”Olisin odottanut, että niitä [konflikteja] olisi tullut enemmän. Heillä [tiimien jäsenillä] menee keskenään hyvin ja heillä on eri mielipiteitä ja näkemyksiä, mutta he hyvin ja avoimesti pystyy ratkomaan niitä, et siitä oon yllättynyt. Oisin olettanut, että tiimeissä olisi näkynyt, että vahvemmat jyrää heikomman, että joku ottaa sen johtajapaikan, mutta näin ei oo käynyt missään tiimissä. Varmaan vaikuttaa Agile Master -rooli kun se on kiertävä, ja se varmasti vaikuttaa, kun ei ole koko ajan se sama ihminen vetovastuussa, niin ei pääse yksi ottamaan johtajaroolia. Ja on pakko kaikkien osallistua. Tiimin tavoitteet on yhteiset [palkitsemisessa on vain yksi henkilökohtainen mittari], niin varmaan se luo sellasta me yhdessä -tiiminä.” (C4 / T1)*

*”Monesti ryhmässä on joku, joka ottaa vahvemmin johtajan roolia, mutta meidän tiimi on pysynyt hyvin siinä, että kukaan ei ole lähtenyt ylemmäs. Ja meillä on hyvä meininki, ei tule riitoja, voidaan puhua kaikesta.” (A2 / T1)*

Ensimmäisellä haastattelukierroksella sekä liiketoiminnassa A että B nousee esille päivittäisjohtamisen raskaus uudessa ketterässä toimintamallissa. Haastateltavat kokevat, että ketterä vie paljon aikaa varsinaiselta työltä ja vastualueet ovat lisääntyneet. Ketterän tuoma sosiaalinen kuorma on kasvanut ja ketterän toimintamallin implementoinnin alkuvaiheessa aikaa ja energiaa menee uuden opetteluun.

*”En ole vielä saanut tästä kauheasti irti, on vielä tosi sekavaa. Ehkä tämä tästä pikkuhiljaa, nyt en ole kovin vakuuttunut. -- Teen samaa työtä edelleen, mutta tämä*

*katkoo päivää edelleen. Vanhan tiimin kanssa on palaveria edelleen ja sitten on uuden ketterän suhteen kaikenlaista. -- yhtäkkiä musta tuntuu, etten tee mitään, kun tuntuu että mihin nyt ryhdyn, tuntuu että on nyt liikaa.” (A6 / T1)*

*”Tykkään tästä työstä paljon ja paljon vaihtelua. Ketterä tuonut sen, että normaalilta työltä joutuu löytämään enemmän aikaa kaikkeen muuhun, mitä oli ennen. Hyötyä ei ole sinänsä tuonut vaan velvollisuuksia lisännyt.” (B3 / T1)*

Toisella haastattelukierroksella liiketoiminnassa A nousee esille, miten päivittäisjohtamisen haasteet ja ajankäyttö on helpottaneet, kun muutokset on saatu implementoitua ja uudet arkirutiinit ovat tuttuja. Haastatteluissa tulee kuitenkin vielä ilmi, miten ketterä toimintamalli vie paljon aikaa eikä sen kaikkia kokouksia nähdä aina tarpeellisina. Haastatteluissa tulee myös esille, miten hyvin tiimi on onnistunut ketterän mukaisessa tasaisessa hierarkiassa ja miten tiimin jäsenet kiinnittävät siihen aktiivisesti huomiota.

*”Meillä rullaa ihan hyvin [arki] ja me viestitellään niin paljon, et seremoniat [ketterän toimintamallin eri kokoukset] tuntuu jopa ihan turhilta et joku Dailykin --, et mie jo tiän et sä oot tehny sitä ja sulla on menny niin, koska kaikki on kerrottu jo Teamsissa. En tiä, ei Dailyssä oo aina mitään puhuttavaa kun ei ole “yllätyksiä”, et välillä ne seremoniat tuntuu vähän siltä et mitäs mejän pitäis täällä tehdä.” (A4 / T2)*

*”Nyt arki on sujuvaa, et alussahan se oli hirveetä hädelliä se ensimmäinen kuukausi, kun koko ajan jotain uutta palaveria ja kokousta ja seremoniaa, ja miten meillä riittää aika näihin kaikkiin. Mut nyt kun on selkeet pelisäännöt, et mihin kukakin osallistuu ja näin, niin sit sä tiedät tasan tarkkaan, et jos sä et oo OPO:n [Operations lead] roolissa niin sun ei tarvi tulla mihinkään muihin, kun tiimin omiin Dailyihin ja Retroihin.” (A7 / T2)*

*”Seremoniat ei ehkä enää vie niin paljon aikaa ja se on ehkä osittain siitä syystä, kun niin kun alussa välitti niistä ja nyt on tullu vähän, en nyt sanois, kuulostaa ehkä vähän välinpitämättömältä, mutta vähän välinpitämättöltä et ei nyt sit ressaat niistä niin paljon. Et ne vaan on siellä taustalla ja koittaa keskittyä siihen oman työn tekemiseen. Kylhän se sitä työntekoo edelleen rikkoo vastaavien, OPO:jen [Operations lead] kohdalla.” (A1 / T2)*

*”Mä oon itte himmaillu, koska oon tiedostanut, et on tärkeetä, et jokainen pääsee rooliin. -- Ei oo kenenkään tarkoitus nousta tiimin vetäjäksi, vaan tiimi vetää itse itseään.” (A7 / T2)*

*”Mä tykkään ite siinä mielessä tällasesta erilaisesta esimiesroolista, että sä saat itte ihan oikeesti ratkoo niitä ongelmia. Meil on menny tosi hyvin sen kanssa, että*



*kukaan tiimistä ei ole ottanut esimiesroolia, ja sitä pelkäsin alkuun, et sieltä nousee joku vahvatahtoinen ja kovaääninen, mutta ei.” (A5 / T2)*

*”Ilmapiiri ollut tosi hyvä mejän tiimissä koko ajan, et mä koen et se on niin kun, on voinut jakaa omia fiiliksiä siellä koko ajan. On voinut jakaa ehdottomasti myös negatiivisia asioita --. Vaikka me ollaan hyvin erilaisia niin ei ole tullut mitään konflikteja, joita ei ois saanut setvittyä. Se on ollut ketterä-hengessä, että voi kertoa jos on jotain ja sitten mietitään että miten ne ratkaistaan.” (A6 / T2)*

Toisella haastattelukierroksella liiketoiminnan B osalta nousee esille liiketoiminnan A tavoin se, miten ketterä vie paljon aikaa muulta työskentelyltä. Toisaalta vastauksissa tulee esille se, miten tiimin jäsenten kesken viikoittain vaihtuva vetovastuurooli Operations lead (OPO) saa osakseen eniten vastuuta eikä ketterä näin ollen rasita ajallisesti muita tiimin jäseniä yhtä paljon. Operations leadin rooli haastaa tiimin jäsenten sosiaalista osaamista, kun tiimin jäsenet pääsevät vuorotellen tiimin vetovastuuseen. Haastatteluissa kerrotaan myös vastuun lisääntymisen tuomista muutoksista, vaikkakin esimiehen rooli tunnustetaan edelleen tärkeäksi, joskin erilaiseksi. Palautteen antamisen kulttuuri on myös kehittänyt tiimin jäsenten sosiaalista osaamista, kun tiimin jäsenten on pitänyt opetella avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen palautteen antamisessa ja saamisessa.

*”Viehän se [ketterä] aikaa, varsinkin OPO:lta se vie paljon aikaa. Se on ehkä vähän et alussa se vie eniten aikaa, kun opettelee mut sit kun se menee eteenpäin niin uskon et nopeutuu. Ja niin ku nyt kun on menny koko syksy niin kyl sen huomaa et jos vertaa kun mä tulin syyskuussa tänne kun vertaa nyt, niin nyt kaikki alkaa olla sillee et ei pidä sitä [OPO:na olemista] niin pahana asiana.” (B5 / T2)*

*”Nyt [arki] rullaa tosi hyvin. Vähän meil oli vielä kiukuttelua, et kun me ei haluta aina pitää Dailyä jos ei oo asiaa eikä jäseniä paikalla. Siinä tuli raamit vastaan, mut nyt me sit saadaan päättää et koska on Dailyt. -- Nyt ne rullaa jo ihan hyvin, et Daily ei vie kovin paljoo aikaa OPO:lta et se vie vähän enemmän kun se järjestelee sen. Nyt menee hienosti ja sujuvasti.” (B7 / T2)*

*”No siis nyt mä oon ensimmäistä kertaa OPO:na. Mun mielestä nää kaikki seremoniat on hyödyllisiä, et vaikka ketterä onkin tällanen yhteistyö painotteinen työtapa, niin on tää työ muuten yksilösuorittamista, et yksilöinä tehdään työtä siihen isompaan pottiin, joten ollaan aika paljon kiinni siinä tietokoneen ruudussa. Et mun mielestä on kivaa se et pääsee näkemään kollegoita ja keskustelemaan kasvotusten.” (B8 / T2)*

*”—tässä [ketterässä] on enempi mahdollisuuksia vaikuttaa siihen tekemiseen ja muovata sitä oman näköseks, et se on ehkä se muutos. Mutta ihan hyvin me*

*pyöritetään sitä itseksenkään, mut onhan se vähän et eihän ne esimiehet oo minnekään poistunu, et ne on edelleen siellä mukana --, et meille on annettu vaan enempi vastuuta – ja päivittäisjohtaminen.” (B3 / T2)*

*”-- Mun mielestä nyt on ihan kivakin, et jos huomataan et jonkun yksittäisen ihmisen tekemisessä on jotain, niin sit siitä sanotaan, et hei huomaa --, et ennen se oli vähän sellasta et sit kaikki supatteli keskenään vaik ei kukaan ollu mitään tehny tahallaan. Et nyt kun läpinäkyvämpää, niin kyl mä arvostan sitä, et jos on jotain mitä ei oo tehny kunnolla, niin sit siitä sanotaan niin mä tiän parantaa eikä vaan sillee, et siitä hyssytellään. Et nyt kun tiedetään paremmin mitä jokainen tekee ja mikä on jokaisen tavoite, niin sit kaikki yrittää pyrkii siihen paljon paremmin. Ainakin mä nään sen sillee.” (B10 / T2)*

Haastatteluissa tulee esille, kuinka hyvin tiimit ovat onnistuneet luomaan sujuvaa yhteistyötä ja kommunikaatiota tiimin sisälle tietoisesti omaa toimintaa säätelämällä. Tiimeissä on onnistuttu hoitamaan päivittäisjohtaminen ilman, että yksittäiset henkilöt ovat ottaneet johtajaroolia. Tiimeissä on myös avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jossa eri mielipiteiden esittäminen on arkipäivää ja näiden eri mielipiteiden pohjalta pyritään tekemään ratkaisuja tiimin toiminnan parantamiseksi. Uusi avoin palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri myös haastaa tiimien jäseniä kehittämään sosiaalisia taitojaan. Toisaalta haastatteluissa nousee myös esille, miten esimiehet ovat edelleen tiimien taustalla ja tarvittaessa heidän puoleensa voi kääntyä. Ketterä toimintamalli on haastanut ja kehittänyt tiimien sosiaalisia taitoja usealla eri osa-alueella.

#### 4.2.3. Itseohjautuvuus

Yksi ketterän toimintamallin keskeisimmistä elementeistä on itseohjautuvuus. Ensimmäisellä haastattelukierroksella nousee esille työn joustavuus ja päätäntävällän lisääntyminen. Itsevarmuuden koetaan myös nousseen ketterän myötä, ja päätöksiä uskalletaan tehdä helpommin. Haastatteluissa nousee kuitenkin esille, miten tiimit toimivat raamien ja säädöksiin puitteissa työn luonteen vuoksi. Jo ensimmäisellä haastattelukierroksella haastatteluissa nousee esille itseohjautuvuuden lisääntyminen muun muassa oma-aloitteisuuden muodossa.

*”[Ketterän myötä] tulee joustavampaa ja saa itse määrätä tekemisestä --. Nyt nähdään mitä esimiestyöhön on kuulunut ja sieltä tiettyä vastuuta on valunut meille.” (A3 / T1)*

*”Kyllä pystyn päättämään, meillä on niin paljon ohjeita ja säädöksiä ja tietosuojat, että niiden puitteissa pitää työskennellä. Nyt on saanut tiettyä itsevarmuutta, että tiimin kanssa voi tehdä sellasta ratkaise rohkeasti -ratkaisuja jos asiantuntijaa ei ole paikalla. Tavallaan se, että jos minä teen jonkun virheen niin on joku henkilö joka sen voi korjata, tämän on oppinut nyt ketterässä. Myös uskallus kokeilla toimisko tämä uusi toimintatapa.” (A4 / T1)*

*”Suurin muutos tulee oman pään sisällä, kaiken ei tarvitsekaan tulla annettuna, ei tarvitse laittaa niitä aivoja narikkaan, kun sulle sanotaan mitä pitää tehdä. Odotan miten saadaan tätä jalostettua eteenpäin ja miten saadaan tästä suurin hyöty irti ja vietyä niin kun muuallekin kun meille pilottilaisille.” (A5 / T1)*

*”Ennen vain putkinäöllä meni ja veti sitä vuoroa joka oli laitettu, ei kiinnittänyt muihin töihin huomioo. Nyt tulee enemmän katottua ite, että mikä tilanne eri työjonoilla on, ja missä on ”vanhaa” hommaa. Et sitä on ruvennu tekemään enemmän, eikä odota että joku sanoo mitä pitää tehdä.” (B4 / T1)*

Kysyttäessä tiimien ja tiimien jäsenten itseohjautuvuudesta, liiketoiminnan A haastatteluissa nousee esille useaan kertaan, miten hyvin itseohjautuvuus on lähtenyt liikkeelle. Toisaalta esille tulee myös, miten tiimin jäsenet kokevat olevansa tiiminä itseohjautuvia, mutta tarvitsevansa vielä lisää aikaa oman henkilökohtaisen toiminnan itseohjautumiseen. Uskallus tehdä päätöksiä itseohjautuvasti on vaatinut osalta tiimin jäsenistä totuttelua ja aikaa. Haastatteluissa tulee myös esille, miten itseohjautuvuuteen oltaisiin toivottu vielä enemmän panostuksia ja miten tuleva ketterän implementointi ja esimiesten osallistuva rooli huolettaa.

*” -- Meillä ei oo tullut yhtäkään sellasta tilannetta et oltais tarvittu ulkopuolista apua, ei olla tarvittu edes esimiestä. Itseohjaututaan ja jaetaan sitä vastuuta ja keskustellaan ongelmat läpi.” (A5 / T2)*

*”Se [itseohjautuvuus] on just vähän vaikee, kun ei usko et mie voin itse päättää. -- et minulla on valta tehdä tämä päätös, kuulostaa vaan jotenkin hölmöltä. Ja sit jotenkin tietyllä tavalla ei voi sanoa pelottavaa, mut vähän sellanen, et katoinkohan mie nyt et \*\*\* on ok ja varmistinkohan mie nyt varmasti. Vähän sellanen, et yrittää uskaltaa --.” (A4 / T2)*

*”Aika paljon ollaan [tiimin kesken] tekemisissä ja autetaan toisiamme et sillee. Se itseohjautuvuus, et se tarvis vähän enemmän aikaa, että ehkä sit ens vuoden puolella. Tiiminä olemme kyllä itseohjautuvia tässä vaiheessa. Tiimistä saa sen tuen ja varmistuksen omalle tekemiselle.” (A8 / T2)*

*”Ketterässä se itseohjautuvuus on tosi isossa roolissa niin se et on vielä se selkeä esimiesrooli niin se ehkä sotii sen periaatteen niin kun vastaan. Toisaalta ymmärrän organisaation näkökulmasta et voi olla vähän liian iso haukkaus, mut kuitenkin se et sitä ei oo kokeiltu vaiheittain suuremmassa mittakaavassa niin se on vähän harmi.” (A1 / T2)*

Osa asiantuntijoista kokee muutoksen kohti itseohjautuvampaa toimintatapaa olleen heille pienempi kuin käsittelijöille, sillä asiantuntijat ovat jo ennen ketterää tottuneet itseohjautuvampaan toimintaan. Toisaalta taas osa asiantuntijoista pitää itseohjautuvuuden muutosta entiseen verrattuna merkittävänä, joten haastattelun perusteella ei voida sanoa aukottomasti, että asiantuntijoiden siirtyminen itseohjautuvaan toimintatapaan olisi ollut helpompaa käsittelijöihin verrattuna.

*”-- kun oon asiantuntijana niin meillä se [itseohjautuvuus] on aina ollut, meillä esimies on jo pidemmän aikaa ohjannut meitä siihen et me ite tehdään ja otetaan ite hommia hoitaaksemme ja päätetään itte asioista. Et mulla se ei tunnu niin, mutta sit mä huomaan et asiakaspalvelijoissa ollaan selkeesti totuttu et kaikki tieto on tuotu esimieheltä valmiiks tarjottimella osittain ja esimies on tehnyt ne kaikki päätökset. Niin heille se on ollut iso muutos, heille selkeesti iso asia et he on päässyt itte vaikuttaa työhönsä.” (X / T2)*

*”Mun mielestä hyvää on ollut se, että sitä vastuuta saa ottaa ja tehdä päätöksiä itse eikä kaikkeen tarvitse pyytää lupaa ja sehän on hyvä uusi asia ja se jatkuu myös tulevaisuudessa. -- itseohjautuvuus on lähtenyt liikkeelle hyvin, mutta seremonioissa on enemmän hakemista. Mä oon huomannut et nyt näissä ketterä-tiimeissä ihmiset on hakeutunut tähän itse, niin siinä on myös et halutaan ottaa sitä vastuuta ja ratkoa niitä ongelmia.” (X / T2)*

Liiketoimintasegmentin B haastatteluissa nousee esille itseohjautuvuus töiden suunnittelun ja vastuun kannon näkökulmasta. Myös segmentissä B nousee esille segmentin A tapaan se, miten tiimi nähdään itseohjautuvana, mutta yksilötasolla itseohjautuvuuden ideaalitilaa ei ole vielä pilotin loppuvaiheessa saavutettu.

*”-- mihin mä kiinnitin huomiota --, et on paljon enemmän itseohjautuvuutta ja saadaan ite päättää enemmän, ja mä ehkä vähän epäilin sitä niinku et onkohan se noin oikeesti, et voidaaks OP:lla oikeesti siirtyä sellaseen. Mut mun mielestä se on toteutunut niin hyvin, kun on mahdollista, et kaikkien raamien sisällä. -- Mun mielestä se itseohjautuvuus näkyy, et se ei jääny vaan sanahelinäks vaik ite sitä epäilin. -- ollaan me nyt paljon enemmän itseohjautuvia et ei sen [esimiehen] rooli oo enää niin iso --. aluks se oli outoa, et ei sitä [esimiestä] enää ajattelle niin auktoriteettina kun aiemmin, koska just kun se piti ennen yksin mejän aamustartit, niin sit se oli vähän et se aina kerto et nyt tehään näin ja nyt tehään näin. Mut nyt*

*se ei oo enää sellanen päättävä voima, niin tavallaan sellanen apu ehkä. -- Mä ehkä ajattelen, et me ollaan tiiminä itseohjautuva, kun sillee yksinään. Et ehkä se [itseohjautuvuus] näkyy enemmän siinä tiimitasolla kun yksilötasolla, koska me tehään kuitenkin tiimissä noi kaikki päätökset. Mä ainakin aina tarviin sitä tiimiä - -. Tavallaan ei ehkä niin sellasta itsensä johtamista oo tapahtunut, et se on ehkä enemmän siinä tiimissä.” (B10 / T2)*

*”Kyllä mun mielestä on tärkeitä se, et pystyy itsenäisesti tekemään työnsä ja vaikuttamaan jossain määrin työtahtiin et kukaan ei oo siinä kattomassa kelloon et sä oot käyny nyt 10 minuuttia tauolla et nyt ei ehdi käydä vessassa. Et kantaa itse sen vastuun omasta työstä et se on mun mielestä kivaa.” (B8 / T2)*

*”No kyllä se [itseohjautuvuus] tietenkin jonkin verran on muuttunut, et ei oo enää, että voi ite kattoa sitä omaa työtilannetta ja siihen on ruvettu kiinnittämään enemmän huomiota, että ne omat jonot kans kulkee siellä mukana. -- Nyt on kiinnitetty enemmän huomiota siihen, että ne [työjonot] kulkee ajan tasalla. (B9 / T2)*

#### 4.2.4. Motivaatio

Haastateltavat näkevät ketterän toimintamallin vaikuttavan motivaatioon positiivisesti. Erityisesti tuloslukujen avoimuuden kerrotaan lisäävän motivaatiota sekä tavoitteiden muuttumisen kontaktimäärien tavoittelusta kohti laadullisesti parempaa asiakaspalvelua. Myös tiimikohtaiset tavoitteet ja niistä yhdessä huolehtiminen lisäävät motivaatiota. Työn tekeminen on vapautunut ja motivaatio kasvanut. Osa tiimin jäsenistä on saanut hakea mukaan ketteräpilottiin, ja osa taas on määrätty mukaan pilottiin. Tämä saattaa osaltaan vaikuttaa tiiminjäsenien motivaatioon ketterää kohtaan.

*”Osalla [tiimin jäsenistä] tavoitteellisuutta ja tietyt persoonat on tuloshakuisia. Niillä tsemppi kasvanut ja he imevät tiimiä mukanaan. On myös ollut kiireen valittamista, onko kiire oikeasti kaikilla? Lähdetäänkö vain elämään kiirettä ja himmaamaan, kun siirrytään yksilösuorituksesta tiimin suoritukseen. On ajateltu, että jos hieman sluibaa, niin se ei näkyisi niin paljoa. Nyt tuloslukuja näkee koko tiimi läpinäkyvästi, ei haluta löysäillä, koska nähdään toisten tekeminen. Toiset tykkää ja tsemppaa, mutta osa vastusti jo alkuun --.” (C1 / T1)*

*”Meillä on samanlainen draivi kun ennenkin, mutta tekeminen on vapautunut. Vaikuttaa se, että tavoitteet on tippuneet, keskityn asiakkaisiin vielä enemmän, en kato kelloa vaan keskityn asiakkaaseen, pystyn hoitamaan hänen kaikki asiansa siinä samalla, koska tiedän että minulla on aikaa tehdä tämä --. Tavallaan*

*rentouttaa itseä ja työntekoa ja motivaatio on noussut, kun ei tarvitse kello kaulassa mennä.” (A3 / T1)*

*”Tähän vähän väsy, kun koko ajan pitää olla menossa ja tulossa--, mutta se on myös tosi kivaa ja motivoivaa. Nyt rupee hiljalleen löytymään oikee balanssi, et me tiedetään missä pitää olla ja minne osallistuminen on vapaaehtoista. -- Meidän tiimissä ketterä on kasvattanut motivaatiota.” (A5 / T1)*

*”Ketterä kasvattaa motivaatiota, koska kaikki sun tekeminen on tiimille näköisellä, joka on mun mielestä ainoa järkevä tapa toimia.” (B2 / T1)*

Toisella haastattelukierroksella pilotin loppuvaiheessa osa haastateltavista kokee ketterän kasvattaneen motivaatiota, mutta osa kokee ketterän vaikutuksen motivaatioon olevan neutraali tai negatiivinen. Sekä liiketoiminnassa A että B koetaan niin motivaation nousua, että laskua ketterästä toimintatavasta johtuen.

*”Kyl tää [ketterä] kauheesti on antanut, lisänny ammatillista näkemystä ja justiinsa se motivaatio on kasvanu.” (A8 / T2)*

*”Ihan suoraan koen, että ketterä on vaikuttanut negatiivisesti tämän pilotin mallin tehoihin, mut myös tohon työmotivaatioon.” (A1 / T2)*

*”Musta tuntuu, että motivaatio [tiimillä] on kasvanu, että jollakin tapaa. Tietenkin on sitä vapautta, mut on myöskin vastuuta.” (B9 / T2)*

*”Ei ketterä ole vaikuttanut motivaatioon, eikä oo vaikuttanut ylös eikä alaspäin mun suoriutumiseen.” (B6 / T2)*

*”Kyl mä sanoisin, et työmotivaatio on noussu et en mä sanois et kukaan meidän tiimissä piiloutuis sen [ketterän] taakse.” (B10 / T2)*

*”Kyl mä koen, et motivaatio on hyvä ja et enemmänkin tää ketterä on nostanu sitä, kun laskenu kun on just avoimempaa ja ilmotellaan noita [tulos]lukuja niin mä luulen et se on lopulta ollu ennemminkin semmonen positiivinen eteenpäin vievä asia. Ja just vielä enemmän kaipais, että tiiminä tehään et yritetään ylittää meidän tavoitteet, et se ehkä vielä semmonen puuttuu. Et me ollaan vielä siellä vanhassa maailmassa, että yks yksittäisen ihmisen tekeminen lasketaan, vaikka pitäis olla niin että tiimin tekeminen lasketaan, mutta se on aika pitkä prosessi.” (B2 / T2)*

Yhteenvetona voidaan todeta ketterän toimintamallin implementoinnin sujuneen varsin hyvin. Muutos vastaanotettiin pääsääntöisesti hyvin ja tarve ketterälle toimintamallille tunnistettiin laajasti jo ennen muutosmatkaa, joka loi hyvät edellytykset toimintamallin

onnistuneelle implementoimiselle, kun pilottiin osallistuneet olivat motivoituneita muutokseen. Toisaalta suuret odotukset muutokselta aiheuttivat pettymyksen tunteita, kun muutos ei vastannutkaan kaikkiin odotuksiin. Ketterän toimintamallin nähtiin parantaneen tiimitoimintaa entisestään, vaikka yhteistyö oli koettu erinomaiseksi jo ennen ketterää. Ketterä toimintamalli sujuvoitti yhteistyötä, helpotti osaamisen jakamista ja oppimista sekä loi ”me-henkeä”.

Seuraavaksi käsitellään tämän tutkimuksen empiirisen osion tuloksia suhteessa aiempaan kirjallisuuteen ja tutkimustuloksiin, sekä arvioidaan tutkimuksen laatua ja annetaan jatkotutkimusehdotukset.

## 5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset tutkimuksen keskeisistä havainnoista. Tässä tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia ja peilataan niitä tutkielmassa käsiteltyyn kirjallisuuteen, jonka jälkeen annetaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotukset. Tämän tutkielman tavoitteena on ollut tutkia ketterän toimintamallin vaikutuksia tiimin toimintaan. Tutkielmassa on haluttu tunnistaa, miten tiimit toimivat ketterässä toimintamallissa ja millaisia vaikutuksia ketterällä toimintatavalla on työntekijöiden kokemuksiin hyvästä tiimitoiminnasta.

### 5.1. Tutkimustulokset aiemman kirjallisuuden valossa

Tässä luvussa käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja tavoitteisiin peilaten. (Miten tiimit toimivat ketterässä toimintamallissa?)

1) Miten ketterä toimintamalli vaikuttaa tiimitoimintaan?

2) Mitkä ovat tiimin menestystekijät ketterässä toimintamallissa?

#### 5.1.1. Miten ketterä toimintamalli vaikuttaa tiimitoimintaan

Ketterä toimintamalli asettaa reunaehdot tiimitoiminnalle. Perinteisen tiimin on kuvattu olevan organisaation joustavasti toimiva suoriutumisen yksikkö (Katzenbach & Smith 1994: 9), jonka on ajateltu tarvitsevan hierarkiaa ja rakenteita, jotka on nähty tukevan tiimin oppimista (Bunderson & Boumgarden 2010). Sen sijaan muun muassa Kakar (2017) ja Perlak (2019) näkevät, että ketterän toimintamallin mukainen tiimi jakaa vastuun johtajuudesta ja on itseohjautuva, autonominen, moniosaava, oppiva, hyvä kommunikoimaan sekä tiimiorientoitunut. Tutkimuksen empiiriset havainnot tukevat Kakarin (2017) ja Perlakin (2019) näkemyksiä ketterästä tiimistä perinteisen tiimin sijasta.



Tutkimuksen tuloksien mukaan ketterä toimintamalli muokkaa ja vaikuttaa tiimitoimintaan hyvin vahvasti. Ketterä toimintamalli ohjaa tiimin jokapäiväistä työtä tiimin rakenteen, johtamiskäytäntöjen, arjen sujumisen ja työn mielekkyyden kautta. Tiimin ketterän toimintamallin mukainen rakenne on moniosaava ja pieni, mikä edistää yhteistyötä ja oppimista ja parantaa asiakaspalvelua. Ketterän mukaiset johtamiskäytännöt, kuten jaettu johtajuus ja avoin palautteenantamisen ja -saamisen kulttuuri tukevat tiimitoiminnan sujumista ja työn mielekkyyttä. Hoda ym. (2011) näkivät tämän tutkimuksen tavoin avoimuuden olevan ketterän toimintamallin yksi merkittävä tekijä. Avoimuuden nähtiin edistävän tiimin kommunikaatiota ja palautteenantoa sekä lopulta luottamuksen ilmapiiriä.

Empiirisen tutkimuksen tuloksien mukaan ketterän toimintamallin vaikutukset tiimitoimintaan ovat merkittävät, joskin ketterän kaikkia vaikutuksia ei tunnistettu positiivisiksi. Ketterän tiimityölle tuomia merkittäviä muutoksia nähdään olevan tiimin moniosaavuus, päivittäisjohtamisen lisääntyminen, paremmat mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen ja tiimin avoin palautteen antamisen ja saamisen kulttuuri. Myös aiempi tutkimus tunnistaa samoja tiimityöhön vaikuttavia seikkoja ketterässä toimintamallissa (esim. Hoda ym. 2011; Kakar 2017).

Ketterän tiimin nähtiin toimivan entistä tiiviimmin yhdessä samaan aikaan kun tiimin vastuunkanto oli lisääntynyt. Ketterän negatiivisia vaikutuksia tiimitoiminnalle tunnistettiin olevan työn keskeytyminen ja kaoottisuus, jotka tosin vähenivät ketterän toimintamallin implementoinnin edetessä pidemmälle. Aiempi kirjallisuus ei tunnista laajasti ketterän toimintamallin kaoottisuutta, mutta tunnistaa sen, että ketterän implementointi syvälle organisaatiokulttuuriin ja omiin tarpeisiin on kriittistä ketterän toimintamallin onnistumiselle yhdessä työntekijöiden riittävän laajojen valtuuksien ja valtuuttamisen kanssa (Measey ym. 2015; Cram & Newell 2016). Ketterän tuoma kaoottisuus voi viitata siihen, että sitä ei ole onnistuttu rakentamaan kyseisten toimintojen tarpeisiin, tai että implementointiprosessi on vielä kesken. Tutkimuksen mukaan ketterä toimintamalli ei vaikuttanut tiimin työn sisältöön, joskin tapa tehdä työtä oli erilainen ketterässä toimintamallissa verrattuna aiempaan. Kokemukset siitä, kuinka merkittävänä muutoksena ketterää toimintamallia pidettiin tiimitoiminnalle, vaihtelivat sen mukaan, kuinka laajasti haastateltavat olivat osallistuneet ketterän suunnitteluun ja oliko

haastateltava toiminut tiimin vetovastuuroolissa. Myös odotukset ketterästä vaikuttivat kokemuksiin ketterän toimintamallin hyödyllisyydestä.

#### 5.1.2. Mitkä ovat tiimin menestystekijät ketterässä toimintamallissa?

Ketterän tiimin menestymistä tukee tai estää ylempi johto ja esimiehet ja ketterien tiimien johtaminen tulee olla mukautuvaa, hienotunteista ja palautteen antoon kannustavaa. Ketterän tiimin esimiehillä on vastuualueinaan muun muassa tavoitteiden asettaminen, resursseista huolehtiminen ja tiimien motivointi. Organisaatiot, joiden kulttuuri tukee ihmisiä ja yhteistyötä menestyvät parhaiten ketterässä toimintamallissa. (Hoda ym. 2011.) Empiirinen osa tutkimusta tukee Hodan ym. (2011) näkemyksiä, sillä tutkielman tulosten perusteella juuri yhteistyöhön kannustava kulttuuri sekä ihmis- ja tiimilähtöinen johtaminen näkyvät ketterän toimintamallin sujumisessa.

Tutkielman tuloksissa tulee esille, että ketterässä toimintatavassa merkittäväksi tekijäksi nousee kannustava, avoin ja tiimityötä tukeva kulttuuri. Kannustava kulttuuri näkyy esimerkiksi siinä, että jokainen tiimin jäsen huomioidaan tasavertaisesti ja kulttuuri tukee haasteisiin tarttumista ja itsensä ylittämistä. Avoimuus korostuu tutkielman tuloksissa merkittäväksi tiimityötä tukevaksi tekijäksi. Avoimuus näkyy muun muassa palautteen antamisessa ja saamisessa, vaikeiden asioiden käsittelyssä sekä läpinäkyvissä tulostavoitteissa, jotka edesauttavat tiimin yhteistyötä, tuloksiin pääsemistä ja tiimihenkeä. Tiimityötä tukevassa kulttuurissa ketterät rakenteet tukevat tiimityötä luoden raamit ketterälle tiimityölle muun muassa tiimin moniosaavuuden, pienen koon, avoimuuden sekä itseohjautuvuuden kautta. Myös aiempi tutkimus tunnistaa tiimin palautteen antamisen ja saamisen kulttuurin tärkeäksi (Hoda ym. 2011; Kakar 2017) sekä tiimin yleisen avoimuuden merkityksen tiimityön onnistumiselle, joka saavutetaan muun muassa psykologisen turvallisuuden avulla (Edmondson 2018).

Aiemmissä tutkimuksissa on korostunut esimiehen tuen merkitys ketterän tiimitoiminnan onnistumisessa (Sherehiy ym. 2007; Hoda ym. 2011). Myös tämän tutkimuksen tuloksien perusteella esimiehillä ja Agile Coacheilla on ollut merkittävä vaikutus tiimien toimintaan ketterässä toimintamallissa. Esimiehet ovat onnistuneet yhdessä Agile Coachien kanssa luomaan turvallisen ympäristön, jossa tiimit uskaltavat yrittää ja erehtyä ja muokata

toimintaansa tilanteiden vaatimalla tavalla. Esimiehet ovat omalla toiminnallaan mahdollistaneet tiimien itseohjautuvuuden eivätkä ole toimineet tiimien jarruna. Tutkimuksen tuloksien perusteella Agile Coachien roolin oltaisiin kaivattu olevan enemmän läsnäoleva, vaikka heiltä saatu hyvä apu ketterien käytänteiden opettelussa tunnistettiin. Esimiehien ja Agile Coachien tuki nousi tutkimuksen tuloksien perusteella tärkeäksi myös tasaisen hierarkian muodostumisessa ja ylläpidossa.

Tohirovichin ym. (2019) tutkimuksen mukaan yksilöiden valta lisää heidän itseohjautuvuuttaan, kun vallan mukana tulee luottamusta omiin kykyihin. Juuri tämä korostui empiirisen tutkimuksen tuloksissa, sillä päätäntävällän ja itseohjautuvuuden mukana kuvailtiin tulleen rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä luottamusta omiin taitoihin. Rohkeus ja luottamus omiin kykyihin syntyivät esimiesten ja Agile Coachien tuesta sekä uuden ketterän toimintamallin raameista, jotka haastoivat tiimin jäsenet toimimaan itseohjautuvasti. Tutkielman tuloksissa vastuun ja vallan lisääntyminen näkyi erityisesti tiimin jäsenten työn merkityksellisyyden kokemuksissa sekä työn kuormittavuuden kasvussa.

Aiemman tutkimuksen mukaan ketterä tiimi on moniosaava ja se on valtuutettu päätöksentekoon ja nämä ominaisuudet tukevat tiimin itseohjautuvuutta. Itseohjautuvalla tiimillä on yhteinen päämäärä, keskinäinen luottamus, kyky organisoida tehokkaasti ja kohdata uusia haasteita. Tutkimusten mukaan itseohjautuvuus kasvattaa innovointia ja työmotivaatiota ketterissä tiimeissä verrattuna tarkkojen suunnitelmien mukaisiin tiimeihin. (Kakar 2017; Hoda ym. 2011.) Tämän tutkimuksen tuloksissa korostui itseohjautuvuus yhtenä tärkeänä tiimin menestystekijänä. Itseohjautuvuus on pitkä prosessi, johon lyhyessä ajassa siirtyminen on haastavaa, joskin palkitsevaa. Itseohjautuvuus kannustaa itsensä ylittämiseen ja lisää työn mielekkyyttä, kun työn autonomia ja itsevarmuus lisääntyvät. Tutkielman empiiristen tuloksien perusteella voidaan myös todeta, että itseohjautuvuus lisää tiimin jäsenten työn mielekkyyttä ja parantaa työntekijäkokemusta. Itseohjautuvuuden etuna tuli esille myös parantunut asioihin tarttuminen ja loppuun vieminen sekä auttamishalun kasvaminen.

Tutkielman tuloksissa näkyi suuri muutos päivittäisjohtamisessa, mikä nähdään itseohjautuvuuden tavoin tärkeänä työn mielekkyyttä lisäävänä seikkana, joka antaa

mahdollisuuden ymmärtää työn kokonaiskuvaa entistä paremmin. Tiimin jäsenet valtuutettiin ottamaan vastuuta päivittäisjohtamisen eri komponenteista. Vaikka päivittäisjohtaminen näytti lisäävän työn mielekkyyttä, lisäsi se myös työn kuormittavuutta ja riittämättömyyden tunteita töissä, kun samaan aikaan paine omien työtehtävien edistämisestä ei helpottanut. Harraf ym. (2015) ja Measey ym. (2015) näkevät, että tiimien valtuuttaminen päivittäisjohtamiseen parantaa tehtyjen päätösten laatua sekä luovaa ongelmanratkaisukykyä ja Breu ym. (2001) puolestaan näkevät työntekijöiden valtuuttamisen päätöksentekoon avaintekijänä ketteröitymisessä.

Mielenkiintoisena havaintona tutkimuksen tuloksissa on tiimien tasainen hierarkia, joka on onnistunut hyvin ketterän toimintamallin mukaisesti. Aiempi tutkimus korostaa tiimin tasaisen hierarkian ja vastuun johtajuudesta olevan tärkeä osa ketterää toimintamallia (Hoda ym. 2011; Perlak 2019). Tiimien tasaisen hierarkian taustalla vaikuttaa vahvasti tiimin jäsenten oma halu pitää tiimi tasaisena ilman että kukaan nousee vetovastuuseen.

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa tulee esille, miten moniosaavan tiimin nähdään helpottavan ja parantavan laadullisesti työskentelyä, lisäävän osaamista ja parantavan tiimihenkeä. Moniosaavan tiimin etuna on osaamisen helppo jakaminen ja näin koko tiimin osaamisen kasvattaminen. Myös aiempi tutkimus tunnistaa moniosaavan tiimin merkityksen ketterässä toimintamallissa kilpailuedun tuojana ja tiimin moniosaavuuden puuttuessa tiimin ajan nähdään kuluvan turhaan siilojen ja esteiden poistamiseen, eikä itse työhön (Nafei 2016; McGregor & Dosh 2018; Perlak 2019).

## 5.2. Käytännön implementointi – suositukset kohdeorganisaatiolle

Tässä luvussa esitellään ehdotuksia, joita kohdeorganisaatio voisi huomioida ketterän toimintamallin laajemmassa implementoinnissa. Ehdotukset ovat rakentuneet tämän tutkielman tuloksien pohjalta ja näkemyksistä mitä ketterän toimintamallin käyttöönotossa ja jatkojalostamisessa tulee ottaa huomioon menestyneen tiimitoiminnan varmistamiseksi.

Yhtenä tärkeimpänä seikkana ketterän tiimitoiminnan menestymisen varmistamiseksi ovat esimiehet ja Agile Coachit. Johtamistapa voi pahimmassa tapauksessa toimia jarruna

tiimien ketteröitymisessä ja esimiehet tarvitsevatkin paljon tukea oman johtamistavan ketteröittämisessä ja vastuun antamisessa tiimeille. Tiimit luottavat esimiehiinsä ja peilaavat omaa toimintaansa esimiehen kautta, jolloin esimiehen luottamus on avainasemassa tiimin ketteryyden onnistumisessa. Agile Coachien merkitys tiimitoiminnalle korostuu tiimien siirtyessä ja opetellessa ketteriä toimintatapoja ja merkittäväksi nouseekin se, miten hyvin tiimit osaavat hyödyntää Agile Coachien tukea. Agile Coachien tuen tulisi olla saatavilla muulloinkin ja läpinäkyvämmän kuin vain kriisitilanteissa, jolloin tukea voitaisiin hyödyntää enemmän ennaltaehkäisevästi.

Johtamiseen linkittyvä luottamus nousee ketterien tiimien menestyksen mahdollistamisessa tärkeäksi. Tiimien tulee saada luottoa niin omalta esimieheltään, Agile Coacheilta kuin ylemmältä johdoltakin, jolloin luottamus näkyy rakenteissa asti. Rakenteet mahdollistavat osaltaan luottamuksen, jolloin tiimien valtuuksien kasvattaminen on tärkeää. Kun tiimit saavat luottoa ja heille uskalletaan antaa valtaa, kasvaa tiimien jäsenten luottamus itseensä ja siten itseohjautuvuus ja ketteröityminen onnistuvat paremmin.

Jokaisen tiimin jäsenen aktiiviseen osallistamiseen ja vastuunottoon ketterästä tulee kiinnittää huomiota. Ketterä toimintamalli vaatii onnistuakseen koko tiimin motivaation sekä esimiehen ja ylemmän johdon tuen. Mikäli tiimin jäsenet eivät sitoudu ketterien käytänteiden toteuttamiseen, kuormittaa ketterä tiimiä ilman siitä saatavia hyötyjä.

Tärkeää on, että ketterää ei tehdä kevyesti tai näennäisesti, jolloin tiimit turhautuvat, kun toivotut muutokset eivät onnistukaan. Ketterän toimintamallin implementoimisessa tulee välttää ”päälle liimaamista”, jossa ketterät käytänteet yritetään vyöryttää tiimien arkeen vanhojen toimintamallien päälle. Tärkeää on lähteä tarkastelemaan tiimien toimintaa kokonaisvaltaisesti ja rakentaa kullekin tiimille toimivat tavat toteuttaa ketterää toimintamallia. Tiimien vanhoja käytänteitä tulee uskaltaa haastaa ja rikkoa, jotta tilaa ketterälle toimintamallille voi syntyä. Ketterien käytäntöjen ”päälle liimaamisella” aiheutetaan vain kaoottisuutta ja tuntua teatterista, jossa ketterän toimintamallin ytimeen ja hyötyihin ei päästä käsiksi.

Ketterä toimintamalli onnistuessaankin lisää työn kaoottisuutta ja keskeytymistä, joka lisää työn kuormitusta entisestään. Tiimien menestymisen varmistamiseksi onkin tärkeää, että ketterä toimintamalli toteutetaan siten, etteivät tiimin jäsenet pala loppuun. Toisaalta ketterä toimintamalli osaltaan edistää tiimien hyvinvointia, mutta tiimin kuormitukseen on tärkeää kiinnittää huomiota. Esimerkiksi moniosaavan tiimin nähtiin tuovan paljon toivottuja hyötyjä tiimitoiminnalle, mutta asiantuntijaroolissa olevat kokivat suurta kuormitusta, kun vastuu uudessa moniosaavassa tiimissä sekä vanhassa asiantuntijatiimissä oli osin päällekkäistä. Tällaisien moneen tiimiin raportointivastuussa olevien roolien kuormitus on tunnistettava ja kevennettävä tai muutettava heidän vastuitaan.

### 5.3. Tutkimuksen laadun arviointi

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista. Tutkimuksia voidaan arvioida neljän kriteerin kautta, jotka ovat varmuus (*dependability*), vahvistuvuus (*comfortability*), siirrettävyys (*transferability*) ja uskottavuus (*credibility*) (Eskola & Suoranta 2000: 211-212; Eriksson & Kovalainen 2008: 294-295). Tutkimuksen laadun arvioinnissa kiinnitetään huomiota erityisesti tutkimuksen tarkoitukseen ja tehtävään, aineistonkeruuseen ja -analyysiin sekä tutkimustulosten raportointiin. Myös tutkijan sitoutuminen tutkimukseen on hyvä huomioida.

Eriksson ja Kovalainen (2008: 295) kertovat tutkimuksen varmuuden tarkoittavan tutkimukseen mahdollisesti ennustamattomasti vaikuttavien seikkojen huomiointia. Tässä tutkimuksessa varmuuteen on kiinnitetty huomiota muun muassa haastattelurungon huolellisella suunnittelulla sekä lisäkysymyksien tekemisellä. Tutkimuksen aihe oli määritelty kohdeorganisaatiolle sopivaksi, joten tutkimuskohteen ja tutkimuksen aiheen välillä ei ollut ristiriitoja. Näin haastattelujen avulla pystyttiin saamaan tarkoituksenmukaista aineistoa tutkimuksen tekemistä varten. Tutkimusprosessin aikana tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin useampaan kertaan, jotta tutkimuksen varmuutta pystyttiin lisäämään ja suuntaa tarvittaessa muuttamaan (Eriksson & Kovalainen 2008: 295). Tutkimuksen arvioinnilla pyrittiin varmistamaan, että tutkimusta koskevat valinnat,

kuten aineistonkeruumenetelmät, analyysi ja tulosten raportointi ovat johdonmukaisia ja tarkasti harkittuja.

Tutkimuksen uskottavuudella viitataan siihen, kuinka hyvin tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 2000: 211-212). Tämän tutkimuksen uskottavuutta parantaa haastattelujen nauhoittaminen ja tarkka litterointi heti haastattelujen jälkeen. Tällä tavoin tutkija pystyi keskittymään haastattelun aikana vain eri teemojen käsittelyyn ja siihen, että kaikki tärkeät aiheet tulevat käsitellyksi, eikä huomiota mennyt muistiinpanojen kirjoittamiseen. Ennen haastatteluita tutkija oli perehtynyt laajasti tutkimuksen kannalta oleelliseen kirjallisuuteen ja tutkimusteemoihin, joten haastattelutilanteet sujuivat mutkattomasti ja tarkentavien kysymyksiä esittäminen haastattelurungon ulkopuolelta oli luontevaa. Tutkimuksen uskottavuutta lisää tutkimustulosten analyysissä laajasti hyödynnetyt suorat lainaukset haastatteluista tutkijan tulkintojen vahvistamiseksi ja avaamiseksi.

Eskola ja Suoranta (2000: 211-212) kertovat tutkimuksen siirrettävyyden tarkoittavan sitä, miten hyvin muut tutkimukset pystyvät tukemaan tutkimuksen tuloksia. Eriksson ja Kovalainen (2008: 294) kertovat, että tutkimuksen siirrettävyyden tarkoituksena on pohtia tutkimuksen toistettavuutta aiemmissä tai tulevaisuudessa tutkimuksissa. Edellisessä luvussa on käynyt ilmi, että tämä tutkimus ja sen tulokset vahvistavat pitkälti aiempia tutkimustuloksia ja -kirjallisuutta. Toisaalta vanhempi kirjallisuus tiimitoiminnasta näyttää tämän tutkimuksen perusteella ristiriitaisena, mutta myös muut tuoreemmat tutkimukset ja kirjallisuus ovat kumonnet osin vanhoja käsityksiä tiimien johtamisesta ja korvanneet näitä käsityksiä itseohjautuvuuden merkityksellä tiimitoiminnalle. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on tutkimuksen ainutkertaisuus, jolloin tutkimuksen siirrettävyyttä arvioidaan löyhästi. Tämä tutkimus on toteutettu finanssiyhtiössä, mikä erityispiirteillään muokkaa osin tutkimustuloksia. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen eri kohdeorganisaatiossa eri toimialalla, voisi tutkimustuloksissa olla havaittavissa eroja.

Eskola ja Suoranta (2000: 212-213) kertovat tutkimuksen vahvistuvuuden tarkoittavan tutkimuksen tulkintojen taustalla vaikuttavia muita tutkimuksia, jotka tarkastelevat muita vastaavia ilmiöitä kuin mitä tutkimuksessa on käytetty. Aiemmissä luvuissa käy ilmi, että

tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempia tutkimustuloksia ketterästä toimintamallista sekä tiimitoiminnan merkityksestä liiketoiminnalle nykypäivän organisaatioiden menestymisessä. Voidaankin todeta, että tämän tutkimuksen tulokset ovat vahvistuvia aiempiin tutkimuksiin nähden.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia vaikutuksia ketterällä toimintamallilla on menestyneen tiimin toimintaan ja miten tiimin kehittymistä voidaan tukea ketterässä toimintamallissa. Tutkimuksen aineisto on antanut arvokasta tietoa ja tutkimuksen avulla on pystytty vastaamaan tutkimuksen tavoitteeseen. Tutkimustuloksissa käy ilmi, että ketterä toimintamalli lisää tiimien vastuunkantoa ja parantaa tiimihenkeä. Timejä tulisi tukea ketterässä toimintamallissa erityisesti itseohjautuvuuteen ja ajankäytön hallintaan liittyvissä kysymyksissä. Tutkimuksen voidaan näin ollen sanoa onnistuneen tavoitteeseen vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

#### 5.4. Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen teon yhteydessä kävi ilmi, että ketteryyden tutkimuksia tiimitoiminnasta on tehty verrattain vähän, kun tutkimus ketteryydestä painottuu pääsääntöisesti ohjelmistokehityksen ketteriin käytänteisiin ja implementointeihin. Ehdotan jatkotutkimusehdotuksena ohjelmistokehityksen ulkopuolella tehtäviä tutkimuksia ketterästä toimintamallista ja sen vaikutuksista tiimitoimintaan. Ketterä toimintamalli on saavuttamassa merkittävän aseman organisaatioiden toimintaa ja kulttuuria ohjaavana toimintamallina, joten tutkimuskohteena voisi toimia organisaatio, jossa ketteriä käytänteitä lähdetään implementoimaan osaksi tiimitoimintaa. Tutkimuksia olisi hyödyllistä tehdä lisää myös OP Ryhmässä ketterän toimintamallin implementoinnin edetessä siellä pidemmälle.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia ketterän toimintamallin vaikutuksia tiimin jäsenten työssä jaksamiseen. Tämän tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan sanoa, että ketterä sekä lisäsi työssä jaksamista muun muassa työn mielekkyyden lisääntymisen vuoksi,



mutta myös kuormitti kasvaneen vastuun ja kaottisuuden myötä. Olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin, kuinka työntekijöiden työssä jaksaminen kehittyy ketterässä toimintamallissa, kun se on saatu juurrutettua osaksi organisaatiokulttuuria ja organisaation toimintatapaa.

**LÄHDELUETTELO**

- Abbelbaum, S., Louis, D., Makrenko, D., Saluja, J. & Meleshko, O. (2013). Participation in decision making: a case study of job satisfaction and commitment (part one). *Industrial and commercial training*, 45:4, 222-229.
- Alzoubi, A., Al-otoum, F. & Albatainh, A. (2011). Factors Associated Affecting Organization Agility on Product Development. *Organization Agility on Product Development*, 9:3, 503-516.
- Baer, M. & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, processinnovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24:1, 45–68.
- Batt, R. (1999). Work organization, technology and performance in customer service and sales. *Industrial and Labor Relations Review*, 52:4, 539-564.
- Breu, K., Hemingway, C., Strathern, M. & Bridger, D. (2001). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17:1, 21-31.
- Bunderson, J. & Boumgarden, P. (2010). Structure and Learning in Self-Managed Teams: Why “Bureaucratic” Teams Can Be Better Learners. *Organization Science*, 21:3, 609–624.
- Burris, E., Detert, J. & Chiaburu, D. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93:4, 912–22.
- Collins, C., Smith, K. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49:3, 544–6.

- Cram, A. & Newel, S. (2016). Mindful revolution or mindless trend? Examining agile development as a management fashion. *European Journal of Information Systems*, 25:2, 154-169.
- Crocker, A., Cross, R. & Gradner, H. (2018). How to Make Sure Agile Teams Can Work Together. *Harvard Business Review*. [online]. [siteerattu 2.3.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://hbr.org/2018/05/how-to-make-sure-agile-teams-can-work-together>>
- De Cesare, S., Lycett, M., Macredie, R., Patel, C. & Paul, R. (2010). Examining perceptions of agility in software development practice. *Communications of the ACM*, 53:6, 126–130.
- Denning, S. (2017). Strategic Agility: using Agile teams to explore opportunities for market-creating innovation. *Emerald Publishing Limited*, 45:3, 3-9.
- Denning, S. (2018). Post-bureaucratic management goes global. *Emerald Publishing Limited*, 47:2, 19-24.
- Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine* 25.2.2016 [online]. [siteerattu 24.1.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>>.
- Dingsoyr, T., Nerur, S., Balijepally, V. & Moe, N. (2012). A decade of agile methodologies: towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85:6, 1213–1221.
- Edmondson, A. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1, 23–43.

- Edmondson, Amy (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. 1. painos. New Jersey: John Wiley & Sons. 256 s. ISBN: 978-1-119-47724-2.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: SAGE Publications Ltd. 337 s. ISBN 978-1-14129-031-5.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino. 266 s. ISBN 951-768-035-X.
- Espinosa-Curiel, I., Rodriguez-Jacobo, J., Vazquez-Alfaro, E., Fernandez-Zepada, J. & Fajardo-Delgado, D. (2018). Analysis of the changes in communication and social interactions during the transformation of a traditional team into an agile team. *Software: Evolution and Process*, 30:9, 1-24.
- Farahani, A. & Salimi, F. (2015). The Study of the Relationship Between Employees' Empowerment and Organizational Agility: A Case Study in Azarab Industrial Company. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4:1, 1067-1075.
- Ganguly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118:2, 410-423.
- Gilley, A., & Kerno, S. J. (2010). Groups, teams, and communities of practice: A comparison. *Advances in Developing Human Resources*, 12, 46–61.
- Goffee, R. & Jones, G. (2006). *Why Should Anyone Be Led By You?* 1. painos. Boston: Harvard Business School Press. 244 s. ISBN: 978-1-63369-108-7.
- Gothelf, J. (2014). Bring Agile to the Whole Organization. *Harvard Business Review*, [online] [siteerattu 4.3.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <https://hbr.org/2014/11/bring-agile-to-the-whole-organization>>

- Gren, L., Torkar, R. & Feldt R. (2016). Group development and group maturity when building agile teams: A qualitative and quantitative investigation at eight large companies. *The Journal of Systems and Software*, 124, 104-119.
- Hackman, J. Richard (2002). *Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances*. 1. painos. Boston: Harvard Business Scholl Press. 312 s. ISBN: 1-57851-333-2.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *The Journal of Applied Business Research*, 31:2, 675-686.
- Highsmith, J. (2010). Architects: Accelerators or Anchors to Organizational Agility. SATURN 2010 keynote speech. Software Engineering Institute.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2000). *Tutki ja Kirjoita*. 6.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. 430 s. ISBN 951-26-4618-8.
- Hoda, R., Noble, J. & Marshall, S. (2011). Supporting Self-organizing Agile Teams. 12th International Conference. 1. painos. Madrid, Spain. Springer, Berlin, Heidelberg. 16 s. ISBN: 978-3-642-20676-4.
- Holsapple, C. & Li, X. (2008). Understanding agility: A work design perspective. *International Command and Control and Technology Symposium*. [online] [siteerattu 4.2.2020]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: [https://www.researchgate.net/publication/278006905\\_Understanding\\_Organizational\\_Agility\\_A\\_Work-Design\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/278006905_Understanding_Organizational_Agility_A_Work-Design_Perspective)
- Janes, A. & Succi, G. (2012) The dark side of agile software development. Proceedings of the ACM International Symposium on New Ideas, New Paradigms, and Reflections on Programming and Software, 19 –26.

- Kakar, A. (2017). Assessing Self-Organization in Agile Software Development Teams. *International Association for Computer Information Systems*, 57:3, 208-217.
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (1994). *The Wisdom of Teams. Creating the High-Performance in Organization*. 1. painos. Boston. McGraw-Hill Publishing Company. 320 s. ISBN: 0-07-709457-3.
- McGregor, L. & Doshi, N. (2018). Why Agile Goes Awry – and How to Fix It. *Harvard Business Review*, [online] [viitattu 4.3.2020]. Saatavilla Wide World Webistä: <URL: <https://hbr.org/2018/10/why-agile-goes-awry-and-how-to-fix-it>>
- Measey, P., Wolf, L., Berridge, C., Gray, A., Levy, R., Oliver, L., Roberts, B., Short, M. & Wilmshurst, D. (2015). *Agile Foundations: Principles, practices and frameworks*. 1. painos. United Kingdom. BCS Learning & Development Limited. 179 s. ISBN: 978-1-78017-254-5.
- Mendibil, K. & MacBryde, J. (2006). Factors that affect the design and implementation of team based performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55:2, 118-142.
- Moravec, M. (1999). Self-managed teams. *Executive Excellence*, 16:10, 18.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Improve Organizational Performance. *International Business Research*, 9:3, 97-111.
- Parker, D. (2012), *Service Operations Management: The Total Experience*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, MA. 608 s. ISBN: 13-978-1781007860.
- Parker, D., Holesgrove, M. & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organized teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64:1, 112-128.

- Pentland, Alex (2012). *The New Science of Building Great Teams*. Teoksessa: HBR's 10 Must Reads on Teams, 1–20. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. 192 s. ISBN: 978-1-4221-8987-0.
- Perlak, J. (2019). Characteristics of self-organizing teams in agile project management: a case study. *Nauki Humanistyczno-Spoleczne*, 46:1, 19-27.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16:3, 136-141.
- Raes, E., Kyndt, E., Decuyper, S., Van den Bossche, P. & Dochy, F. (2015). An Exploratory Study of Group Development and Team Learning. *Human Resource Development Quarterly*. 26: 1, 5-30.
- Saaranen-Kauppinen, A. & A. Puusniekka (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoariston julkaisuja. Tampere: University of Tampere. Saatavilla World Wide Webistä: <URL:<https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoaristo/julkaisut/kvalimotv.pdf>>
- Senior, B. & Swailes, S. (2004), The dimensions of management team performance: a repertory grid study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53:4, 317-333.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37:1, 445-460.
- Siemens, E., Roth, A., Balasubramanian, S. & Anand, G. (2009). The Influence of Psychological Safety and Confidence in Knowledge on Employee Knowledge Sharing. *Manufacturing and Service Operations Management*, 11:3, 373-542.

- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61:1, 37-68.
- Tohirovich, A., Rhee, C. & Gapurjanova, N. (2019). Job autonomy and employee voice: is work-related self-efficacy a missing link? *Management Decision*, 57:9, 2401-2413.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy. 159 s. ISBN 951-26-4856-3.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 182 s. ISBN: 978-951-31-53694.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. verkkoaineisto. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 156 s. ISBN: 978-952-04-0011-8.
- Wall, T. & Martin, R. (1987). Job and work design. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 61-91.
- Wilkinson, A. & Fay, C. (2011). New times for employee voice? *Human Resource Management*, 50:1, 65-74.



## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastatteluissa käytetty avointen kysymysten runko**

#### Taustatiedot

1. Kuka olet, mihin tiimiin kuulut ja mikä on roolisi tiimissänne?

#### Muutoksen hyväksyminen

2. Mitä odotat muutokselta? Ovatko odotukset täyttyneet?
3. Miltä muutokset omassa roolissasi ovat tuntuneet?
4. Millainen ilmapiiri tiimissänne ja työyhteisössänne on uudesta toimintamallista?  
Miten muutokseen on suhtauduttu?

#### Ketterä tiimi

5. Miten mielestäsi ketterään toimintatapaan siirtyminen on lähtenyt liikkeelle?
6. Miten hyvin tiiminne arki ketterässä toimintamallissa sujuu?
7. Miten ketterään toimintamalliin siirtyminen on vaikuttanut suoriutumiseesi / koko tiimin suoriutumiseen?

#### Tiimityötä tukevan kulttuurin luominen ja ylläpitäminen

8. Onko tiimissänne kannustava ilmapiiri? Millaiseksi kuvailisit tiiminne ilmapiiriä?
9. Kuinka usein ja miten olette yhteydessä koko tiimin kesken? (F2F/etätyö)
10. Kuinka paljon tiiminne jäsenet tarvitsevat toisiaan ja miten tämä näkyy?
11. Miten organisaatio ja esimiehet tukevat tiimin toimintaa? Entä sinä itse?
12. Miten määrittelet hyvän tiimin ja täyttääkö tiimisi nämä vaatimukset?

#### Tiimin jäsenten sosiaalisen osaamisen kehittäminen

13. Miltä arki ilman perinteistä esimiestä on tuntunut? Mitä asioita kaipaavat vanhasta arjesta perinteisen esimiehen kanssa? Entä mikä on parantunut?
14. Onko tiiminne saanut tukea tiimityöskentelyyn?

15. Oletko saanut tukea tiimin vetämiseen?

### Itseohjautuvuus

16. Koetko, että voit itsenäisesti päättää asioista työssäsi? Onko tässä tapahtunut muutosta ketterän toimintatavan myötä?

17. Minkälaiset ovat mahdollisuutesi osallistua toiminnan kehittämiseen? Onko ketterä vaikuttanut tähän?

18. Minkälaiseksi kuvailisit työntekemisen kulttuuria tiimissänne yksilö- ja tiimitasolla?

### Motivaatio

19. Tarjoaako työ sinulle tarpeeksi haasteita ja vastuuta?

20. Tarjoaako työ sinulle uutta opittavaa? Onko tässä tapahtunut muutosta ketterään toimintatapaan siirryttäessä?

21. Minkälainen draivi tiimissänne on töiden tekemisen suhteen? Onko ketterä lisännyt tai vähentänyt tiiminne motivaatiota? Pääseekö ketterän taakse piilottelemaan tai laiskottelemaan?

**Liite 2. Havainnointilomake**

Mitä havainnoidaan?

- Tiimiläisten vuorovaikutussuhteet
- Verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä
- Viestintä: kuka viestii, kuinka usein ja kuinka pitkään, pääseekö hiljaisemmat ääneen
- Reaktiot ja käyttäytyminen: ketä kuunnellaan, kuka ohjaa puheenvuoroja, mahdolliset keskeytykset

<b>Havainnointilomake</b>	Pvm
Havainnoitava tiimi	
Havainnot tilanteesta	Vuorovaikutus