



Johtaminen menestyvissä ICT-tiimeissä

Anne-Mari Mannila

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi, Tietojenkäsittely

Amk-opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anne-Mari Mannila
Tutkinto Tradenomi, tietojenkäsittely
Raportin/Opinnäytetyön nimi Johtaminen menestyvissä ICT-timissä
Sivu- ja liitesivumäärä 50
<p>Opinnäytetyössä tutkitaan tiimien johtamista IT-alalla. Tavoitteena oli selvittää, mitä tiimien johtajat itse ajattelevat johtamisesta ja tiimien menestyksestä. Opinnäyte toimii myös hyvänä muistutuksena hyvistä johtamiskäytännöistä. Työ on tutkimustyyppinen opinnäytetyö. Työssä ei oteta kantaa projektihallintaan tai projektijohtamiseen.</p> <p>Työssä tutustutaan kirjallisuuden ja artikkelien avulla johtamista, tiimien johtamista sekä digitalisaation johtamista. Tietoperusta koostuukin luvuista, joissa käsitellään yleisesti johtamista, erilaisia organisaatioita, tiimien johtamista sekä johtamisen hyviä käytäntöjä digitalisaation keskellä. Työ on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluita. Haastattelukysymykset päätettiin tietoperustan ja tutkimuskysymysten pohjalta. Haastattelut suoritettiin sähköpostin ja Teams -kommunikointikanavan kautta.</p> <p>Johtaminen on paljon tutkittu, mutta aina ajankohtainen aihe. IT-alalla tiimien johtamiseen liittyvät keskeisesti ihmisten ja asioiden johtaminen, johtamisen tehtävät, valta ja vastuu sekä esi- miestyö. Myös organisaatorakenteilla on merkitystä roolien ja vastuiden muodostumisessa sekä päätöksenteko ketjun määräytymisessä. Tiimit näkyvät yhä vahvemmin tietointensiivisillä aloilla, eikä IT-ala ole poikkeus. Menestyviä esimerkkejä tiimien johtamisesta voidaan hakea myös urheilun puolelta IT-alalle.</p> <p>Johtaminen on haastavaa, mutta ryhmädynamiikka ja kompleksiset teknologiat tuovat siihen vielä lisämausteensa. Tulosten perusteella tiimien johtajilla tulisi olla monia taitoja kuten kykyä lukea ihmisiä, kuunnella, priorisoida töitä ja tehdä päätöksiä. Riittävä substanssiosaaminen myös helpottaa ICT-tiimien johtamista. Johtajan motivaation tulisi olla omasta sisäistä motivaatiosta ja sen tulisi suuntautua muiden ihmisten ja ryhmän intressien edistämiseen. Tutkimus ei sinällään tuottanut uutta tietoa, mutta antoi tukijalle paljon ajateltavaa ja uusia näkökulmia.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyn ja talven 2022 aikana.</p>
Asiasanat johtaminen, IT, ohjelmistokehitys, ICT, tiimit

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Käsitteet	3
2	Mitä on johtaminen / Yleisesti johtamisesta	4
2.1	Leadership ja Management	4
2.2	Johtamisen tehtäviä sekä johtaminen roolina	5
2.3	Johtajan ominaisuuksia	6
2.4	Valta ja vastuu.....	6
2.5	Esihenkilötyö	8
3	Organisaatiot.....	10
3.1	Erilaiset organisaatiot	10
4	Tiimit	18
4.1	Tiimien johtaminen	18
4.2	Menestyvät tiimit, esimerkkejä menestyksekkäästä johtamisesta.....	19
5	Bisnesteknologiamalli	21
5.1	BT Toimintamalli	22
5.2	BT Kyvykkyysmalli.....	23
5.3	BT Roolit ja vastuu -malli.....	24
5.4	BT Kehittämisen johtamisalue	25
6	Tutkimus.....	33
6.1	Tutkimusotteen valinta ja perustelut	33
6.2	Kohderyhmä ja sen valinta	33
6.3	Aineistonkeruu	34
6.4	Aineiston tuottamisen konkreettinen toteutus- tai työtapakuvaus.....	35
6.5	Aineiston analysointimenetelmät ja tehtyjen valintojen perustelut.....	36
6.6	Tulokset	37
6.7	Mitkä ovat ICT-johtamisen tehtävät tiimitasolla?	37
6.8	Mitkä ovat menestyvän ICT-tiimin mittarit?	39
6.9	Mitä on menestyksekkäs johtaminen ICT-tiimeissä?	40
7	Pohdinta.....	42
7.1	Poimintoja tietoperustasta	42
7.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	45
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	47
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	48
7.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	49
	Lähteet.....	50

1 Johdanto

”Johtaminen on onnistunutta, kun joukko ihmisiä tavoittaa sen tuella päämääränsä, kehittyy ja kehittää yrityksen toimintaa sekä säilyttää motivaationsa ja työhyvinvointinsa” (Viitala & Jylhä 2019, luku 1).

Johtamisajatteluun ovat vaikuttaneet monet eri tieteenalat kuten taloustiede, psykologia, sosiologia ja historian tutkimus (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtaminen, tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena). Johtaminen liittyy aina omaan aikakauteensa ja on tuotosta yhteiskunnallista muutoksesta, asenteista ja aikaan kuuluvista tutkimuksista. Myös ihmisten toiveet johtamisesta vaihtelevat ajan hengen mukaan. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisajattelun kehittyminen.) Kuten urheilussa myös IT-alalla johtaminen on kehittynyt vuosien saatossa. Johtajan valta-asema on muuttunut ja myös tiimien jäsenillä on aiempaa enemmän valtaa.

Johtaminen on paljon tutkittu aihe, mutta etenkin IT-alalla tiimien menestystä arvioitaessa useimmin huomio kiinnittyy itseohjautuvuuteen ja ryhmän toimintaan enemmän kuin johtamiseen. Oltuani ensimmäisessä työpaikassani IT-alalla havahtui siihen, että kehittäminen on vahvasti tiimityötä. Tämän seurauksena minua alkoi kiinnostamaan johtaminen ja kuinka johtamisen keinoin voidaan parantaa tiimien menestystä. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, mutta ei niinkään määrittelemään, mitä on menestyksekkäs johtaminen, ja mitä se on tiimien johtamisen näkökulmasta. Erityisesti kiinnostava onkin, mitkä johtamiseen liittyvät asiat ovat tiimien johtajien mielestä merkityksellisiä menestyksen kannalta.

Johtaminen voi saada monia eri muotoja. Myös itsensä johtaminen on johtamista. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin johtamiseen ammattina ja roolina tiimin johtajan näkökulmasta. Tutkielmassa ei oteta kantaa projektin johtamiseen ja hallintaan.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä ovat ICT-johtamisen tehtävät tiimitasolla?
2. Mitkä ovat menestyvän ICT-tiimin mittarit?
3. Mitä on menestyksekkäs johtaminen ICT-tiimeissä?

Toivottavasti opinnäytetyöstä saavat ajatuksia ja eväitä niin alaiset kuin johtamistehtävissä työskentelevät johtamisen tarkasteluun. Johtamista on tutkittu paljon eri näkökulmista ja kirjallisuutta aiheesta löytyy paljon. Johtamista IT-alalla on tutkinut mm. Maria Kalske (2019) opinnäytetyössään ”Asiantuntijoiden johtamisen muutos IT-alalla” sekä Linda Juntunen (2018) Pro Gradu -tutkielmaansa ”Luovuutta tukeva johtaminen tietointensiivisellä IT-alalla”. Myös Laura Järvelä on tutkinut opinnäytetyössään (2019) menestyvien itseohjautuvien tiimien toimintaa.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Tulokset	Haastattelukysymykset
Mitkä ovat ICT-johdamisen tehtävät tiimitasolla?	2, 3, 5	6.7	<p>Mitkä tehtävät kuuluvat vastuualueeseesi?</p> <p>a. asioiden näkökulma</p> <p>b. ihmisten johtamisen näkökulma</p> <p>Mitkä tehtävät näistä (kys. 3) ovat mielestäsi tärkeimpiä tiimin tekemisen kannalta?</p>
Mitkä ovat menestyvän ICT-tiimin mittarit?	4, 5	6.8	<p>Kuinka tiimin menestystä mitataan?</p> <p>Onko mielestäsi mittareiden ulkopuolisia asioita, joiden kautta menestystä voidaan nähdä?</p> <p>Milloin itse ajattelet, että tiimi on menestynyt?</p>
Mitä on menestyksenkäs johtaminen ICT-tiimeissä?	2, 3, 4, 5	6.9	<p>Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä ominaisuuksiasi tiimin johtamisen näkökulmasta?</p> <p>Mitkä asiat omassa tekemisessäsi auttavat mielestäsi tiimiä menestymään?</p> <p>Mistä tiimin menestys mielestäsi johtuu?</p> <p>Mikä motivoi onnistumiseen?</p>

1.1 Käsitteet

Ketterä kehittäminen

Ketterällä kehittämisellä tarkoitetaan ohjelmistokehityksen tuotantomenetelmiä. Eri menetelmiä yhdistävät aktiivinen viestintä, loppukäyttäjien osallistaminen, kyky reagoida muutoksiin ja uuden toimivan ohjelmiston priorisointi. Ne sopivat erittäin hyvin monimutkaisiin hankkeisiin sekä nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Keittäminen tapahtuu lyhyissä sykleissä eli iteraatioissa ja tavoitteena on tuottaa minimi vaatimusten mukainen tuote tai palvelu (ohjelmisto) mahdollisimman nopeasti. (Ekholm & Lehtonen 2.12.2021.)

Projektoitu kehittäminen

Projektoitu, vaiheittainen kehityskulku (sequential development). Se sisältää ennalta määritellyn määrän kehitysvaiheita, joissa edellinen vaihe tulee aina olla valmis ennen seuraavaan siirtymistä. Laatu varmistetaan testitapauksien ja hyväksymiskriteerien avulla. Näiden avulla varmistetaan, onko ratkaisu kokonaan tai osittain vaatimusten mukainen. Viimeisenä testaaajat suorittavat testit ja hyväksyvät tuotteen. (Business Technology Standard 2021, 96.)

Tiimi

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä ja ovat riippuvaisia toisistaan (Rötkin 2015, 85–89).

Henkilöstötyytyväisyyskysely

Henkilöstö- ja työtyytyväisyyskyselyjen avulla selvitetään henkilöstön hyvinvointiin vaikuttavia asioita esimerkiksi kerran vuodessa tai useammin (Roidu 13.2.2022).

2 Mitä on johtaminen / Yleisesti johtamisesta

Haluan aluksi selvittää johtamisen peruskäsitteistöä sekä johtamisen eri osa-alueita. Johtamisajatteluun ovat vaikuttaneet monet eri tieteenalat kuten: taloustiede, psykologia, sosiologia ja historian tutkimus (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtaminen, tieteenä, toimintana, työroolina ja taiteena). Johtaminen liittyy aina omaan aikakauteensa ja on tuotosta yhteiskunnallista muutoksista, asenteista ja aikaan kuuluvista tutkimuksista. Myös ihmisten toiveet johtamisesta vaihtelevat ajan hengen mukaan. Johtamisajattelun kehitykselle on ja on ollut tyypillistä se, että vanhat teoriat ohjaavat aina myös uusien teorioiden suuntia. Usein johtamisopit syntyvät käytännössä hyväksi havaittujen toimintatapojen pohjalta. Kun tarpeeksi monet ovat adaptoineet toimivan mallin, tutkijat ja konsultit arvioivat ja dokumentoivat mallin. Johtamisoppeihin voidaan lukea myös mallit, jotka on kehitetty vastaamaan käytännön tarpeita. Valloilla on voinut olla erilaisia tutkimuksia ja myös keskenään ristiriitaisia teorioita. Viime vuosina pinnalla ovat olleet uudistuminen, tehokkuus ja ihmislähtöisyys. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisajattelun kehittyminen.)

2.1 Leadership ja Management

Johtaminen usein jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tosielämässä nämä asiat kuitenkin kytkeytyvät toisiinsa vahvasti, eikä näin suoraviivaista jaottelua oikeasti ole. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.)

Asioiden johtaminen keskittyy ratkaisuiden löytämiseen. Se ei niinkään keskity ihmisiin vaan organisointiin, toiminnan suunnitteluun ja valvontaan. Asioita johtamalla keskitytään olosuhteisiin ja tekemisen tapoihin, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Management-termin alle kuuluvia tehtäviä ovat mm. päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, käytännön toteuttamisen suunnittelu ja ohjeistaminen, rakenteiden luominen, resurssien varmistaminen ja toteuttamisen seuranta ja arviointi. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.)

Ihmisten johtamisen keskiössä taas ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisiä voidaan johtaa sekä ryhmä- että yksilötasolla. Ihmisten johtaminen on vaikuttamista ja onnistumisen edellytyksien luomista. Onnistumisen edellytyksiä ovat mm. selkeät tavoitteet, riittävä osaaaminen, palaute ja palkitseminen sekä tuki sitä tarvittaessa. Parhaassa tapauksessa johtamisella innostetaan ja autetaan ihmisiä kehittymään. Ihmisten johtaminen on haastavaa muuttuvissa toimintaympäristöissä, jonka vuoksi suosittujen johtamisideologioiden tärkeimpiä asioita ovat viime aikoina olleet ihmisten innostaminen, voimaannuttaminen, valtuuttaminen ja luovan potentiaalin ja kehittymisen vapauttaminen. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.)

2.2 Johtamisen tehtäviä sekä johtaminen roolina

Perinteisissä johtamisen määritelmässä ihmiset on nähty enemmän koneiston osina ja mekaanisesti toimivana käyttötavarana, eikä niinkään itseohjautuvina ja luovina toimijoina, kuten nykypäivänä. Johtajan ja johdettavien suhde on muuttunut enemmän vuorovaikutteiseksi ja luottamus toimijoiden välillä on kasvanut, kun autoritäärisyys on vähentynyt. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen tarkoitus.)

Johtamisen tärkeimmiksi tehtäviksi on määritelty suunnittelu, organisointi, arviointi, ihmisten johtaminen ja päätöksenteko, joka kattaa kaikki aiemmat tehtävät. Suunnittelu on yksi tärkeistä johtamisen tehtävistä. Suunnittelun merkitys voi vaihdella tilanne kohtaisesti nopeasta arvioinnista pidempiaikaiseen arviointiin ja tarkkaan suunnitteluun. Suunnittelu on kuitenkin aina osa kaikkea toimintaa ja pitää sisällään tavoitteet, tavoitteeseen pääsemisen ja sen, miten tavoitteeseen pääseminen käytännössä toteutetaan. Organisointi on suunnitellun toiminnan mahdollistamista järjestämällä resurssit, kuten työpanos ja materiaalit ja välineet. Organisointi on myös asioista sopimista, jotta kaikki tietävät kuka tekee mitäkin, missä ja milloin. Ihmisten johtaminen eli johtajuus taas on ihmisten motivointia ja työntekijöiden osaamisesta ja kehityksestä huolehtimista. Johtajuuden käsitteen alle kuuluu myös yhteistyön sujuvuudesta huolehtiminen ja ilmanpiirin kehittäminen innostavaksi ja kannustavaksi. Viimeisimpänä tehtävänä on lueteltu arviointi, joka on tulosten ja tavoitteiden vertailua sekä onnistumisten ja epäonnistumisten syiden pohdintaa. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen sisältö ja ulottuvuudet.)

Johtamista voidaan katsoa myös rooliajattelun kautta. Rooli on johtajan asemaan liittyvä tehtävä, jolla on tavoitteet ja vastuut. Eri rooleissa menestymällä johtaja saa johtamistehtävänsä onnistumaan. Henry Mintzbergin rooliteoriassa 10 tyypillistä johtajan roolia jaetaan kolmeen pääkategoriaan. Ensimmäinen on ihmissuhderoolit, joissa johtaja toimii keulahahmona ja edustajana. Hän hoitaa suhteita toiminnan kannalta tärkeisiin tahoihin. Ihmissuhderooleista tärkeimpien joukossa on ihmisten johtajan rooli. Tällöin johtaja on suunnannäyttävä ja innostaja, joka sitouttaa henkilöstön toimimaan päämäärien hyväksi. Toinen kolmesta pääkategorioista on tiedonkäsittelijän roolit. Tiedonkäsittelijän rooleihin kuuluu tarkkailijan rooli, jossa johtaja hankkii ja prosessoi tietoa ympärillään ymmärtääkseen tilannetta. Kolmas kategoria on päätöksentekoroolit. Tähän kuuluvat mm. yrittäjän, resurssien allokoijan, häiriötekijöiden käsittelijän ja neuvottelijan roolit. Näihin sisältyy erilaisia tehtäviä kuten päätöksen teko, resurssien hankintapäätöksiä ja resurssien kohdentamista, konfliktien ratkaisua ja erilaisia neuvottelutilanteita. Johtajasta ja hänen näkemyksistään riippuen eri roolit voivat korostua eri tilanteissa. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku johtajan roolit.)

2.3 Johtajan ominaisuuksia

Näkemyks johtamisesta on muuttunut vuosisatojen kuluessa. Johtamista ei enää nähdä synnynnäisenä ominaisuutena vaan tehtäväalueena, johon kuuluvia tietoja ja taitoja voi opetella. Käsite kompetenssi viittaa tehtävässä vaadittuihin valmiuksiin. Nämä kompetenssit (competence) määrittävät ainakin osittain, kuinka johtaja onnistuu tehtävässään. Kompetensseihin luetaan tiedot, taidot, asenteet ja ominaisuudet. Osa näistä, kuten tiedot ja taidot, vahvistuvat koulutuksen kautta. Asenteet liittyvät vahvasti kokemuksiin, mutta itsereflektiolla ja tiedolla myös niihin voidaan vaikuttaa. Esimerkiksi paineensietokyky ja luottamus muihin ihmisiin ovat ominaisuuksia ja näin synnynnäisiä, mutta niihinkin on mahdollista vaikuttaa. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen kompetenssit.) Taidot ovat kompetenssien ydintä, mutta myös tiedolla on oma merkityksensä. Asenteet ja ominaisuudet taas näkyvät johtajan toiminnassa. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen kompetenssit.)

Troy Mumford, Michael Campion ja Frederick Morgeson (2007) luokittelivat tutkimuksensa perusteella johtajalta vaadittavia taitoja. Nämä voidaan jakaa neljään pääryhmään: kognitiivisiin taitoihin, ihmissuhde- ja liiketoimintataitoihin sekä strategisiin taitoihin. Kognitiiviset taidot ovat oppimiskykyä, tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelytaitoja sekä kykyä välittää tietoa eteenpäin. Myös käsitteellinen hahmottamiskyky, kyky omaksua nopeasti uusia asioita, kriittinen ajattelu ja kokonaisuuksien ja asioiden välisten suhteiden hahmottaminen kuuluvat kognitiivisiin taitoihin. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) ”Ihmissuhdetaidot koostuvat kyvystä tulkita ihmisten käyttäytymistä ja ihmisten välisten suhteiden tilaa” (Viitala & Jylhä 2019, luku 1). Kyky kommunikoida tilanteen vaatimalla tavalla ja vaikuttaminen ovat osa tätä. Hyvien vuorovaikutussuhteiden luominen ja jännitteiden ja ongelmien ratkominen ovat merkkejä ihmissuhdetaidoiltaan kehittyneestä johtajasta. Kolmantena olevat liiketoimintataidot sisältävät tietämyksen yrityksen toiminnan eri osa-alueista. Johtaja ymmärtää johdettavan sisältöalueen suhteessa kokonaisuuteen. Viimeisenä olevat strategiset taidot viittaavat kykyyn yhdistää olemassa olevaa tietoa tulevaisuuden kehityskulkuihin ja mahdollisuuksiin. Olemassa olevan tiedon varassa on myös tehtävä päätöksiä päämäärien saavuttamiseksi. Visioinäkemyks, systeeminäkemyks, luovuus, ongelmanratkaisutaidot ja kyky tutkivaan kehittämiseen ovat kaikki strategisia taitoja. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen kompetenssit.)

2.4 Valta ja vastuu

Valta ja vallankäyttö on olennainen osa johtamista. Kaikilla on valtaa, mutta sen aste vaihtelee henkilöiden välillä. Valta on vapautta tehdä päätöksiä ja keino saada aikaan asioita. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Valta ja johtaminen.) Valta, vastuu ja tieto ovatkin vallan olemuksen peruspilareita. Näiden tulisi kulkea käsikädessä. Organisaatiohierarkiassa valta ja usein myös tieto painottuvat ylemmille tasoille. Alemmilla tasoilla voi kuitenkin joissakin tapauksissa olla enemmän tietoa ja

vastuuta tietyistä tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi palveluista ja tuotteista. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Vallan olemus.)

John P. Frenchin ja Bertram Ravenin teoriassa (1959) jaetaan johtajan vallan lähteitä. Lähteitä on viittä eri tyyppiä. Laillistettu eli asemavalta perustuu johdettavan uskomukseen siitä, että johtajalla on oikeus vaatia jotakin ja siksi johdettavan on se tehtävä. Asiantuntijavaltius taas perustuu johtajan substanssiosaamiseen ja siksi hänet hyväksytään johtajaksi. Arvostukseen perustuva valta taas tarkoittaa, että johtaja on ihailtu johdettaviensa keskuudessa. Palkitsemisvalta taas perustuu palkkioiden antamiseen ja saamiseen. Viimeisenä oleva pakkovalta taas on valtaa, jonka johtaja saavuttaa rankaisukeinojen avulla. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtajan vallan lähteet.)

Valtaa voidaan käyttää omien etujen ajamiseen tai positiivisemmassa merkityksessä, ryhmän etujen edistämiseen. Toisten harhaanjohtaminen, tiedon pimittäminen ja virheiden salaaminen ovat kaikki vallan väärinkäyttöä. Myös välinpitämättömyys on vallankäyttöä. Sitä kutsutaan passiiviseksi vallankäytöksi. Tämä voi ilmetä muiden mielipiteiden sivuuttamisena tai niin, että jätetään muiden viestit ja kommunikointi huomiotta. David McClellandin (1970) ja David Winterin (1973) tutkimuksissa käsitellään vallankäytön ja vaikuttamisen taustalla olevaa motivaatiota. Vaikuttamisen halun taustalla voivat olla itsekkäät syyt tai ryhmän intresseihin pohjautuvat syyt. Itsekkäät syyt ovat usein haitallisia. Siinä vallan tunne ja vallan käyttäminen saavat aikaan mielihyvää. Ryhmän intresseihin pohjautuvat syyt taas perustuvat haluun auttaa ja tuottaa hyötyä jollekin asialle tai ryhmälle. Tällöin vallankäyttäjä kokee tuottavansa muille hyvää ja hyötyä ja saa siitä itsekin iloa. Yksilöityneestä vallasta voi seurata alaisten keskuudessa passiivisuutta, kun taas yhteisön tukeminen lisää motivaatiota ja sitoutumista. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Vallan olemus.) Hyvään vallankäyttöön kuuluu muiden ihmisten arvostaminen, kuunteleminen, oikeudenmukaisuus ja hyvien sosiaalisten suhteiden edistäminen. Hyvä vallankäyttäjä myös huomioi muiden tarpeet, kun taas liian itsevaltainen johtaminen hävittää työyhteisöstä iloa ja oma-aloitteisuutta. Vallalla vaikuttamisen keinot voidaan jakaa työnjohto-oikeuden käyttämiseen, järkiperäiseen vaikuttamiseen ja tunneperäiseen vaikuttamiseen. Hyvä johtaja huomioi ja lukee tilanteita ja osaa käyttää kaikkia keinoja tarpeen mukaan. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtajan vallan lähteet.)

Valtarakenteet ja vallankäytön normit muuttuvat hitaasti. Jarmo Peltoniemen väitöskirjassa (2018) on osoitettu, ettei vallasta juurikaan keskustella organisaatioissa, vaikka valtarakenteet vaikuttavat välillisesti paljon työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Valtarakenteet.)

Kaikilla ihmisillä on vastuu tietojensa seurauksista. Vastuu on omien tekojen seurausten huomista. Vastuunkantaminen voidaan erottaa vastuusta. Vastuun kantaminen on päätöksistä ja teoista johtuvien seurausten hyväksymistä. Johtajilta vastuun ottamista vaaditaan etenkin vaikeina

aikoina. Johtajan tulisi kantaa vastuu työntekijöistään. Hyvä johtaja kantaa vastuun niin vaikeina kuin hyvinäkin aikoina. Johtajalla on vastuu ennen kaikkea tuloksista, mutta myös ihmisistä ja asioista. Johtajan ei tarvitse kantaa päätöksistään syyllisyyttä, mutta vastuu on otettava. Johtajan vastuisiin kuuluvat myös työkultuurin rakentaminen, ylläpitäminen ja johtaminen. (Kukkola 15.5.2015.)

2.5 Esihenkilötyö

Johtaminen on tärkein keino, jolla huolehditaan tuottavasta toiminnasta. Esihenkilön rooli on erilainen verrattuna alaisiin ja hän katsoo toimintaa työnantajan näkökulmasta. Esihenkilön on myös katsottava toimintaa yrityksen päämäärän kannalta ja kyettävä nousemaan omien ja ryhmän tarpeiden yläpuolelle. Hänellä on oltava riittävästi tietoa ja hänen on hallittava kokonaisuutta. Esihenkilön yksi perustehtävistä onkin pitää huolta, että jokainen henkilöstön jäsen ja tiimi tietää, mikä heidän tehtävänsä on osana organisaatiota ja isompaa työprosessia. Lisäksi esihenkilön on oltava hyvin perillä yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta työn priorisointi onnistuu. Perustehtävän lisäksi esimiehen on selvennettävä ja muistutettava henkilöstöä asiakasnäkökulmasta työssä. Haastamalla henkilöstöä ajattelemaan palveluita ja toimintaa asiakkaan näkökulmasta yritys ja palvelut kehittyvät ja ovat yhä houkuttelevampia asiakkaiden näkökulmasta. Myös toiminnan tarkasteleminen talouden näkökulmasta kuuluu esimiehen tehtäviin. Vaikka organisaation paras liiketaloudellinen osaaminen keskittyy korkeimmalle johdolle, myös esihenkilö tarvitsee tätä osaamista onnistuakseen tehtävässään. Jos esihenkilön perustoiminnassa on puutteita voi se ilmetä esimerkiksi niin, että ihmisten mukavuudenhalu ja mieliteot vievät voiton olennaisten työtehtävien suorittamiselta ja energia alkaa valua keskinäisiin ristiriitoihin ja valtataisteluun. Johtamisen merkitystä ei ole siis varaa väheksyä. (Järvinen 2005, 22–27.) Esihenkilön valta perustuu hänen asemaansa. Vaikka valta perustuu myös persoonallisille ominaisuuksille ei muodolliseen asemaan perustuvaa valtaa tule väheksyä. Esihenkilön asema on myös lailla säädeltyä, joka määrittelee myös valta-asemaa. Myös organisaation tulee selkeästi määrittää esihenkilölle hänen tehtävänsä ja valtuutensa, jotta hänellä on edellytykset onnistua työssään. Pelkät valtuudet eivät kuitenkaan riitä, vaan esimiehen on myös itse otettava ja ansaittava johtajuutensa. Esihenkilö ei välttämättä itse hallitse alaistensa substansiosaamista eikä näin voi antaa selkeitä ohjeita, kuinka tehtävä tulisi suorittaa. Haasteeksi voikin muodostua asiantuntijoiden johtaminen. Toisaalta, vaikka esihenkilöllä olisikin selkeä valta-asema ja hänellä olisi erikoisosaamista alaistensa tehtäviin, on hänen silti hankittava omalla toiminnallaan alaistensa arvostus ja kunnioitus ollakseen uskottava johtaja. Kuitenkin, mikäli esihenkilön suhde omaan johtajuuteen on selvillä ja vakaalla pohjalla, onnistuu asiantuntijoiden johtaminen, vaikkei hänellä olisikaan asiantuntijuuteen perustuvaa valtaa. Aina näin ei kuitenkaan ole ja ongelmat voivat näkyä eri tavoin. Yksi ilmenemismuoto on kyvyttömyys toimia esihenkilön roolissa aidosti omana itsenään ja itsenäisesti. Ongelmat voivat myös ilmetä niin, että esimies hake pakonomaisesti alaistensa hyväksyntää, jonka seurauksena käyttäytyminen ei ole johdonmukaista eikä

selkeää. Tämän seurauksena esihenkilön omat näkemykset katoavat ja sovitut pelisäännöt unohdetaan ja työyhteisön luottamus esihenkilöön katoaa. Toisena ääripäänä voidaan pitää kaikkivoipaa johtajaa, joka ylittää valtuutensa ja toimii ihmisistä piittaamatta. Tällainen johtaja saattaa ottaa liian isoja riskejä, jotka johtavat katastrofaalisiin seurauksiin. Kaikki esimiehet kokevat näihin ääripäihin liittyviä tunteita, eikä niitä voi esihenkilön työssä täysin välttää. Myös kokemus ja erilaiset tilanteet vaikuttavat tuntemuksiin. Usein esihenkilön on kuitenkin kyettävä toiminaan tunteistaan huolimatta tilanteen vaatimalla tavalla. (Järvinen 2005, 27–38.) Olennaista esihenkilölle onkin löytää sopiva suhde johtajuuteen ja valtaan. Myös esihenkilön tulee arvostaa itseään johtajana, uskoa omiin kykyihinsä sekä kuunnella ja arvostaa riittävästi alaisiaan. Tasapainon löytymisen edellytyksenä on omien puutteiden ja rajoitusten tunnistaminen ja hyväksyminen. Taito pyytää tarvittaessa anteeksi, avun pyytäminen ja omien virheiden tunnustaminen ovat merkkejä hyvästä johtajuudesta. Tämän lisäksi on tunnistettava tilanteet, joissa on epävarmuudesta huolimatta toimittava määrätietoisesti. Realiteetintaju onkin yksi hyvän johtajuuden piirteistä. (Järvinen 2005, 39–40.) Omat virheet on mahdollista hyväksyä sekä yhdistää omiin vahvuuksiin ja hyviin puoliin. Esihenkilöt kohtaavat väistämättä työssään pettymyksiä ja onkin tärkeää, että heillä on riittävästi mm. itsearvostusta, jonka avulla palauttaa usko itseen ja alaisiin. Jos esihenkilö ei kykene työstämään ja kohtaamaan pettymyksiään, ei virheistä oppimista tapahdu ja samat puutteelliset toimintatavat toistuvat. Säilyttääkseen ihannemielikuvansa voi esihenkilö alkaa selitellä asioita parhain päin tai kaataa syyt muiden niskoille. Pahimmillaan hän voi kieltää täysin selvät tosiasiat ja näin välttää vaikeiden asioiden kohtaamisen. (Järvinen 2005, 42.)

3 Organisaatiot

Tiimit näkyvät ja vaikuttavat organisaatioissa yhä selvemmin. Tässä kappaleessa tarkastellaan hieman erilaisia organisaatorakenteita ja tiimejä osana organisaatiota.

Mekanistinen organisaatiokäsitys tarkoittaa sitä, että ihmiset nähdään suuren koneiston vaihdettavissa olevina osina ja johtaminen painottuu tehokkuuden ja tuottavuuden maksimointiin prosesseja ja organisaatorakennetta muokkaamalla. Tämä on hieman vanhahtava käsitys ja nykyään ymmärretään paremmin, etteivät pelkät organisaation mekanismit riitä menestykseen. Nykyisissä teorioissa ymmärretään, että organisaatio toimii vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja on riippuvainen siitä. Tämän myötä organisaatiot joutuvat jatkuvasti muuttumaan ja johtamisen painopisteeksi ovat nousseet ihmiset. Organisaatiot hahmotetaan yhä enemmän yhteisöinä ja ihmisten ja yhteisöjen menestys syntyy luovuudesta, älykkyydestä sekä sosiaalisesta kyvykkyydestä sekä kyvystä muodostaa yhteinen tulkinta ja ymmärrys asioista. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku organisaatiokäsitys ja johtaminen.)

3.1 Erilaiset organisaatiot

Organisaatiokaavioiden avulla saadaan kuva toiminnan rakenteesta, mutta se kuvaa toimintaa vain yleisellä tasolla. Rakenne määrittää kuitenkin ihmisten tehtävät, vastualueet, työroolit ja suhteet sekä viestintäverkostot. Sen pohjalta on myös helpompi suunnitella, järjestää, ohjata ja valvoa toimintaa. (Lämsä & Päivike 2013, 151–152.)

Klassinen rakenneteoria kertoo, kuinka organisaatio voidaan rakentaa ja saada toimimaan mahdollisimman hyvin. Rakenneteorian kehityksen kolmesta aallosta ensimmäisessä Max Weberillä oli merkittävä vaikutus. Hänen organisaatioitansa koskevat ajatuksensa näyttivät suuntaa myöhemmin tuleville ajattelijoille. Toisessa aallossa tulivat niin sanotut strukturalistit. He tarkastelivat organisaatioita ja työn organisointia niissä vertikaalisesta ja horisontaalisesta näkökulmasta. Strukturalismi on edelleen suosittua. Kolmannessa aallossa tutkijat halusivat tietää, kuinka suurelta osin Weberin teoria täyttää sille asetetut myönteiset odotukset. He lähtivät siitä oletuksesta, että Weberin ajatuksia toteuttava organisaatio toimii tehokkaasti, pitää ihmiset tyytyväisinä ja mahdollistaa työn tekemisen hyvin. (Harisalo 2021, alaluku Klassisen rakenneteorian perusideat.) Weberin yksi kantavista ajatuksista oli se, että rationaalinen auktoriteetti voisi syrjäyttää karismaattisen auktoriteetin. Tämän toteutuminen tosin vaatisi tietyn tyyppisiä organisaatioita. (Harisalo 2021, alaluku Klassinen rakenneteoria ja rationaalinen byrokraatia.)

Työnjaon rakenne on organisaatioille keino saavuttaa asetetut tavoitteet ja organisoida välttämätön työ hyvällä tavalla. Näin myös organisaation työnjaon rakenne voi muuttua, jos tavoitteet

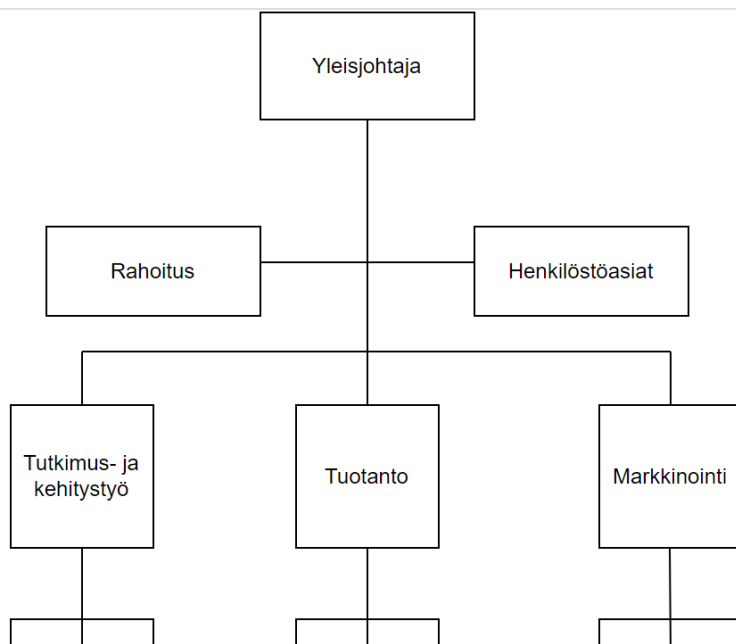
muuttuvat. Rakenne on myös aina hierarkkinen. Hierarkisuuden taso voi kuitenkin vaihdella organisaation mukaan. Tavoitteena on aina tehokas ja rationaalinen organisaatio. Työnjaon rakenteita tarkastelemalla organisaation johto voi tunnistaa ja korjata ongelmia, jotka heikentävät koko organisaation toimintaa. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.)

Organisaatorakenteen tehtävät ovat taloudellisen ja tehokkaan toiminnan mahdollistaminen, resurssien tarkoituksenmukaisen käytön mahdollistaminen, toiminnan valvonta, henkilöiden, ryhmien ja tiimien vastuun ja velvollisuuksien määrittely, eri tehtävien ja organisaation osien välisen yhteistyön koordinointi, mahdollistaa joustavuus eri kehitystarpeisiin vastaamisessa sekä ihmisten yhteistyön ja tyytyväisyyden edistäminen. Puhutaan rakenteellisesta tehokkuudesta, jonka edellä mainitut tekijät mahdollistavat. Rakenne itsessään ei ole merkityksellinen, vaan sen tulee vain palvella organisaation perustehtäviä ja suorituskykyä pitkällä tähtäimellä. Hitaasti muuttuvassa ja vakaassa ympäristössä hierarkkinen rakenne sopii hyvin ja palvelee tarkoitustaan. Nykyään maailma muuttuu kuitenkin nopeasti ja suuriltakin organisaatioilta vaaditaan ketteryyttä eli joustavaa rakennetta. Nykyään etenkin Suomessa organisaatorakenteet ovat matalia eikä hierarkiaportaita ole niin montaa. Tämä mahdollistaa päätöksenteon hajauttamisen alemmas, usein tiimeille. (Lämsä & Päivike 2013, 153.)

Organisaatorakenteiden tarkastelussa voidaan huomioida muutamia keskeisiä ulottuvuuksia. Työnjako, ohjaus- ja valvontaketju, valvontajänne, keskittäminen ja hajauttaminen sekä muodollisuuden aste kuuluvat kaikki niihin. Työnjako tarkoittaa organisaatiossa tehtyjä valintoja, joiden mukaan työ on jaettu. Itse suoritettava työ voidaan jakaa vielä osatehtäviin. Perinteinen esimerkki työnjaosta on liukuhihna esimerkki autoteollisuudesta, jossa yksi asentaa eturenkaan, toinen taka-reenkaan ja kolmas auton oven. Työnjako luo perustan sille, mitä ihmisen odotetaan työssään osaaavan ja tekevän. Työnjakoa tarvitaan myös silloin, kun muodostetaan tiimejä ja osastoja. Työnjaon perusteet voivat vaihdella tilanteiden mukaan esimerkiksi maantieteellisen sijainnin, toiminnon tai tuoteryhmien mukaan. Ohjaus- ja valvontaketju määrittää hierarkian ja henkilöiden aseman tuomat oikeudet ja velvollisuudet. Valvontajänne kuvastaa alaisten määrää per esimies. Jos valvontajänne on suuri, tarkoittaa tämä litteää organisaatorakennetta, jossa hierarkia on matalaa. Vastaavasti pieni valvontajänne tarkoittaa, että esimiehellä on vain muutama alainen ja hierarkiaportaita on myös enemmän. Korkea hierarkiarakenne tarkoittaa yleensä myös korkeampia kustannuksia ja päätöksenteon hitautta. Viime vuosina organisaatiot ovat menneet kohti litteämpää rakennetta, joka mahdollistaa joustavuuden, kustannustehokkuuden, asiakaslähtöisyyden sekä henkilöstön itäsenäisyyden paremmin. Keskittäminen ja hajauttaminen kuvastavat vallanjakoa. Hajautetussa rakenteessa valtaa on jaettu alemmille tasoille ja keskitetyssä mallissa valta on keskitetty korkeimmalle johdolle. Keskittämiseen ja hajauttamiseen liittyy myös näkökulma henkilöstön osallistumisen mahdollisuuksista. Jos esimerkiksi alueellisilla tiimeillä on mahdollisuus itse päättää rekrytoinneista

tarpeensa mukaan, on vallan hajauttaminen suurempaa. Muodollisuuden aste taas määrittää, kuinka paljon säännöillä ja määräyksillä on vaikutusta ihmisten toimintaan. Korkea muodollisuuden aste mahdollistaa myös tarkan valvonnan, sillä korkean muodollisuuden organisaatioissa työnkuvat ovat tarkkaan määriteltyjä, eikä ihmisillä ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Vastakohta korkealle muodollisuudelle ovat esimerkiksi itseohjautuvat tiimit, joissa henkilöt ohjaavat itseään. (Lämsä & Päivike 2013, 157–160.)

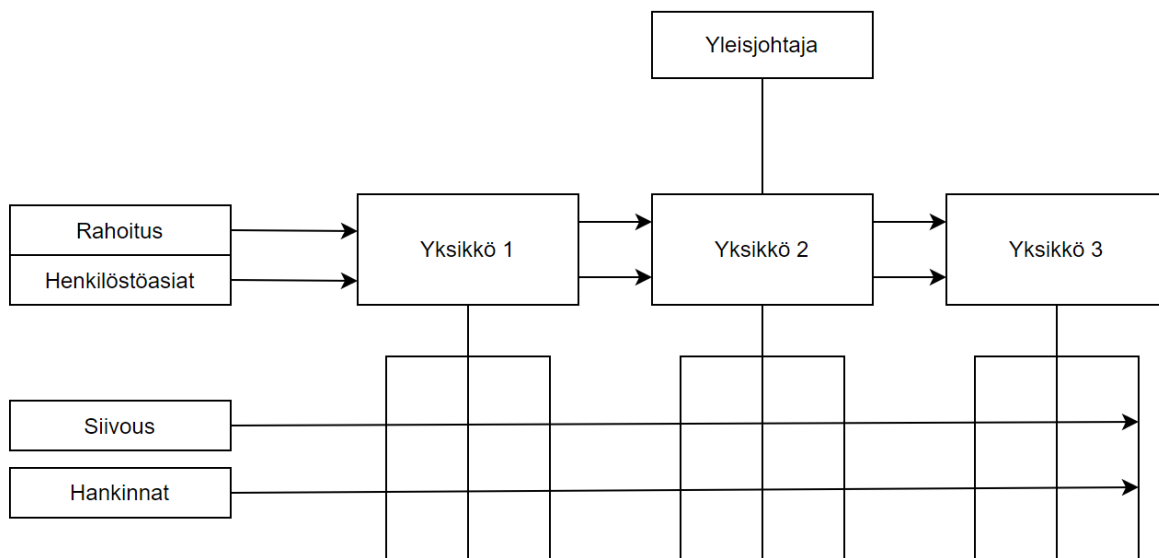
Organisaatorakenteita voidaan muodostaa yhtä paljon, kuin keskeisten ulottuvuuksien yhdistelmiä on olemassa. Usein ne kuitenkin noudattavat, jotakin seuraavista perusmuodoista: yksinkertainen rakenne, funktionaalinen rakenne, divisioonarakenne, projektiorganisaatorakenne, matriisirakenne, verkostorakenne ja virtuaaliorganisaatio. Pienissä yrityksissä on usein yksinkertainen rakenne. Niissä valta on keskittynyttä, osastoja on vähän, muodollisuuden aste on matala ja valvontajänne on suuri. Hierarkia on matalaa, koska henkilöstöä on vähän ja kaikki tekevät lähes samoja töitä. (Lämsä & Päivike 2013, 160.)



Kuva 1. Työnjaon funktionalinen rakenne. (mukaillen Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot)

Kuvan alin rivi edustaa horisontaalista työnjakoa (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot). Yksiköt on funktionaalisessa rakenteessa eroteltu samankaltaisten työtehtävien mukaan (Lämsä & Päivike 2013, 161). Rahoitus ja henkilöstöasiat palvelevat alempia yksiköitä ja ovat tässä esimerkissä esikuntia. Yritys laajenee, jos horisontaalisia yksiköitä lisätään. Vastaavasti taas hierarkia syvenee, jos vertikaalisia yksiköitä lisätään. Funktionaalisen rakenteen omaavat yritykset ovat usein pieniä tai keskisuuria (Lämsä & Päivike 2013, 161). Rakenne edistää yksittäisten

päyüksiköiden ammattitaidon ja osaamisen kehitystä sekä sallii ihmisten keskittyä omaan osaamisalueeseensa, joka lisää henkilöstön motivaatiota (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot; Lämsä & Päivike 2013, 161). Funktionaalisen rakenteen avulla pyritään taloudellisiin mitataakaavaetuihin, mutta painetta muuttaa rakennetta voi aiheuttaa esimerkiksi tuote- ja palvelutarjonnan lisääntyminen (Lämsä & Päivike 2013, 161). Funktionaalinen rakenne onkin usein toimiva yritykselle, joka tuottaa vain yhtä hyödykettä. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot).



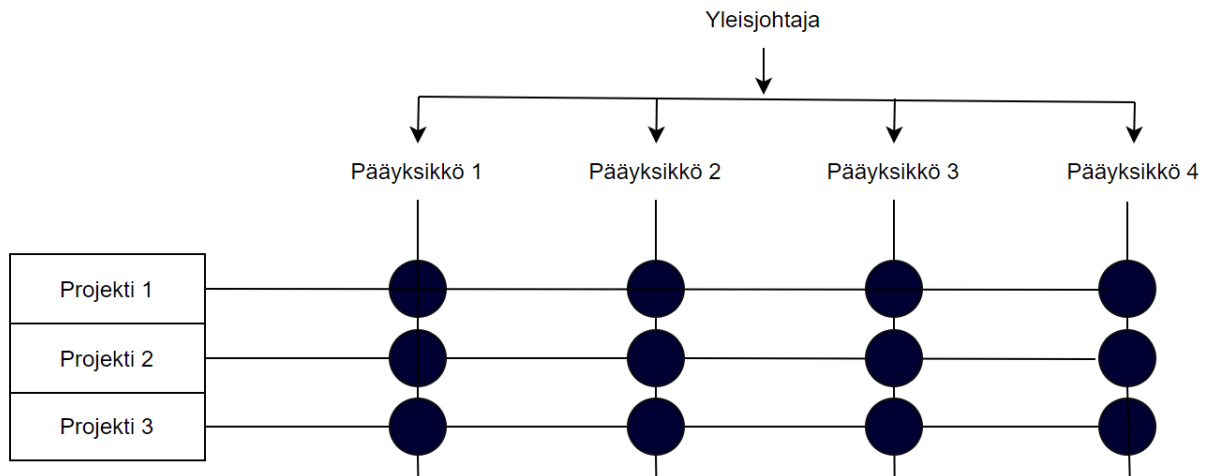
Kuva 2. Työnjaon rakenne prosessien mukaan. (mukaiillen Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot)

Prosessiorganisaatiossa (kuva 2) ne toiminnot, jotka ovat yhteisiä kaikille perustarkoitusta palveleville yksiköille irrotetaan omiksi yksiköikseen ja jaetaan horisontaalisesti omiksi yksiköikseen (esim. Yksikkö 1). Yksiköt jakavat yhteiset tehtävät, kuten rahoitus, henkilöstöasiat, siivous ja hankinta. Prosessiorganisaatio rakenne säästää tuotantokustannuksia ja edesauttaa prosessien vaatiman ammattitaidon ja tehokkuuden toteutumista. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.)

Projektiorganisaatorakenteet ovat yleistyneet viime vuosina. Projekteilla on selkeä tehtävä ja ne ovat tarkasti rajattuja hankkeita. Projekteihin pyritään luomaan mahdollisimman laaja asiantuntemus yhdistelemällä sopivia henkilöitä eri osastoilta sekä tarvittaessa organisaation ulkopuolelta. Projekteilla on aina selkeästi määritelty loppumisajankohta, jolloin projekti päätetään. Huomioitavaa projektirakenteessa on, että projektin toiminta on sovittava yhteen muun organisaation toiminnan kanssa, etenkin henkilöstön resursoinnin näkökulmasta. (Lämsä & Päivike 2013, 162–163).

Verkostorakenne koostuu joukosta toimijoita, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Toimijat voivat olla ihmisiä, organisaatioita tai osia organisaatioista. Verkostomainen rakenne pyrkii joustavuuteen ja organisaatioiden sisäiset rajat ja rajat suhteessa muihin toimijoihin voivat hämärtyä. Tällaiset organisaatiot ovat monimutkaisia, mutta kunkin toimijan tulisi suorittaa oma perustehtävänsä hyvin. Toiminnot, jotka eivät kuulu omaan ydin alueeseen hankitaan verkoston muilta toimijoilta. Verkostorakenne voi olla tasavertainen kumppanuusverkosto tai yhden ydintoimijan hallitsema verkosto. (Lämsä & Päivike 2013, 164).

Virtuaaliorganisaatiot hyödyntävät etätyöskentelyä. Ne ovat verrattain uusi keksintö ja ne perustuvat ICT-tekniikan hyödyntämiseen. Useimmiten henkilöstö koostuu tietotyöntekijöistä ja eri yksiköt ovat maantieteellisesti hajallaan. Haasteena tämän rakenteen mukana tulevat yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen toimijoiden välille. (Lämsä & Päivike 2013, 164–166).

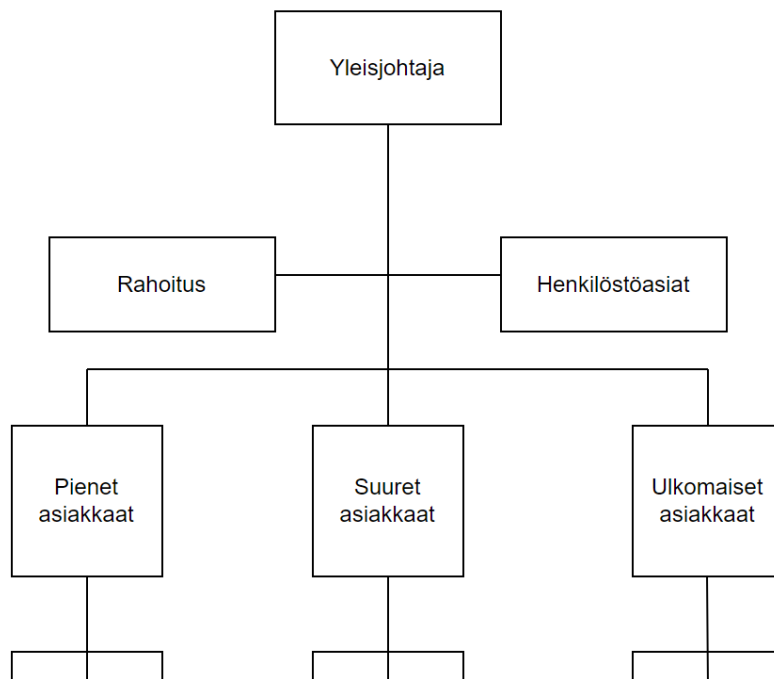


Kuva 3. Työnjaon matriisirakenne. (mukaillen Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot)

Matriisirakenteen avulla organisaation eri osat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Tämä on yleinen rakenne varsinkin suurissa monikansallisissa yrityksissä, kouluissa, sairaaloissa ja pienissä asiantuntijaorganisaatioissa. Ristikkäisohjaus voi tosin myös osoittautua haasteeksi, jos horisontaalisen ja vertikaalisen ohjauksen esimiehet ovat erimieltä. (Lämsä & Päivike 2013, 163.) Matriisirakenteessa horisontaalisesti organisoidut tehtävät (projekti 1, projekti 2 & projekti 3) hyödyntävät pääyksiköiden asiantuntemusta ja kokemusta. Horisontaalisesti organisoidut tehtävät voivat olla myös pysyviä. Esimerkissä on käytetty projekteja, jotka ovat tietyille aikavälille sidottuja. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.) Matriisirakenne toimii hyvin, kun projektin tehtävät ovat erilaisia ja vaativat huomattavaa ammattitaitoa. Matriisirakenne mahdollistaa myös reagoinnin erilaisiin tarpeisiin ja koordinoi ja integroi organisaation sisäisiä tehtäviä. Myös oppiminen ja tiedon

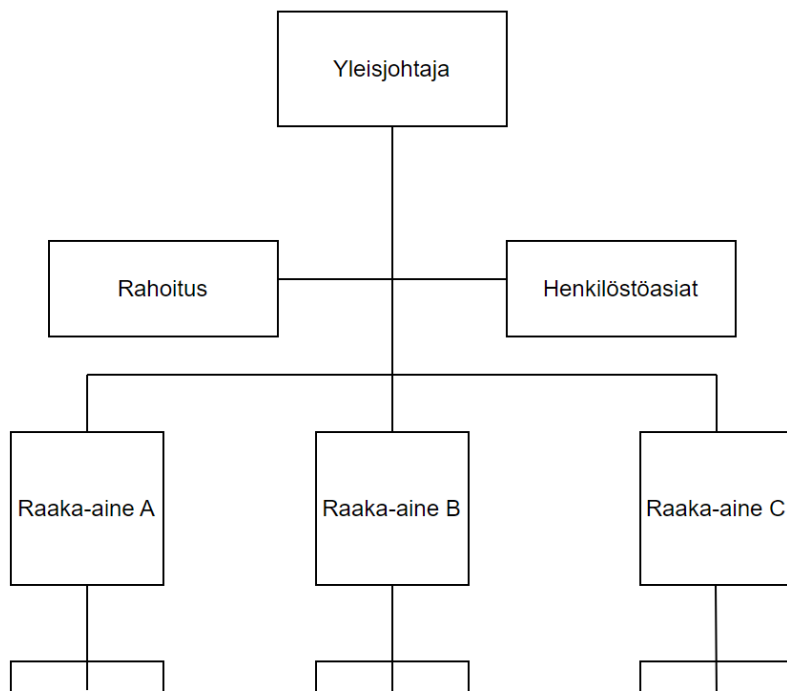
jakaminen paranee tämän rakenteen avulla. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.)

Divisioonarakenne on tavallinen etenkin suurissa monialayrityksissä. Liiketoimintayksiköt ovat pitkälti vastuussa omasta tuloksestaan (tulosityksiköt) ja hoitavat näin myös oman liiketoiminta-alueensa. Työnjaon rakenne asiakkaan mukaan ja keskeisen raaka-aineen mukaan ovat esimerkkejä divisioonarakenteen tulosityksiköistä. Koko organisaation ylin johto on kuitenkin vastuussa, miten kokonaisuutta johdetaan ja kehitetään. (Lämsä & Päivike 2013, 161).



Kuva 4. Työnjaon rakenne asiakkaan mukaan. (mukaillen Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot)

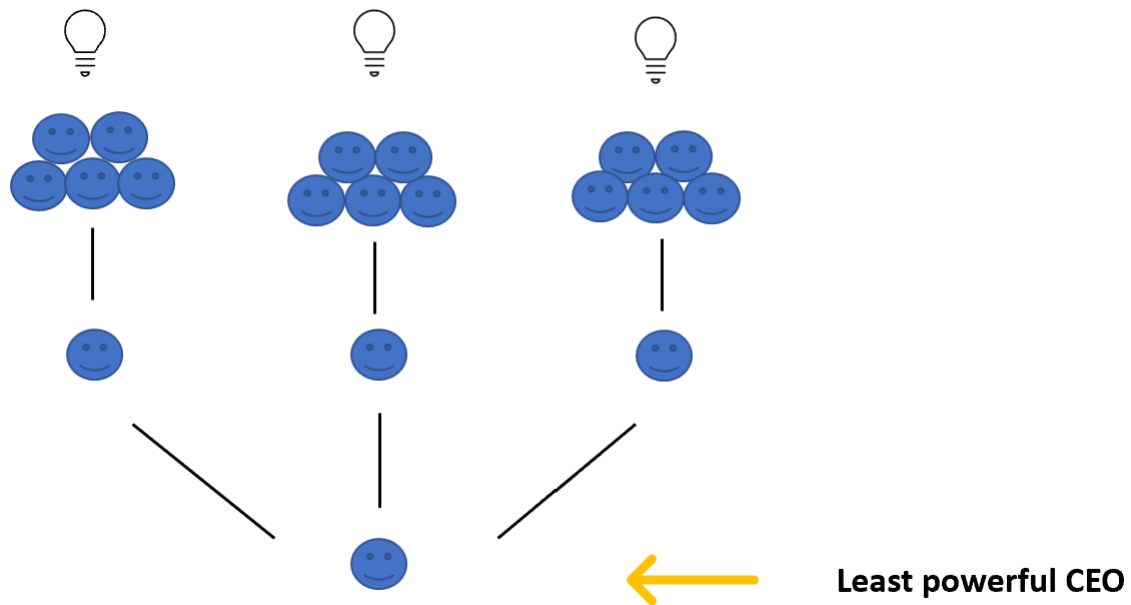
Kun asiakkaat voidaan selkeästi jakaa ryhmiin ja niiden vaatimukset eroavat toisistaan on asiakkaiden varaan luotu rakenne toimiva. Kun asiakkaiden vaatimuksia ei pystytä tyydyttämään samoilla tiedoilla ja taidoilla on organisaation muutettava rakennettaan ja keskityttävä palvelemaan eri segmenttejä. Palveluiden kehittäminen on tehokasta tämän mallin avulla. Se mahdollistaa olosuhteiden ja asiakkaiden tarpeiden kehittymisen seuraamisen tarkasti. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.)



Kuva 5. Työnjaon rakenne keskeisen raaka-aineen mukaan. (mukaillen Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot)

Osastojako voidaan tehdä myös materiaalin tai raaka-aineen mukaan. Mallilla halutaan varmistaa raaka-aineen tai materiaalin tehokas hankinta, käyttö ja kehittäminen. Kaikki mallit havainnollistavat organisaatioiden monimutkaisuutta ja työnjaon horisontaalisen ja vertikaalisen jaon haastavuutta. (Harisalo 2021, alaluku Työnjaon rakenteen vaihtoehdot.)

Tiimejä on lähes kaikissa organisaatioissa, vaikka niitä ei voitaisikaan nimetä tiimiorganisaatioiksi. Tiimiorganisaatioksi voidaan kutsua organisaatiota, jossa tiimeillä on merkittävä rooli. Pelkkää lyhytaikaisia projektiryhmiä ei voida kutsua tiimeiksi, sillä niillä ei ole seuravaksi mainittuja tiimeille ominaisia piirteitä. Käytännössä myös edellä mainittuja kutsutaan tiimeiksi. Tiimeillä on vastuu työn suunnittelusta ja tuloksista, itsenäistä päätösvaltaa, tiimin vetäjällä on valmentajan rooli ja usein osa jäsenten palkasta riippuu tuloksista. Tiimityöskentely voi olla tehokasta, jos tiimille on jaettu riittävästi päätösvaltaa. Se voi näin vähentää hierarkian aiheuttamaa hidastetta, joka kuluu päätöksen tekoon. Ihanteellinen tiimikoko on 4–7 jäsentä. Tiimin toimintaa voivat haitata huono yhteistyö, johtamisongelmat ja vähäinen autonomia. Tiimiorganisaatio voi olla, vaikka organisaatio, jonka koko valmistusprosessi toimii tiimien varassa. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Tiimiorganisaatio.)



Kuva 6. The Supercell model (via GDC Vault) (mukaillen Graft, 17.5.2018)

Supercell on hyvä esimerkki tiimiorganisaatiosta. Tiimit koostuvat 10–17 pelikehittäjästä. Tiimeillä on suurin valta päättää omista töistään. Tiimit voivat itsenäisesti, ilman hierarkkista päätöksentekoprosessia päättää jopa siitä, jatketaanko pelin kehittämistä vai lopetetaanko se kokonaan. Tämä tarkoittaa organisaatiokaaviossa sitä, että kaavio on ikään kuin ylösalaisin. CEO:lla on vähiten valtaa ja tavoitteena on rakentaa mahdollisimman hyviä tiimejä, joilla on valta omasta tekemisestään. Johtajan rooliksi jää luoda mahdollisimman hyvät olosuhteet onnistumiselle. (Graft, 17.5.2018.)

4 Tiimit

Tiimien johtamista tutkittaessa on hyvä myös pohtia, mikä tiimi oikeastaan on. Tiimi on joukko ihmisiä, jotka toimivat yhdessä ja ovat riippuvaisia toisistaan. Tiimissä roolit on suunniteltu tukemaan kokonaisuutta ja yhteistä tavoitetta eli tiimin eri jäsenten osaaminen täydentää toisiaan. Tiimin jäseniltä edellytetään myös hyvää yhteistyötä. Tiimin johtajan tehtävänä on johtaa jokaista yksilönä, mutta myös tiimiä kokonaisuutena. Tavoitteena on saada tiimi toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Tiimin toiminta helpottuu, jos sen olemassaololle on selvästi asetettu syy, sillä on säännölliset kokoontumisajat, puheenjohtaja kokouksissa, tavoitteet tapaamisille sekä selkeät odotukset kullekin tiimin jäsenelle tapaamisten osalta. (Rötkin 2015, 85–89.)

4.1 Tiimien johtaminen

Useissa organisaatioissa työskennellään tänä päivänä tiimeissä. Organisaatiot ovat myös suurempia ja monimutkaisempia. Nopeasti muuttuva ympäristö vaatii organisaatioilta ketteryyttä ja kykyä yhdistää ihmisten asiantuntijuutta. Tiimityöskentelyllä pyritään vastamaan tähän haasteeseen. Ryhmissä myös ihmisten oppiminen ja innovointi lisääntyy verrattuna yksin työskentelyyn. Tiimeissä työskentelevät organisaatiot ovat myös hierarkiarakenteeltaan matalampia. (Lämsä & Päivike 2013, 102–106.) Tiimi itsessään ei ole mikään itsetarkoitus. Tiimityöskentelyn tavoitteena on edesauttaa organisaation onnistumista. Tiimityöllä voidaan saavuttaa monia etuja, mikäli ympäristö tiimityöskentelylle on kunnossa. Tiimityöllä voidaan saavuttaa tehokkuutta, tuottavuutta, asiakaskeskeisyyttä, henkilöstön motivaatiota, henkilöstön sitoutumista, luovuutta sekä oppimista. Myös työprosesseja ja toimintajärjestelmiä voidaan kehittää tiimin sisällä. Tiimityö voi myös vähentää esimiesten määrää, jos tiimi ottaa heidän tehtäviään hoitaakseen. (Lämsä & Päivike 2013, 140–141.)

Tiimin johtajan näkökulmasta hyvien johtamiskäytäntöjen hallitseminen on tärkeää monesta näkökulmasta. Johtaminen voi olla koko elämän pituinen ammatti ja taito, josta voi olla hyötyä elämän eri osa-alueilla. Hyvin johdetut tiimit ovat myös tuottavia ja ovat organisaatioiden kriittisiä komponentteja. Hyvästä johtamisesta hyötyvät siis kaikki osapuolet. (Holtsnider & Jaffe 2012, 31–32.) Stanfordin yliopiston tekemän tutkimuksen mukaan yksilöiden suoritukset paranevat jo pelkän yhteen kuulumisen tunteen avulla. Myös Yhdysvalloissa tehty tutkimus tukee tiimityöskentelyn etuja. Sen mukaan organisaation tulos paranee viisin kertaisesti, jos henkilöstö työskentelee yhdessä. Näin myös organisaatiot hyötyvät hyvästä tiimityöskentelystä. (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, alaluku Mitä tiimiäly on?)

Parhaimmillaan tiimeissä tai ryhmässä työskentelyssä henkilöt kokevat arvostusta tai tunteen ryhmään kuulumisesta. Tämän syntymiseksi vaaditaan hyvää johtajuutta. Länsimaisessa kulttuurissa yksilöiden merkitystä korostetaan, mutta huippuyksilöidenkin takana on joukko ihmisiä, jotka ovat

olleet merkityksellisiä yksilön menestyksen kannalta. Huippu-urheilussa onkin jo varhain tajuttu, ettei voittava joukkue koostu pelkästään parhaista yksilöistä, vaan henkilöistä, jotka pelaavat parhaiten yhteen. Tämä pätee myös työelämässä. Vaikeiden ongelmien ratkaisuun tarvitaan tiimi, jossa on eri tavalla ajattelevia ihmisiä. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 23–24.) Valmentavan tiimin johtamisen näkökulmasta tavoitteena on tukea yksilöiden samaistumista tiimiin. Samaistuminen tekee tiimin jäsenyydestä osan identiteettiä, ja tämä edesauttaa yksilön halua toimia tiimin yhteisten tavoitteiden hyväksi. Johtaja voi omalla toiminnallaan edesauttaa tämän kokemuksen syntymistä. Osoittamalla selvästi ajavansa tiimin etuja, ennemmin kuin omiaan vaikutusmahdollisuudet kasvavat ja tiimiläiset saavat hyvän esimerkin omaankin toimintaansa. Kunnioittamalla muita ja kohtelemalla kaikkia arvostavasti saa työntekijät panostamaan työhönsä enemmän. Tukemalla avointa keskustelukulttuuria taas työntekijöiden sitoutuminen paranee. Tiimityöskentely ei ole avain kaikkeen, mutta kun on kyse monimutkaisista ongelmista, saadaan tiimityöskentelyllä parempia tuloksia. (Ristikangas ym. 2021, 28–30.)

4.2 Menestyvät tiimit, esimerkkejä menestyksekkäästä johtamisesta

”Johtaminen on onnistunutta, kun joukko ihmisiä tavoittaa sen tuella päämääränsä, kehittyy ja kehittää yrityksen toimintaa sekä säilyttää motivaationsa ja työhyvinvointinsa” (Viitala & Jylhä 2019, luku 1).

Kirjassaan Erkkä Westerlund ja Manu Tuppurainen (2019, 90) sanovat, että oppiminen on tärkein työväline, kun pyritään menestykseen. Onnistumiset ja epäonnistumiset ovat parhaita hetkiä oppia. Urheilussa epäonnistumiset laittavat tarkastelemaan omia toimintatapoja ja onnistumiset tukevat ja vahvistavat uskoa omaan osaamiseen. (Tuppurainen & Westerlund 2019, 90) Kirjassa Westerlund kuvaa toimintaansa maajoukkueen valmentajana ennen 2006 Torinon talviolympialaisia. Hyvällä suunnittelulla ja valmistautumisella oli tärkeä rooli joukkueen rakentamisessa, joukkueen valinnassa sekä aktiivisen pelitavan luomisessa joukkueelle. Valmentajana ja johtajana hän otti huomioon Suomen kokonaistilanteen pelaaja määrien ja tason suhteen verrattuna kilpaileviin maihin eli tunsu myös toimintaympäristönsä. Hän myös tunsu suomalaisten heikkoudet ja vahvuudet ja osasi hyödyntää pelaajien välisen yhteistyön tuomaa kilpailuetua Suomen hyväksi. Johtajana hän ymmärsi, että tiimi koostuu huippuyksilöistä, joiden henkinen vahvuus ja halu pelata tiimin, ei itsekkäiden syiden vuoksi, on suomalaisten vahvuus, mutta myös edellytys menestykselle. Etuna oli myös, että valmentaja ja johtoryhmä tunsivat pelaajat hyvin. Westerlund oli myös ymmärtänyt joukkueen jäsenten moninaisuuden merkityksen, joka pätee myös työelämässä. Yhtenä hänen vaatimukseensa oli palkata erilaisia taitoja omaavia pelaajia. Johtajana hän myös selvästi jakoi ja kommunikoi pelaajille heidän rooliinsa ja varmisti että kaikki hyväksyvät nämä. Hän ymmärsi pelaajien mielenmaisemaa ja teki selväksi, että pienemmätkin roolit ovat tärkeitä. Kova substanssiosaaminen näkyi

myös viisikkojen rakentamisessa ja hänellä oli myös tietoa kuinka tietyt pelaajat toimivat yhdessä sekä siinä keiden henkilöiden ympärille kentälliset rakennettiin. (Tuppurainen & Westerlund 2019, 90–92.)

Westerlund tiesi, mitä menestyvät joukkueet tekivät oikein ja kuinka peli oli kehittynyt vuosien aikana. Hän ymmärsi millaista tiimin (joukkueen) toiminnan tulisi olla pelitilanteissa ja millainen tyyli jättäisi luovuudelle tilaa pelissä. Näiden periaatteiden mukaan hän myös lähti valmentamaan. Pelaajilla oli selkeä käsitys, kuinka tilanteita ratkotaan, mutta samalla myös vapautta toimia ja olla luova tarvittaessa. Vaikka valmentajalla oli selkeä käsitys ja suunta joukkueen johtamiselle, myös itse joukkueen sisältä löytyi vahvaa johtajuutta ja henkistä lujuuutta. Turnauksen huolellisella suunnittelulla pyrittiin varmistamaan hyvä keskittyminen ja hetkessä toimiminen itse turnauksen aikana niin valmentajalle kuin pelaajillekin. Westerlund näki myös oman kuntonsa ja hyvinvointinsa merkityksen kisoihin valmistautumisessa. Valmentajan läsnäolo ja energisyys merkitsee paljon myös joukkueen menestyksen kannalta. Omassa valmistautumisessaan hän huomioi fyysisen ja henkisen kunnan sekä levon merkityksen. Kilpailuihin saavuttaessa tiimille pyrittiin varmistamaan sopivat toimitilat ja hyvä ilmapiiri kehittymiselle. Peleihin valmistauduttiin ja pelit analysoitiin jälkepäin pelaajien ja valmentajan dialogilla pienemmissä ryhmissä. Hienoimpana tuloksena tästä oli pelaajien omatoimisuus, jossa heidän ammattitaitonsa ylivoimapelin sopimisesta ja tilanteen ratkaisemisesta lukemalla toisen pelaajan kehon kieltä pääsi loistamaan. Westerlundin johtamistyyli, joka perustui luottamukseen pelaajia kohtaan ja vastuun antamiseen tiimin asiantuntijoille, tuotti tulosta. Myös tilanteella oli merkitystä, kentällä tilanteet tapahtuvat todella nopeasti ja tilanteisiin reagoiminen on pelaajien erikoisalaa.

Perinteisen autoritäärisen johtamisen sijaan oli vahingon sanelemana päädytty tekemään valmistautuminen pienissä ryhmissä. Pienten ryhmien merkitys näkyi pelaajien osallistumisena joukkueen kehittämiseen ja vuorovaikutukseen. Joukkue löysi näin nopeasti yhteisen päämäärän. Toiminta oli vahingossa muuttunut pelaajalähtöiseksi. (Tuppurainen & Westerlund 2019, 93–99.) Turnausten semifinaalissa Suomen joukkue sai vastaansa Venäjän joukkueen, jonka yksilöpelaajat olivat koko kilpailuiden huippuluokkaa. Suomi päätyi kuitenkin etenemään finaalipeleihin ja voittamaan Venäjän joukkueen hyvän taktikoinnin ja loistavan tiimityön ansiosta. Vaikka kulta tänä vuonna hävittiinkin Ruotsille ja kotiin tuotiin olympia hopeaa, on joukkueen tarina ja menestys upea esimerkki menestyvästä johtamisesta ja sen eri ilmenemismuodoista. (Tuppurainen & Westerlund 2019, 100–101.) Johtamisen tavoitteena oli hyvä yhteistyö, mutta vielä tärkeämpää oli suunnan näyttäminen ja joukkueen tukeminen (Tuppurainen & Westerlund 2019, 103).

5 Bisnesteknologiamalli

“Bisnesteknologiamalli eli BT-standardi on kaikille avoin johtamisen viitekehys, jota voidaan hyödyntää informaatioteknologian suunnittelussa, rakentamisessa ja johtamisessa nykypäivän teknologiavetoisessa yritysmaailmassa” (Business Technology Standard 2021, 1). BT-standardia käytetään varsinkin Pohjoismaissa ja se tarjoaa yhtenäisen johtamismallin informaatioteknologian eri osa-alueille. Bisnesteknologiamallin on kehittänyt Business Technology Forum Oy. (Business Technology Standard 2021, 1–3.)

Digitalisaatio on hyvässä vauhdissa ja monet organisaatiot joutuvat miettimään toimintonsa digitalisointia. Bisnesteknologiamalli määrittelee joukon hyviä käytäntöjä IT-alueen johtamiseen. Perinteisesti IT-osastot ja tietohallinnot ovat olleet yritysten tukitoimintoja. Nykyään IT-toimintojen tulisi toimia kaikkien liiketoiminnan osa-alueiden rinnalla, jotta asiakaslähtöinen osaaminen saataisiin myös IT-osaston käyttöön ja toisaalta tekniset kyvykkyudet myös muiden osastojen saataville. (Business Technology Standard 2021, 1–3.) Kun liiketoiminnan huomio keskittyy markkinoihin, tarjontaan, kilpailuun, asiakastrendeihin sekä liiketoimintamalleihin, teknologia keskittyy liiketoimintalustoihin, teknologian mahdollisuuksiin ja riskeihin, ydinosaamiseen ja toimittajiin. (Business Technology Standard 2021, 46.) Uusien tuotteiden ja ratkaisujen kehittäminen on nykypäivänä yritysten elinehto. Vanhanaikaisesti johdetuilla tietohallinnoilla on haasteita pysyä nykypäivän vaatimassa vauhdissa kehittämisen osalta. Bisnesteknologiamalli antaa selkeän ohjeistuksen, kuinka nämä kaksi maailmaa voidaan yhdistää. Malli on hyödyllinen erilaisille organisaatioille. Ketteriä menetelmiä hyödyntävät organisaatiot voivat hyödyntää BT-mallia siinä missä organisaatiot, jotka hyödyntävät projektoitua kehittämistä. BT-mallin tarjoama lähestymistapa vain hieman eroaa tilanteen mukaan.

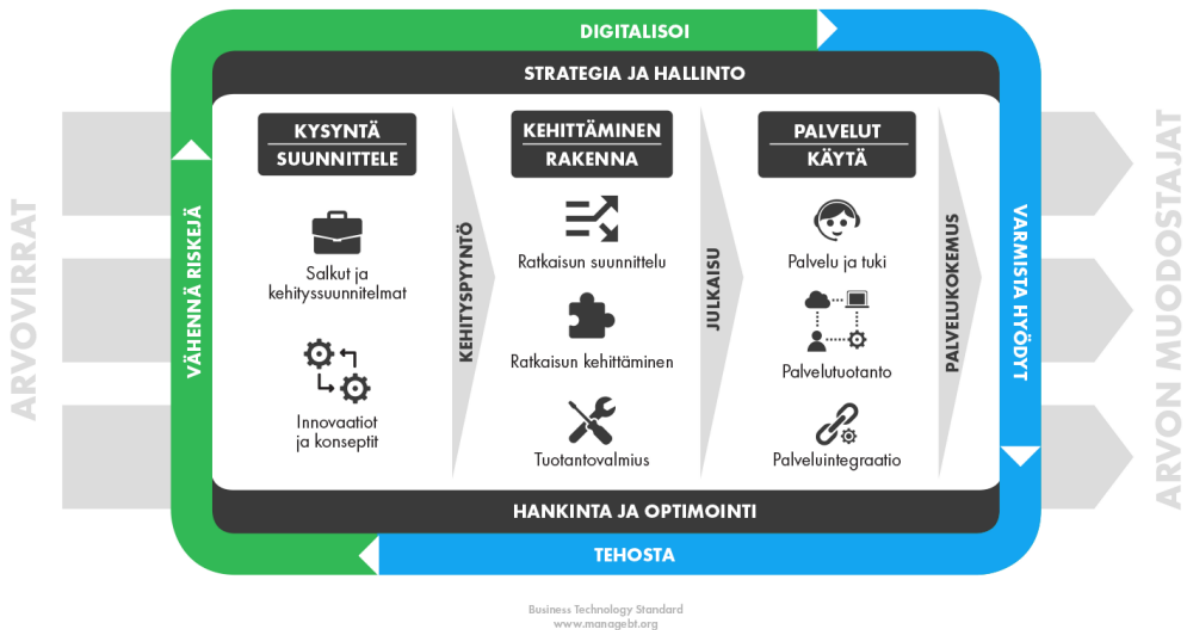
Bisnesteknologiamalli koostuu kolmesta mallista, jotka ovat: toimintamalli, kyvykkyysmalli ja roolit ja vastuu -malli. Toimintamalli määrittelee arvonluonnin virrat ja johtamisalueet. Kyvykkyysmalli määrittelee johtamisalueet ja niihin liittyvät kyvykkyudet. Roolit ja vastuut -malli taas määrittelee identiteetit, roolit ja vastuut. (Business Technology Standard 2021, 7–8.)

Yritysten toimintaa ohjataan strategisen suunnittelun avulla. Päämäärät ja tavoitteet ovat osa strategista suunnittelua ja sen tuloksia. Tavoitteiden pohjalta voidaan mitata tai arvioida edistystä. Tulokorttien avulla voidaan taas seurata tavoitteiden toteutumista sekä sitoa käytännön toimintaa tavoitteisiin. Strategian merkityksellisyys ja sen kommunikointi on kuitenkin olennaisempaa henkilöstön motivaation ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Business Technology Standard 2021, 46.)

”Bisnesteknologiatoimintoa tulisi arvioida muiden liiketoimintayksiköiden tavoin” (Business Technology Standard 2021, 49). Tavoitteet asettaa toiminnon vetäjä (CIO) ja ohjausryhmä. He myös päättävät kuinka edistystä mitataan. (Business Technology Standard 2021, 49.) ”Hyvin määritellyt tavoitteet ovat selkeitä, mitattavia ja aikasidonnaisia. Tavoitteet määritellään erikseen organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla” (Business Technology Standard 2021, 49). Tulokorttien pohjalta määritellään usein myös kannustimia. Kannustinpalkkiot ovat useimmiten yritys-, liiketoimintayksikkö- ja yksilötason tavoitteisiin sidottuja. (Business Technology Standard 2021, 49.)

BT-standardin toimintamalli määrittelee viisi johtamisaluetta: strategia ja hallinto, kysyntä, kehittäminen, palvelut sekä hankinta ja optimointi. Tutkimuksessa keskitytään kehittämisen johtamisalueeseen. Tämä alue on vastuussa uusien ratkaisuiden kehittämisestä sekä olemassa olevien ylläpidosta. Se on rakentamisen osa-alue, joka suunnittelee, kehittää ja valvoo tuotantokelpoisia palveluita. Tätä osa-aluetta johtaa BT-kehitysjohtaja projekti- ja tuoteomistajien kanssa. (Business Technology Standard 2021, 55-56.)

5.1 BT Toimintamalli

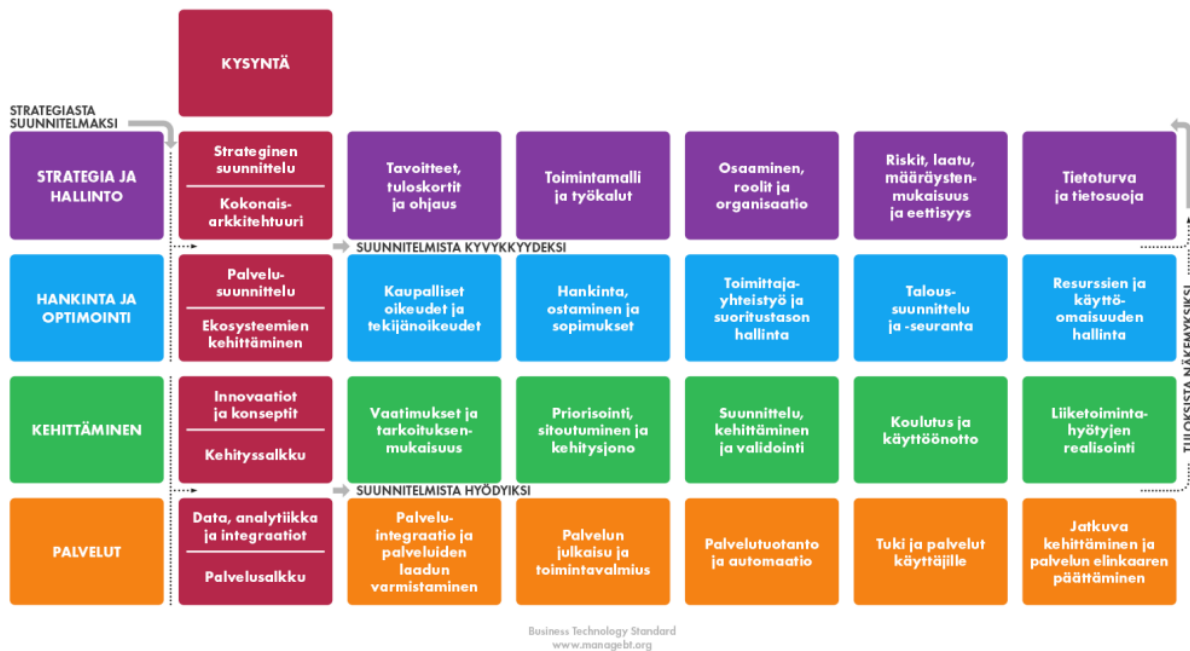


Kuva 7. BT-standardin toimintamalli. (Business Technology Forum 2021)

”Toimintamalli (eng. operating model) määrittelee, kuinka liiketoiminnan arvoa voidaan luoda informaatioteknologian johtamisen avulla” (Business Technology Standard 2021, 9). Toimintamalli on jaettu kolmeen eri johtamisalueeseen. Alueet ovat: kysyntä, kehittäminen ja palvelut. Edellisiä täydentävät strategia ja hallinto sekä hankinta ja optimointi. Arvovirtojen suunnittelu, kehittäminen ja

operointi koostavat toimintamallin. Yhteiset strategia ja hallinto sekä hankinta ja optimointi tukevat näitä. Arvovirroilla on päämääränä luoda arvoa liiketoiminnalle toimintamallin avulla. Tavoitteet ulottuvat päästä päähän ja jokaisella arvovirralla on vastuuhenkilö, missio ja taloudellinen suunnitelma. Jokaisella arvovirralla on myös salkkunäkymä kysyntään, kehittämiseen ja palveluihin. Kysyntä on kehityshankkeisiin sidottua ja kehittäminen tuottaa ratkaisut kehittämisspyyntöjen pohjalta. Palvelut hallinnoivat ratkaisujen julkaisua ja tuotantokäyttöä. Myös konsernitason tavoitteista tulisi pitää kiinni ja johtamisalueet asettavat yhtenäiset tarkistuspisteet läpinäkyvyyden ja yhteisen ohjauksen saavuttamiseksi. Mikäli arvovirroilla on halua ja valtuudet investoida rahaa ja resursseja sekä ne kykenevät noudattamaan ohjeita ja läpinäkyvyysvaatimuksia, ne voivat olla melko itsenäisiä päätöksenteossa. Jos ne taas luottavat enemmän jaettuihin resursseihin, päätöksiä tehdään enemmän konsernitasonla. (Business Technology Standard 2021, 9–10.)

5.2 BT Kyvykkyysmalli



Kuva 8. BT-standardin kyvykkyysmalli. (Business Technology Standard 2021)

Kyvykkyysmallissa on viisi johtamisaluetta ja niihin liittyvät 28 kyvykkyyttä. Kysyntä määrittää kyvykkyyydet strategiasta suunnitelmiin, kun taas muut johtamisalueet määrittävät kyvykkyyydet suunnitelmista hyötyihin ja suunnitelmista kyvykkyyksiksi. (Business Technology Standard 2021, 11.)

Kysyntä tuottaa suunnitelmia ja kehitysaloitteita. Strategia ja hallinto sekä hankinta ja optimointi otavat suunnitelmat ja aloitteet ja tuottavat vaadittavan kyvykkyuden ja kapasiteetin niiden

toteuttamiselle. Kehittäminen ja palvelut taas tuottavat itse liiketoimintahyödyt. (Business Technology Standard 2021, 11.)

5.3 BT Roolit ja vastuu -malli

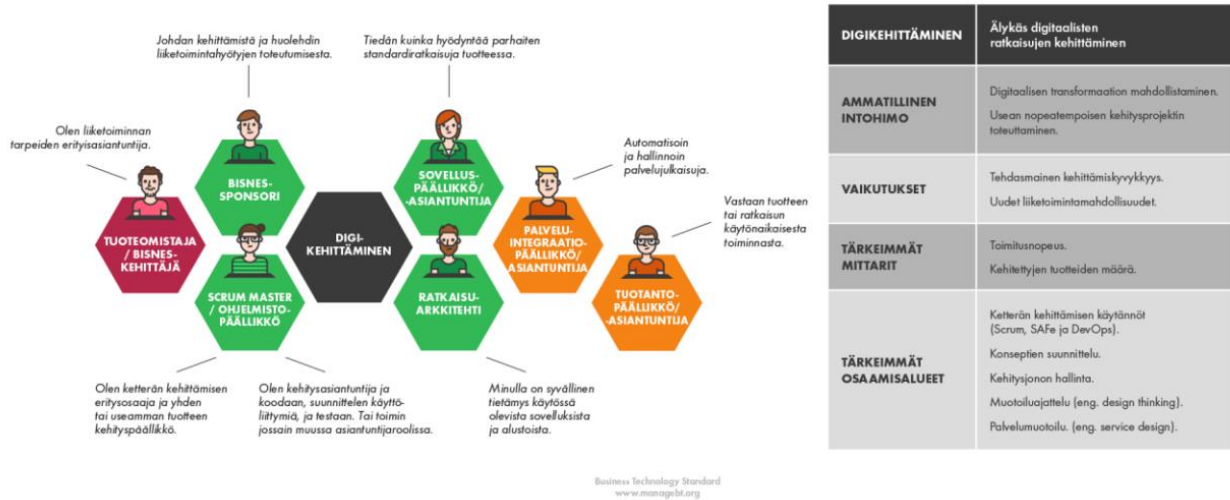


Kuva 9. Rooli- ja vastuumalli (Business Technology Standard 2021)

Rooli- ja vastuumallissa on 64 roolia ja niihin liittyvät vastuut ja panostukset kyvykkyyksien osalta (Business Technology Standard 2021, 12). ”Roolit on jaettu viiteen osaamisidentiteettiin, joille on määritetty identiteettiä kuvaava ammatillinen intohimo, tavoite ja avainmittarit” (Business Technology Standard 2021, 12). BT-standardin suosittama roolihierarkia on 3-tasoinen ja siihen kuuluvat asiantuntija-, päällikkö- ja johtajatason. Kunkin tason henkilöillä on omat vastualueensa, ja he ovat avainroolissa liiketoiminta-arvon tuottamisessa sekä toimintamallin ja johtamismallien käytäntöön panemisessa. BT-standardin mukaan on suositeltavaa työskennellä yli organisaatorajojen hyödyntämällä identiteettejä, tiimejä ja ohjausryhmiä yhteistyöhön nimettyjen roolien sijaan. Malli vastaa hyvin etenkin yliorganisatorisiin hallintoalueisiin, jotka voivat perinteisten mallien läpi katsottuna vaikuttaa kuiluilta organisaatioiden välillä, vaikka usein johtuvat puutteellisesta roolien ja käytäntöjen puutteesta. Mallin avulla on helpompi tunnistaa ja tehdä korjaavia toimenpiteitä tällaisissa tapauksissa. Roolinimikkeet on BT-standardin mukaan yhdistetty koko yrityksen laajuisesti. Vaikka menetelmät ovat erilaisia, vaadittava osaaminen ja kyvyt ovat lähes samat. Tämä kannustaa työskentelemään eri arvovirtojen välillä. BT-standardi on riippumaton organisaatorakenteesta. Arvovirrat voivat olla linjaorganisaatioita tai vaikka virtuaalisia yksiköitä. Mallin perusperiaatteet pätevät pääosin myös isoihin globaaleihin organisaatioihin. (Business Technology Standard 2021, 12–13.)

BT-standardissa on yhtenevät roolit teknologiajohtamisen ja liiketoiminnan osa-alueille. Tarkoituksena on edesauttaa palveluiden kehittämisen yhteistyötä ja kehityskulun sujumista päästä päähän. BT-standardin mukaisesti organisaatio rajat hävytetään muodostamalla tiimejä, joissa on niin teknologian kuin liiketoiminnan osa-alueilta henkilöitä. Tiimin jäseniä yhdistää yhteinen ammatillinen identiteetti, jolloin ryhmälle määräytyy yhteinen osaaminen ja ominaisuudet.

Digikehittämisen identiteetin roolit ja ominaisuudet



Kuva 10. Digikehittämisen roolit ja ominaisuudet. (Business Technology Standard 2021)

Digikehittäminen on tämän tutkimuksen osalta oleellinen rooli BT-standardissa. Digikehittämisen tiimin tärkeimpiin osaamisalueisiin kuuluvat mm. ketterän kehittämisen käytännöt, kehitysjonon hallinta, palvelumuotoilu ja konseptien suunnittelu. Tärkeimpinä mittareina pidetään toimitusnopeutta ja kehitettyjen tuotteiden määrää. Ammatillisen intohimon ajatellaan suuntautuvan digitaalisen transformoinnin mahdollistamiseen sekä usean kehitysprojektin nopeampoiseen toteuttamiseen. Tiimin rooleihin kuuluvat tuoteomistaja, businesssponsori, scrum master, sovelluspäällikkö, ratkaisuarkkitehti, palveluintegraatiopäällikkö sekä tuotantopäällikkö. Parhaassa tapauksessa rooleissa on uudistamishaluisia henkilöitä, joille nopeavauhtinen kehittäminen ja haasteet toimivat motivaation lähteenä. (Business Technology Standard 2021, 58–59.)

5.4 BT Kehittämisen johtamisalue

Nykyään liiketoiminnan, prosessien ja palveluiden perustana ovat teknologiaan perustuvat ratkaisut ja alustat. Usein liiketoiminnan kasvua ja muutosta ajavat innovatiiviset ideat ja palvelut, mutta suurin osa kehityksestä liittyy kuitenkin olemassa oleviin palveluihin. BT-standardin mukaan kehitysaloitteet jaetaan arvovirtoihin. Arvovirroilla on käsitys siitä, kuinka liiketoiminnalle tuotetaan eniten arvoa. (Business Technology Standard 2021, 95.) Arvovirrat määrittävät painopisteet liiketoiminta-arvon luonnissa teknologian ja muiden osa-alueiden kohdalta (Business Technology

Standard 2021, 18). Kehittämisen johtamisalueen keinot taas varmistavat liiketoimintahyötyjen saavuttamisen sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Johtamisalueen tarkoituksena on keskittyä liiketoimintahyötyjen tuottamiseen. (Business Technology Standard 2021, 96.)

BT-standardissa ehdotetaan muutamaa eri kehittämismenetelmää. Ensimmäinen on projektoitu, vaiheittainen kehityskulku (sequential development). Se sisältää ennalta määritellyn määrän kehitysvaiheita, joissa edellinen vaihe tulee aina olla valmis ennen seuraavaan siirtymistä. Laatu varmistetaan testitapauksien ja hyväksymiskriteerien avulla. Näiden avulla varmistetaan, onko ratkaisu kokonaan tai osittain vaatimusten mukainen. Viimeisenä testajat suorittavat testit ja hyväksyvät tuotteen. Toinen on jatkuva, täydentävä kehityskulku (incremential development). Tämä koostuu iteratiivisista kehityssykleistä, joissa ratkaisua kehitetään kierros kierrokselta. Jokaisen syklin jälkeen voidaan kerätä palautetta loppuasiakkaalta. Olennaista on, että isommat kokonaisuudet on jaettu pienemmiksi osiksi, joita kutsutaan sprinteiksi. Ratkaisu rakentuu palakerrallaan ja sitä testataan joka sprintissä. Testauksesta saadaan palautetta seuraavaan sprinttiin ja käyttöönnottoon. Tämä kehitysmenetelmä aikaistaa liiketoimintahyötyjen kertymistä, sillä ratkaisua voidaan kehittää jatkuvasti ja ensimmäinen minimiratkaisu voidaan julkaista jo aikaisessa vaiheessa. (Business Technology Standard 2021, 96.) Nämä kaksi näkökulmaa mahdollistavat BT-mallin käytön kehitysmenetelmästä riippumatta.

BT-standardin mukaan resurssit kehityspyyntöihin voidaan jakaa kahdella eri tavalla. Kehityspyyntöön voidaan käyttää ennalta varattuja resurssitiimejä tai tehtävään jaettuja resurssitiimejä. Liiketoimintahyötyjen maksimointi tulisi kuitenkin olla molempien tiimien päätavoitteena. Tehtävään varatuissa resurssitiimeissä tuotekehitysaika on nopeampi, sillä päätöksenteko on helpompaa ja tiimien koko työaika on omistettu yhdelle kehitysvirrälle. Ketterät kehitysmenetelmät auttavat rutiinien muodostumisessa ja tiimien sisäinen viestintä ja yhdessä tekeminen helpottuu. Tiimin koko ei myöskään muutu ja kustannukset pysyvät kiinteinä. Tiimien on toisaalta pysyttävä koko ajan tuottavina ja osoitettava tämä. Tehtävään varattujen resurssitiimien käyttö on yleisempää jatkuvan kehityskulun kehittämismallissa. Jaettujen resurssien tiimeillä on useampia kehityspyyntöjä jatkuvasti työnalla ja työtä pitää priorisoida. Tuotekehitysaika voi näin olla hitaampi, mutta korkealle priorisoidut tehtävät saavat varmasti vaadittavat resurssit käyttöönsä. Jaettujen resurssien käyttö on yleinen projektoidun vaiheittaisen kehityskulun mallissa. Suurissa yrityksissä käytetään niin tehtävälle varattujen kuin jaettujen resurssien tiimejä kehitystavoitteen saavuttamiseksi. Keskeisten liiketoiminta-alustojen kehittäminen voi vaatia jatkuvaa kehittämistä, siksi tiimien resurssit omistetaan vain näihin tiettyihin tehtäviin. Myös uusien ratkaisujen kehittämisessä tehtävään varatut resurssit ovat hyvä tapa saada tuloksia nopeammin. (Business Technology Standard 2021, 96–97.)

Kuusi toiminta- ja hallintomallin peruseriaatetta BT-standardin mukaan:

- Kehityspyyntöjen tulisi olla tarkoituksenmukaisia ja ne tulisi aina priorisoida huolella. Kehitettävän ratkaisun tulisi tuottaa mahdollisimman paljon liiketoiminta hyötyä ja osaavat henkilöt tulisi nimetä projekteihin. Kehityspyynnön toteuttamiseen sitoutuminen antaa valtuuden kiinnittää sopivat resurssit kehittämiseen. (Business Technology Standard 2021, 98.)
- Sitoutuminen tarkoittaa, että kehityspyyntö on hyväksytty priorisointi vaiheessa ja että resurssien saatavuus, riippuvuudet ja sidosryhmien valmiudet ja riskit on huomioitu. (Business Technology Standard 2021, 98.)
- Ohjaus ja riskienhallinta on tärkeä osa päätöksentekoa kehitysprosessin aikana se mm. tukee kehitysprosessia ja auttaa tunnistettujen riskien käsittelyssä. Turhat viiveet myöhemmissä vaiheissa on mahdollista poistaa nopeilla ja toistuvilla kehitysvaiheilla. Erilaiset tarkistuspisteet ja ohjausryhmät taas auttavat laajempien kehitysohjelmien osalta. (Business Technology Standard 2021, 98.)
- Kehittämismenetelmä on myös hyvä huomioida ja se koostuu hyvistä käytännöistä, joilla suunnitellaan, hyväksytään ja otetaan ratkaisu käyttöön liiketoimintaympäristössä. Myös muutoksen hallinta tulisi huomioida kehittämismenetelmää valitessa. (Business Technology Standard 2021, 98.)
- Ratkaisun siirtäminen tuotantoon tulisi toteuttaa selkeiden prosessien ja hyvin määritellyiden vastuiden avulla. Liiketoiminnan prosessit eivät saisi vaarantua missään vaiheessa. (Business Technology Standard 2021, 98.)
- Hyötyjen saavuttaminen. Hyötylaskelmassa olevien hyötyjen kertyminen alkaa, kun ratkaisu saadaan tuotantoon. Hyödyt saavutetaan, kun hyötylaskelmassa olevat tavoitteet on saavutettu. Tulevaisuuden päätöksenteossa voidaan hyödyntää aiemmin karttunutta tietoa ja kokemuksia, ja ne helpottavat myös tulevaisuuden priorisointia. (Business Technology Standard 2021, 98–99.)

Alla olevassa taulukossa on eritelty eri kehitysmenetelmien käyttöä yhdessä pääperiaatteiden kanssa.

Taulukko 2. Eri kehittämismenetelmien soveltaminen pääperiaatteiden kanssa (mukailien Business Technology Standard 2021, 99–100)

	Projektoitu kehityskulku	Jatkuva kehityskulku
Tarkoituksenmukaisuus ja priorisointi	Projektiryhmä on laatinut hyötylaskelman, sille on projektin ohjausryhmän hyväksyntä ja salkun ohjausryhmä on tarkistanut ja priorisoinut sen.	Tuoteomistaja priorisoi kehitysjonossa olevat pyynnöt perustuen arvovirtojen sidosryhmien tarpeisiin.
Sitoutuminen kehityspyynnön toteuttamiseen	Projektin ja kehityssalkun ohjausryhmät hyväksyvät projektisuunnitelman, varaavat tarvittavat resurssit ja huolehtivat toimintaedellytyksistä.	Kehitystiimi päättää, mitä kehitysjonon pyyntöjä he voivat viedä loppuun seuraavassa sprintissä.
Ohjaus ja riskien hallinta	Riskisuunnitelma tehdään etukäteen, ja ennakoidut riskit otetaan seurantaan. Projektin välitavoitteet ja tarkistuspisteet tarjoavat ohjauksen ja riskien seurannan koko projektin ajan.	Kehittäminen on jaettu pienempiin osatuotoksiin, joita käsitellään useammin (päivittäiset seisomakokoukset, sprinttisuunnittelu jne.)
Kehittämismenetelmä	Jokainen etappi edustaa erillistä kehitysvaihetta, jotka täytyy viedä loppuun vaihe kerrallaan.	Kehittämistä tehdään jatkuvissa sprinteissä. Halutut ominaisuudet ja vaatimukset tallennetaan kehitysjonoon.
Palvelun siirto tuotantoon	Viimeistely tuotos testataan ja viedään kehittämisen loppuun tuotantoon.	Jokaisen kehityssyklin päätteeksi tehdään testaus ja siirto tuotantoon sekä kootaan palaute.
Hyötyjen toteutuminen	Lähes kertavaikutuksena, kun valmis lopputulos otetaan käyttöön.	Osittaisina jokaisen kehityssyklin lisätessä hyötyelementtejä.

Vaatimukset ja tarkoituksenmukaisuus

Tuotteen tai ratkaisun perusvaatimukset tulisi määritellä hyvin ennen kehittämistä. Vaatimukset ovat olennainen osa kehityspyyntöä, ja niiden pohjalta ratkaisu rakennetaan, vaikka vaatimuksia voidaankin tarkentaa matkan varrella. Kehitystavasta riippuu, kuinka vaatimuksia hallinnoidaan ja kuinka niitä kerätään. Jatkuvan kehityskulun menetelmässä resurssit ovat kiinteät ja aikaikkunat määrittävät kehityksen keston. Siksi myös vaatimukset joustavat. Projektoidun kehityskulun menetelmää käytettäessä resurssien määrä taas vaihtelee, mutta aika ja vaatimukset ovat kiinteitä. (Business Technology Standard 2021, 101.)

Projektoidun vaiheittaisen kehityskulun menetelmää käytettäessä iso osa vaatimuksista hiotaan ja määritellään ennen kehittämisen aloittamista. Tämän ansiosta voidaan määritellä projektin tavoite ja projektisuunnitelma. Tämä toimii hyvin silloin, kun vaatimukset ovat selkeät eikä suuria muutoksia odoteta. Jos muutoksia kuitenkin tarvitsee tehdä, on riski, että ratkaisut perustuvat vanhentuneisiin vaatimuksiin. Muutokset voivat myös viivästyttää projektia tai aiheuttaa ylimääräisiä kustannuksia. Bisneskehittäjät ovat vastuussa vaatimuksista (analysointi, dokumentointi jne.). Heidän vastuullaan on myös varmistaa projektien liiketoiminnallinen hyöty. (Business Technology Standard 2021, 101–102.)

Jatkuvan täydentävän kehityskulun menetelmää käytettäessä vaatimuksia ja tarpeita täydennetään ja kerätään jokaisen iteraation jälkeen. Kehitystiimeillä ja sidosryhmillä on aktiivinen rooli käyttäjätarinoiden luomisessa. Ratkaisu otetaan käyttöön jo varhaisessa vaiheessa ja se kehittyy ja täydentyy jokaisen iteraation myötä. Näin se alkaa tuottamaan arvoa jo aikaisessa vaiheessa. Olenaisinta vaatimusten näkökulmasta on kuitenkin niiden jatkuva kerääminen ja kehittyminen toisin kuin projektoidun kehityskulun mallissa, jossa vaatimukset hiotaan mahdollisimman valmiiksi ennen kehitystyön alkamista. Jatkuvassa menetelmässä vaatimukset ovatkin joustavia ja dokumentoinnin tulisi olla kevyttä, eikä päivityksiä dokumentointiin tulisi tehdä liian kevyin perustein. Tuotteesta tulisi olla selkeä visuaalinen etenemissuunnitelma, jonka avulla tulokset on helpompi saavuttaa. Jatkuvan kehityskulun menetelmän etuja ovat nopeus ja ketteruus, mutta suurempi viitekehys ja aika, jonka liiketoiminnan muutos vaatii voivat jäädä vähemmälle huomiolle. Kehityspäällikkö tai tuoteomistaja on vastuussa vaatimuksista. Hänen tehtävänä on vaatimusten tarkistaminen, hyväksyminen ja hallinnointi. Hän myös varmistaa, että tiimien työn tavoitteena on tuotettujen ratkaisujen hyödyn maksimointi. (Business Technology Standard 2021, 102–103.)

Myös ratkaisujen tarkoituksenmukaisuudesta tulisi huolehtia kehittämismenetelmästä riippumatta. Testaamalla voidaan varmistaa tämä ja vähentää riskejä julkaisuun siirrossa. Käyttäjätyytyväisyys on myös todennäköisempää, kun ratkaisu on testattu myös tarkoituksenmukaisuuden ja

toteutuskelpoisuuden näkökulmasta. Tarkoituksenmukaisuuden ja toteutuskelpoisuuden testaamisen toimenpiteitä:

- Taloudellinen tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen. Tällä huolehditaan siitä, että projekti pysyy taloudellisesti kannattavana ja että saavutetut liiketoimintahyödyt tuottavat tulosta.
- Teknisen toteutuskelpoisuuden varmistaminen. Tämän yhteydessä varmistetaan, että ratkaisu täyttää myös sille asetetut toiminnalliset ja tekniset vaatimukset.
- Toimituksellisen kyvykkyyden varmistaminen. Tämän yhteydessä huolehditaan, että resurssit, osaamiset ja kyvykkyydet ovat käytettävissä koko kehittämisketjun läpi.

Taloudellinen tarkoituksen mukaisuus tarkastelee kehittämistä hyötylaskelman näkökulmasta. Projektoidussa kehittämisessä se tehdään suunnittelujakson aikana. Hyötylaskelman toteuttamisen jälkeen projektin tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan ja tämä voi johtaa merkittäviin muutoksiin tai jopa projektin lopettamiseen. Jatkuvan kehittämisen menetelmää käytettäessä hyötylaskelma tehdään arvovirtakohtaisesti eikä niinkään tietylle projektille. Kehityskulku on nopeampi, koska mittavaa esiselvitystä ja seurantaa ei vaadita. Hyötylaskelman tulisi osoittaa tavoitellut liiketoimintahyödyt. Tavallisia liiketoimintahyötyjä ovat mm. myyntitulojen kasvu, vähentyneet tuotantokustannukset, vähentyneet toiminnan kulut ja vähentyneet riskit. (Business Technology Standard 2021, 103–104.)

Tekniseen toteutuskelpoisuuteen kuuluvat olennaisena osana ratkaisuarkkitehtuurin vaatimukset. Teknisiin vaatimuksiin kuuluvat mm. sovellusarkkitehtuuri, integraatioarkkitehtuuri, tietoarkkitehtuuri, tietoturva-arkkitehtuuri, infrastruktuuri sekä palvelujohtaminen. (Business Technology Standard 2021, 104–105.) ”Arkkitehtuurinen tarkoituksenmukaisuus ja toteutuskelpoisuus tuo suunnitella olevalle ratkaisulle uskottavuutta” (Business Technology Standard 2021, 105). Tässä erot kehittämismallien välillä näkyvät lähinnä yksityiskohtien tarkastelussa, missä projektoitu malli tarjoaa niitä enemmän. Toisaalta jatkuvan kehityskulun mallissa arkkitehtuuri suunnitelmaa voidaan testata jo aikaisessa vaiheessa prototyyppien avulla sekä rakentamalla haastavimmat tekniset asiat kehittämisen alkuvaiheessa. Tosin projektoidun kehittämisen malli turvautuu usein vakaisiin ratkaisuihin, jolloin riskit ovat pienemmät. (Business Technology Standard 2021, 105.)

Tuotantoon siirtokelpoisuus on myös syytä varmistaa ja tuotettujen ratkaisujen laatu riippuukin usein kehitystiimien osaamisesta ja tiimien kyvystä hallita kehittämisketjua. Tiimin roolien suunnittelu ja oikeanlaisen osaamisen varmistaminen on siksi tärkeää jo suunnitteluvaiheessa. Jos käytetään ulkopuolisia resursseja, on hyvä käyttää arviointikriteereitä kumppania valitessa. Työnantajan koko, osaamisalue ja hyöty vs. kustannukset ovat hyviä esimerkkejä. (Business Technology Standard 2021, 105.)

Priorisoinnin tarkoituksena on saattaa liiketoiminnan tarpeet mahdollisimman nopeasti toimiviksi digitaalisiksi palveluiksi mahdollisimman kevyellä hallintomallilla (Business Technology Standard 2021, 105). Priorisointi projektoidun kehityskulun menetelmää käytettäessä tulisi perustaa huolellisesti seuraavien näkökulmien osalta:

- Liiketoimintahyöty ja -vaikutus, kuinka projekti vaikuttaa strategiaan tavoiteisiin ja uusien tulojen hankintaan.
- Kuinka viiveet vaikuttavat kustannuksiin. Keino laskea kustannukset tilanteessa, jossa kehityspyynnön toteutusta joudutaan viivästyttämään.
- Nykytilaan liittyvät riskit ja määräystenmukaisuus.

Pyyntöjen kehitysjonoa jatkuvan kehittämisen menetelmää käytettäessä hallinnoi tiimi, joka on osoitettu kyseiseen kehitysvirtaan. Uusia pyyntöjä ja kehitysjonoa pitää hallita samalla, kun sprinttien tuotoksia julkaistaan. Kokonaisuus jaetaan työpajoissa pienempiin osiin ja eri osia arvioidaan ja priorisoidaan yhdessä sidosryhmien kanssa. Tarkoituksenmukaisuus ja toteutuskelpoisuus on yksi priorisointikriteereistä. Tarkoittaen, että jokaisen ominaisuuden kehittämisen kesto arvioidaan teknisestä näkökulmasta. Haluttavuus on myös yksi kriteereistä priorisointia tarkastellessa. Myös loppukäyttäjien tarpeiden arviointi ja analysointi on olennainen osa priorisointia ja se kuuluu tuoteomistajien, käyttöliittymäsuunnittelijoiden ja strategiasta vastaavien henkilöiden vastuulle. Kannattavuus on myös jatkuvan kehittämisen menetelmässä olennainen osa priorisointia. Kun näitä eri osa-alueita on arvioitu, saadaan priorisoitu kehitysjono jokaiselle kehityspyynnölle. Pyyntöjä myös verrataan toisiinsa ja kannattavin valitaan toteutukseen ensimmäiseksi. (Business Technology Standard 2021, 107–108.)

”Projektoidussa kehittämisessä projekti päätetään onnistuneen julkaisun ja projektin luovuttamisen jälkeen” (Business Technology Standard 2021, 118). Kehittämisvastuut ja toiminnalliset vastuut luovutetaan bisnesteknologian linjaorganisaatiolle. Arviointi ja projektin loppuraportti kuuluvat projektin päättämiseen. Loppuraportissa kuvataan tavoitteiden saavuttamista, sovitujen tuotosten hyväksyntä sekä jatkokehitysideat ja ratkaisemattomat ongelmat. Jatkuvässä kehityskulussa prosessi on jatkuva, ellei tule tarvetta toteuttaa suurempi muutos, johon kannattaa käyttää projektoitua menetelmää. Loppuraportin lisäksi kannattaa tehdä palautekysely kaikille sidosryhmille ja dokumentoida projektin aikana karttunut tieto. (Business Technology Standard 2021, 118.)

Julkaisujen automatisointi on monella tapaa hyödyllistä. Se tehostaa julkaisujen käyttöönottoa, vähentää riskejä sekä mahdollistaa paluun aikaisempaan versioon virhetilanteessa. Se sopii varsinkin jatkuvan kehittämisen malliin. Kaikki julkaisut viedään muutoskomitean päätettäväksi. Lisäksi isommissa julkaisuissa vaaditaan palvelu- tai tuoteomistajan tai ohjausryhmän hyväksyntä.

Automatisoidussa julkaisussa prosessit on jo kerran tarkistettu ja hyväksytty, eikä lupaa näin vaadita joka julkaisuun. (Business Technology Standard 2021, 118–119.)

Liiketoimintahyötyjen realisointi varmistaa uuden ratkaisun liiketoimintahyödyt. Uusia kyvykkyyksiä tuottavat ratkaisut tuovat mukanaan muutoksia. Muutoksen onnistuminen tarkoittaa panostuksia organisaatiolta ja liiketoimintahyötyjen realisointiprosessi tavoittelee ratkaisujen käyttöönoton ja liiketoimintamuutoksen mittaamista ja maksimointia pidemmällä ajalla. Liiketoimintahyötysuunnitelma ja -laskelma toimivat pohjana liiketoimintahyötyjen realisointiprosessille. Liiketoimintahyötysuunnitelma kattaa mm. liiketoiminnan tavoitteet (täytyy olla mitattavissa olevia), tavoitteet, onnistumiskriteeristö sekä roolit ja vastuut. Liiketoimintahyötyjen realisointiprosessiin liittyvät liiketoiminnan ja asiakkaiden palaute, käyttöönoton jälkeinen viestintä, tulosten mittaaminen (hyötylaskelmassa määritetyillä mittareilla) sekä kannustinohjelmat. Projektoidussa kehityksessä hyödyt toteutuvat normaalisti käyttöönoton jälkeen, mutta joitakin voidaan saavuttaa jo esimerkiksi pilotointi vaiheessa. Jatkuvassa kehityksessä liiketoimintahyötyjä tulisi mitata ensimmäisestä julkaisusta alkaen. Hyötylaskelmassa määritelty aika liiketoimintahyötyjen realisointiprosessille määrittää liiketoimintaprosessin keston. Kun aika loppuu, tehdään arvio muutoksen onnistumisesta. Jos muutos epäonnistui ja liiketoimintahyödyt eivät realisoituneet tai ne realisoituivat liian hitaasti, tulee tehdä juurisyyanalyysi (root case analysis). Usein epäonnistuminen johtuu riittämättömästä liiketoiminnan valmiudesta tai siitä, että kannustimia ei käytetty muutosten toteutumisen tukena. Se voi johtua myös siitä, että ratkaisu ei vastaa liiketoiminnan vaatimuksiin tai siitä että toimintaympäristö muuttui ajan kuluessa. Jos ratkaisu oli kuitenkin osittain onnistunut, voidaan liiketoimintahyötyjä edistää parannusehdotuksilla ja niitä toteuttamalla. Onnistuneessa tilanteessa taas onnistumisesta on syytä viestiä kaikille sidosryhmille. Hyötyjen jatkuva hallinta ja arviointi kuuluvat hyviin käytäntöihin ja ovat hyödyllisiä koko investoinnin elinkaaren ajan. (Business Technology Standard 2021, 119–121.)

6 Tutkimus

”Tieteen tavoitteena on kuvata, selittää ja ymmärtää todellisuutta” (Puusa & Juuti 2020, luku 1.1 Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta). Laadullinen tutkimus on tärkeää monesta erisyistä. Usein laadullisen tutkimuksen kohteet ovat abstrakteja ja ihmisten vuorovaikutuksessa syntyneitä. Ne ovat usein myös tulkinnallisia ja aikaan ja paikkaan sidonnaisia. (Puusa & Juuti 2020, luku 2. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet.) Ensimmäiset laadulliset tutkimukset tehtiin 1900-luvun alussa, mutta Suomessa niitä alettiin käyttää 1970- ja 1980-luvuilla. Laadulliseen tutkimukseen ovat vaikuttaneet ainakin filosofiset suuntaukset hermeneutiikka, fenomenologia ja poststrukturalismi. Myös psykologia, sosiologia, antropologia ja kasvatustieteet ovat vaikuttaneet laadullisen tutkimuksen kehitykseen. (Puusa & Juuti 2020, luku Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?)

6.1 Tutkimusotteen valinta ja perustelut

Laadullisen tutkimuksen keinoin pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä, niiden henkilöiden näkökulmasta, jotka ovat tutkimuksen kohteena. Kiinnostuksen kohteena ovat tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kokemukset ja ajatukset tutkittavasta aiheesta. Tutkimusmenetelmät taas ovat keinoja, joiden avulla tutkimuksen aihetta lähestytään ja niiden avulla koetetaan vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimusmenetelmät tarkoittavat yleisesti eri tapoja kerätä aineistoa ja aineiston analyysimenetelmiä. Lähestymistapa taas tarkoittaa sitä onko tutkimus laadullinen, määrällinen, empiirinen vai ei-empiirinen. (Puusa & Juuti 2020, luku Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?) Laadullinen lähestymistapa tähän tutkimukseen tuntui luontevalta, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ICT-tiimien menestystä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, mutta ei niinkään määrittelemään, mitä on menestyksekkäs johtaminen, ja mitä se on erityisesti tiimien johtajien näkökulmasta. Erityisesti kiinnostava onkin, mitkä johtamiseen liittyvät asiat ovat heidän mielestään merkityksellisiä menestyksen kannalta.

6.2 Kohderyhmä ja sen valinta

Tutkimusta tehdessä on hyvä pohtia kerättävän aineiston kokoa, jotta se olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Laadullisessa tutkimuksessa määrän sijaan olennaista on, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. Tämän perusteella haastateltavien valinnan tulee olla tarkoituksenmukaista ja harkittua. Opinnäyteytystä varten 6–8 haastateltavaa on kohtuullinen määrä. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 74–76.)

Kohderyhmäksi pyrin saamaan mahdollisimman monipuolisesti eri aloja edustavia yrityksiä ja organisaatioita, joihin digitalisaatio on vaikuttanut merkittävästi ja joista löytyy omia

ohjelmistokehitystiimejä tai ICT-tiimejä. Henkilöille haastatteluun valikoitumisen kriteereiksi määriteltiin kokemuksen menestyksekkäästä ICT-tiimin johtamisesta. Yhteydenotot tapahtuivat sähköpostin välityksellä ja vastaajien harkinnanvaraan jäi määritellä täyttävätkö he tutkimuksessa etsittyjen henkilöiden kriteerit. Alkuun ajatuksena oli etsiä vain ohjelmistokehitystiimejä menestyksekkäästi johtaneita henkilöitä, mutta nykyään tiimeissä vaaditaan monenlaista osaamista, joten määritelmänä on yleisesti ICT-tiimi.

Tutkimukseen osallistuneita:

- Ikä: 34–52 v.
- Ammattinimike: esihenkilö, team lead, product owner, Head of Data & AI
- Kokemus johtamisesta: 2–15 vuotta.
- Koulutus: VTM, KM, IT-insinööri, FM, ylempi AMK Tradenomi, Diplomi-insinööri
- Sukupuoli: 4 mies, 3 nainen
- Toimiala: eri toimialoilta mm. energia, media, logistiikka, opetus ja tutkimus sekä IT-konsultointi

6.3 Aineistonkeruu

Haastattelu sopii hyvin erilaisiin tutkimustarkoituksiin ja onkin yksi yleisimpiä tiedonkeruumuotoja. Haastattelun valintaa metodiksi voidaan perustella monin eri tavoin. Se voidaan valita esimerkiksi siksi, että tutkimuksen aiheen tiedetään tuottavan moniin eri suuntiin viittaavia vastauksia. Tai siksi, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34–35.) Edelliset ovat myös syitä miksi valitsin tutkimusmetodiksi haastattelun.

Haastattelun valinta metodiksi voi myös osoittautua haitaksi tutkimukselle. Haastattelut ovat aikaa vieviä ja hyvän haastattelun toteuttaminen vaatii kokemusta ja taitoa. Haastattelu on silti esimerkiksi kyselylomaketta parempi vaihtoehto silloin, kun vastauksia halutaan tulkita tarkemmin, sillä se sallii tarkennukset kysymyksiin. Haastattelun avulla voidaan myös saada kuvaavia esimerkkejä kysymysten aiheista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 35–36.) Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan hiekkamäen strukturointi asteen mukaan. Lomakehaastattelu on oma luokkansa ja muut haastattelun lajit toinen oma luokkansa. Ne voidaan jaotella esimerkiksi strukturoimattomaan haastatteluun, puolistrukturoituun haastatteluun, teemahaastatteluun, syvähaastatteluun sekä kvalitatiiviseen haastatteluun. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43.) Päädyin tutkimuksessani valitsemaan haastattelumenetelmäksi puolistrukturoidun eli teemahaastattelun. Teemahaastattelu etenee tiettyjen teemojen varassa ja näin vapauttaa haastateltavan tutkijan näkökulmasta. Se myös sallii haastateltavan oman äänen tulla paremmin kuuluviin. Teemahaastatteluista puuttuu myös kysymysten tarkka muoto ja järjestys eikä se pakota vastaajaa valitsemaan valmiiden vastausvaihtoehtojen välillä. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47–48.) Haastattelun tarkoituksena on kerätä sellainen aineisto, jonka pohjalta

voidaan luotettavasti tehdä päätelmiä. Yleisesti haastattelun suunnitteluun kuuluukin hypoteesien muodostaminen. Teemahaastattelun tapauksessa ei kuitenkaan voida antaa tiukkoja ohjeita hypoteesien muodostamiseen. Teemahaastattelussa tavoitteena onkin ennemminkin hypoteesien löytäminen kuin niiden todentaminen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 65–66.) Kyselyn ja haastattelun raja on häilyvä, mutta ääritapauksissa ne voidaan selvästi erottaa toisistaan, eivätkä ne käsitteinä tarkoita aivan samaa. Sähköpostihaastattelu on haastatteluiden erikoistapaus, jossa suusanallista yhteyttä ei ole, mutta dialogi on mahdollista sähköpostin välityksellä. Tämä mahdollistaa tarkentavien kysymysten esittämisen haastateltavalle. Haastattelujen etuna suhteessa kyselyihin onkin joustavuus. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 64.) Suuri osa haastatteluista toteutettiin sähköpostin välityksellä enemmän kyselytyyppisinä haastatteluina, jotta madallettiin tutkimukseen osallistumisen kynnystä ja näin saatiin kattavampi aineisto. Haastattelupyyntö lähetettiin n. 40 eri yritykseen ja vastauksia saatiin 5 eri yritykseltä. Muutamasta yrityksestä sain kahden eri henkilön vastaukset. Tämä ei ole ideaali tilanne tutkimuksen kannalta, mutta aineiston keruun haastavuuden vuoksi tyydyin tähän.

6.4 Aineiston tuottamisen konkreettinen toteutus- tai työtapakuvaus

Vastausten saaminen haastatteluihin voi osoittautua haasteeksi tutkimuksille, jotka hyödyntävät sitä aineistonkeruumenetelmänä. Yhteydenotot yrityksiin tapahtuivat sähköpostin välityksellä. Kynnystä osallistua haastatteluun pyrittiin madaltamaan antamalla mahdollisuus vastata kyselyyn sähköpostin välityksellä. Suurin osa vastauksista saatiinkin sitä kautta, mutta muutama haastattelu tehtiin myös Teams-kommunikointikanavan kautta. Yhteydenotto sähköpostissa kerrottiin, missä oppilaitoksessa opiskelen, ja että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, mitä on menestyksekkäs johtaminen IT-alalla erityisesti kehitystiimien johtamisen näkökulmasta. Viestissä mainittiin myös, että tutkimuksessa halutaan selvittää, mitkä asiat ovat tiimijohtajien mielestä merkityksellisiä asioita heidän työssään tiimin menestyksen kannalta. Eli mitä tiimien johtajat ajattelevat siitä, miten johtamisen keinoin autetaan tiimejä menestymään. Ilmi tuotiin myös, että tutkimus julkaistaan osana opinnäytetyötä valtakunnallisessa ammattikorkeakoulujen Theseus-verkkokirjaston avoimessa koelmassa sekä vaikka tulokset julkaistaan, tullaan se tekemään anonymiteetti säilyttäen. Haastattelukysymykset lähetettiin vastaajille ensimmäisen yhteydenottoviestin mukana, sekä vielä ennen Teams-haastatteluja. Vastaajiksi toivottiin henkilöitä, joilla on kokemusta menestyksekkästä tiimien johtamisesta. Esimerkiksi esimiehiä tai product ownereita. Teams-kanavan välityksellä tehdyt haastattelut nauhoitettiin osallistujien suostumuksella ja aineisto litteroitiin tiivistetyksi teksti muotoon nauhoituksen pohjalta.

Haastattelukysymykset:

1. Tähän vastauksena ammattinimike, ikä, sukupuoli, koulutus ja kokemus johtamisesta (vuosissa).
2. Mikä on yrityksen, jossa työskentelet, toimiala?
3. Mitkä tehtävät kuuluvat vastualueeseesi?
 - a. asioiden näkökulma
 - b. ihmisten johtamisen näkökulma
4. Mitkä tehtävät näistä (kysymys 3) ovat mielestäsi tärkeimpiä tiimin tekemisen kannalta?
5. Kuinka tiimin menestystä mitataan?
6. Onko mielestäsi mittareiden ulkopuolisia asioita, joiden kautta menestystä voidaan nähdä?
7. Milloin itse ajattelet, että tiimi on menestynyt?
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä ominaisuuksiasi tiimin johtamisen näkökulmasta?
9. Mitkä asiat omassa tekemisessäsi auttavat mielestäsi tiimiä menestymään?
10. Mistä tiimin menestys mielestäsi johtuu?
11. Mikä motivoi onnistumiseen?

6.5 Aineiston analysointimenetelmät ja tehtyjen valintojen perustelut

Sisällönanalyysi on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Aineistosta tulisi menetelmän mukaan poimia vain kyseisen tutkimuksen kannalta olennaisia asioita ja jättää muu toisiin tutkimuksiin. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 80–81.) ”Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti” (Sarajärvi & Tuomi 2017, 89.) Dokumentti tarkoittaa aineistoa, joka on tuotettu kirjalliseen muotoon, mutta lähteenä voi olla haastattelu, puhe tai vaikka päiväkirja. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää, vaikka aineisto olisi täysin strukturoimaton. Tavoitteena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetysti ja yleisessä muodossa. Jotta sisällönanalyysin yleiseen sudenkuoppaan ei kaaduttaisi, tulisi aineistosta tehdä myös johtopäätöksiä, eikä pelkästään tyytyä aineiston kuvaamiseen. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 88–89.) Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä ensimmäisenä toteutetaan alkuperäisdatan pelkistäminen eli redusointi. Redusoinnin tarkoituksena on karsia aineistosta tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat pois. Seuraavaksi suoritetaan ryhmittely ja viimeisenä abstrahointi. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 93-94) Valitsin analyysimenetelmäksi teoriaohjaavan sisällönanalyysin. Se noudattaa pääosin aineistolähtöisen analyysin vaiheita edeten aineiston ehdoilla. Abstrahointi vaiheessa empirinen tieto tosin liitetään vielä teoreettisiin käsitteisiin, toisin kuin aineistolähtöisessä analyysissä. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 100.) Redusointi vaiheessa kävin aineiston huolellisesti läpi ja lähinnä yhdistelin ja ryhmittelin yhdenmukaisia vastauksia. Aineisto oli suhteellisen pieni, joten päädyin

ryhmittelemään vastaukset tutkimuskysymysten mukaan. Abstrahointi vaiheessa ryhmitellyistä ilmauksista muodostettiin vielä yleiskäsitteitä ja tuloksia peilattiin tietoperustaan.

6.6 Tulokset

Tuloksia tarkastellaan tutkimuskysymysten mukaan luokiteltuina ja tietoperustaan peilaten.

6.7 Mitkä ovat ICT-johtamisen tehtävät tiimitasolla?

Vastauksissa voitiin havaita hieman vaihtelua organisaation ja henkilön työnimikkeen mukaan.

Vastauksissa nousivat esiin:

- budjetointi, tuotekehityksen seuranta, vastuu prosesseista, yhteistyö asiakkaiden tai kumppanien kanssa sekä rekrytointi ja henkilöstön allokointi.
- liiketoimintavaatimusten priorisointi, töiden priorisointi, projektin tavoitteiden asettaminen sekä teknologian ja strategian kulkeutuminen läpi koko organisaation
- kuten tekninen suunnittelu, teknisten ratkaisujen käyttöönotto sekä teknisten asioiden kehittämisen koordinoointia ja johtamista.

Johtaminen usein jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tosielämässä nämä asiat kuitenkin kytkeytyvät toisiinsa vahvasti, eikä näin suoraviivaista jaottelua oikeasti ole. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Tulokset tukevat tietoperustaa. Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, resurssien varmistaminen sekä käytännön toteuttamisen suunnittelu kuuluvat kaikki johtamisen tehtäviin (ks. 2.1). Vastauksissa päämäärien ja tavoitteiden kategorian alle kuuluvat: projektin tavoitteiden asettaminen sekä teknologian ja strategian kulkeutuminen läpi koko organisaation (ks. 2.1). Rekrytointi ja henkilöstön allokointi taas kuuluvat resursointiin. Käytännön toteuttamisen suunnittelua ovat liiketoimintavaatimusten priorisointi, töiden priorisointi sekä teknisten asioiden kehittämisen koordinointi sekä johtaminen (ks. 2.1).

Ihmislähtoisemmästä näkökulmasta vastauksissa korostuivat:

- hyvinvoinnin ylläpitäminen, kehitystiimien ohjaaminen ja tukeminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen sekä palautteen ja tuen antaminen
- esimerkin näyttäminen, tavoitekeskustelut, esteiden poistaminen, kuunteleminen ja sparraus, projektin tuoteomistajan tukeminen
- henkilöille sopivat työtehtävät

Onnistumisen edellytyksiä ovat mm. selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, palaute ja palkitseminen sekä tuki sitä tarvittaessa. Parhaassa tapauksessa johtamisella innostetaan ja autetaan ihmisiä kehittymään. Ihmisten johtaminen on haastavaa muuttuvissa toiminta ympäristöissä, jonka vuoksi

suosittujen johtamisideologioiden tärkeimpiä asioita ovat viime aikoina olleet ihmisten innostaminen, voimaannuttaminen, valtuuttaminen ja luovan potentiaalin ja kehittymisen vapauttaminen. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Myös nämä vastaukset peilautuvat hyvin tietoperustaan (ks. 2.1). Sparraus ja osaamisen kehittäminen ovat keinoja vapauttaa ihmisten luovaa potentiaalia sekä varmistaa riittävä osaaminen. Sopivat työtehtävät ja palkitseminen taas motivoivat ja innostavat ihmisiä parempiin suorituksiin. Myös palkitseminen ja palautteen ja tuen antaminen peilautuvat tietoperustaan (ks. 2.1).

Tärkeimmiksi asioiksi edellä mainituista koettiin:

- rekrytointi, suunnan näyttäminen, palautteen antaminen, kuunteleminen ja sparraus sekä esteiden poistaminen tekemisen tieltä.

Parhaimmillaan tiimeissä tai ryhmässä työskentelyssä henkilöt kokevat arvostusta tai tunteen ryhmään kuulumisesta. Tämän syntymiseksi vaaditaan hyvää johtajuutta. Länsimaisessa kulttuurissa yksilöiden merkitystä korostetaan, mutta huippuyksilöidenkin takana on joukko ihmisiä, jotka ovat olleet merkityksellisiä yksilön menestyksen kannalta. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 23–24.) Valmentavan tiimin johtamisen näkökulmasta tavoitteena on tukea yksilöiden samaistumista tiimiin. Samaistuminen tekee tiimin jäsenyydestä osan identiteettiä, ja tämä edesauttaa yksilön halua toimia tiimin yhteisten tavoitteiden hyväksi. Johtaja voi omalla toiminnallaan edesauttaa tämän kokemuksen syntymistä. Osoittamalla selvästi ajavansa tiimin etuja, enemmän kuin omiaan vaikutusmahdollisuudet kasvavat ja tiimiläiset saavat hyvän esimerkin omaankin toimintaansa. Kunnioittamalla muita ja kohtelemalla kaikkia arvostavasti saa työntekijät panostamaan työhönsä enemmän. Tukemalla avointa keskustelukulttuuria taas työntekijöiden sitoutuminen paranee. (Ristikangas ym. 2021, 28–30.) Vastauksissa nousivat esiin monet hyvän johtamisen käytänteet niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisen osalta. Myös tiimin jäsenten samaistumisen kannalta olennaisia asioita nousi esiin. Esteiden poistaminen tekemisen tieltä on selkeästi tiimin etujen ajamista ja hyvää johtamista. Myös hyvä palautteenannon kulttuuri tukee työntekijöiden sitoutumista.

Vastuu prosesseista, resursoinnista sekä budjetoinnista kuuluvat vastauksien ja tietoperustan pohjalta selvästi johtajien tehtäviin (ks. 2.1). Johtajilta selvästi vaaditaan niin liiketoiminta- kuin teknologiaosaamista. Tähän viittaavat edellisten lisäksi tekniseen suunnitteluun ja teknisten asioiden kehittämisen koordinointiin liittyvät vastaukset. Töiden priorisointi on yleisesti johtamisen näkökulmasta tärkeää, mutta etenkin kehitystiimeissä, kun uusia palveluita halutaan saada tuotettua ja julkaistua ripeään tahtiin (ks. 5.3). Ihmislähtöinen ajattelu näkyi myös selvästi ja vastaukset osoittivat selvästi nykyaikaiseen ajatteluun. Ohjaaminen, tukeminen, osaamisen kehittäminen, palkitseminen ja palautteen antaminen ovat ihmislähtöistä johtamista, joka osoittaa, että työssään menestyneet

johtajat ovat ymmärtäneet henkilöstön motivaation ja hyvinvoinnin merkityksen myös työn tuottavuudelle (ks. 2.2). Kun työntekijät ovat hyvinvoivia myös organisaatio menestyy.

6.8 Mitkä ovat menestyvän ICT-tiimin mittarit?

Vastauksissa nousivat esiin:

- henkilöstötyytyväisyyskyselyt, tavoiteasetannan kautta määritellyt tavoitteet ja saavutetut tulokset.
- liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen, julkaistujen ratkaisuiden lukumäärää, aikataulussa ja budjetissa pysyminen
- Henkilöstön kehitystä mitataan myös epävirallisilla mittareilla, kuten keskusteluilla.

”Hyvin määritellyt tavoitteet ovat selkeitä, mitattavia ja aikasidonnaisia. Tavoitteet määritellään erikseen organisaatio-, tiimi- ja yksilötasoilla” (Business Technology Standard 2021, 49). Tulokorttien pohjalta määritellään usein myös kannustimia. Kannustinpalkkiot ovat useimmiten yritys-, liiketoimintayksikkö- ja yksilötason tavoitteisiin sidottuja. (Business Technology Standard 2021, 49.) Digikehittäminen on tämän tutkimuksen osalta oleellinen osuus BT-standardissa. Digikehittämisen tiimin tärkeimpiin osaamisalueisiin kuuluvat mm. ketterän kehittämisen käytännöt, kehitysjonon hallinta, palvelumuotoilu ja konseptien suunnittelu. Tärkeimpinä mittareina pidetään toimitusnopeutta ja kehitettyjen tuotteiden määrää. Ammatillisen intohimon ajatellaan suuntautuvan digitaalisen transformaation mahdollistamiseen sekä usean kehitysprojektin nopeatempoiseen toteuttamiseen. (Business Technology Standard 2021, 58–59.) Tavoitteet ja mittarit ovat usein organisaatio-, tiimi- ja yksilökohtaisia. Vastauksissa ei ilmennyt yksityiskohtia käytetyistä mittareista, mutta tavoitteisiin pääseminen määriteltyjen aikataulujen ja budjetin rajoissa oli olennainen mittari menestykselle, joka peilaa hyvin tietoperustaan. Myös julkaistujen ratkaisujen lukumäärä on olennainen mittari ja myös BT-mallin (ks. 5.3) mukaisesti toimitusnopeutta ja kehitettyjen tuotteiden määrään peilaava.

Virallisten mittarien lisäksi menestystä voidaan arvioida:

- sidosryhmäpalautteen perusteella, rekrytointien suosiolla, ihmisiä kuuntelemalla sekä tiimin ilmapiirin kuuntelemisella sekä tiimin jäsenten välillä esiintyvän luottamuksen perusteella.

Vastausten perusteella johtajat itse ajattelevat, että tiimi on menestynyt, kun liiketoiminnan tavoitteet täyttyvät, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tiimissä voidaan hyvin. Henkilöstö myös kehittyy ja töissä vallitsee luottamuksen ilmapiiri. Asiakkaat palaavat ja tilaavat uusia palveluita sekä tiimi saa tuloksia aikaan sekä kokee itse menestyneensä.

6.9 Mitä on menestyksekkäs johtaminen ICT-tiimeissä?

Vastaajat kokivat tärkeimmiksi ominaisuuksikseen:

- empaattisuuden, välittömyyden, ystävällisyyden sekä kyky tehdä johtopäätöksiä ja päätöksiä niiden pohjalta
- kokemuksen tuoma itsevarmuus ja riittävä tekninen substanssiosaaminen
- vastuun ja omistajuuden ottaminen, vastuun jakaminen
- Johtajan tulisi myös osata ottaa omat tavoitteensa pois tilanteista ja ajatella muiden etuja.

Troy Mumford, Michael Campion ja Frederick Morgeson (2007) luokittelivat tutkimuksensa perusteella johtajalta vaadittavia taitoja. Nämä voidaan jakaa neljään pääryhmään: kognitiivisiin taitoihin, ihmissuhde- ja liiketoimintataitoihin sekä strategisiin taitoihin. Kognitiiviset taidot ovat oppimiskykyä, tiedonhankinta- ja tiedonkäsittelytaitoja sekä kykyä välittää tietoa eteenpäin. Myös käsitteellinen hahmottamiskyky, kyky omaksua nopeasti uusia asioita, kriittinen ajattelu ja kokonaisuuksien ja asioiden välisten suhteiden hahmottaminen kuuluvat kognitiivisiin taitoihin. (Viitala & Jylhä 2019, luku 1.) ”Ihmissuhdetaidot koostuvat kyvystä tulkita ihmisten käyttäytymistä ja ihmisten välisten suhteiden tilaa” (Viitala & Jylhä 2019, luku 1). Kyky kommunikoida tilanteen vaatimalla tavalla ja vaikuttaminen ovat osa tätä. Hyvien vuorovaikutussuhteiden luominen ja jännitteiden ja ongelmien ratkominen ovat merkkejä ihmissuhdetaidoiltaan kehittyneestä johtajasta. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen kompetenssit.) Välittömyys, empatia ja ystävällisyys ovat myös tietoperustaan peilaten olennaisia ominaisuuksia johtajalla. Nämä voidaan lukea ihmissuhdetaitoihin. Substanssiosaaminen ja kyky tehdä johtopäätöksiä ja päätöksiä niiden pohjalta ovat kognitiivisia taitoja. Myös nämä ovat olennaisia ominaisuuksia hyvälle johtajalle tietoperustaa peilaten.

Valtaa voidaan käyttää omien etujen ajamiseen tai positiivisemmassa merkityksessä, ryhmän etujen edistämiseen. Ryhmän intresseihin pohjautuvat syyt taas perustuvat haluun auttaa ja tuottaa hyötyä jollekin asialle tai ryhmälle. Tällöin vallankäyttäjä kokee tuottavansa muille hyvää ja hyötyä ja saa siitä itsekkin iloa. Yksilöityneestä vallasta voi seurata alaisten keskuudessa passiivisuutta, kun taas yhteisön tukeminen lisää motivaatiota ja sitoutumista. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Vallan olemus.) Kyky ja halu edistää tiimin etuja omien etujen sijaan on myös merkki hyvästä johtajuudesta.

Vastaajat kokivat, että heidän omassa tekemisessään seuraavat asiat auttavat tiimiä/tiimejä menestymään:

- esteiden raivaaminen tekemisen tieltä, ihmistuntemus, luottamus ihmisiin, kokonaiskuvan ja merkityksellisuuden luonti, rauhallinen ja hätäilemätön ote asioihin, suunnan näyttäminen ja sillanrakentajana toimiminen, työskentelykulttuurin ylläpitäminen ja keittäminen, kuunteleminen ja tukeminen.

Vastaajat kokivat, että tiimien menestys johtuu:

- selkeistä ja sopivan haastavista päämääristä sekä sopivasta osaamisesta tiimissä
- tiimin oikeudesta tehdä päätöksiä ja siitä, että oikeat ihmiset ovat oikeissa tehtävissä.
- tiimin jäsenten omistautuminen ja motivaatio
- Motivaatio syntyy hyvästä ja turvallisesta työympäristöstä sekä työn mielekkyydestä. Ihanne tilanteessa tiimi on hyvin hitsautunut yhteen ja tiimissä vallitsee palautteenannon kulttuuri.

Vastaajia motivoi onnistumiseen:

- sisäinen motivaatio ja halu tehdä parhaansa
- työn merkityksellisyys, sopivat haasteet, tiimin tuki, uuden oppiminen sekä myös se, että saa päättää itse, kuinka työnsä tekee, ovat motivaation lähteitä
- työskentelys erilaisten ihmisten kanssa, ihmisten onnistuminen sekä ihmisten potentiaalin tunnistaminen ja onnistumisten edesauttaminen

7 Pohdinta

Pohdinnassa kerätään ensin tietoperustasta kohtia yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka jälkeen tuloksia tarkastellaan ja niistä tehdään johtopäätöksiä. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä viimeisenä pohditaan omaa oppimista ja opinnäytetyöprosessia.

Tutkimusta kirjoittaessa tuli pohdittua asioita laidasta laitaan. Asiat harvoin ovat niin mustavalkoisia kuin miltä ne välillä päällepäin näyttävät. Ihmisten toimintaan vaikuttavat monet eri asiat ja kaikki ovat myös kokemustensa summia, ainakin jossain määrin. Mitä sitten on lopputuloksena, jos joukko erilaisia luonteenpiirteitä, elämäkokemuksia ja arvoja kasataan yhteen? Voiko hyvän johtamisen tuloksena olla jotakin osiensa summaa suurempaa?

7.1 Poimintoja tietoperustasta

Toimintaympäristö on nykypäivänä nopeasti muuttuva ja se vaatii organisaatioilta mukautumista uusiin tilanteisiin. Tiimityöskentelyllä pyritään vastaamaan tähän haasteeseen ja tiimityöskentely onkin yleistä nykypäivän organisaatioissa. (Lämsä & Päivike 2013, 102–106.) Vaikka pelkkä organisaatorakenne ei riitä menestykseen, voidaan sen avulla tehostaa toimintaa ja edesauttaa ihmisten välistä yhteistyötä. Organisaatorakenne vaikuttaa myös siihen mitä eri rooleja organisaatiosta löytyy, kellä on valta päättää ja kuinka työ ja työtehtävät on jaoteltu. (Lämsä & Päivike 2013, 151–152.) Näin organisaatorakenne vaikuttaa merkittävästi myös esimiesten ja tiimijohtajien työhön.

Samalla, kun organisaatiot ovat joutuneet mukautumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön, että toimimaan vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, on niissä myös ymmärretty, että menestys vaatii älykkyyttä, luovuutta, sosiaalista kyvykkyyttä sekä kykyä muodostaa yhteinen tulkinta ja ymmärrys asioista. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku organisaatiokäsitys ja johtaminen.) Digitalisaatio on pakottanut organisaatiot myös miettimään toimintojensa digitalisointia. Perinteisesti omaksi erilliseksi tukitoiminnoksi miellettyjen IT-toimintojen tulisi tulla osaksi kaikkia liiketoimintoja ja toimia niiden rinnalla. (Business Technology Standard 2021, 1–3.) Vanhanaikaisesti johdetuilla tietohalinoilla onkin haasteita pysyä nykypäivän vaatimassa vauhdissa etenkin kehittämisen osalta. (Business Technology Standard 2021, 7–8.) Nykyään liiketoiminnan, prosessien ja palveluiden perustana ovat teknologiaan perustuvat ratkaisut ja alustat. Usein liiketoiminnan kasvua ja muutosta ajavat innovatiiviset ideat ja palvelut, mutta suurin osa kehityksestä liittyy kuitenkin olemassa oleviin palveluihin. (Business Technology Standard 2021, 95.) Kehittämisen johtamisalueen tarkoituksena on keskittyä liiketoimintahyötyjen tuottamiseen. (Business Technology Standard 2021, 96.) Organisaatorakenteiden lisäksi IT-alalla myös kehitysmenetelmät tuovat kokonaisuuteen omat etunsa ja haasteensa. Ketterien organisaatioiden lisäksi suositaan nykyään myös ketteriä menetelmiä. Kehittämismenetelmä tulisikin ottaa kokonaisuudessa huomioon. Kehittämismenetelmä koostuu hyvistä

käytännöistä, joilla suunnitellaan, hyväksytään ja otetaan ratkaisu käyttöön liiketoimintaympäristössä. (Business Technology Standard 2021, 98.) Kehitysmenetelmä vaikuttaa myös vaatimusmäärittelyyn (Business Technology Standard 2021, 101). Ketteriä menetelmiä käytettäessä kehitystiimeillä ja sidosryhmillä on aktiivinen rooli käyttäjätarinoiden luomisessa. BT-mallin mukaan kehityspäällikkö tai tuoteomistaja on vastuussa vaatimuksista. Hänen tehtävänä on vaatimusten tarkistaminen, hyväksyminen ja hallinnointi. Hän myös varmistaa, että tiimien työn tavoitteena on tuotettujen ratkaisujen hyödyn maksimointi. (Business Technology Standard 2021, 102–103.)

BT-standardin mukaan organisaatorajat voidaan häivyttää muodostamalla tiimejä, joissa on niin teknologian kuin liiketoiminnan osa-alueilta henkilöitä. Parhaassa tapauksessa rooleissa on uudistamishaluisia henkilöitä, joille nopeavauhtinen kehittäminen ja haasteet toimivat motivaation lähteenä. (Business Technology Standard 2021, 58–59.) Ryhmissä myös ihmisten oppiminen ja innovointi lisääntyy verrattuna yksin työskentelyyn (Lämsä & Päivike 2013, 102–106). Tiimityöskentelyn tavoitteena onkin edesauttaa organisaation onnistumista. Sillä voidaan myös saavuttaa monia etuja, mikäli ympäristö tiimityöskentelylle on kunnossa. (Lämsä & Päivike 2013, 140–141.) Tiimin johtajan näkökulmasta hyvien johtamiskäytäntöjen hallitseminen onkin tärkeää. Hyvin johdetut tiimit ovat tuottavia ja ne ovat organisaatioiden kriittisiä komponentteja. (Holtsnider & Jaffe 2012, 31–32.) Parhaimmillaan tiimeissä tai ryhmässä työskentelyssä henkilöt kokevat arvostusta tai tunteen ryhmään kuulumisesta. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, 23–24.) Valmentavan tiimin johtamisen näkökulmasta tavoitteena on tukea yksilöiden samaistumista tiimiin. Samaistuminen tekee tiimin jäsenyydestä osan identiteettiä, ja tämä edesauttaa yksilön halua toimia tiimin yhteisten tavoitteiden hyväksi. Johtaja voi omalla toiminnallaan edesauttaa tämän kokemuksen syntymistä. Osoittamalla selvästi ajavansa tiimin etuja, ennemmin kuin omiaan vaikutusmahdollisuudet kasvavat ja tiimiläiset saavat hyvän esimerkin omaankin toimintaansa. Kunnioittamalla muita ja kohtelemalla kaikkia arvostavasti saa johtaja työntekijät panostamaan työhönsä enemmän. Tukemalla avointa keskustelukulttuuria taas työntekijöiden sitoutuminen paranee. Tiimityöskentely ei ole avain kaikkeen, mutta kun on kyse monimutkaisista ongelmista, saadaan tiimityöskentelyllä parempia tuloksia. (Ristikangas ym. 2021, 28–30.)

Kirjassaan Erkkä Westerlund ja Manu Tuppurainen (2019, 90–92) kertovat Westerlundin kokemuksesta jääkiekon maajoukkueen valmentajana ennen Torinon 2006 olympialaisia. Tarina on konkreettinen osoitus siitä, kuinka johtaja omalla älyllään ja toiminnallaan vaikuttaa positiivisesti tiimin toimintaan ja näin myös tiimin toiminnan tuottamaan lopputulokseen. Henkilöiden valinta tiimiin tehtiin huolella ja valituilla henkilöillä oli kullakin omat vahvuutensa. Erilaisten ihmisten luoman tiimin yhteistyötä osattiin johtaa sekä henkilöille osoitettiin arvostusta roolista riippumatta. Tiimi sai tukea tarvittaessa, mutta myös luovuudelle jätettiin tilaa. Hän myös huomioi oman hyvinvointinsa ja ymmärsi, että toi valmennustilanteisiin myös oman energiansa ja mielentilansa. Myös luottamus ja

vastuun jakaminen tiimin jäsenille olivat olennaisessa osassa menestyvän tiimin johtamisessa. (Tuppurainen & Westerlund 2019, 93–99).

Johtaminen liittyy aina omaan aikakauteensa ja on tuotosta yhteiskunnallista muutoksista, asenteista ja aikaan kuuluvista tutkimuksista. Myös ihmisten toiveet johtamisesta vaihtelevat ajan hengen mukaan. Johtamisajattelun kehitykselle on ja on ollut tyypillistä se, että vanhat teoriat ohjaavat aina myös uusien teorioiden suuntia. Usein johtamisopit syntyvät käytännössä hyväksi havaittujen toimintatapojen pohjalta. Viime vuosina pinnalla ovat olleet uudistuminen, tehokkuus ja ihmislähtöisyys. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisajattelun kehittyminen.) Johtaminen usein jaetaan ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Tosielämässä nämä asiat kuitenkin kytkeytyvät toisiinsa vahvasti, eikä näin suoraviivaista jaottelua oikeasti ole. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Management-termin alle kuuluvia tehtäviä ovat mm. päämäärien ja tavoitteiden asettaminen, käytännön toteuttamisen suunnittelu ja ohjeistaminen, rakenteiden luominen, resurssien varmistaminen ja toteuttamisen seuranta ja arviointi. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Ihmisten johtamisen keskiössä taas ovat tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Ihmisten johtaminen on vaikuttamista ja onnistumisen edellytyksien luomista. Onnistumisen edellytyksiä ovat mm. selkeät tavoitteet, riittävä osaaminen, palaute ja palkitseminen sekä tuki sitä tarvittaessa. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Asioiden, ihmisten ja itsensä johtaminen.) Perinteisissä johtamisen määritelmissä ihmiset on nähty enemmän koneiston osina ja mekaanisesti toimivana käyttötavarana, eikä niinkään itseohjautuvina ja luovina toimijoina, kuten nykypäivänä. Johtajan ja johdettavien suhde on muuttunut enemmän vuorovaikutteiseksi ja luottamus toimijoiden välillä on kasvanut, kun autoritäärisyys on vähentynyt. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtamisen tarkoitus.) Johtamista voidaan katsoa myös rooliajattelun kautta. Eri rooleihin astumalla ja niissä menestymällä johtaja saa johtamistehtävänsä onnistumaan. Johtajan on välillä osattava toimia keulahahmona ja edustajana, joka hoitaa suhteita tärkeisiin tahoihin. Johtajan on toisinaan myös osattava astua ihmisten johtajan rooliin, jolloin hän näyttää suuntaa ja innostaa ja sitouttaa henkilöstön toimimaan päämäärien hyväksi. Toisinaan johtajan on myös osattava tarkkailla ja prosessoida tietoa ympäriltään kokonaiskuvan ymmärtämiseksi. Toisaalta pelkkä tiedon kerääminen ei riitä. Sen pohjalta johtajan on myös osattava tehdä päätöksiä. Päätöksentekoon kuuluvat niin resursointiin liittyvät tehtävät kuin neuvottelutilanteet ja konfliktien ratkaisu. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku johtajan roolit.)

Valta ja vallankäyttö on olennainen osa johtamista. Kaikilla on valtaa, mutta sen aste vaihtelee henkilöiden välillä. Valta on vapautta tehdä päätöksiä ja keino saada aikaan asioita. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Valta ja johtaminen.) Valta, vastuu ja tieto ovatkin vallan olemuksen peruspilareita. Näiden tulisi kulkea käsikädessä. Organisaatiohierarkiassa valta ja usein myös tieto painottuvat ylemmille tasoille. Alemmilla tasoilla voi kuitenkin joissakin tapauksissa olla enemmän tietoa ja

vastuuta tietyistä tärkeistä asioista, kuten esimerkiksi palveluista ja tuotteista. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Vallan olemus.) Hyvään vallankäyttöön kuuluu muiden ihmisten arvostaminen, kuunteleminen, oikeudenmukaisuus ja hyvien sosiaalisten suhteiden edistäminen. Hyvä vallankäyttäjä myös huomioi muiden tarpeet, kun taas liian itsevaltainen johtaminen hävittää työyhteisöstä iloa ja omaaloitteisuutta. Hyvä johtaja huomioi ja lukee tilanteita ja osaa käyttää kaikkia keinoja tarpeen mukaan. (Viitala & Jylhä 2019, alaluku Johtajan vallan lähteet.) Johtajan tulisi kantaa vastuu työntekijöistään. Hyvä johtaja kantaa vastuun niin vaikeina kuin hyvinäkin aikoina. Johtajalla on vastuu ennen kaikkea tuloksista, mutta myös ihmisistä ja asioista. Johtajan ei tarvitse kantaa päätöksistään syyllisyyttä, mutta vastuu on otettava. Johtajan vastuisiin kuuluvat myös työkuulttuurin rakentaminen, ylläpitäminen ja johtaminen. (Kukkola 15.5.2015.)

Esihenkilön rooli on erilainen verrattuna alaisiin ja hän katsoo toimintaa työnantajan näkökulmasta. Esihenkilön on myös katsottava toimintaa yrityksen päämäärän kannalta ja kyettävä nousemaan omien ja ryhmän tarpeiden yläpuolelle. Hänellä on oltava riittävästi tietoa ja hänen on hallittava kokonaisuutta. Lisäksi esihenkilön on oltava hyvin perillä yrityksen liikeideasta ja strategiasta, jotta työn priorisointi onnistuu. Perustehtävän lisäksi esimiehen on selvennettävä ja muistutettava henkilöstöä asiakasnäkökulmasta työssä. (Järvinen 2005, 22–27.) Esihenkilön asema on myös lailla säädeltyä, joka määrittelee myös valta-asemaa. Myös organisaation tulee selkeästi määrittää esihenkilölle hänen tehtävänsä ja valtuutensa, jotta hänellä on edellytykset onnistua työssään. Usein esihenkilön on kuitenkin kyettävä toiminaan tunteistaan huolimatta tilanteen vaatimalla tavalla. (Järvinen 2005, 27–38.)

7.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimukseen vastasi eri roolinimikkeillä toimivia henkilöitä, jolloin luonnollisesti myös henkilöiden tehtävät vaihtelivat. Myös kokemus johtamisesta vaihteli pitkästä urasta muutamien vuosien kokeemukseen.

Organisaation rakenne määrittää millaisia rooleja sieltä löytyy ja millaisella nimikkeellä tiimien johtajat toimivat (3.1). Tiimien johtamista voi myös tapahtua useammalla tasolla. Team leadillä tai product ownerilla voi olla vastuu päivittäisten operatiivisten asioiden hoitamisesta, kun taas esihenkilö hoitaa ylemmän tason tehtäviä. Pienessä yrityksessä esihenkilön rooli voi taas olla suurempi tiimin tekemisen kannalta, mutta toisaalta aikaa hoitaa työt voi olla vähemmän. Tiimien johtajien vastuut eroavat suhteessa tiimin muihin jäseniin. Johtajien vastuulla ovat mm. liiketoiminnallisten hyötyjen saavuttaminen, yhteyden pitäminen asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, business vaatimusten priorisointi sekä budjetointi (ks. 2.1). Myös rekrytointi ja resurssien allokointi kuuluvat johtajien tehtäviin (ks. 2.1). Nykyään monissa organisaatioissa tehdään digikehittämistä tiimityönä ja yhtenä haasteena lisää johtajille on toimia yksilöjohtamisen lisäksi tiimien johtajina. Tulosten mukaan

tiimien menestystä mitataan henkilöstötyytyväisyys ja tuottavuus mittarien avulla, mutta osa menestyksestä jää myös mittarien ulkopuolelle ja sitä mitataan ja seurataan epävirallisempien mittareiden avulla. Tulosten mukaan menestyvien tiimien johtajat ajattelevat itse, että tiimi on menestynyt, kun tiimi on tuottava ja siinä viihdytään. Menestystä on myös luottamuksen ilmapiiri tiimin jäsenten kesken sekä positiivinen palautteen annon ilmapiiri. Menestyksestä kielii myös henkilöstön kehittyminen ja urakehitys. Digitalisaatio ja teknologia tuovat omat haasteensa johtamiseen. Tulosten mukaan johtajilla olisi hyvä olla riittävästi substanssiosaamista, jotta havainnointi ja päätöksenteko olisi helpompaa ja johtaisi parempiin lopputuloksiin. Myös töiden priorisointi on helpompaa, kun on hieman teknistä ja liiketoiminnallista osaamista. IT-toimintojen tulisi nykypäivänä olla kiinteä osa koko organisaatiota ja näin johtajilta vaaditaan myös liiketoiminta ymmärrystä ja yhteistyötä liiketoiminnan osaajien kanssa (5 & 5.4). Budjetointi, työmäärien ja aikataulujen suunnittelu ei ole helppoa kehittämisen osalta, mutta johtajalla tulisi olla näkemystä myös tähän. Tiimiestä voi muodostua organisaatiolle tärkeitä komponentteja, ja työskentely tiimeissä voi tuottaa parempaa tulosta kuin yksin työskentely. Vaatimuksena kuitenkin on, että olosuhteet tuottavalle toiminnalle ovat kunnossa. Avoin palautteenannon kulttuuri tukee työntekijöiden sitoutumista ja poistamalla esteitä luodaan edellytyksiä onnistumiselle. Kuuntelemalla tiimin jäseniä voi johtaja omalla toiminnallaan osoittaa arvostusta heitä kohtaan (ks. 4.1). Tiimeissä toimiessa onkin tärkeää, että jokainen tuntee tulewansa arvostetuksi ja johtajalla onkin vastuu myös tulosten lisäksi työkuultuurin rakentamisesta, ylläpitämisestä ja johtamisesta (ks. 4.1 & 2.4). Digitalisaatio on tuonut organisaatioille mukanaan uudistumisen tarpeen, mutta myös tehokkuuden ja ihmislähtöisyyden (2). Menestyäkseen organisaatiot tarvitsevat myös älykkyyttä ja luovuutta, joka pääsee esiin, kun ihmiset pääsevät tekemään itselleen sopivan haastavia ja kiinnostavia työtehtäviä (ks. 2). Asioiden ja ihmisten johtamista ei voida suoraviivaisesti erottaa toisistaan. Töiden suunnitteluun vaikuttavat aina ihmisten osaaminen ja kiinnostuksen kohteet, mutta myös aikataulut, ongelman ratkaisuun sopivat teknologiat ja käytävissä olevat resurssit. Tärkeää johtajalle on pystyä muokkautumaan eri tilanteiden mukaan. Toisinaan vaaditaan suunnan näyttämistä ja toisinaan on toimittava edustajana ja hoidettava suhteita yhteistyökumppaneihin (ks. 2.2). Eri tilanteet vaativat erilaista toimintaa, johon on kyettävä reagoimaan.

With great power comes great responsibility. Johtamista, olisi hieman naiivia tutkia ilman, että mainittaisiin valtaa kertaakaan. Etenkin vallitsevassa maailmantilanteessa. Valta kuuluu johtamiseen. Ilman sitä ei olisi myöskään johtamista. Vallan avulla vain saadaan aikaan asioita. Valta linkittyy myös olennaisesti motivaatioon. Menestyviä johtajia motivoivat muiden ihmisten onnistumiset, sisäinen motivaatio, tiimin tuki, palautteen kuunteleminen sekä oman työn merkityksellisyys (ks. 2.4). Valtaa voidaan myös käyttää hyvin tai huonosti. Hyvän vallankäytön seurauksena (muiden arvostaminen, oikeudenmukaisuus ja sosiaalistensuhteiden edistäminen) työntekijöiden sitoutuminen paranee ja tiimeissä voidaan hyvin (ks. 2.4). Esihenkilön roolissa toimivat katsovat asioita työnantajan

näkökulmasta (2.5). Menestyvä esihenkilö osaa ottaa omat tavoitteensa pois tilanteesta, mutta toisinaan hän osaa nousta myös ryhmän tarpeiden yläpuolelle ja huomioida yrityksen päämäärät (ks. 2.5). Esihenkilö pitää myös asiakkaan näkökulman pinnalla ja muistuttaa siitä tarvittaessa myös tiimin jäseniä (2.5).

Tiimien johtajilta vaaditaan paljon. Teknologia tuo myös mukanaan omat haasteensa ja tekee ympäristöstä kompleksisen. Menestyksestä tiimien johtamista voidaan tarkastella monesta näkökulmasta. Yhtä oikeaa tapaa johtaa ei varmasti ole, mutta tietyt lainalaisuudet tiimien johtamisen, yleisten johtamistaitojen, teknologia osaamisen ja ymmärtämisen sekä liiketoiminta osaamisen ja ymmärtämisen tiimoilta pätevät aina. Toki voi varmasti olla harvinaislaatuisia tilanteita, joissa johtaminen on kurjaa, mutta tiimi on niin hyvin hitsautunut ja osaava, että onnistuu huonosta johtamisesta huolimatta. Tällaisesta tilanteesta tuskin syntyy kuitenkaan kestävä menestystä. Tiimin johtajalta vaaditaan paljon itse- ja ihmistuntemusta sekä lisäksi kykyä ymmärtää ja johtaa ryhmädynamiikkaa. Johtamisen tasosta riippumatta se on haastavaa ja hyväksi tuleminen vaatii myös tässä lajissa kokemusta ja oppimista.

Myös johtaja tarvitsee hyvän ympäristön menestyäkseen. Näköalaa hieman tutkimuksen ulkopuolelle laajentamalla myös tiimin johtajien olisi hyvä miettiä millaisilla ihmisillä he ympäröivät itsensä. Tuskinpa kukaan aivan kaikkea osaa. Etsimällä ympäristön, jossa on omia heikkouksia paikkaavia henkilöitä, ja toisaalta tuomalla itse omat vahvuudet pöytään, muodostuu myös johtajista toisiaan tukeva tiimi.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä pohtia totuutta ja objektiivisuutta. Teoreettisessa keskustelussa erotetaan korrespondenssiteoria, totuuden koherenssiteoria, pragmaattinen totuusteoria sekä konsensukseen perustuva totuusteoria. Korrespondenssiteoria keskittyy aistihavainnoin käsiteltävään maailmaan sekä sen varmentamisen arviointiin. Pragmaattinen totuusteoria ihmisten välisiin sopimuksiin ja kielikuviiin. Pragmaattinen teoria keskittyy erilaisiin toimimisen mahdollisuuksiin ja koherenssiteoria rationaaliseen tietoon. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuutta tarkasteltaessa on toisistaan eroteltava havaintojen luotettavuus sekä niiden puolueettomuus. Puolueettomuus vaarantuu, jos tutkija ei pyri ymmärtämään tiedonantajia, vaan kertomus kuullaan ja tulkitaan tutkijan oman kehyksen läpi. Laadullisessa tutkimuksessa tämä ongelma myönnetään ja hyväksytään, sillä tutkija on luonut tutkimusasetelman ja tulkinnut sitä. Olisi esimerkiksi kyseenalaista, jos sairaanhoitaja tutkisi potilaiden kokemuksia saamastaan hoidosta. (Sara-järvi & Tuomi 2017, 120–121.)

Metodikirjallisuudessa olennaisia käsitteitä tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioitaessa ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luovattukin. Reliabiliteetti taas viittaa tutkimustulosten toistettavuuteen. Nämä käsitteet tosin saavat laadullisen tutkimuksen piirissä monenlaisia tulkintoja. Yksiselitteisiä ohjeita ei laadulliseen tutkimukseen ole, mutta tutkimusta tulisi aina arvioida kokonaisuutena, jolloin sisäinen johdonmukaisuus on olennaista. Luotettavuutta arvioitaessa olisi hyvä huomioida seuraavat kohdat: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, oma sitoumus tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, ainestonanalyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa tutkimuksen tekemisestä, jotta lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Laadullista tutkimusta tehtäessä, olennaista on riittävä aika tutkimuksen tekemiselle. Luotettavuutta parantaa myös tutkimuksen julkisuus. Myös tutkijakollegojen arvioinnit parantavat luotettavuutta. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 121–125.)

”Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kahtalainen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Toisaalta taas eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin” (Sarajärvi & Tuomi 2017, 111). Tutkimuksen etiikan kannalta tutkijan tulisi noudattaa ja edistää eettisesti ja vastuullisesti tunnustettuja toimintatapoja tutkimustoiminnassaan. Tutkijalla on myös vastuu tieteeseen kohdistuvien loukkausten ja epärehellisyiden tunnistamisessa ja torjumisessa. Tutkijan uskottavuus perustuu hyvälle tieteelliselle käytännölle. Puutteita tässä ovat esimerkiksi: puutteellinen viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten tai -menetelmien huolimaton raportointi, tulosten puutteellinen kirjaaminen tai samojen tulosten julkaiseminen näennäisesti uusina. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 112–114.) Aiheen eettisyyttä potieissa on hyvä miettiä, kenen ehdoilla tutkimuksen aihe valitaan. Toinen pohtimisen arvoinen seikka on, miksi tutkimukseen ryhdytään. Eettiset arvot näkyvät tahtomattakin tutkimusongelmaa tai tehtävää määrittäessä. Tutkittavien suoja on myös otettava huomioon tutkimusta tehtäessä. Osallistujille on kerrottava tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Osallistujien on myös oltava vapaaehtoisesti mukana tutkimuksessa. Osallistujalle on myös selvitettävä, mistä tutkimuksessa on kyse. Osallistujien oikeuksista ja hyvinvoinnista on myös idettävä huolta. Eikä luottamuksellisia tietoja saa käyttää muuhun tarkoitukseen. Anonymiteetti on säilytettävä tutkimuksessa, jos ei erikseen ole saatu lupaa. Tutkijan on myös sitouduttava lupaamiinsa sopimukseen. (Sarajärvi & Tuomi 2017, 116–118.)

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkokehitysehdotuksena ehdotetaan aiheen tutkimista tiimin jäsenten näkökulmasta: mikä on tiimin jäsenten mielestä menestyksestä johtamista?

Tässä tutkimuksessa keskityttiin menestystekijöihin, eikä niinkään työn haastaviin puoliin. Toisena jatkokehitysehdotuksina ehdotetaankin aiheen tutkimista haasteiden ja vaikeuksien näkökulmasta: mitä ovat digijohtamisen haasteet? mitä ovat kehitystiimien johtamisen haasteet?

Johtaminen on paljon tutkittu aihe, mutta ihmiset, asenteet ja ympäristö muuttuvat jatkuvasti, joten ajankohtaisen tutkimuksen tekeminen on edelleenkin hyödyllistä.

7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytteen kirjoittamisen syyskuun loppupuolella ja työ valmistui juuri ennen joulua. Työn tavoitteena oli selvittää, mitä tiimien johtajat itse ajattelevat johtamisesta sekä onnistumisten syistä. Kirjoittaminen alkoi melko rauhallisesti ja työ haki vähän muotoaan. Aikataulu venyi töiden alkamisen vuoksi, mutta kuitenkin kohtuullisessa ajassa. Haasteita tuotti odotetusti haastattelujen saaminen, mutta riittävällä sitkeydellä ja pienellä kekseliäisyydellä nekin saatiin hoidettua.

Työn tavoitteena oli saada lisää tietoa johtamisesta ja etenkin johtamisesta IT-alalla. Tavoitteena oli myös tuottaa riittävän laadukas laadullinen tutkimus aiheesta. Mielestäni tavoitteet saavutettiin hyvin, vaikka työstä tulikin kohtuullisen pitkä. Toivottavasti myös lukijalle jää kattava kuva aiheesta ja se antaa eväitä oman ajattelun kehittämiseen.

Tutkimuksen kohderyhmää olisi voinut rajata hieman tarkemmin ja näin tutkia aihetta hieman tarkemmin esimerkiksi tietyn roolin ja kehittämismenetelmän näkökulmasta. Aihe ja tutkimuskysymykset itsessään tosin jättävät hieman varaa tulkinnalle ja näin kattavat kaikki kyselyyn vastanneet eri työnimikkeet. Laajempi näkökulma helpotti näin aineistonkeruu-vaihetta.

Tuloksista on toivottavasti hyötyä ihana kaikille IT-alalla työskenteleville kokemuksesta tai työtehtävistä riippumatta. Monet johtamiseen liittyvät hyvät käytänteet ovat yleismaailmallisia, mutta IT-alalla toimiessa teknologia tuo lisähaastetta ja kompleksisuutta kuvioon. Tästä näkökulmasta spesifisti IT-alan johtamiseen ja ICT-tiimien johtamiseen liittyviä hyviä käytänteitä on jatkossakin hyvä kartoittaa.

Tutkimuksen kannalta olisi ollut parempi, jos aineistoa olisi ollut hieman enemmän ja useammasta eri yrityksestä. Nyt vastauksissa saattaa näkyä lievä vinouma sillä muutamasta yrityksestä vastasi kaksi henkilöä. Tähän olisi voinut vaikuttaa aloittamalla aineiston keruu hieman aikaisemmin. Myös haastattelukysymyksiä olisi voinut miettiä monesta eri näkökulmasta ja näin saada kattavammat vastaukset ja hieman enemmän taustatietoa myös vastaajista ja organisaatioista, joissa henkilöt työskentelevät.

Lähteet

- Business Technology Standard. 2021. <https://www.managebt.org/content/uploads/Bisnesteknologi-malli-20211102.pdf>. Luettu: 19.10.2022. Versio 4.5.2
- Ekholm, J & Lehtonen, U. 2.12.2021. Miksi ketteräkehittäminen on tärkeää sinunkin organisaatiollesi – mistä on kysymys ja kuinka pääset alkuun. Blogi kirjoitus ketterästä kehittämisestä. Luettavissa: <https://futurice.com/blog/miksi-kettera-kehittaminen-on-tarkeaa-sinunkin-organisaatiollesi>. Luettu: 22.12.2022.
- Graft, K. 17.5.2018, Less management, more success: Inside Supercell's 'upside-down' organization. Blogiteksti Supercell yrityksen organisaatorakenteesta. Luettavissa: <https://www.gamedeveloper.com/business/less-management-more-success-inside-supercell-s-upside-down-organization>. Luettu: 18.12.2022.
- Harisalo, R. 2021. Organisaatioteoriat. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2022.
- Hiila, I., Tukiainen, M & Hakola, I. 2019. Tiimiäly. Tuuma. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.11.2022.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2022.
- Holtznider, B. & Jaffe, B.D. 2012. IT Manager's Handbook: Jetting your new job done. 3. painos. Morgan Kauffman. Waltham.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2022
- Kukkola, E. 15.5.2015. Johtamisen perusperiaate 7: Vastuu on aina joukon johtajalla. Eero Kukkolan johtamista käsittelevä blogi. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2015/05/15/johtamisen-perusperiaate-7-vastuu-on-aina-joukon-johtajalla/>. Luettu: 18.12.2022.
- Lämsä, A. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 19.11.2022.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 28.10.2022.
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.11.2022.

Roidu, 13.2.2022. Millainen on hyvä työtyytyväisyyskysely? Blogiteksti Roidu Oy:n sivuilla. Luettavissa: <https://roidu.com/blogi/millainen-on-hyva-tyotytyvaisyyskysely/>. Luettu: 22.12.2022.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.11.2022.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.11.2022.

Tuppurainen, M. & Westerlund, E. 2019. Erkka: elämän peliä: valmentava johtaminen. Fitra Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.10.2022.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 25.9.2022.