



## **Itseohjautuvien tiimien yhteistyö ketterässä finanssialan organisaatiossa**

Sanni Aaltonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi, ylempi AMK

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Sanni Aaltonen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Itseohjautuvien tiimien yhteistyö ketterässä organisaatiossa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 61 + 2
<p>Kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa maailmassa organisaatioiden tulee reagoida nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön ja asiakastarpeisiin säilyttääkseen kilpailukykyä ja menestyäkseen. Hierarkkiset rakenteet ja toimintatavat korvataan yhtä useammin luottamuksella, jaetulla johtajuudella ja avoimella vuorovaikutuksella. Tuloksia saadaan aikaiseksi silloin, kun ihmiset saavat vaikuttaa siihen, miten he työnsä tekevät. Tekemisen keskiöön nostetaan itseohjautuvasti toimivat tiimit, jotka keskittyvät asiakasarvon tuottamiseen. Tiimien välinen yhteistyö rakentuu avoimesta vuorovaikutuksesta, tiedon läpinäkyvyydestä ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentelystä. Itseohjautuvasti toimivan organisaation keskeinen ominaisuus on psykologinen turvallisuus, joka mahdollistaa sen, että yksilöt uskaltavat ottaa ihmisten välisiä riskejä. Kun organisaatiossa vallitsee korkea psykologinen turvallisuus, ihmiset uskaltavat kysyä, kyseenalaistaa, myöntää virheitä ja ideoida.</p> <p>Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ja ymmärtää, miten itseohjautuvien tiimien välistä yhteistyötä voidaan kehittää sujuvammaksi finanssialalla toimivan toimeksiantajayrityksen erään liiketoiminta-alueen osalta. Aihe on noussut esille yrityksen määrällisesti toteuttamien kyselyiden perusteella. Tiimien välisen yhteistyön kehittämiseen haluttiin nyt pureutua tarkemmin, jotta yhteistyö saadaan sujuvaksi arjen työssä.</p> <p>Tutkimuksen tietoperusta käsittelee itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden käsitteitä, tiimien välistä yhteistyötä ja psykologisen turvallisuuden merkitystä organisaation ja tiimin tasolla.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluiden avulla haluttiin selvittää yhteistyön näkökulmasta organisaatiossa keskeisessä roolissa toimivien henkilöiden näkemyksiä. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Tulosten perusteella sujuvan yhteistyön muodostumisen keskeisimpiä elementtejä ovat henkilökohtainen tunteminen, keskittynyt vuorovaikutus sekä riittävä riippuvuuksien ymmärtäminen. Silloin, kun tiimien jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan, mikä yhteisen tekemisen tavoite on ja millaiset roolit kenelläkin on, sujuu yhteistyö tuloksekkaasti. Epäselvä kommunikointi, epärealistiset odotukset, roolit tai aikataulut sen sijaan heikentävät yhteistyön tekemistä.</p> <p>Tulosten pohjalta annettiin toimeksiantajayritykselle tiimien välistä yhteistyötä tukevia kehitysehdotuksia. Keskeisimpien havaintojen pohjalta tehtyjä ehdotuksia on osittain viety jo käytäntöön. Niiden toimivuutta seurataan ja niitä kehitetään jatkuvan parantamisen keinoin.</p>
<b>Asiasanat</b> Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus, yhteistyö, tiimityö, psykologinen turvallisuus

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite.....	2
1.2	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus.....	2
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Ketterä organisaatio ja itseohjautuvat tiimit.....	5
2.1	Muutos organisoitumisessa on välttämätön .....	5
2.2	Johtamisen muutos .....	8
2.3	Itseohjautuvan organisaation ominaisuudet ja haasteet .....	9
3	Tiimien välinen yhteistyö .....	11
3.1	Yhteistyö työelämässä .....	11
3.2	Luottamus ja yksilön yhteistyötaidot yhteistyön keskiössä .....	13
3.3	Johdon rooli yhteistyön edellytysten luomisessa .....	14
3.4	Tiimien välisen yhteistyön ominaisuudet ja haasteet .....	15
4	Psykologinen turvallisuus tiimityössä.....	19
4.1	Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatiossa .....	19
4.2	Psykologinen turvallisuus tiimissä .....	21
5	Tutkimusmenetelmät .....	24
5.1	Toimeksiantajayrityksen esittely .....	24
5.1.1	Organisoituminen.....	24
5.1.2	Toimeksiantajayrityksen keskeisimmät roolit.....	26
5.1.3	Toimeksiantajayrityksen toimintatapa.....	27
5.1.4	Keskeisimmät yhteiset käytännöt .....	28
5.2	Tutkimuksen toteuttaminen .....	29
5.2.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	29
5.2.2	Tutkimusaineiston hankintamenetelmä .....	30
5.2.3	Tutkimusaineiston analyysimenetelmä ja haastatteluiden analysointi.....	32
5.2.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	35
6	Tutkimuksen tulokset.....	37
6.1	Haastateltavien taustat.....	37
6.2	Vastuu ja vapaus itseohjautuvan toimintatavan keskiössä.....	37
6.3	Avoin kommunikaatio yhteistyön edellytyksenä.....	39
6.4	Product owner avainroolissa .....	41
6.5	Tulosten yhteenveto .....	43
7	Johtopäätökset ja pohdinta.....	45
7.1	Tulosten pohdinta.....	45

7.2	Kehittämisehdotukset .....	49
7.2.1	Tiimien välisen toiminnan parantaminen .....	50
7.2.2	Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisääminen .....	52
7.2.3	Seremonioiden kehittäminen.....	53
7.3	Oman oppimisen reflektointi .....	54
Lähteet.....		56
Liitteet .....		62
Liite 1. Saate haastatteluun .....		62
Liite 2. Teemahaastattelun runko .....		63
Liite 3. Haastatteluaineistosta muodostetut alaluokat ja teemat.....		65

## 1 Johdanto

Organisaatioiden johtaminen on kehittynyt viimeisen sadan vuoden aikana varsin merkittävästi siitä, kun tehtaita johdettiin hyvin johdonmukaisesti ylhäältä johdosta käsin. Tällainen klassinen keskusjohtoinen byrokratia toimi siihen aikaan hyvin, kun työtä tehtiin selkeiden ohjeiden alaisuudessa. Sittemmin asiantuntijatyö on lisääntynyt ja on ymmärretty, että yritykset menestyvät vain hyvällä johtamisella. Johtamisesta ja organisaation toimintamallista on tullut kilpailutekijä – ja siksi niin moni organisaatio pyrkii systemaattisesti parantamaan juuri näitä osa-alueita. Yhä useampi yritys on ymmärtänyt, että menestyäkseen kiihtyvässä kilpailussa asiakkaista, työntekijöistä ja taloudellisesta menestyksestä, itse organisaation tulee elää ajassa, uudistua ja voida hyvin. Viime kädessä yrityksen menestyksen rakentaa osaava ja motivoitunut henkilöstö.

Työelämän trendiksi on viime vuosina noussut ilmiö nimeltä itseohjautuvuus. Kiteytetysti itseohjautuvuuden lupaus on yksinkertainen: silloin kun asiantuntijat saavat tehdä työtään järkeväksi katsomallaan tavalla, saadaan myös tulosta aikaiseksi (Martela 2021, 4). Itseohjautuvuus lähtee vallan purkamisesta, siitä, että ihmiset vapautetaan tekemään työnsä heidän itsensä parhaaksi katsomallaan tavalla (Martela & Jarenko 2017, 11). Konsulttiyhtiö Deloitte julkaisee vuosittain Global Human Capital Trends -raportin, jossa haastatellaan 10 000 liiketoimintajohtajaa 105 maassa. Raportin mukaan organisaatioiden tulee vahvistaa suhdettaan työntekijöihinsä kuuntelemalla, arvostamalla ja antamalla työntekijöiden vaikuttaa miten, milloin ja missä työtä tehdään. Arvostetuksi tulemisen kokemus sekä etenemismahdollisuuksien tarjoaminen sitouttavat henkilöstöä. Työntekijät odottavat yrityksiltä paljon; yrityksen arvojen, strategian ja toimien tulee kohdata henkilökohtaiset arvot, jonka lisäksi työntekijät odottavat johtajuutta, joka perustuu työntekijöiden tarpeisiin ja auttaa heitä kohtaamaan tulevaisuuden haasteet. (Deloitte 2023, 37–38.)

Keväällä 2018 opinnäytetyöni toimeksiantajayrityksessä oli juuri aloittanut uusi pääjohtaja. Ensimmäisenä työnään hän halusi tietää, miten sen henkilöstö kokee työskentelyn yrityksessä. Hän lähestyi henkilöstöä kysymyksillä, mikä sujuu hyvin ja missä olisi parannettavaa. Vastauksista kävi ilmi, että fiilis työpaikalla oli mahtava, työkaverit mukavia ja työ mielenkiintoista. Suurin osa henkilöstöstä kertoi valtavan positiivisia huomioita työstään ja toimintaympäristöstään. Tuore pääjohtaja sai myös toisenlaisia vastauksia. Niissä korostuivat halu tuoda asiakkaat takaisin tekemisen keskiöön, parantaa yhteistyötä yli organisaatorajojen, vähentää byrokratiaa sekä selkeyttää päätöksentekoa ja vastuita. Hän, kuten monet muutkin, ymmärtävät, että alati muuttuva toimintaympäristö sekä kiristynyt kilpailu laittavat yritykset tiukan paikan eteen; asiakkaiden vaatimukset kasvavat palvelun laadun ja nopeuden suhteen jatkuvasti. Finanssiala ei ole sen suhteen poikkeus, mutta voimakkaasti säänneltyä toimialana se on perinteisesti ollut melko hitaasti kehittyvä. Näistä palautteista alkoi toimeksiantajayrityksen matka kohti ketterää toimintatapaa, jossa kaiken keskiöön

asetettiin asiakasarvoa tuottavat itseohjautuvat tiimit. Kyseessä oli ennen kaikkea merkittävä ajattelutavan ja kulttuurin muutos, joka koskettaa koko henkilöstöä.

Yritykset eivät saavuta kilpailuetua nopeasti muuttuvassa maailmassa yksilökeskeisellä ajattelutavalla. Tarvitaan yhdessä tekemistä, innovoimista ja yhteistä ponnistelua tavoitteiden eteen. Ketterissä organisaatioissa työskenteleviltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä avoimeen kommunikaatioon. Jotta tähän kaikkeen kyetään, tulee organisaatiossa vallita psykologisen turvallisuuden tila, jossa ihmiset uskaltavat kysyä, nostaa esiin virheitään, kyseenalaistaa ja olla innovatiivisia (Sarkkinen 26.9.2019). Sekä tiimin sisäinen että tiimirajat ylittävä yhteistyö rakentuu jokaisena päivänä, jokaisen yksilön tekeminä pieninä tekoina, kun organisaatiossa kuljetaan kohti yhteisiä tavoitteita.

### **1.1 Opinnäytetyön tavoite**

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää itseohjautuvien tiimien välistä yhteistyötä toimeksiantajayrityksen erään liiketoiminta-alueen osalta. Tutkimuksen aihe on noussut esille opinnäytetyöni toimeksiantajayrityksessä henkilöstölle tehtyjen määrällisten kyselyiden kautta. Niissä on käynyt ilmi, että tiimeissä työskentelevät kokevat, ettei yhteistyö yli tiimirajojen toimi nykyisellään niin sujuvasti kuin se yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi olisi tarpeen. Toistuvasti tehtävien kyselytutkimusten perusteella tiimeissä koetaan, että työtä tehdään edelleen jonkin verran siiloissa eikä tieto kulje läpinäkyvästi ja/tai oikea-aikaisesti tiimiltä toiselle. Perehdyn tiimien välisen yhteistyön nykytilaan, siihen liittyviin haasteisiin ja esteisiin. Opinnäytetyöni seurauksena syntyi tutkimuksen lopussa esitellyt kehitysehdotukset yhteistyön parantamiseksi ja sen esteiden poistamiseksi.

Toimeksiantajayritys on aloittanut laajan organisaation toimintatapojen muutoksen vuonna 2019. Organisoituminen on pysynyt suhteellisen samana viimeiset neljä vuotta ja ketterä tapa toimia on osa joka päivästä arkea. Tutkimuksen kohteena on varallisuudenhoidon palveluita ja toimintamalleja kehittävän viiden itseohjautuvasti toimivan tiimin välinen yhteistyö.

### **1.2 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus**

Tutkimuskysymys voi liittyä jonkin asian kehittämiseen tai halutun muutoksen aikaansaamiseen ja se toimii tiedonhankinnan ohjaajana (Kananen 2017, 38). Tutkimusongelma voidaan ratkaista saamalla vastaus oikein asetettuun tutkimuskysymykseen (Kananen 2013, 62). Tutkimusongelmani liittyy itseohjautuvien tiimien väliseen yhteistyöhön. Toimeksiantajayrityksen näkökulmasta on erittäin tärkeää, että itseohjautuvasti toimivien tiimien välinen työskentely on sujuvaa ja työlle asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet tulevat saavutettua. Liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää, että tämä tapahtuu vieläpä oikea-aikaisesti.

Tutkimuskysymyksetni ovat:

- Miten itseohjautuvien tiimien yhteistyötä voidaan kehittää sujuvammaksi?
- Minkälaisia ominaisuuksia itseohjautuvalla tiimillä on?
- Minkälaisia esteitä itseohjautuvat tiimit kohtaavat yhteistyössä muiden tiimien kanssa?
- Miten yhteistyön esteitä voidaan poistaa?

Olen rajannut opinnäytetyöstäni pois yhteistyön vaikutukset työhyvinvointiin sekä sen puuttumisen kuormittavan vaikutuksen henkilöstöön. Keskityn työssäni tietyn liiketoiminta-alueen parissa työskentelevien tiimien yhteistyöhön ja siksi olen rajannut pois eri liiketoiminta-alueiden välisen yhteistyön.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Suomalaisessa työelämäkeskustelussa sekä alan kirjallisuudessa itseohjautuvuudella saatetaan tarkoittaa varsin laajasti erilaisia asioita. Suomen kielen sana itseohjautuvuus kattaa ison määrän englanninkielisiä termejä, joten asiasta lukiessa tai sitä tutkittaessa saa olla tarkkana sen suhteen, mistä puhutaan.

Itseohjautuvuus terminä viittaa tyypillisesti yksilöön ja tarkoittaa yksittäisen henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Termi liitetään usein yksilön sisäiseen motivaatioon, itsensä johtamisen taitoihin sekä siihen paljonko hänellä itsellään on vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista (Martela & Jarenko 2017, 12; Salovaara 2019, 106). Työntekijää voidaan kutsua silloin itseohjautuvaksi, kun hän kykenee edistämään yhteisiä tavoitteita itsenäisesti ilman luvan kysymistä esimieheltä. Keskeistä itseohjautuvuudessa on se, että (Savaspuro 2019, 27).

Yhteisöohjautuvuus voidaan määritellä jonkin ryhmän tai tiimin tavaksi toimia ympäristössä, jossa ylhäältä annetut valmiit rakenteet on minimoitu ja tiimille annetaan enemmän vaikutusvaltaa töiden jakamisen ja suorittamisen suhteen. Termi kuvaa, miten tiimi yhdessä jakaa töitä, vastuita tai ohjautuu kohti yhdessä sovittuja tavoitteita. Se vaatii kulttuuria, jossa jokainen yksilö kokee olevansa vastuussa yhteisten tavoitteiden edistämisestä. Mikäli tiimi toimii itseohjautuvasti ja siltä puuttuu esimies, perustuu toiminta siihen, että tiimi yhdessä miettii keinot, miten saavuttaa sille asetetut tavoitteet. Yhteisöohjautuvuus toteutuu silloin, kun tiimeille on annettu valta päättää yhteisistä asioista. (Salovaara 2019, 106.) Kirjallisuudessa yhteisöohjautuvuuden synonyyminä käytetään myös termiä itseorganisoituminen, joka viittaa kokonaisuuden hallintaan, ei pelkän yksilön tai tiimin ohjautumisesta (Salovaara 2020, 56).

Yhteistyö on määritelty terminä eri tieteenaloilla hyvinkin eri tavalla. Määritelmällisesti yhteistyö tarkoittaa työn tekemistä jonkun muun kanssa. Rinnakkainen termi yhteistyölle on yhteistoiminta.

Työelämässä yleisesti tarkastelun lähtökohdaksi otetaan virtuaalitiimejä tutkineiden Petersin ja Manzin (2007, 119) näkemyksen pohjalta kehitetty määritelmä, jonka mukaan yhteistyö on tavoitteellinen ja aktiivinen prosessi, joka syntyy toiveesta tai tarpeesta luoda jotain uutta tai ratkaista jokin ongelma. Määritelmä toimii pohjana tässä työssä, ja siten tiimien välinen yhteistyö voidaan määritellä *eri tiimien välisen yhteistoiminnan ja tiedonkulun prosessiksi tavoitteen saavuttamiseksi yhdessä*. Se edellyttää tiimien välillä avointa ja luotettavaa vuorovaikutusta, yhteisiä tavoitteita ja tehtävien jakoa, sekä yhteistyön ja vastuiden jakamista eri tiimien kesken. Seurauksena on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa työtä, jossa eri osaamisalueiden vahvuuksia voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. (Aira 2012, 21; Ristikangas ym. 2021, 127.)

Psykologinen turvallisuus on olennainen itseohjautuvasti toimivan organisaation ominaisuus. Edmondson (1999, 354) on määritellyt psykologisen turvallisuuden *ryhmän jäsenten uskomukseksi siitä, että heidän on turvallista ottaa ihmisten välisiä riskejä ja olla sellaisia kuin ovat*. Mikäli työyhteisössä on psykologisesti turvallinen ilmapiiri, siellä uskalletaan käydä avointa keskustelua ja tuoda esiin omia mielipiteitä ja ideoita. Virheitä tai epäonnistumisia ei pelätä ja ihmisten ominaisuuksiin, osaamiseen ja erilaisuuteen suhtaudutaan kunnioittavasti. (Edmondson 1999, 356).

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä on valittu käytettäväksi termiä itseohjautuvuus sellaisissa tilanteissa, joissa kuvataan tiimitason toimintaa. Kukaan ei tosiasiaassa työskentele varsinkaan isoissa organisaatioissa yksin tai itselleen, joten itseohjautuvuus-termiin tulee liittää yhdessä tekemisen elementti. Näillä perusteilla tässä tutkimuksessa käytetään termiä itseohjautuvuus kuvaamaan sellaisia tilanteita, joista voitaisiin käyttää termejä yhteisöohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus, tiimiohjautuvuus tai joukko-ohjautuvuus, koska se vastaa toimeksiantajayrityksen valintaa termien käyttämisestä.



## 2 Ketterä organisaatio ja itseohjautuvat tiimit

Itseohjautuvuudessa olennaista Martelan ja Jarenko (2017, 12) mukaan on yksilön kyky johtaa itseään oman työnsä priorisoinnissa, ajan- ja resurssienhallinnassa sekä tehtävien suorittamisessa. Myös Salovaara (2020, 54) näkee itseohjautuvuuden liittyvän yksilön motivaatioon, osaamiseen ja tapaan hahmottaa asioita ja siksi hän puhuuikin yhteisöohjautuvuudesta silloin kun viitataan työyhteisöjen tapaan toimia itseohjautuvasti. Tämän vuoksi yritykset pyrkivät kehittämään työntekijöidensä itsensä johtamisen taitoja (Salovaara 2019, 106).

Tässä luvussa puhutaan sekä ketterästi toimivasta organisaatiosta että itseohjautuvasti toimivista tiimeistä. Ketterät menetelmät ovat alun alkaen peräisin IT- ja sovelluskehityksestä ja siirtyneet sitä kautta muille liiketoiminta-aloille. Nykyisin ketterillä menetelmillä pyritään vastaamaan nopeasti muuttuvan toimintaympäristön vaatimuksiin organisoitumalla siten, että yritys kykenee reagoimaan nopeasti asiakastarpeiden muutoksiin ja luomaan parasta mahdollista asiakaskokemusta. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 108.) Tämä edellyttää tiimeiltä itseohjautuvaa toimintatapaa, jossa henkilöillä on kyky johtaa itseään ja työtään (Martela & Jarenko 2017, 12).

Ei kuitenkaan riitä, että joukko yksilöitä laitetaan yhteen, nimetään tiimi itseohjautuvaksi ja odotetaan, että tiimi osaisi koordinoida ja tehdä töitä tehokkaasti ja itseohjautuvasti (Moe, Dingsoyr & Dybå 2010). Siirtyminen ketterään ja itseohjautuvaan toimintatapaan edellyttää toimintaperiaatteiden lisäksi myös systematiikkaa eli yhdessä sovittuja toimintatapoja. Tämä liittyy palaverikäytäntöihin, niiden sisältöihin, panos-tulos-seurantaan ja toiminnan tuloksellisuuden ylläpitämiseen. Yhteisten toimintatapojen luominen lyhyelle ja pitkälle aikajänteelle on olennainen osa ketterästi toimivan organisaation onnistumiselle. (Järvinen ym. 2014, 110).

### 2.1 Muutos organisoitumisessa on välttämätön

Yrityksiin kohdistuu jatkuvaa painetta alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Kiristynyt kilpailu, kohoavat kustannukset ja kiihtynyt teknologinen kehitys haastaa yrityksiä ja organisaatioita olemaan muuntautumiskykyisiä, joustavia ja itseohjautuvia. Robotiikka ja tekoäly muuttavat työntekemistä monella alalla, tieto kulkee globaalisti yhtä nopeammin. Mikään ei ole niin pysyvää kuin jatkuva muutos. (Martela 2021, 11.) Jatkuva muutos ja tarve kasvuun pakottaa yritykset miettimään organisoitumistaan, ja käynnissä onkin merkittävä työkuulttuurin muutos (Järvinen 2014, 96.) Aiemman selkeän ja tavoiteltavan päämäärän sijaan tärkeämpää on tapa, jolla työtä tehdään. Nopeasti muuttuvassa maailmassa eletään usein epävarmuudessa, eikä tarkkaa määränpäättä voida enää määrittellä. (Ala-Mutka 2019, 12.)

Monissa organisaatioissa pohditaan, miten kohdata tulevaisuuden ja tämän päivän haasteet. Johtajakeskeinen, byrokraattinen ja hierarkkinen järjestelmä ei enää vastaa muuttuvan toimintaympäristön tarpeisiin (Ala-Mutka 2019, 14). Perinteinen, byrokraattinen organisaatio toimii hierarkkisesti, jolloin yrityksen ylin johto organisoii työn tekemisen tavat ja ohjaavat toimintaa ylhäältä alaspäin. Yksittäiset työntekijät noudattavat yrityksen toimintatapoja ja niistä poikkeaminen edellyttää useimmiten esimiehen hyväksynnän. Tämä on edelleen yleisin organisoitumisen malli. Salovaaran (2020, 521) mukaan hierarkisuus passivoi ja opettaa seuraamaan sääntöjä, joka unohtaa toiset ihmiset. Alla näkyvässä kuviossa on kuvattu toimeksiantajayrityksen perusteluita sille, miksi yrityksessä haluttiin siirtyä itseohjautuviin tiimeihin perustuvaan ketterään toimintamalliin (kuva 1). Syyt ovat selkeitä ja luettavissa myös tietoperustasta.



Kuva 1. Itseohjautuvan toimintamallin puolesta puhuu monta näkökulmaa (toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali)

Itseohjautuvista organisaatioista puhuttaessa viitataan usein sellaisiin organisaatioihin, jotka ovat purkaneet hierarkkisia rakenteitaan, vähentäneet keskijohdon määrää ja lisänneet työntekijöiden valtaa päättää oman työnsä organisoimisesta (Martela ym. 2021, 11). Hierarkkiset rakenteet on korvattu toisenlaisilla toimintatavoilla, jotka syntyvät usein kokeilemalla. Valmiita, kaikkiin organisaatioihin sopivia toimintatapoja ei ole olemassa. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 1.) On olemassa monia organisaatioita, joissa työntekijöiden henkilökohtainen itseohjautuvuus on vahvaa, vaikka organisoitumisen rakenteet ovatkin melko perinteiset ja ylhäältä annetut. Silloin organisaatioissa on kyetty luomaan kulttuuri, jossa työntekijät saavat toteuttaa työtänsä haluamallaan tavalla ja toimivat siten omaehtoisesti. Ihmisillä on perinteiseen tapaan esihenkilönsä, joille he raportoivat,

mutta he toimivat valmentajina ja mahdollistajina sen sijaan, että ottaisivat kontrolloivan roolin. Tällaisesta organisaatiosta voidaan käyttää nimitystä osallistava organisaatio. (Martela 2017, 16–17.)

Ketterässä toimintamallissa organisaatiokulttuuri on joustava ja aikaansaava ja tekemisen keskiössä on asiakaskeskeisyys. Tavoitteena on luoda erilaista osaamista sisältäviä tiimejä, jotka luovat asiakasarvoa yksilökeskeistä tekemistä paremmin. Yritysten kipeästi tarvitsema kilpailuetu syntyy yhä useammin asiakaskokemusta tuottavissa toiminnoissa. (Järvinen ym. 2014, 108–110.) Ketterät menetelmät sekä siihen liittyvä itseohjautuva tapa organisoitua pyörii tästä syystä monen yrityksen ylimmän johdon mietteissä heidän pohtiessaan yrityksensä organisoitumista. Tämä pätee myös finanssialalla, ja useampi alan yritys on ilmoittanut avoimesti siirtyneensä ketterään tapaan toimia. Suomessa näitä ovat esimerkiksi OP Ryhmä ja Nordea, Euroopassa muun muassa ABN Amro, BNP Paribas ja ING kertovat avoimesti yrityksensä sivuilla ketterästä muutosmatkastaan.

Hollantilainen finanssialan toimija ING lähti muutosmatkalleen jo vuonna 2015. Bart Schlatmann kuvaa McKinseyn haastattelussa ketterää toimintatapaa siten, että ketterässä organisaatiossa vastuun siirto organisaation portaalta toiselle vähenee, turhaa byrokratiaa poistuu ja ihmisille annetaan valta ja vastuu oman osaamisalueensa tehtävistä. Ketterässä organisaatiossa ketteryys ei ole vain järjestelmiä kehittävän yksikön tapa toimia, vaan koko yritystä koskeva kulttuurin muutos ja tapa ajatella. Organisaatiossa on hyvä ymmärtää, että näin valtavan muutoksen tapahtuessa, matkan varrella kohdataan laaja kirjo haasteita. (McKinsey 2017.)

Muutosvauhdin kiihtyessä organisaatioiden tulee oppia ja kehittää toimintaansa ketterästi, pieninä annoksia arjen työssä. Oppivan organisaation käsite tuli tutuksi jo 1980-luvulla, kun organisaatioihin alettiin luoda oppimiselle prosesseja ja vastuuhenkilöitä. (Ojala 2018, 126.) Tämän päivän maailmassa se tuntuu turhan kankealta, ja organisaatioissa puhutaankin siksi ketterästä oppimisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ihmisillä tulisi olla kasvuun tähtäävä asenne, jolloin ihmiset ja myös organisaatio oppivat arjen työssä kun kokemuksia jaetaan ja hyödynnetään jatkuvasti. (Ojala 2018, 130.)

Tyypillisimmillään ketterä organisaatio muodostuu pienistä itsenäisistä yksiköistä eli tiimeistä, joita muodostetaan asiakastarpeen mukaan. Kun tiimit toimivat itseohjautuvasti, voidaan reagoida muutoksiin nopeammin. (Ojala 2018, 131.) Tiimit voidaan muodostaa monella muullakin tavalla: monialaisesti tai perinteisesti rooleittain, ne voivat olla pysyviä tai tiettyä asiakasta tai tehtävää varten muodostettuja. Työntekijät voivat kuulua samaan aikaan moneen tiimiin. (Ojala 2018, 131.) Olenaista on kyetä löytämään yhteinen suunta tavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakasarvon luomiseksi. Autonomiset ja itseohjautuvasti toimivat tiimit ovat siksi kaiken perusta (Salovaara 2020, 187; Järvinen ym. 2014, 108.) Esimerkiksi OP Ryhmän ketterää toimintatapaa kuvataan siten, että kaiken tekemisen ytimessä ovat asiakasarvoa tuottavat tiimit, joissa osaaminen, valta, vastuu ja

ihmiset kohtaavat päivittäisessä työssä. Tekemistä ohjaavat organisaation periaatteet, joita organisaatiossa noudattavat kaikki. (Puustinen 30.1.2019.)

## 2.2 Johtamisen muutos

Yritysten organisoitumisen lisäksi johtaminen on muutoksessa itseohjautuvissa organisaatioissa. Yksi suurimmista ajatusvirheistä itseohjautuvissa organisaatioissa liittyy siihen ajatukseen, että johtamista ei enää tarvita. Tilanne on juuri päinvastoin. Erityisesti organisoitumisen alkuvaiheessa johtamista kaivataan jopa perinteistä mallia enemmän. Hierarkkisessa organisaatiossa käytetyt opit eivät kuitenkaan päde, vaan johtamisen tulee olla valmentavaa, yksilöitä ohjaava ja motivoivaa. (Järvinen 2014, 108.) Puustisen (2019) mukaan johtamisesta tulee suuntaviivojen antamista ja tiimien menestymisen mahdollistamista. Jungnerin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021, 11) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa korostuu arvojohtaminen. Siinä missä aiemmin tiukat rakenteet ja strategia ohjasivat tekemistä, kaivataan itseohjautuvassa organisaatiossa merkityksen kokemusta, jotta ei ajauduta kaaokseen; mitä ollaan tekemässä ja miksi. Tämä on johdon keskeinen tehtävä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021, 11.) Johtamisessa fokus siirtyy yksilön johtamisesta erinomaisen tiiminsuorituksen mahdollistamiseen ja esteiden poistamiseen. Yhteisöohjautuvaa tiimiä johdetaan valmentavalla otteella, jonka tavoitteena on saada tiimin potentiaali vapautumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Ristikangas ym. 2021, 76.) Organisaatioissa kuljetaan johtajakeskeisestä kulttuurista kohti osallistavaa johtamista, hajautettua päätöksentekoa ja ihmisten käyttäytymistä huomioivaa johtajuutta (Ala-Mutka 2019, 13).

Itseohjautuvasti toimivassa organisaatiossa luottamus on kaiken ydin. Johto luottaa siihen, että työntekijät hoitavat työnsä ja tiimissä työskentelevä luottavat toisiinsa. Tiukkaa, ylhäältäpäin tulevaa kontrollia ei tarvita, eikä siihen ole aina mahdollisuuksiakaan. Kun tiimi sopii itse yhteisistä toimintatavoista ja ongelmanratkaisumenetelmistä, tiimin ei tarvitse käyttää työaikaan konfliktien käsittelyyn. Toimintatapa mahdollistaa sen, ettei kukaan tiimin jäsen kehtaa olla tiimissä vapaamatkustaja tai sitoumusten laiminlyöjä, vaan jokainen tietää vastuunsa ja roolinsa tiimissä. Toki näissä organisaatioissa tulee olla toimintamalli sellaisiin tilanteisiin, joissa joku käyttää systeemiä omaksi hyödykseen tai ei sitoudu yhteisiin toimintatapoihin. (Martela 2017, 139.) Ristikangas ym. (2021, 75–76) toteaa, että yhteisöohjautuvassa tiimissä jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä, keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyökäytäntöjen kehittämisestä sekä koko tiimin osaamisen hyödyntämisestä. Kokeilukulttuurin ulottaminen niin johtamismalleihin kuin tiimien toimintatapojen kehittämiseen on avainasemassa. Kun tiimit saavat kehittää toimintaansa itse, kehittyi organisaatioon jatkuvan parantamisen kulttuuri, joka lujittaa tiimiläisten välisiä suhteita ja sitouttaa tiimiläisiä yhteisiin tavoitteisiin. Myös johtamismalleja tulisi kehittää kokeilemalla ja oppia tekojen kautta. Nopeasti muuttuvassa maailmassa, isoin riski on ajanhukkaaminen. Nopeat ja

edulliset kokeilut voidaan skaalata koko organisaation käyttöön, jos ne osoittautuvat toimiviksi. Jos eivät, ”väärä” päätös ei ole niin iso riski. (Ala-Mutka 2019, 115–130.)

Salovaara (2017, 70) kirjoittaa, että huippuosajista koostuvassa tiimissä itseriittoisuus voi olla hyvän yhteistyön suurin kompastuskivi. Itseohjautuvuus saattaa aiheuttaa organisaatiossa ongelmia, joiden korjaamiseen kuuluu valtava määrä energiaa. Siksi itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan johtajuutta sekä erityisesti hyvää organisoitumista. Johtajuus itseohjautuvassa organisaatiossa tarkoittaa Salovaaran (2017, 70, 114–115) mukaan monikollista johtajuutta, jossa johtamisjärjestelmä ei perustu ylhäältä alaspäin tapahtuvaan johtamiseen vaan tiimien verkostossa tehtävään, yhteisen suunnittelun kautta syntyvään yhteisymmärrykseen. Päätöksenteon hajauttaminen on itseohjautuvan organisaation yksi keskeisimmistä ajattelutavoista. Kun päätösten tekeminen viedään sinne, missä tietoa on, päätöksentekijöiden määrä kasvaa. Päätökset syntyvät nopeammin ja niiden laatu paranee. Kun työntekijöistä tulee päätöksentekijöitä, kasvaa luottamus ja sitoutuneisuus, kun niistä koetaan omistajuutta. (Ala-Mutka 2019, 23). Juuti taas puhuu samasta ilmiöstä jaetun johtajuuden käsiteellä (Juuti 2017, 225). Se ei synny automaattisesti tai pyytämällä, vaan siihen liittyy usein tiimin sisäistä ponnistelua. Se alkaa siitä, että tiimi löytää yhteisymmärryksen, mitä se on tavoittelemassa. Tiimin jäsenet alkavat löytää paikkaansa ryhmässä ja heille muodostuu rooleja. Kun johtamisen vastuu siirtyy kaikille ryhmän jäsenille, kokevat he olevansa vastuussa ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta. He alkavat kantaa huolta tämän lisäksi myös toistensa hyvinvoinnista. Ryhmästä ihmisiä on näin muodostunut huipputiimi (Juuti 2017, 224–225.)

### **2.3 Itseohjautuvan organisaation ominaisuudet ja haasteet**

Itseohjautuvuuteen liitetään vahvasti autonomisuus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Läpinäkyvyys on itseohjautuvasti toimivan organisaation perusedellytys ja sen tulee toteutua koko organisaation ja yksilöiden tasolla. Tiedon ja päätösten läpinäkyvyys organisaatiossa kasvattaa luottamuksen kokemusta, kun organisaatiossa vastataan asioista kollegoille, ei vain ylimmälle johdolle. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205.) Lähtökohtaisesti autonomisuus lisää työntekijän motivaatiota ja työn imua, mutta liiallisena se saattaa johtaa rajattomuuteen. Esimerkiksi ajasta ja paikasta vapaa työ saattaa jättää ihmisen liian yksin. (Savaspuro 2019, 46–47.) Savaspuro (2019, 41–43) kirjoittaa, että vastuun ja vapauden vaikeasta suhteesta, jossa vapaudesta voi muodostua taakka, jos organisaatiossa ei tiedetä, mitä sillä tehdään. Selkeät toimintatavat ja pelisäännöt nousevat tärkeää rooliin.

Itseohjautuvuus organisaatiossa ei kuitenkaan ole pelkästään autuaaksi tekevä ismi, joka pelastaisi organisaation tilanteesta kuin tilanteesta. Sillä on kääntöpuolensa. Itseohjautuvan yksilön ominaisuuksiin ajatellaan usein kuuluvan kyky johtaa omaa toimintaansa esimerkiksi aikatauluttamalla ja priorisoimalla tekemisiään. Kun tiimi koostuu useasta itseohjautuvasta yksilöstä, voi haasteena on se, että nämä intohimoisesti työhönsä suhtautuvat yksilöt tiimin sisällä ajautuvat ristiriitoihin

tasapainotellessaan oman tahdon, tiimin tavoitteiden, asiakkaan tarpeiden sekä muiden tiimien tahtotilan välillä (Salovaara 2017, 70).

Kirjallisuudessa on tunnistettu tämän lisäksi joitakin itseohjautuvaan organisaatioon liittyviä haasteita. Yksi niistä on kaoottisuus. Itseohjautuva tapa toimia ei tarkoita sitä, että kuka tahansa voi tehdä mitä tahansa. Tiimillä tulee olla selkeät tavoitteet niin, että jokainen tiimin jäsen tietää mitä tavoitetta kohti toimitaan. Arki tulee olla hyvin organisoitua ja vastuut selkeitä. Organisaatiossa tulee olla rakenteellinen systeemi; pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Mikäli näin ei ole, muodostuu kaaos, jolloin energiaa kuluu toimintatapojen selvittämiseen enemmän kuin itse työntekemiseen. (Ojala 2018, 155–157; Järvinen 2017, 87) Haasteena voi olla myös se, että vastuu ei välttämättä sovi kaikille. Itseohjautuva toimintatapa edellyttää yksilöltä kykyä kantaa vastuu paitsi omasta työstään, myös osallistua tiimin toimintaan aktiivisesti. Se vaatii kykyä kommunikoida avoimesti ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa. Luottamusta tulee olla ja antaa. Mikäli jokainen työyhteisön jäsen ei kanna vastuutaan, ei systeemi toimi sujuvasti. (Ojala 2018, 141–143.) Tottuminen itseohjautuvaan toimintatapaan vie aikaa. Mikäli organisaatiossa on toimittu aiemmin johtajakeskeisesti ja byrokraattisesti, lienee selvää, ettei muutos tapahdu käden käänteessä. Päätösten tekeminen ja vastuun kantaminen niistä voi olla aluksi hämmentävää ja jopa pelottavaa. (Savaspuro 2019, 43). Psykologinen turvallisuus on edellytys ketterälle organisaatiolle, ja luottamuksen ilmapiiri on tärkeä jatkuvan parantamisen mahdollistaja. Kun työyhteisössä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne, pelosta ei muodostu sujuvan yhteistyön tai itseohjautuvuuden este. (Edmondson 1999; Salovaara 2017, 72; Savaspuro 2019, 52.) Muutos ei ole helppo, sillä yksilöiltä vaaditaan uusia taitoja. Itseohjautuvassa organisaatiossa päätöksenteko ja vastuu on hajautettu, mikä edellyttää kulttuurin muutosta koko organisaatiossa. Jotta organisaatio voi menestyä, on tärkeää muuttaa tapaa ajatella ja toimia. Tämä vaatii yksilöiltä uusia taitoja. (Ristikangas 2021, 80–81.) Avoin kommunikaatio, sosiaaliset taidot ja vuorovaikutus toisten kanssa ovat edellytys sujuvalle työnteolle yhä enenevässä määrin (Aira 49–50).

Mikäli organisaatio aloittaa matkan kohti itseohjautuvaa tapaa toimia, on se koko organisaatiosysteemiin vaikuttava prosessi ja koko organisaatiota koskeva ajattelumallin muutos. Muutoksessa ovat silloin sekä organisaation rakenteet että tapa toimia niin organisaation kuin yksilön tasolla. Tähän matkaan tiimi ja tiimin esihenkilö tarvitsee usein tukea ja koko systeemisen kokonaisuuden kriittistä tarkastelua. Kun tiimin osaaminen kasvaa vastaamaan uudenlaisia vastuita, organisaatioon syntyy yhteisen työn ja yhdessä kehittämisen kulttuuri. Tällä on motivaatiota vahvistava ja työn merkityksellisyyden kokemusta vahvistava vaikutus erityisesti yksilötasolla. (Ristikangas ym. 2021, 77.)

### 3 Tiimien välinen yhteistyö

Tässä luvussa kuvataan yhteistyötä työelämän kontekstissa, sen muodostumista, edellytyksiä ja esteitä.

Työelämän kontekstissa yhteistyö käsitteenä sisältää odotuksen siitä, että se tuottaa tuloksia. Tulokset voivat olla joko konkreettisia (esimerkiksi tuotteita) tai abstrakteja tuotoksia (esimerkiksi ideoita). Näitä tarkastellaan usein yhteistyölle asetettujen tavoitteiden kautta. Yhteistyö voidaan nähdä siten tavoitteellisena ja aktiivisena yhdessä tekemisenä, toisin sanoen mikä tahansa yhdessä työskentely ei välttämättä ole yhteistyötä. Yhteistyö ei tapahdu itsestään, vaan edellyttää, että yhteistyön osapuolet valitsevat tai jättävät valitsematta joitain toimenpiteitä. Organisaatioon luodut yhteistyön rakenteet ei automaattisesti tarkoita sitä, että yhteistyötä aidosti tapahtuu. Aktiivinen yhteistyö on keskeinen osa itseohjautuvaa tapaa toimia ja se onkin tiimin toiminnan ja sen johtamisen kannalta keskeistä. (Aira 2012, 45). Yhteistyön merkityksen ymmärtäminen on siinä mielessä keskeistä, että organisaatio voi olla enemmän kuin yksittäisten tekijöiden summa silloin kun yhteistyö onnistuu (Salovaara & Mäkkeli 2021, 39).

#### 3.1 Yhteistyö työelämässä

Yhteistyö edellyttää kaikkien osapuolien panosta. Aidosti itseohjautuva tiimi ajattelee ja toimii yhdessä, yhteisten tavoitteiden eteen. Yhteistyön tavoitteena on löytää paras ratkaisu, jonka seurauksena asiakaskokemus, työhyvinvointi ja tiimiläisten ajattelun laatu paranevat. Yhteistyö vahvistaa tiimissä työskentelevien yksilöiden merkityksellisyyden kokemusta ja lisää tiimin innovatiivisuutta, kun erilaiset persoonat hyödyntävät luovuuttaan. (Ristikangas ym. 2021, 127–128.) Toimivaksi yhteistyöksi voidaan kutsua tavoitteita toteuttavaa ja kaikille osapuolille sopivaa yhteistyötä. Tämä näkyy arjessa siten, että henkilöt (tiimin sisällä tai toisissa tiimeissä) ja tiimit eivät kilpaile keskenään. Kun toimintaa ohjaa asiakaskeskeisyys ja siihen liittyvät tavoitteet, ymmärretään, että kilpailu käydään organisaation ulkopuolella, ei sisäisesti. Sisäisessä yhteistyössä yksilöiden ratkaisuhakuihin asenne ja joustavuus luovat edellytykset sujuvalle yhteistyölle niin tiimien kuin yksilöidenkin välille. (Järvinen ym. 2014, 108.)

Yhteistyön keskeisin osa on vuorovaikutus ihmisten välillä ja voidaankin sanoa, että se syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus taas määrittää ihmisten väliseksi merkitysten luomiseksi, jakamiseksi, vaihtamiseksi ja neuvottelemiseksi. Ihmisten välinen vuorovaikutus luo, muokkaa ja ylläpitää yhteistyöprosessia (Keyton, Ford & Smith 2008.) Jotta vuorovaikutus olisi menestyksekkästä, sen tulee olla aktiivista ja tavoitteellista sekä yhteistyötä edistävää. Kun joukko ihmisiä tekee yhteistyötä, muodostuu siinä ihmisten välille eri tavoin toimivia vuorovaikutussuhteita. Työelämässä vuorovaikutussuhde on tyypillisesti toistuvaa, molemmista riippuvaista ja

tehtäväkeskeistä. Siihen liittyy keskeisesti tuloksellisuuden odotus. Se on usein tehtäväkeskeistä, jatkuvaa ja viestinnältään yhteistyötä edistävää. On hyvä muistaa, että kaiken työssä tapahtuvan vuorovaikutuksen ei ole tarkoituskaan tavoitella yhteistyötä. Työelämän tyypillisiä vuorovaikutussuhteita ovat esihenkilön ja tiimiläisen, työtovereiden tai yrityksen edustajan ja asiakkaiden väliset suhteet. (Aira 2012, 49–55.)

Työelämän vuorovaikutussuhteista on tyypillisesti kyse kahden asiantuntijan välisestä suhteesta, jossa tietoa vaihdetaan ja siten vahvistetaan molempien asiantuntemusta ja työn tavoitteita. Ideointi, ongelmien ratkaisu ja molemminpuolinen tuki ovat vuorovaikutuksen olennaisimpia tehtäviä. Tietoperusteisessa asiantuntijatyössä kehitymisessä tiedonvaihtaminen on yksi keskeisimpiä vuorovaikutuksen elementtejä. Kun luodaan oman alan kannalta merkityksellistä sisältöä, luodaan yhteistyön mahdollisuuksia ja tiedetään, mihin kannattaa keskittyä ja mikä on tärkeää. Tiedon soveltaminen työn edistämiseksi tapahtuu yhteistyötä tavoittelevassa vuorovaikutuksessa. (Aira 2012, 68.)

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa pyritään rakentamaan yhdessä sellainen systeemi, joka tukee sekä yksilön sisäistä motivaatiota että onnistuneen yhteistyön toteutumista (Salovaara & Mäkelä 2021, 54). Tämän päivän organisaatioissa kyse ei siis ole siitä, halutaanko organisaatiossa tai tiimissä tehdä yhteistyötä. Ennemmin se on jokainen perustyötehtäviin kuuluva ominaisuus, jota edellytetään kaikilta. Hyvän yhteistyön toteutuminen on erityisesti tiimissä työskentelevän asennekysymys. (Ristikangas 2021, 126.) Aro (2018, 187–188) taas toteaa, että yhteistyön suurin edellytys on luottamus. Mitä vahvempaa se on, sitä sujuvampaa on myös yhteistyö (Aro 2018, 188). Olennaista on myös tiimin yhteisen tavoitteen tai päämäärän löytäminen. Kun tekijät löytävät yhteisen päämäärän, jota kohti lähdetään kulkemaan, alkaa yhteisen menestymisen tavoittelemisen (Ristikangas 2021, 126–128). Tiimin jäsenten osallisuuden kokemuksen kasvaminen lisää myös psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa oppimisen ja täyden potentiaalin hyödyntämisen (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020, 202; Yli-Kaitala & Toivainen 2021, 4). Tätä vaihetta edeltää usein kukin tiimiläisen oman suunnan etsintä, omiin suuntiinsa kulkevien tiimiläisten mielipiteiden törmäykset ja yhteisen suunnan etsiminen. Toimivan yhteistyön edellytyksenä on jatkuva vuoropuhelu yhteistyön tavoitteista ja pelisäännöistä. Kun tiimi löytää yhteisen sävelen, alkaa näkyä tuloksellisuuden kasvua, parempaa asiakaskokemusta, työn merkityksellisyyden kokemuksen kasvamista tiimin jäsenissä sekä koko tiimin tasolla näkyvää laadukkaampaa ajattelua. (Ristikangas 2021, 126–128.)

Yhteistyön keskiössä olevan vuorovaikutuksen kehittämiseen voidaan vaikuttaa keskustelumahdollisuuksia lisäämällä, mutta myös tarkoituksenmukaisilla työtiloilla ja työvälineillä. Useat yritykset niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa ovat panostaneet viihtyisiin ja vuorovaikutustilanteita



huomioiviin työskentelytiloihin, jotka ovat muunneltavissa tarpeiden muuttuessa. Kun tilasuunnittelussa huomioidaan värejä, materiaaleja, kalusteiden muotoja ja toiminnallisuuksia, voidaan vaikuttaa ihmisten vireyteen, hyvinvointiin ja tunnetilaan. Tilat, jotka houkuttelevat keskustelemaan ja ideoidaan yhdessä lisäävät vuorovaikutusta ja siten yhteistyötä. Johdon ja henkilöstön keskusteluyhteyden muodostumiseen voidaan vaikuttaa keskustelumahdollisuuksien lisäämisen lisäksi tilaratkaisulla. (Ojala 2018, 282–289.) Mikäli digitaaliset työvälineet tai tilat eivät tue yhteistyön tekemistä tai siihen keskeisesti liittyvää läpinäkyvyyttä, voi tästä muodostua este organisaation muutokselle, oppimiselle ja yhteistyölle (Salovaara & Mäkkeli 2021, 58.)

### **3.2 Luottamus ja yksilön yhteistyötaidot yhteistyön keskiössä**

Elinkeinoelämän keskusliitto arvioi jo vuonna 2011, että yhteistyön merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Työelämä perustuu yhä enemmän tiimeille, joissa kehitetään uutta ja ratkotaan asioita yhdessä. Yhä harvemmin töitä tehdään yksin. Kun tutkittiin, millaista osaamista elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa, todettiin, että yrityksissä keskeisimmät taidot liittyvät siihen, miten ollaan tekemisissä tiedon ja toisen ihmisten kanssa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 34.) Näkemys oli samankaltainen myös vuonna 2021, kun Elinkeinoelämän keskusliitto julkaisi Uutta osaamista ja oppimista digiajassa -raportin. Sosiaalisiin taitoihin kuuluva kyky solmia kontakteja erilaisissa verkostoissa, kuunnella ja keskustella toisten ihmisten näkemyksistä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2021).

Ihmisten välinen yhteistyö on avain menestykseen – tai tuhoon. Mikael Jungnerin näkemyksen mukaan toimivien itseohjautuvien tiimien maailmassa henkilösuhteiden avulla käytännön työ nivoutuu osaksi isompaa kokonaisuutta, jolloin yritys menestyy. Avoin ja henkilökohtaisuutta korostava yrityskulttuuri helpottaa hänen mukaansa yhteistyötä, koska ihmisten välinen luottamus lisääntyy. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2022, 11). Organisaatiossa luottamus lisääntyy avoimen ja läpinäkyvän keskustelukulttuurin kautta, kun kaikkien ideoita kuunnellaan aidosti. Mikäli ihminen saa aidosti osallistua päätöksiin, jotka vaikuttavat hänen omaan työhönsä, vahvistuu osallisuuden kokemus ja siten vastuunkantaminen. (Ala-Mutka 2019, 23.) Mikäli yrityksen strategia, visio tai tarkoitus koetaan tulevan ulkopuolelta tai ylhäältä annettuna, ei toivottua lopputulosta välttämättä synny. Keskeistä sitoutumisen kannalta on osallistumisen kokemus. Se, miten henkilö kokee osallistuneensa siinä vaiheessa, kun asioita on tehty, on olennaista koko organisaation kehittymisen kannalta. Toimiva kommunikaatio, kokeilukulttuuri ja hajautettu päätöksenteko muodostavat kehän, joka lisää luottamusta, rohkeutta ja ymmärrystä laittaa asioita toimeen. (Ala-Mutka 2019, 25).

Tulevaisuuden työelämässä verkostoitumis- ja yhteistyötaidot ovat yksilölle ehdoton edellytys ja kilpailuvaltti. Henkilökohtaisesti rakennetut verkostot ja kyky tehdä sujuvasti töitä muiden kanssa ovat jo nyt sellainen ominaisuus, jota ilman työelämässä on hankala pärjätä. Globalisoituminen ja

alati kiihtyvät kilpailu haastaa yrityksiä monella tavalla. Yksi keino ratkoa tätä haastetta on luoda erilaisia yhteistyömuotoja toisten yritysten ja kansainvälisten järjestöjen välillä. Yrityksissä tehdään enenevässä määrin töitä siilojen poistamiseksi, jotta yhteistyö oman organisaation sisällä olisi toimivaa ja toisi liiketoimintahyötyjä. (Aira 2012, 11.)

YK on määritellyt keskeisimpiä osaamisia, joita edellytetään tulevaisuuden työelämässä. Kommunikointitaidot ja tiimityö on yksi niistä. Digitalisaation ja teknologisen kehittymisen myötä tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on olennainen osa tietotyötä tekevien yksilöiden ja tiimien arkea. Yhteistyön tekeminen ei edellytä enää tänä päivänä fyysisesti samalla työpaikalla toimimista tai jatkuvaa matkustelua. YK:n mukaan (United Nations Competencies for the Future 2009, 25) keskeisiä henkilön ominaisuuksia tiimityöskentelyn näkökulmasta ovat:

- Työskentelee yhteistyössä kollegoiden kanssa saavuttaakseen organisaation tavoitteet
- Arvostaa toisten ideoita ja kokemusta, haluaa oppia muilta
- Asettaa tiimin tavoitteet omien tavoitteidensa edelle
- Toimii tiimin yhteisen päätöksen mukaisesti, vaikka se ei täysin vastaisi omaa näkemystä
- Näkee tiimin onnistumiset yhteisinä ja kantaa vastuun tiimin puutteista
- Kommunikoi avoimesti, selkeästi ja kunnioittavasti
- Kuuntelee muita

Yhteistyötaidot ovat taitoja, joita voi oppia. Jokainen voi yksilötasolla harjoitella kuuntelemista, tietojen ja kokemusten jakamista sekä rakentavan palautteen antamista yksilötasolla. Yhteistyötaitojen kehittäminen voidaan asettaa tavoitteeksi sen lisäksi tiimitasolla, jolloin voidaan yhdessä reflektoida ja antaa palautetta tiimin kesken. Yhteisöohjautuvissa tiimeissä kuka tahansa tiimiläinen voi tehdä aloitteen yhteistyötaitojen kehittämisen tai tiimin vetäjä voi ottaa tehtäväkseen vahvistaa yhteistyötä ja luoda sille edellytyksiä tiimin toiminnassa. (Ristikangas ym. 2021, 132–134).

### **3.3 Johdon rooli yhteistyön edellytysten luomisessa**

Johtamiseen liittyy pyrkimys saada tuloksia aikaiseksi ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Useimmiten esihenkilö onnistuu tässä vain osittain ja saa organisaatiossa innostettua vain osan henkilöistä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä. Yhteistyön näkökulmasta organisaatiossa on olennaista, miten henkilöt suhtautuvat organisaatioon ja omaan työhönsä. Johdolla on keskeinen rooli turvallisen ilmapiirin luomisessa ja siinä, että yksilöt kokevat olevansa merkittäviä työyhteisön jäseniä. Yhteistyötä syntyy silloin, kun johto onnistuu motivoimaan ja puhaltamaan intoa ihmisiin. (Juuti 2017, 219–221.)

Itseohjautuvien tiimien organisaatiossa korostuu valmentavan johtamisen rooli. Innostavan, tuottavan ja toimivan yhteistyön luominen on sen yksi keskeisimmistä tehtävistä. (Ristikangas 2021,

128.) Keskeisiä yhteistyötä edistäviä elementtejä ovat luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutussuhteen ylläpitäminen sekä sen läheisyyden ja etäisyyden hallinta. Luottamuksen rakentamisen merkitys on näistä suurin, perusta kaikelle yhteistyölle. (Aira 2012, 56.) Luottamus rakentuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja on lähtökohtaisesti esimiesasemassa olevan aloitteellisuuden varassa. Kyky rakentaa luottamusta voidaan määritellä esimiestaidon lisäksi työyhteisötaidoksi, jolla on merkittävä rooli työyhteisön ja yksilön hyvinvoinnin kannalta. (Ikonen 2015, 148).

Olennaista tämä on siksi, että itseohjautuvasti toimivassa organisaatiossa kontrolli on korvattu luottamuksella. Yleensä luottamus lähtee johdosta, kun se päättää luottaa henkilöstöön ja käyttäytyy sen mukaisesti. Kun molemminpuolinen luottamus on osoittautunut todeksi, siirtyy käyttäytyminen osaksi organisaatiota. Haastavaa tästä tekee sen, että luottamusta ei voi käskää eikä määrätä, sitä joko on tai ei ole. Erityisesti itseohjautuvasti toimivissa organisaatioissa kaiken perustana on tiimien jäsenten välinen luottamus. Se ruokkii psykologista turvallisuutta, joka taas lisää ideoiden esittämistä, kysymystä ja kyseenalaistamista sekä rohkeutta esittää hullujakin ajatuksia. (Ojala 2018, 272–274.) Luottamus on osa psykologista turvallisuutta, jota käsitellään lisää luvussa 4.

Jotta henkilö kykenee yhteistyöhön muiden kanssa, tulee hänen luottaa itseensä ja omaan osaamiseensa. Vain silloin, kun henkilö kantaa vastuun omista tehtävistään, hän kykenee yhteistyöhön muiden kanssa. Johtamisessa on hyvä huomioida, että organisaatiossa tulee tukea yhteistyötä tiimitasolla sekä huomioida yksilötason mahdollisuudet. (Järvinen ym. 2014, 72.) Johdolla on merkittävä rooli työyhteisön kulttuurin ja niiden toimintaedellytysten luomisessa, joiden avulla organisaatiossa opitaan. Toisilta oppiminen ja erilaiset tunnetaidot ovat tiimityöskentelyn ytimessä. Vaikka itseohjautuvasta toimivien organisaatioiden määrä onkin kasvanut, on johdolla edelleen merkittävä rooli oppimisen ja osaamisen ohjaajana, innostajana ja mahdollistajana. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 18.)

### **3.4 Tiimien välisen yhteistyön ominaisuudet ja haasteet**

Tiimi on systeemi, jossa jokainen tiimiläinen vaikuttaa toisiinsa ja toisaalta jokainen tiimiläinen tulee vaikutetuksi. Kompleksisessa maailmassa syntyy erilaisia haasteita ja yllättäviä tilanteita, joissa parhaisiin ratkaisuihin ei enää päästä yksilösuorituksilla. Tarvitaan entistä enemmän yhteistyötä, kokonaisuuksien hahmottamista sekä taitoa kyseenalaistaa totuttuja ajattelumalleja ja toimintatapoja. (Ristikangas ym. 2021, 40). Tiimit eivät työskentele vain omassa kuplassaan, vaan tarvitsevat toisia tiimejä toteuttamaan tavoitteitaan. (Drach-Zahavy & Somech 2010, 143–144).

Jotta ihmiset voivat onnistua työssään, tarvitsee jokainen työyhteisö tietyt rakenteet. Organisaatiossa tulee huolehtia siitä, että sillä on selkeä perustehtävä, jonka kaikki tietävät. Työn tekemisen edellytykset tulee olla kunnossa ja johtamisen tulee tukea henkilöstöä suoriutumaan tehtävistään.

Selkeät työjärjestelyt ja toimenkuvat sekä yhteiset pelisäännöt varmistavat, että ihmiset tietävät miten toimitaan. Avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ovat edellytyksiä sille, että toimintaa voidaan kehittää. (Järvinen 2017, 91–96) Kun perusasiat on kunnossa, alkaa myös psykologinen turvallisuus rakentua, joka johtaa luottamukseen ja sitä kautta uusiin ideoihin, kyseenlaistamiseen ja yhteiseen ideointiin.

Tiimien välinen yhteistyö tarvitsee luottamusta ja yhteenkuuluvuutta. Grönroosin (2015, 401) mukaan sisäinen asiakkuus organisaatiossa kasvattaa niitä muita organisaation sisällä toimivia tiimejä kohtaan. Sekä Grönroos (2015, 404–405) että Ala-Mutka (2019, 23) puhuvat siitä, miten tärkeää on ottaa vastuu omista työtehtävistään. Usein omaa työtään ei saa tehtyä yksin valmiiksi asti, vaan tarvitaan yhteistyötä. Sisäistä asiakkuutta syntyy silloin kun työntekijä toiselle tiimille tai työntekijälle (eli sisäiselle asiakkaalle) parasta mahdollista palvelua (Grönroos 404–405). Sisäinen asiakkuus liittyy paitsi yhteistyön toimivuuteen, myös yhteisten tavoitteiden ymmärtämiseen ja niiden saavuttamisen eteen työskentelyyn sekä yhteisten toimintatapojen noudattamiseen. (Grönroos 2015, 401, 404–405, 433). Hyvä organisoiminen on sujuvan työskentelyn lähtökohta, myös yhteistyön näkökulmasta. Kuten tutkimuksen alkupuolella on todettu, on muistettava, että itseohjautuva tapa organisoitua tiimeihin ei tarkoita kaaosta, jossa jokainen yksilö saa puuhastella mitä haluaa. Vaikka organisaatio olisi valinnut tavakseen toimia itseohjautuvien tiimien voimin, tulee toiminnalla olla raamit ja puitteet, joiden perusteella toimitaan. (Martela & Jarenko 2017.) Yhteistyökulttuurin ylläpitäminen ja vahvistaminen edellyttää organisaatiossa johtamista ja selkeää kommunikointia tiimeissä. (Ristikangas ym. 2021, 40).

Yhteistyötä voidaan Ristikankaan (2021, 130) mukaan tehdä tiimeissä eri tavoin:

- Eritahtinen yhteistyö: Yhteinen tavoite voidaan purkaa pienemmiksi kokonaisuuksiksi, joita tiimin jäsenet työstävät kukin omassa tahdissaan. Itsenäisesti tehdyn työstämisen jälkeen tiimi tarkastelee yhdessä, miten työ on edennyt. Työtä jatketaan tämän jälkeen joko eri tahtiin tai yhdessä
- Samantahtinen yhteistyö: Tiimi pohtii tai työstää samaa kysymystä erikseen. Työskentelyä voidaan tehdä esimerkiksi yksin, pareittain tai pienissä ryhmissä pohtien samaa aihetta ennen isommalla joukolla tehtävää työstämistä.
- Yhtäaikainen yhteistyö: Samaa kysymystä tai aihetta pohditaan yhdessä samanaikaisesti esimerkiksi koko tiimin voimin.

Vaikka puhutaan tiimin sisällä tapahtuvasta yhteistyöstä, voidaan tapoja soveltaa myös tiimirajojen yli tehtävään yhteistyöhön. Yhteistyö muodostuu yksilöiden vuorovaikutuksen kautta, vaikka se tapahtuukin tiimien välillä.

Tiimien väliset rajapinnat kohtaavat organisaatiossa monenlaisia haasteita. Tiimi itsessään skannaajaksi jatkuvasti ideoita ja hakee tietoa niin organisaation ulkopuolelta kuin sisältäkin. Se hallinnoi jatkuvasti riippuvuuksiaan muihin tekemällä yhteistyötä, koordinoimalla työtään, neuvottelemalla toisten tiimien kanssa sekä keräämällä palautetta. Tiimin tulee myös suojautua sen rajojen ulkopuolelta tuleviin häiriötekijöihin, kuten avunpyyntöihin, uusiin töihin ja muihin tekemistä keskeyttäviin seikkoihin. Tiimin pitää siten varmistaa, etteivät sen resurssit valu tiimin ulkopuolelle, kun sen jäsenet tekevät yhteisiä töitä toisten tiimien jäsenten kanssa. Tiiminvetäjän tai johdon tulee varmistua, että tiimi muodostaa kokonaisuuden ja sitoa tiimistä yksi yksikkö, joka toimii yhteisten tavoitteiden mukaisesti. (Drach-Zahavy & Somech 2010, 144.)

Tiimien välinen yhteistyö muodostavat verkoston, joka on vuorovaikutussuhteista muodostuva rakennelma. Yhteistyötä tekevät yksilöt, joista tiimit koostuvat, ovat joukko ihmisiä, jotka ovat yhteydessä vähintään yhteen muuhun verkoston jäsenen vuorovaikutuksen kautta. Tämän verkostonäkökulman avulla voidaan selittää monen organisaation välistä monimutkaista yhteistyörakenteita. Yhteistyö tapahtuu verkoston sisällä muodostuvissa tiimeissä ja vuorovaikutussuhteissa. (Aira 2012, 115.)

Yhteistyön kehittyminen organisaatiossa vaatii harjoittelua. Organisaatioissa on perinteisesti keskitytty yksilökeskeiseen johtamiseen ja tavoitteisiin, eikä näkökulma ole ollut tiimitasoinen kuin vasta lyhyen aikaa. Ylipäätään tiimitoiminnan kehittäminen on osoittautunut melko vaikeaksi, mihin on useampiakin syitä. Tiimi- ja yhteistyöllä saatavat hyödyt voivat jäädä epäselviksi, jolloin yhteistyön merkitystä ei nähdä. Liike-elämässä kilpailulla on korostunut asema, joka johtaa yksilöllisyyden korostumiseen ja asiantuntijoiden haluun säilyttää itsenäisyytensä. Mikäli organisaatiossa korostetaan yksilöitä, jää tiimityön arvostus vajaaksi. (Salminen 2017, 62–63.) Tällöin vaarana on se, että yhdessä tehtävää työtä ei välttämättä nähdä yhteistyönä, vaan yksilöiden välisenä kilpailuna. Kun tämä saadaan käännettyä yhteen hiileen puhaltamiseksi, lisääntyy myös työn mielekkyys yksilötasolla. (Koistinen & Kostamo 2021,63.)

Yhtenä yhteistyön esteenä voidaan nähdä ihmisten yleinen muutosvastarinta. Se liittyy haluttomuuteen muuttaa totuttua ajatteluaan sekä omaa käytöstään. Ihmiselle on luontaisempaa ja helpompaa toimia siten kuin on aina aiemmin toimittu. Kun tiimitoimintaa kehitetään, tarvitaan rohkeutta haastaa jo totuttuja toimintatapoja ja kykyä oppia uusia taitoja. Tiimien toiminnan kehittymisen esteenä voi toimia myös jonkin henkilön kokemat intressiristiriidat. Mikäli joku on tottunut olemaan tietyn asian ainut asiantuntija, saattaa aiheuttaa voimakkaitakin ristiriitoja, kun osaamista halutaan jakaa tiimissä tai yhteistyössä tiimin rajojen ulkopuolella. Heikko osaaminen tai työmoraali voivat olla hyvän tiimityön esteenä. Tilanne toimii myös toisinpäin. Ihmisen ollessa kuormittunut tai ison työkuorman alla, ei mieli ole enää joustava ja yhteistyö toisten kanssa saattaa muuttua

haastavaksi. Puutteelliset vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot henkilökohtaisella tasolla vaikuttavat sekä tiimin sisäisessä että sen ulkopuolisessa yhteistyössä. Tiimitoiminnan kannalta optimaalisen toimintaympäristön luominen vaatii taitoaja pitkäaikaista sitoutumista johdolta ja henkilöstöltä. Johdon tulee sitoutua muutosten läpiviemiseen. (Salminen 2017, 62–65.)

## 4 Psykologinen turvallisuus tiimityössä

Psykologisen turvallisuuden käsite on esitelty jo 1960-luvulla tehdyissä organisaatiotutkimuksissa, mutta ilmiöksi se on noussut vasta viime vuosina kun yritysmaailman muutostahti on jatkuvasti kiihtynyt. Schein & Bennis (1965) ovat määritelleet psykologisen turvallisuuden yksilön näkökulmasta ja liittivät sen organisaation oppimiseen. Vielä 1990-luvulla psykologinen turvallisuus esiteltiin edellytyksenä sille, että yksilöt kokevat työnimua ja kiinnittyvät rooleihinsa, kunnes yksi tunnetuimpia psykologisen turvallisuuden tutkijoita Amy Edmondson alkoi käsitellä psykologisen turvallisuuden käsitettä ryhmätason ilmiönä, joka luo suotuisat olosuhteet oppimiselle, innovaatioille ja uudistumiselle. (Edmondson 1999; Edmondson 2012.) Laajempaan keskusteluun käsite nousi 2010-luvulla, kun Google toteutti projektin nimeltä Aristoteles. Tutkimuksessa pyrittiin etsimään vastausta sille, miksi toiset tiimit suoriutuvat jatkuvasti toisia tiimejä paremmin. Havaittiin, että menestyviä tiimejä yhdistää erityisesti viisi tekijää: psykologinen turvallisuus, luotettavuus, rakenteiden selkeys, vaikutavuus ja merkityksellisyys. Ratkaisevaa tiimin menestyksen kannalta ei ollutkaan siinä työskentelevien yksilöiden ominaisuudet, vaan se, miten hyvin tiimi työskentelee yhdessä. (Google 2015.)

### 4.1 Psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatiossa

Psykologisen turvallisuuden merkitys on kasvanut viime vuosina sitä mukaa, kun työntekeksen olosuhteet ovat muuttuneet. Asiantuntijatyössä epävarmuus ja ennakoimattomuus ovat kasvaneet. Organisaatioissa on tavallista, että projektit, vastuualueet ja työnkuvat elävät nopealla tahdilla. Aikaa luottamuksen rakentamiseen on melko vähän, kun työn tekemisen tahti on nopeatempoista. Kompleksisessa työympäristössä yhteisen tavoitteen saavuttaminen vaatii laajaa yhteistyötä, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, kun erityisosaamista omaavat asiantuntijat yhdistävät osaamisensa. (Edmondson 2019.) Psykologisen turvallisuuden ja toimivan vuorovaikutuksen lisääminen organisaatiossa pitäisikin Edmondsonin (2019) mukaan olla johtajuuden tärkeimpiä ulottuvuuksia. Koronapandemia nosti sekä tiimien sisäisen että organisaation tasoisen psykologisen turvallisuuden tarpeen taas aallonharjalle, kun etä- ja hybridityötä tekevät tiimit yrittävät löytää tehokkaan tavon toimia (Robbins 2024, 355).

Luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden käsitteet eroavat toisistaan esimerkiksi siten, että psykologinen turvallisuus on luottamusta laajempi käsite. Luottamus liittyy yksilön kokemukseen toisesta henkilöstä psykologisen turvallisuuden koskiessa yksilön kokemusta ryhmän sääntöihin tai toimintatapoihin liittyen (Edmondson 1999, 354). Ryhmän psykologinen turvallisuus kasvaa, kun ryhmässä huomataan, ettei vaikeiden asioiden käsittely hajotakaan ryhmää, vaan niistä saatua tietoa käytetään oppimiseen (Edmondson 1999; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva 2017). Vahva psykologinen turvallisuus ei tarkoita sitä, että organisaatiossa ollaan aina samaa mieltä. Rakentava keskustelu ja erimielisyyksien käsittely auttaa tiimiä ottamaan niistä opiksi

(Edmondson 2019). Psykologisen turvallisuuden puute taas näyttäytyy siten, että työyhteisössä saatetaan hukata potentiaalia ja käyttää paljon voimavaroja liian hyvän vaikutelman hallintaan, kun ei uskalleta kyseenalaistaa tai esittää kysymyksiä, ehdottaa uusia ideoita tai myöntää virheitä (Yli-Kaitala & Toivainen 2021, 3). Sen sijaan vahvalla psykologisella turvallisuudella on huomattu olevan lukuisia myönteisiä vaikutuksia. Tiedon- ja onnistumisten jakaminen lisääntyy, luovuus ja innovatiivisuus kasvavat, työtyytyväisyys vahvistuu sekä tehokkuus ja työyhteisöön sitoutuneisuus vahvistuvat (Frazier ym. 2017). Kun työympäristö on turvallinen, voidaan tavoitella entistä korkeampia tavoitteita, kun epäonnistumisen pelko ei ole läsnä. Psykologisesti turvallinen työyhteisö ei siis tarkoita tavoitteiden poistamista tai madaltamista, vaan päinvastoin. (Edmondson 1999, 356.)

Psykologisesti turvallisissa organisaatioissa johto ja työntekijät luottavat toisiinsa, jolloin kaikista ongelmista voi avoimesti puhua, kriittistä palautetta saa antaa myös johdolle ja virheiden teko sallitaan, koska virheiden välttely voi johtaa passiivisuuteen (Savaspuro 2019, 48). Virheiden pelkääminen voi olla organisaation kannalta katastrofaalista, mikäli pelon vuoksi ei uskalleta kehittää uutta tai yhteistyö ei ole sujuvaa (Sarkkinen 16.12.2020). Osaamisen jakaminen sekä kokeilemisen ja jatkuvan parantamisen kulttuuri on keskeinen osa ketteriä ja itseohjautuvia toimintatapoja. Se lisää organisaation reagointikykyä nopeasti muuttuvassa maailmassa. Toiminnan läpinäkyvyys vähentää byrokratiaa, kun tieto on saatavilla, työkalut yhteisiä ja henkilöstöllä laajat käyttöoikeudet tiedon saamiseksi. Tavoitteet, vastuut, tulokset ja toiminnan prioriteetit tulee olla avoimesti saatavilla, jolloin päätöksentekoa on mahdollista tehdä faktojen perusteella kaikilla organisaation tasoilla. (Syrjänen & Tolonen 2017, 205–207). Tämän toteutuminen edellyttää, että koko organisaatio ymmärtää psykologisen turvallisuuden merkityksen. Erityisesti organisaation johdolla ja muilla vastuuroleissa työskentelevillä on merkittävä vaikutus organisaatiotason psykologiseen turvallisuuteen. Mikäli he kannustavat avoimuuteen ja osoittavat arvostavansa aitoa vuoropuhelua sekä priorisoivat aikaa kuuntelulle, synnyttää toiminta psykologista turvallisuutta (Edmondson & Lei 2014, 39–40; Yli-Kaitala & Toivainen 2021, 4.)

Vaikka luottamus on vain osa psykologista turvallisuutta, on sillä varsin keskeinen merkitys organisaation toiminnassa. Fukuyaman (1995, artikkelissa Kesänen 2022, 61) mukaan luottamusta pidetään näkymättömänä, tunneperäisenä liimana, jonka avulla voidaan rakentaa lojaaleja suhteita ja saada asioita aikaiseksi. Sitä voidaan pitää keskeisenä johtamisen edellytyksenä ja se toteutuu, mikäli koko organisaatio jakaa yhteisiä arvoja ja tavoitteita. (Kesänen 2022, 61.) Savaspuron näkemyksen (2019, 52) mukaan turvallinen organisaatiokulttuuri muodostuu luottamuksesta, autonomiasta ja toimivasta vuoropuhelusta johdon ja työntekijöiden välillä. Ihminen kykenee kantamaan vastuun omasta työstä kokiessaan luottamusta. Autonomisuus eli vapaus päättää itseään koskevista asioista on luottamuksen edellytys, ja tuottaa oikeanlaisilla rajoilla sitoutumista, työn imua,



innostusta ja työhyvinvointia. Aito vuoropuhelu johdon ja työntekijöiden välillä on edellytys sille, että ymmärretään mitä ihmiset ajattelevat. (Savaspuro 2019, 52.)

Kesäsen (2022, 69) mukaan finanssialalla luottamusta rakentaa vahva arvopohja ja arvojen mukainen toiminta. Mikäli omat arvot ovat ristiriidassa organisaation arvojen kanssa, syntyy epäluottamusta ja hetkellistä epävarmuutta omaan työhön. Sen sijaan avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä oikeudenmukaisuus ja selkeät toimintamallit vahvistavat luottamuksen kokemusta. (Kesänen 2022, 69.) Tiimi kulkee oman kehittymisen polkunsu yhdessä työskentelevästä työryhmästä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuneeksi tiimiksi. (Ristikangas 2021, 25). Vasta, kun perusasiat ovat kunnossa ja tiimin sisälle on muodostunut avoimen keskustelun ja sparraamisen ilmapiiri, päästään kulkemaan kohti aidosti yhdessäohjautuvaa tiimiä. Silloin tiimin jäsenten keskinäinen arvostus on kehittynyt luottamukseksi, joka ilmenee avoimuutena eikä rohkeutena. Tiimi voi keskittyä tiimityön rakentamisen sijaan työtehtäviin. Se antaa yksilöille mahdollisuuden kasvattaa osaamistaan, joka nostaa myös tiimin suorituskykyä (Spiik, 2022, 42).

## 4.2 Psykologinen turvallisuus tiimissä

Menestyvässä organisaatiossa yksittäisten henkilöiden oppimista tärkeämpää on se, että tiimit oppivat nopeasti ja tehokkaasti uudet menetelmät ja käytännöt. Tiimit ovat erityisesti ketteriä toimintatapoja hyödyntävissä organisaatioissa perusyksiköitä ja siten tärkeitä oppimisympäristöjä. Työtä tehdään tiimissä, jossa oppiminenkin tapahtuu. Tänä päivänä työhön osallistuu yhä useammin asiakas tai yhteistyökumppani, jolloin oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Se ei ole enää erillinen prosessi, vaan osa ihmisten ja tiimien välistä yhteistyötä, joka tapahtuu työtä tehdessä. (Ojala & Mecklin 2021, 18.) Mikäli tiimissä vallitsee psykologisesti turvallinen ilmapiiri, on työntekijällä mahdollisuus kehittyä ja kasvattaa osaamistaan sekä suoriutua tehokkaasti tehtävistään. (Edmondson & Lei 2014, 24–25.) Kiteytetysti psykologinen turvallisuus tiimissä tarkoittaa sitä, että tiimin jäsenet uskovat tiimin olevan turvallinen paikka ottaa ihmisten välisiä riskejä (Edmondson 1999).

Salmivaara tutkijaryhmineen (2020, 191) toteaa, että itseohjautuvasti toimivissa tiimeissä johtajuus on usein jaettua ja siten kaikilla tiimin jäsenillä on suuri mahdollisuus vaikuttaa tiimin psykologisen turvallisuuden muodostumiseen. Kun ihmiset voivat valita ja määritellä tehtäviään tiimissä ja pääsevät vaikuttamaan siihen, mitä työllä tavoitellaan, he kokevat osallisuutta. Kun tähän yhdistetään vuorovaikutuskulttuuri, jossa toisia arvostetaan ja monipuolisuus nähdään rikkautena, luodaan edellytykset psykologisesti turvalliselle ja kannustavalle työnteolle, joka johtaa myös parempiin tuloksiin. (Salmivaara ym. 2020, 202.) Psykologisen turvallisuuden lisäksi erityisesti kompleksista asiantuntijatyötä tekevissä tiimeissä, joissa toimintatavat muuttuvat nopeasti ja tiimin jäsenet vaihtuvat, tarvitaan ketterää luottamusta. Se syntyy nopeasti tiimin keskinäisen käyttäytymisen kautta

ilman tiimin jäsenten vuosien tuntemista. Ketterä luottamus voi syntyä, kun tiimiä yhdistää jokin visio, tavoite tai toimintatavat, ja se alkaa kokea, että yhdessä on turvallista ottaa riskejä, toimia yhtenä rintamana tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimi käyttäytyy siten, kuin luottamus olisi aina ollut läsnä, vaikka jäsenet olisivatkin vieraita toisilleen. (Salmivaara ym. 2020, 201.)

Yhä enenevässä määrin työtä tehdään yhdessä toisten kanssa, joko tiimin sisällä tai tiimirajojen yli. Työyhteisön toiminnan kannalta on olennaista, että jokainen tietää oma työroolinsa ja on perillä muiden työtehtävistä. (Aro 2018, 182–184.) Tiimihengen kannalta on tärkeää olla kiinnostunut muiden tiimiläisten työstä ja tukea heitä, vaikka ei voisikaan auttaa itse ongelman ratkaisussa. Kun tiimi kohtaa haastavia tilanteita, auttaa henkinen tuki tiimin jäseniä suoriutumaan. Lisääntynyt etä- ja virtuaalitiimeissä tehtävä työ lisäävät haasteita tiimin yhtenäisyyden osalta. Tutkimuksen mukaan, kun tiimin jäsen jää sosiaalisen kanssakäymisen ulkopuolelle, vähenee hänen osallistumisensa sekä panoksensa tiimin työhön (Morrison-Smith & Ruiz 2020).

Edmondson (2019, 18) on luonut mallin, jossa kuvataan psykologisen turvallisuuden ilmenemistä eri vaatimusstandardien ja psykologisen turvallisuuden tason suhteen. Kun työpaikalla on sekä matala psykologinen turvallisuus että matalat tavoitteet, ollaan apatia-alueella. Tämä ilmenee välinpitämättömyytenä ja innostuneisuuden puutteena sekä työntekijöiden alhaisena motivaationa työtehtäviä kohtaan. Työpaikassa, jossa on korkea psykologinen turvallisuus, mutta alhaiset tavoitteet, työskennellään mukavuusalueella. Ihmiset pitävät työskentelystä ja yhteistyö tiimin sisällä toimii. Työ ei kuitenkaan ole haastavaa eivätkä ihmiset näe tarvetta hakea uusia haasteita tai oppia uusia taitoja. Tämä voi johtaa siihen, että tiimin työskentely ei kehity eikä uusia innovaatioita synny. (Edmondson 2019, 18.) On melko yleistä, että yrityksissä on tilanne, jossa tavoitteet ovat korkealla, mutta psykologisen turvallisuuden taso on alhainen. Kun työskennellään pelon alueella, liittyy tilanteeseen suuri riski siitä, että työn laatu on heikkoa ja työntekijän turvallisuus ja hyvinvointi kärsivät. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että koko organisaation tasolla tulokset laskevat ja yrityksen kehitys heikkenee. Oppimisen ja korkean suoriutumisen alue on tässä mallissa tavoiteltavin tilanne. Kun psykologinen turvallisuus ja tavoitetaso ovat korkeat, yhteistyö toimii sujuvasti ja ihmiset oppivat toisiltaan. Tämä saa aikaa innovatiivisuutta ja tuloksellista toimintaa. (Edmondson 2019, 18–19.)

	Matalat tavoitteet	Korkeat tavoitteet
Korkea psykologinen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimisen ja korkean suoriutumisen alue
Matala psykologinen turvallisuus	Apatia-alue	Pelon alue

Kuva 2. Psykologisen turvallisuuden ja suoriutumiseen asetettujen tavoitteiden suhde kuvattuna nelikentän avulla (Edmondson 2019, 18)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on kirjoitettu toimeksiantajayrityksen tiimivetäjien eli product ownereiden näkökulmasta. Tämä näkökulma valittiin siksi, että he ovat keskeisessä roolissa tiimien välisen yhteistyön toteutamisessa jatkuvassa arkisessa työssä. Product ownerit ovat organisaatiossa niitä, joiden tekeminen, asenteet ja mielipiteet vaikuttavat eniten tiimien välisen yhteistyön sujumiseen ja kehittymiseen. Heidän näkemyksiensä tutkiminen vie kohti niitä johtopäätöksiä, joiden avulla voidaan antaa kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle.

### 5.1 Toimeksiantajayrityksen esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä on suuri Suomessa toimiva finanssialan konserni. Yritys on viime vuosina tehnyt suuren toimintatavan muutoksen siirtymällä perinteisestä linjaorganisaatiosta toiminnalliseen tapaan tehdä töitä. Uusi toimintamalli pohjautuu itseohjautuvaan tapaan tuottaa arvoa asiakkaille. Toimintatavan ytimessä ovat moniosaavat, itseohjautuvat tiimit, joilla on selkeä vastuu ja valta tehdä päätöksiä.

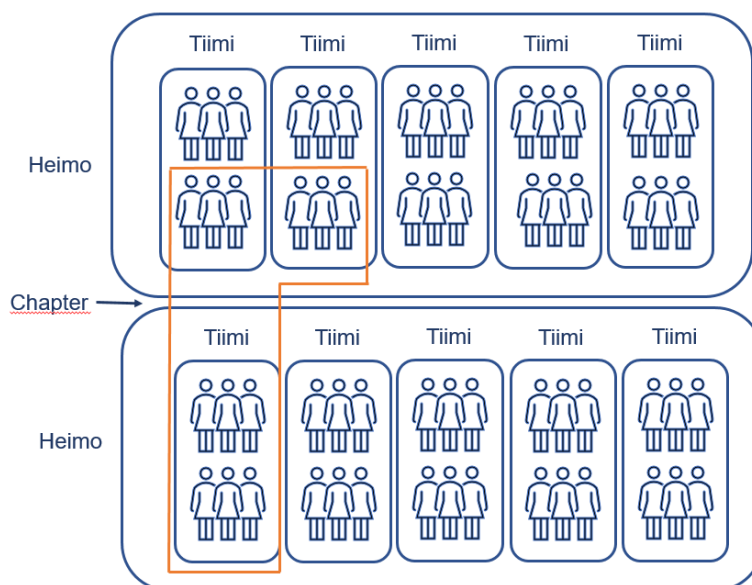
Siirtyminen itseohjautuvaan työskentelytapaan on tehty vaiheittain läpi organisaation. Muutos on jossain määrin kesken edelleen. Muutoksen tavoitteeksi on asetettu työntekijä- ja asiakaskokemuksen parantuminen sekä toiminnan tehokkuuden lisääminen. Yrityksessä on linjattu, että kaiken keskiössä on arvon tuottaminen asiakkaalle. Siten päätöksenteko, johtaminen, tavoitteiden asenta sekä arjen työskentely keskittyvät vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tavoitteena on se, että yritys kykenee tuottamaan nopeammin laadukasta lopputuotosta asiakkailleen. Keskeisin seuraus asiakaskeskeisyyden lisääntymisen lisäksi on tähän mennessä ollut se, että vastuut ovat selkeytyneet ja päätöksentekotasot ovat vähentyneet.

#### 5.1.1 Organisoituminen

Toimeksiantajayrityksen luomassa ketterässä toimintamallissa tiimien itseohjautuvuus varmistetaan rakenteellisesti siten, että linjaorganisaatio ja toiminnallinen organisaatio ovat erillään. Linjaorganisaation rooli on kehittää osaamista ja tarjota oikeaan aikaan oikea määrä osaajia heimoihin, mutta varsinainen työ tehdään toiminnallisessa organisaatiossa, heimoissa ja tiimeissä. Organisoitumisen lähtökohtana ovat tavoitteiden perusteella muodostuvat moniosaajatiimit ja niistä muodostuvat heimot. Jokainen työntekijä kuuluu siis molempiin organisaatioihin. Henkilöstön työhyvinvoinnista pidetään huolta sekä linja- että toiminnallisessa organisaatiossa. Heimot muodostuvat itseohjautuvasti toimivista autonomisista tiimeistä (kuva 3).

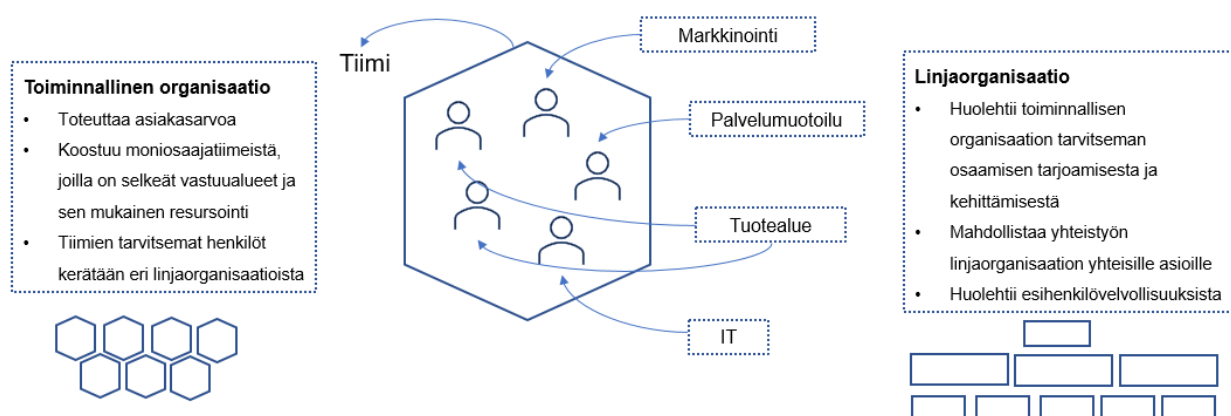
Heimo koostuu useista monialaisista tiimeistä. Sillä on selkeä, yhteinen ja hyvin muotoiltu strateginen tarkoitus. Heimot muodostuvat pysyvän asiakasarvon ja tekemisen ympärille ja sillä on selkeät liiketoiminnalliset tavoitteet, joista johdetaan tiimien tavoitteet. Heimon tavoitteista, suoriutumisesta ja tarkoituksenmukaisesta organisoinnista vastaa heimojohtaja (tribe lead) ja se pyritään rakentamaan mahdollisimman itsenäiseksi siten, että heimo on mahdollisimman vähän riippuvainen muiden heimojen tekemisestä. Heimon toimintaa kehitetään kvartaaleittain järjestettävän retrospektiivin avulla.

Tiimi on organisaation perusyksikkö ja kuuluu toiminnalliseen organisaatioon. Se vastaa perustehävänsä tekemisestä ja huolehtii omasta tehtäväkentästään riippuen mm. asiakastyytyväisyydestä ja asiakasarvon maksimoimisesta, palvelun laadusta, sääntelymukaisuudesta, riskienhallinnasta, tuotteiden ja palveluiden muutoksista, toimintavarmuudesta sekä ulkopuolisten kumppaneiden toiminnasta. Tiimillä on kokonaisvastuu tekemisestään, ja lähtökohtaisesti kaikki tekeminen pyritään suunnittelemaan tiimien tehtäväksi. Ylimmän johdon asettama selkeä visio ja tavoitteet mahdollistavat tiimien autonomian, jolloin ne voivat keskittyä asiakasarvon tuottamiseen ilman yllättäviä suunnanmuutoksia. Tiimissä on laaja-alaista osaamista ja siihen kuuluu tyypillisesti 7–10 jäsentä. Kukin tiimin jäsen toimii itseohjautuvasti, läpinäkyvästi ja vastuullisesti kohti yhteisesti määriteltyä tavoitetta. Tavoitteet ja mittarit määritellään siten, että ne tukevat asiakaskeskeistä tekemistä. Tiimi kantaa kokonaisvastuun asiakasarvon kehittämisessä ja kaikkien siihen liittyvien asioiden hoitamisesta maaliin.



Kuva 3. Toimeksiantajayrityksessä on organisoiduttu itseohjautuvasti toimiviin autonomisiin tiimeihin, jotka muodostavat heimon. Chapter taas muodostuu kollegoista, joilla on samankaltainen ammattitaito tai osaaminen

Ero linjaorganisaatioista tulevat henkilöt muodostavat toiminnalliset tiimit, jotka työskentelevät päivittäisessä työssään tuottaen asiakasarvoa, kuten alla olevasta kuvasta 4 nähdään. Linjaorganisaation vastuulla on esihenkilötyö, työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen sekä heimojen osajien oikean määrän varmistaminen. Linjaorganisaatiolla on tärkeä vastuu huolehtia yhteisistä toimintatavoista. Yhteisillä toimintatavoilla varmistetaan toimeksiantajayrityksen kokonaisedun toteutuminen, tehokkuus ja esim. eheän datan syntyminen. Tiimien tarvitsemia osaamisia kehitetään niistä vastaavissa chaptereissa, jotka toimivat linjaorganisaatiossa. Chapter-toiminta (linjaorganisaatiossa) yhdistää kollegat, joilla on samankaltainen ammattitaito tai osaaminen. Niissä kehitetään jäsenten ammatillista osaamista, tuetaan yhteisiä työtapoja ja jaetaan osaamisalueen parhaita käytäntöjä ja niillä on keskeinen rooli ristiin oppimisen edistäjänä. Jokainen tiimiläinen kuuluu ammatti-osaamisensa mukaiseen chapteriin omassa linjaorganisaatiossaan.



Kuva 4. Eri linjaorganisaatioista tulevat henkilöt muodostavat toiminnalliset tiimit (toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali)

### 5.1.2 Toimeksiantajayrityksen keskeisimmät roolit

Tribe lead eli heimojohtaja johtaa heimoa ja sen toimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hän vastaa heimon liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta, asiakasarvon tuottamisesta ja heimon visiosta. Heimojohtaja määrittää heimon tarkoituksen ja sen liitoksen liiketoimintastrategiaan ja vastaa heimon resursoinnista yhdessä heimon tiimien ja linjaorganisaatioiden kanssa. Hänen vastuullaan on heimossa työskentelevien ihmisten hyvinvointi ja puuttuminen tiimi- tai yksilötason poikkeamiin sekä ratkaisujen etsiminen yhteistyössä linjaorganisaation kanssa. Heimojohtaja johtaa heimon ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyötä. Hän toimii usein esihenkilönä joillekin ihmisille.

Business lead (BL) johtaa merkittävää liiketoiminta-aluetta ja vastaa sen kannattavuudesta. Hän vastaa alueellaan asiakasarvon tuottamisesta ja liiketoimintatavoitteiden toteutumisesta sekä

seuraa vastualueen kustannuksia ja hinnoittelua. Business lead tukee tiimejä vision luomisessa huomioiden asiakas- ja liiketoimintatarpeet. Hän voi toimia esihenkilönä, mutta näin ei aina ole.

Product owner (PO) ymmärtää asiakastarpeet ja ohjaa tiimin toimintaa ylläpitämällä ja priorisoidulla tiimin työtä työlistan avulla. Hänen tavoitteenaan on asiakasarvon maksimointi. Hänen tehtävänsä on luoda tiimin kokonaisvisio heimon visioon pohjautuen ja ohjata tiimin työtä sen kautta. Product owner pilkkoo ja priorisoi suuremmat työkokonaisuudet tiiminsä toteuttamista varten. Lisäksi hän vastaa tiimien välisestä koordinoinnista, ja hänellä on vastuu käynnistää tarvittaessa yhteistyö tarvittavien sidosryhmien kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. PO vastaa tiimin ja sen tuotteiden/palveluiden kannattavuudesta ja kyvystä vastata asiakastarpeeseen. Hän on tiimin jäsen ja tuo oman osaamisensa sen käyttöön, eikä ole esihenkilövastuuta. Heimojohtajilla ja suunnitteluun osallistuvilla tiimien vetäjillä (eli product ownereilla) sekä heidän esihenkilöillään (eli business leadeilla) on vastuu oman roolinsa kautta käynnistää tarvittaessa yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

### 5.1.3 Toimeksiantajayrityksen toimintatapa

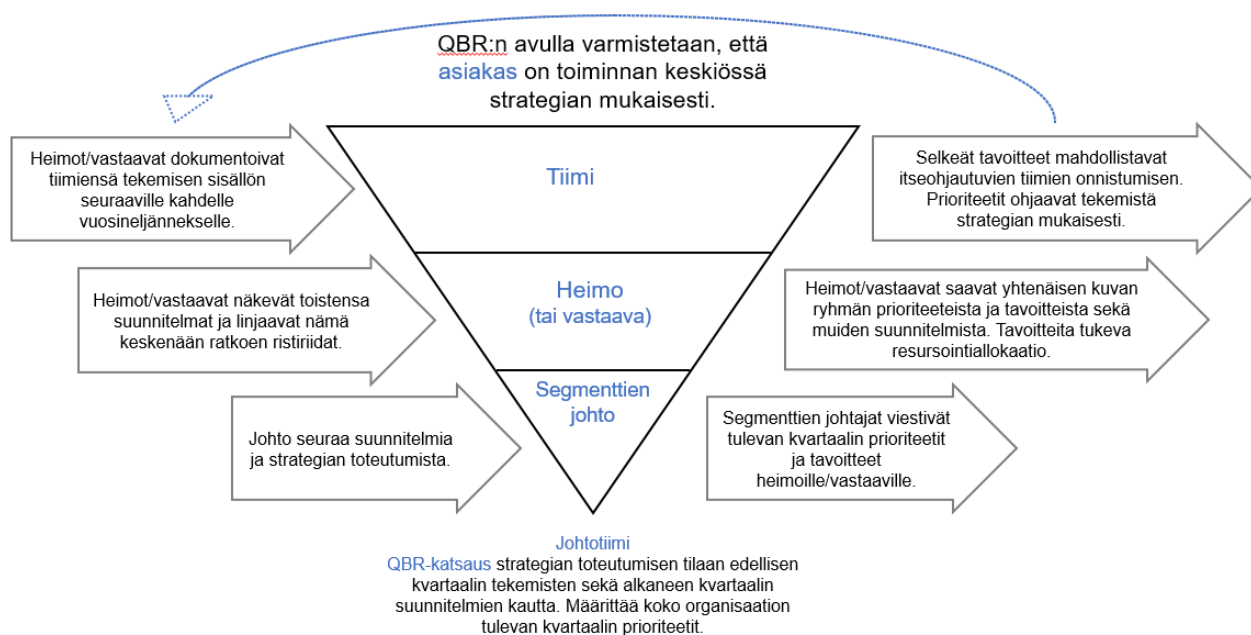
Toimeksiantajayrityksessä käytössä olevan ketterän toimintamallin mukaan heimot ja tiimit suunnittelevat läpinäkyvästi, miten tavoitteisiin päästään. Johtaminen on yhä enemmän valmentamista ja tiimien työsuorituksen mahdollistamista. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajan ei tarvitse olla huippuunsa viritetty asiantuntija, vaan toimia sparraajana, ohjaajana, esteiden poistajana ja hyvän hengen luojana. Johtajuutta käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan laajasti siitä, miten johtajuuden vaatimukset ovat muuttuneet autoritäärisestä kohti valmentavaa ja intuitiivisempaa tapaa kohdata ihmisiä. (Akola 2020, 52). Salovaara kirjoittaa monikollisesta johtajuudesta, jossa on neljä erilaista mallia. Näistä yksi malli on jaettu tiimijohtajuus. Tässä mallissa tiimin jäsenet jakavat tehtävät keskenään ja ohjaavat sekä tiimin tekemää työtä että toisiaan (Martela 2017, 54.) Johtajuuden vaatimusten muutokset näkyvät tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä mm. organisoitumisessa ja päivittäisessä tekemisessä, jossa tiimit tekevät päätöksiä työ priorisoimisesta. Johdon tärkein työ on suunnan näyttäminen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen perustuen yrityksen strategiaan painopisteisiin.

Arjen johtaminen on itseohjautuvien tiimien vastuulla. Tämä tarkoittaa sitä, että jokapäiväinen työ jaetaan ja sitä johdetaan tiimin jäsenien kesken. Jotta työnantajavelvoitteet tulevat hoidetuksi asianmukaisesti, tulee jokaiselle olla esihenkilö. Toimeksiantajayrityksessä käytössä olevansa itseohjautuvassa mallissa sisällön johtaminen ja esihenkilötyö on lähtökohtaisesti eriytetty toisistaan.

Liiketoiminnan vuositavoitteet suunnitellaan heimo- tai toimintotasolla. Heimon kvartaalitason tavoitteet määritellään Quarterly Business Review (QBR) -liiketoimintakatsaus- ja

suunnitteluprosessin avulla. Se on yksi ketterän toimintamallin ydinprosesseista ja sen tavoitteena on vahvistaa tiimien kykyä autonomiseen ja itseohjautuvaan toimintaan. QBR-prosessin tavoitteena on selkeyttää, mitä halutaan saada aikaiseksi. Sillä siis ohjataan toimintaa, tuotetaan heimoille ja segmenteille näkemystä toistensa tekemisistä ja luodaan myös johdolle näkymää strategian toteutumisesta. QBR-prosessi tahdittaa heimojen välistä yhteistyötä kvartaaleittain.

Kuvassa 5 kuvaillaan toimeksiantajayrityksen QBR-prosessin (Quarterly Business Review) mukaista toimintatapaa. Siinä tavoitteena on määrittellä kvartaalitavoitteet, joita kohti itseohjautuvat tiimit työskentelevät kahdesta viikosta kuukauteen kestävässä sprinteissä. Jokaisella tiimillä on product owner (PO), joka priorisoi työtä tiimin työlistalta. Priorisointi tehdään yhdessä tiimin kanssa sprint planning -tilaisuudessa, jossa tiimi suunnittelee yhdessä tulevilla sprintillä tehtävät työt. Koko heimon tavoitteiden saavuttaminen varmistamisessa tiimien product ownerit ovat keskeisessä roolissa. He tekevät tiivistä yhteistyötä heimojohtajan kanssa. Sprinttien lopussa tiimit pitävät retrospektiivit, joissa kerätään palautetta sprintistä ja tunnistetaan toimenpiteitä toiminnan parantamiseksi seuraavalla sprintillä.



Kuva 5. Toimeksiantajayrityksen QBR-prosessissa tiimillä, heimolla ja liiketoimintasegmentin johdolla on omat roolinsa (toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali).

#### 5.1.4 Keskeisimmät yhteiset käytännöt

Toimeksiantajayrityksen arjen työ rytmittyy ketterään toimintatapaan keskeisesti kuuluvien seremonioiden mukaisesti. Nämä luovat rungon yhteiselle tavalle toimia. Jokainen heimo ja tiimi saa



mieltä, miten seremoniat palvelevat heidän tarpeitaan parhaiten. Alla on kuvailtu keskeisimpiä seremonioita ja niiden tarkoitusta.

Daily on nopea päivittäinen tilannekatsaus, jonka tarkoituksena on varmistaa, että tiimin toiminta keskittyy oikeisiin asioihin eli yhteisiin tavoitteisiin. Siihen osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. Daily kestää yleensä 15 minuuttia ja sen aikana keskustellaan, miten työ on edistynyt kohti tavoitteita sekä mahdollisista esteistä. Tarkoituksena on varmistaa tuloksekas työn eteneminen kyseisenä päivänä.

Sprintti on määrämittäinen kehitysjakso, jonka aikana suoritettavat työt suunnitellaan ja priorisoidaan tiimin pitämässä sprinttisuunnittelussa. Sen tavoitteena on selkeyttää sprintin aikana tehtäviä töitä sekä varmistaa niiden tehokas eteneminen. Sprintin aikana on tavoitteena tehdä jokin suunniteltu kokonaisuus valmiiksi tai tiettyyn pisteeseen asti. Hyvin suunniteltu sprintti antaa tiimille työrauhaa ja varmistaa keskittymisen QBR-prosessissa määriteltyihin tavoitteisiin.

Demo on seremonia, jonka avulla tiimin on mahdollista varmistaa oikea etenemissuunta ja parantaa läpinäkyvyyttä. Tarkoituksena on esitellä keskeneräisiä töitä, oppeja tai saavutuksia sekä kerätä niistä palautetta sidosryhmiltä. Niitä voidaan järjestää joko tiimi- tai heimotasolla sprintin päätteeksi tai muuna säännöllisenä ajankohtana.

Monthly, bi-weekly tai weekly ovat seremonioita, joihin voidaan kutsua tiimin jäsenet sekä yhteistyön kannalta olennaisia sidosryhmien edustajia. Kokoontumisissa voidaan keskustella esimerkiksi laajemmista toimintaan liittyvistä kysymyksistä, etsiä ratkaisuja ongelmiin, tarkastella toiminnan nykytilaa tai johtaa prosessin suorituskykyä.

PO Sync on tapaaminen, johon kokoontuu kaikki heimon tiimien product ownerit. He kertovat tiiminsä töiden etenemisestä, tulevan sprintin suunnitelmasta ja mahdollisista esteistä. PO Sync järjestetään säännöllisesti, esimerkiksi joko kerran sprintissä tai viikossa.

## **5.2 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tässä luvussa määritellään tutkimusmenetelmän valinta ja kerrotaan, miten tutkimusaineisto on hankittu. Lisäksi kerrotaan tutkimusaineiston analyysimenetelmästä ja haastatteluaineiston analysoimisesta.

### **5.2.1 Tutkimusmenetelmän valinta**

Lähestymistapana opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin laadullista (eli kvalitatiivista) tutkimusotetta. Laadullinen tutkimusmenetelmä viittaa menetelmään, joka perustuu ihmisten kokemusten, mielipiteiden, tulkintojen ja merkitysten ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään

ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä syvällisesti, tutkimalla yksityiskohtaisesti tutkimusaineistoa ja pohjimalla sen merkityksiä. (Kananen 2017, 35–36.) Yksi laadullisen tutkimuksen pyrkimyksistä on se, että sen avulla pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia samalla tavalla kuin he itse ne ymmärtävät. Lisäksi tietoa pyritään hankkimaan ihmisiltä, jotka toimivat tutkittavan ilmiön parissa (Puusa & Juuti 2020, 62–63.) Laadullinen tutkimus on induktiivista tai deduktiivista. Tässä tutkimuksessa on käytetty induktiivista päättelyä, joka tarkoittaa sitä, että johtopäätöksiä pyritetään tekemään aineistosta käsin ja tutkimuksessa käytetään aineistosta löytyviä käsitteitä ja lauseita, joita haastattelutavat ovat käyttäneet. (Puusa & Juuti 2020, 62.) Tutkimuksella haluttiin selvittää nimenomaan product ownereiden näkemyksiä ja mielipiteitä tutkimuskysymyksen mukaisesta teemasta. Deduktiivisessä päättelyssä edetään yleisestä säännöstä yksittäistapaukseen eikä se sovellu useinkaan ihmisiin ja vuorovaikutukseen liittyviin tutkimukseen (Puusa & Juuti 2020, 62).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää itseohjautuvien tiimien välistä yhteistyötä toimeksiantajayrityksen erään liiketoiminta-alueen osalta. Yhteistyöhön vaikuttavat erityisen paljon ihmisten asenteet, mielipiteet ja suhtautuminen. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole kertoa, missä määrin tai kuinka usein ilmiö esiintyy, vaan tuoda esille erilaisia näkökulmia aiheeseen liittyen. Määrämuotoiset kyselyt tai tilastot eivät kuvaile aihetta riittävän laajasti, vaan tutkimus edellyttää henkilöiden kokemusten ja näkemysten kuvaamista laadullisin keinoin eli sanallisesti. Tähän perustuen laadullinen tutkimusote on luonteva tapa käsitellä valittua aihetta.

### **5.2.2 Tutkimusaineiston hankintamenetelmä**

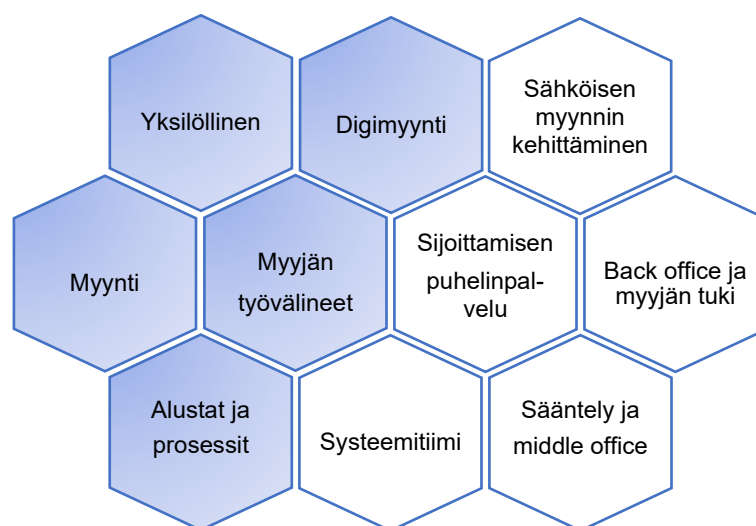
Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja. Se on oivallinen tapa silloin, kun halutaan tutkia joustavasti asioiden tai ilmiöiden tilaa, henkilöiden mielipiteitä tai jonkin ilmiön menneisyyttä (Kananen 2015, 143). Haastattelun voi määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta määritelty tarkoitus (Hirsjärvi & Hurme 2015, kappale 4.2.3). Aineistokeruumenetelmänä se on joustava ja soveltuu monenlaisiin tilanteisiin. Haastattelijan tavoitteena on rakentaa haastateltavilta saatavista pienistä palasista kokonaiskuva tutkimuskohteesta (Kananen 2017, 90). Kyse on vuorovaikutuksellisesta tilanteesta, jossa sekä haastattelija että haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Tutkijan tehtävänä on tehdä tulkintoja toisten ihmisten (eli haastateltavien) tulkinnoista. Haastattelun perusteella tehty tutkimusraportti ei ole autenttinen kuvaus tutkimusongelmasta, vaan se syntyy monen eri toimijan tulkintoihin kautta. Abstraktien ilmiöiden tutkimiseen haastattelu on erinomainen keino. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että tutkija kykenee teorian valossa luomaan kysymyksiä, joita haastateltava kykenee ymmärtämään ilman, että hänellä on haastattelijan tietotasoa vastaavat tiedot (Puusa 2020, 106). Haastatteluja voidaan toteuttaa erilaisin tavoin: teemahaastatteluna, strukturoituna haastatteluna tai avoimena haastatteluna. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88).

Tutkimuksessa haastattelut toteutettiin puolittain strukturoituna yksilöhaastatteluina, joiden kysymykset johdettiin tutkimuskysymyksestä (miten itseohjautuvien tiimien yhteistyötä voidaan kehittää sujuvammaksi?). Haastattelussa keskityttiin myös apukysymyksien teemoihin eli

- minkälaisia ominaisuuksia itseohjautuvalla tiimillä on?
- minkälaisia esteitä itseohjautuvat tiimit kohtaavat yhteistyössä muiden tiimien kanssa?
- miten yhteistyön esteitä voidaan poistaa?

Kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset (liite 2). Teemahaastattelussa olennaista on se, että haastattelu etenee keskeisten teemojen parissa sen sijaan, että keskitytään yksittäisiin kysymyksiin tai muihin yksittäisiin muotoseikkoihin. Puolistrukturoitu teemahaastattelu huomioi, että yksittäisten ihmisten tulkinnat ovat tutkimuksen kannalta olennaisia ja antaa tilaa haastateltavien näkemyksille strukturoitua haastattelua paremmin. Kuitenkin annetut teemat pitävät haastattelun aihepiirin hallussa paremmin kuin täysin strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2015, kappale 4.2.3). Teemahaastattelussa haastattelijan tärkein tehtävä on luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jonka seurauksena haastateltavan ehdoilla etenevä keskustelu johtaa tutkittavan ilmiön ytimen löytymiseen (Kananen 2017, 97). Haastattelut toteutuivat sujuvasti keskustellen, jokaisen haastateltavan näkemyksiä kuunnellen.

Haastateltaviksi valittiin liiketoiminnan kehittämisessä mukana olevien tiimien product ownerit (alla olevaan kuvaan 6 merkitty sinisellä). Teemahaastattelun runko saatteineen toimitettiin haastateltaville sähköpostilla etukäteen tutustumista ja valmistautumista varten.



Kuva 6. Haastatteluihin osallistuneiden product ownereiden tiimit on kuvattu sinisellä värillä

Haastatteluita tehtiin viisi kappaletta ja ne toteutettiin sekä litteroitiin Teams-viestintätalustan avulla. Litteroiminen tarkoittaa puheen ja toiminnan purkamista kirjoitettuun muotoon (Kallio 2022).

Se toteutettiin sanatarkasti ja litteroitua tekstiä syntyi yhteensä 147 sivua. Haastattelussa pyrittiin pitämään rento ja vapautunut tunnelma, jolloin haastateltavan on helpompi vastata kysymyksiin syvällisemmin ja rohkeammin. Haastattelija kertasi haastatteluiden alussa tutkimuksen tarkoituksen, sen tavoitteet ja tallentamiseen ja anonymiteettiin liittyvät seikat. Taulukkoon 1 on kerätty haastatteluiden toteutuspäivät sekä kestot.

Taulukko 1. Haastatteluiden toteutusajankohdat ja kestot

Haastateltava	Haastattelun toteutuspäivä	Haastattelun kesto
Haastateltava A	8.3.2023	1 tunti 2 minuuttia
Haastateltava B	9.3.2023	43 minuuttia
Haastateltava C	10.3.2023	1 tuntia 9 minuuttia
Haastateltava D	15.3.2023	1 tuntia 2 minuuttia
Haastateltava E	15.3.2023	54 minuuttia

### 5.2.3 Tutkimusaineiston analyysimenetelmä ja haastatteluiden analysointi

Laadullisen aineiston analyysimenetelmien käytännöt eivät ole kovin vakiintuneita eikä yhtä selkeää ohjetta analysoinnille ole. Valittava menetelmä riippuu siitä, mikä on tutkimuksen kannalta tarkoituksen mukaista ja millaisia tavoitteita sillä on. Myös tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus vaikuttaa menetelmän valintaan. Yksi yleisimmin sovelletuista metodeista laadullisen aineiston tarkastelussa on sisällönanalyysi, joka soveltuu käytettäväksi erilaisiin laadullisiin tutkimuksiin. (Puusa 2020, 145–149.)

Laadullisen sisällönanalyysin avulla pyritään tunnistamaan ja ymmärtämään aineistossa esiintyviä teemoja, käsitteitä, merkityksiä ja rakenteita. Menetelmän avulla voidaan aineistoa analysoida järjestelmällisesti ja löytää siten sen keskeiset piirteet. Sisällönanalyysin avulla kerätystä aineistosta voi paljastua sellaisia näkemyksiä, kokemuksia, asenteita ja mielipiteitä, jotka eivät ole olleet tiedossa aiemmin. (Puusa 2020, 148.) Olennaista on kuvailla aineistoa sanallisesti siten, että aineistosta saadaan luotua kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Analyysin tulisi olla jokaisen tutkimuksen osalta aineistolähtöistä, eikä aiemmilla havainnoilla ja tiedoilla pitäisi olla merkitystä (Tuomi & Sarajarvi 2018, 108). Aineistosta pyritään löytämään teemoja, jotka toistuvat saaduissa vastauksissa. Lisäksi aineistosta pyritään löytämään sellaisia merkityksiä, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Aineiston kielellisellä tai ilmaisullisella muodolla ei ole sisällönanalyysissä merkitystä eikä sitä yleensä huomioida. (Vuori 2022.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan jaotella induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen analyysiin. Puhdas induktiivinen päättely (yksittäisestä yleiseen) on todettu tieteessä kyseenalaiseksi, koska havainnot on vaikea kuvata ilman ennakoajatuksia. Deduktiivinen päättely (yleisestä yksittäiseen) on teorialähtöinen tapa, jossa aineiston analyysiä ohjaa valmis malli, jota halutaan esimerkiksi testata uudessa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa on käytetty abduktiivista analyysiä, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta pyritään luomaan tuloksia kerätyn aineiston ja teoreettisen viitekehyksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.) Abduktiivisessa päätelyssä tutkija siis hyödyntää keräämäänsä tutkimusaineistoa ja siihen liittyvää teoreettista viitekehystä (Puusa 2020, 151).

Sisällönanalyysi koostuu useista vaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa kerätään tutkimuksen aineisto. Tämä voi tapahtua haastattelujen, kyselyiden tai muiden vastaavien menetelmien avulla. Kun aineisto on kerätty, tutkija lukee ja tutustuu aineistoon kokonaisuudessaan saadakseen yleiskuvan sen sisällöstä. Sen jälkeen aineisto luokitellaan teemoihin tai käsitteisiin ja se pilkotaan pienemmiksi yksiköiksi, kuten lauseiksi tai kappaleiksi. (Puusa 2020, 149.) Näillä analyysiyksiköllä tarkoitetaan kerätyn sisällön osia kuten sanoja, lauseita, kappaleita tai ajatuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Merkitykselliset aineiston osat koodataan eli aineiston osia yhdistetään samanlaisuuden tai merkityksen perusteella. Yksinkertaistettuna luokittelu tarkoittaa litteroidun materiaalin luokittelua samankaltaisiksi aihekokonaisuusiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Aineistoa voidaan myös pelkistää, mikä tarkoittaa aineiston tiivistämistä siten, että tutkimuksen kannalta epäolennaiset asiat karsitaan pois. (Puusa 2020, 149). Kun tämä on tehty, teemoja tarkastellaan syvällisemmin ja tutkitaan, miten ne liittyvät tutkimuskysymykseen. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on haastattelussa sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.) Lopuksi tutkijat tekevät aineistosta tulkintoja ja päätelmiä.

Sisällönanalyysia voidaan tehdä manuaalisesti käsin tai hyödyntämällä sitä varten kehiteltyjä tietokoneohjelmia. Laadullisten analysointiohjelmien käyttäminen voi olla perusteltua silloin, kun analysoitavana on suuri määrä laadullista tietoa. Ohjelmien käytössä on hyötyjä, mutta tulee kuitenkin muistaa, ettei tietokone voi tehdä analysointityötä tutkijan puolesta kokonaan. Hänen on edelleen itse suunniteltava tutkimus, päätettävä tutkimuskysymyksistä sekä analyysitavasta. Tutkimuskysymysten ja tulosten välisten pohdintojen tekeminen on myös tutkijan työtä eikä sitä voi ulkoistaa koneelle. (Eriksson & Kovalainen 2016, 108–110.) Tässä tutkimuksessa kerätty aineisto analysoitiin käsin, koska materiaalia oli suhteellisen maltillinen määrä.

Haastatteluiden analysointi aloitettiin lukemalla kaikki litteroinnit useampaan kertaan ajatuksella läpi ja merkitsemällä tutkimuskysymyksen kannalta mahdollisesti kiinnostavia kohtia. Aineistosta kävi ilmi melko paljon sellaisia asioita, jotka eivät ole relevantteja tämän tutkimuksen

tutkimuskysymyksen kannalta, ja ne jätettiin analysoinnin ulkopuolelle. Tämän jälkeen aloitettiin tekstin luokittelu eli koodaus. Tarkoituksena on luoda aineistosta teemoittelun kautta sellaisia kokonaisuuksia, joiden perusteella toimeksiantajayritykselle voidaan antaa kehitysehdotuksia. Tutkimuksen luokittelu aloitettiin siten, että aineistoon merkittiin olennaiset tekstikohdat tietyllä värillä, jotka sitten myöhemmässä vaiheessa poimittiin Excel-taulukoon. Haastattelut purettiin selkeyden vuoksi aluksi omille välilehdilleen. Kun tämä oli tehty, luettiin olennaisiksi merkityt tekstinosat uudelleen tutkimuskysymys silmällä pitäen. Tutkimuskysymyksen kannalta epäolennainen tieto merkittiin tietyllä värillä, jotta sitä ei enää jatkossa huomioitaisi analysoinnissa. Tässä vaiheessa materiaalista poistettiin Teams-viestintäalustan litteroinnin automaattisesti kahteen kertaan muodostamia sanoja ja muita sisällön kannalta turhia täytesanoja.

Aineiston tarkempi luokittelu aloitettiin tämän jälkeen. Aluksi luotiin koontitaulukko, johon jaoteltiin jokaiselle haastateltavalle oma sarakkeensa (liite 3). Sarakkeisiin kerättiin sellaisia alkuperäisiä ilmauksia litteroidusta tekstistä, joilla ajateltiin olevan merkitystä tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Näistä muodostettiin alaluokkia, jossa mietittiin tietoperustan viitekehukseen perustuen, mihin aiheeseen ne liittyvät. Alaluokkia muodostui yhteensä yhdeksän, joita ovat luottamus ja tuki, toimintatavan merkitys, product ownerin roolin merkitys, mahdollisuudet kehittää omia toimintatapoja, yhteistyön kokemus, riippuvuuksien tunnistaminen, seremoniat, viestintätavat ja -välineet sekä työn kuormittavuus.

Alaluokkien muodostamisen jälkeen aineiston käsittelyä jatkettiin siten, että alaluokista muodostettiin kolme teemaa: Kokemus ketterän toimintamallin merkityksestä ja toteutumisesta, vuorovaikutus, kommunikointi ja viestintä sekä yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt. Teemojen valintaa ohjasi tutkimuksen tietoperustan mukainen viitekehys. Aineistosta tunnistettiin itseohjautuvuuden määritelmään ja toteutumiseen perustuvia seikkoja, vuorovaikutukseen liittyviä huomioita sekä product ownereiden näkemyksiä yhteistyön nykytilasta. Aineiston analysoinnin aikana Excel-taulukoon lisättiin sarake omille muistiinpanoille ja pohdinnalle. Sen tarkoituksena on helpottaa tutkijan omaa työtä niin teemojen pohdinnassa kuin pohdintalukua kirjoitettaessa.

Analyysivaiheen jokaisessa vaiheessa työtä ohjasi tutkimuskysymys: Miten itseohjautuvien tiimien yhteistyötä voidaan kehittää sujuvammaksi? Aineiston analyysiä tehtäessä mietittiin alustavasti haastatteluiden pohjalta annettavien kehitysideoiden sisältöä ja rakennetta. Ajatuksia kirjattiin omia muistiinpanoja varten tehtyyn sarakkeeseen. Haastatteluiden analyysivaiheessa alkoi muodostua melko selkeästi tiettyjä kokonaisuuksia, kuten tiiminvetäjien samankaltainen kokemus itseohjautuvan toimintamallin tarjoamista mahdollisuuksista tiimien työn järjestämiseksi, avoimen kommunikation edellytys sujuvan yhteistyön takaamiseksi sekä heidän työhönsä liittyvä iso riippuvuuksien

määrä. Lopulta luokista muodostui kolme teemaa, joista sitten muodostettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle (liite 3).

#### **5.2.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Puusa & Aaltio (2020, 179) toteavat, että laadulliset tutkimuksen luotettavuutta voi olla haastavaa arvioida. Tieteellisessä tutkimuksessa luottamusta ja objektiivisuutta on pidetty keskeisenä ominaisuutena. Laadullisessa tutkimuksessa täydellisen objektiivisuuden saavuttaminen on hankalaa, koska tutkija on vuorovaikutuksessa tutkimuskohteen kanssa eivätkä siten ole erotettavissa toisistaan. Olennaista tutkimuksen luotettavuuden kannalta on kuitenkin saada lukija vakuuttuneeksi siitä, että tutkija on valinnut ja käyttänyt perusteltuja menetelmiä ja lähestymistapoja tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja tutkimuksen toteuttamiseksi. Luottamusta lisää se, että tutkija kuvaa tutkimuksensa etenemisen sellaisena kuin se on tapahtunut, jotta lukija voi olla varma sen luotettavuudesta. (Aaltio & Puusa 2020, 177–180.)

Luvussa 5.2.1. on kuvailtu valittu tutkimusmenetelmä sekä luvussa 5.2.2. tutkimusaineiston hankinta- ja analysointimenetelmät. Nämä on perusteltu yksityiskohtaisesti ja avoimesti. Tutkimusta on kuvailtu mahdollisimman tarkasti, jotta tehtyihin ratkaisuihin on mahdollista palata tarpeen mukaan jälkikäteen. Tutkimukseen osallistui tutkittavan liiketoiminta-alueen kaikkien kehittävien tiimien tiiminvetäjät eli product ownerit. Tutkimukseen saatiin kerättyä riittävästi aineistoa, jotta tutkimuskysymykseen on mahdollista löytää vastaus. Tutkimustulokset on raportoitu rehellisesti ja mahdollisimman tarkasti.

Tutkimuksen eettisyys tarkoittaa sitä, että tutkija toimii eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimusta tehdessään. Yleisesti ottaen tutkimuksen tavoitteena on viedä asioita eteenpäin ja edistää positiivisia asioita. Erityisen tarkasti tulee toimia silloin, kun tutkimusta tehdään aiheista, jotka ovat arkaluontoisia. Tutkijan tulee varmistua, ettei tutkimus aiheuta haittaa sen kohteena oleville tai siihen liittyville tahoille. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tutkimuksen eettisyys otettiin huomioon teemahaastattelua suunnittelun ja toteutuksen yhteydessä. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta kirjallisesti ennen haastattelun toteuttamista ja haastatteluiden alussa kerrottiin, että haastattelut tallennetaan ja tallenteet poistetaan, kun niiden sisältö on hyödynnetty tutkimukseen. Osallistuminen haastatteluihin oli vapaaehtoista. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelun sisältöä käsitellään luottamuksellisesti, eikä tallenteita tai tarkkoja litterointeja toimiteta toimeksiantajalle. Lisäksi kerrottiin, että aineistoa käsitellään ja siihen viitataan siten, että mahdollisista lainauksista tai sitaateista ei ole mahdollista tunnistaa yksittäisten vastaajien nimiä tai muuta tietoa. Tutkimusaineistoa on koko tutkimuksen ajan käsitelty

luottamuksellisesti. Teemahaastatteluun osallistuneiden anonymiteetin säilyminen on varmistettu tutkimuksen kaikissa vaiheissa.

Tutkimusaineistosta haluttiin löytää itseohjautuvaan toimintatapaan liittyviä näkemyksiä ja tiimien väliseen yhteistyöhön liittyviä kokemuksia ja haasteita, joiden pohjalta voitaisiin antaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yhteistyötä saataisiin sujuvammaksi. Tutkimuksen pyrkimyksenä on edistää toimeksiantajayrityksen tietyn liiketoiminta-alueen kehittymistä yhteistyön osalta. Teemahaastatteluita tehtiin melko vähän, ja siksi on mahdollista, että toimeksiantajayrityksessä voidaan päätellä tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Tutkimuksen aikana on kuitenkin pyritty varmistumaan siitä, että vastaajia ei pystytä identifioimaan esimerkiksi huolehtimalla kalenterimerkintöjen luottamuksellisuudesta. Erityistä huomioita on kiinnitetty siihen, että vastauksista ei voi päätellä niiden antajia. Koontitaulukkoon haastateltavat on nimetty kirjaimilla, joiden merkitys on vain tutkijan tiedossa.



## 6 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kuvataan haastatteluista saadut tulokset teema kerrallaan. Esille nostetaan aineistosta löydettyjä olennaisia pääkohtia eri teemoihin liittyen. Mukana on myös joitakin suoria lainauksia haastatteluista. Haastattelijan lisäykset lauseiden selkeyttämiseksi on merkitty hakasulkeilla. Joitain lauseita on selkeytetty pisteillä. Muutoin lainaukset on poimittu suoraan litteroidusta tekstistä ja ovat siten suoria lainauksia. Haastateltavien nimet on poistettu tutkimukseen tuoduista lainauksista anonymiteetin suojelemiseksi.

### 6.1 Haastateltavien taustat

Haastateltavien asema on kaikilla sama, mutta taustat ja työkokemus vaihtelivat melko paljon. Joukossa oli sellaisia, jotka ovat työskennelleet product ownereina useita vuosia, mutta myös sellaisia, jotka ovat työskennelleet kyseisessä roolissa vasta muutamia kuukausia. Rooli on kaikilla haastateltavilla samankaltainen, mutta heidän tiimiensä roolit heimossa vaihtelevat. Yhteistä tiimeille on kuitenkin se, että ne ovat mukana prosessi- tai palvelukehityksessä. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin sellaiset heimon tiimit, jotka ovat kehittämisen ulkopuolella ja hoitavat tukitehtäviä tai jo olemassa olevien palveluiden ylläpitämistä.

### 6.2 Vastuu ja vapaus itseohjautuvan toimintatavan keskiössä

Haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden toteutuvan omassa ja tiiminsä työssä hyvin samankaltaisesti. He kertoivat, että itseohjautuvuus toteutuu päivittäisessä työssä sitä kautta, että heillä on paljon vapautta ja mahdollisuuksia järjestää tiimin toiminta haluamallaan tavalla yhdessä tiimin kanssa keskustellen. Toisaalta jokainen kertoi kantavansa isoa vastuuta siitä, että työt tulevat tehdyksi oikealla aikataululla ja sujuvasti. Kaikki haastateltavat totesivat, että kukaan ei tule ulkoapäin määrittelemään, miten töiden organisoiminen tai tiimin työskentely tulisi järjestää. He kokivat, että keskustelu tiimien sisällä toimii hyvin ja totesivat tiimiensä hengen olevan hyvä.

Meillä ei koskaan oikeastaan tarvitse miettiä, että saadaanko me jotain asiaa tehtyä, koska me luotetaan toisiimme, että jokainen hoitaa ammattilaisena oman tonttinsa ja hommansa. Eli meillä oikeastaan aika vähän puututaan toisten tekemisiin. Toki tehdään yhteistyötä, mutta meidän tiimissä on selkeät vastualueet ja osaamisalueet.

Pystytään puhumaan aika suoraan, joka tarkoittaa, että tämä kuuluisa psykologinen turvallisuus on hyvällä tolalla. Siihen rohkaistaan, että jos on jotain ns. valitettavaa. Uskaltaa heittäytyä kertomaan sen, jotta sitten pystytään sitä käsittelemään. Tiimissä on hyvä henki.

Jokainen haastateltava totesi itseohjautuvan toimintatavan olevan motivoiva tapa tehdä työtä. Johdolta saatu luottamus koettiin erityisen tärkeäksi työn mielekkyyden ja jaksamisen näkökulmasta. Haastateltavat kokivat, että heimon sisällä vallitsee hyvä psykologisen turvallisuuden taso. Sekä kollegoihin kohdistuva että johdon suunnalta saatava luottamus sekä avoin kommunikointi

erityisesti tiimeissä on korkealla tasolla. Luottamuksen kokemusta tukee myös etä- ja hybridityön tuomat mahdollisuudet yhdistää joustavasti yksityis- ja työelämä. Se koettiin tärkeäksi voimavaraksi sekä tiimeissä että product ownereiden omassa työssä. Kaiken kaikkiaan he kokivat, että heillä on organisaation tuki toiminnalleen.

Meillä on myös päätäntävalta siitä, että mitä tehdään ja omistajuutta näistä tavoitteista mitä ollaan itse määriteltä

Haastatteluissa korostui product ownereiden ymmärrys siitä, että tavoitteet määrittelevät suunnan ja reunaehdot tekemiselle, kun taas tiimeissä mietitään sitä, miten niihin päästään. Vapauden ja vastuun välillä tasapainoillessa korostuu tarve selkeille toimintatavoille ja niiden noudattamiselle. Haastatteluissa osa peräänkuulutti tarkempia ja selkeämpiä pelisääntöjä sekä erityisesti sitä, että organisaatiossa edellytetään niissä pysymistä ja niihin sitoutumista. Liiallinen autonomisuus voi johtaa siihen, että koko organisaation tasolla sovittuja työvälineitä tai toimintatapoja ei noudateta-kaan, jolloin voi seurata jonkinlainen kaaos.

Mä kaipaisin tukea, että muut ymmärtäisi tämän asian samalla tavalla, että tää ketterä ei ole vaan joku tyhjästä keksitty vaan, että se on aidosti niinku meidän yhteinen tapa tehdä, eikä niin, että se on jokaisen oma tapa tehdä töitä.

Erään haastateltavan vastauksessa kävi ilmi sellainen näkemys, että vapautta toimintatapojen valinnan osalta on jopa liikaa. Erityisesti silloin, kun kehitetään uudenlaisen tiimin toimintatapoja, kaikki luodaan alusta alkaen itse. Se voi luoda epävarman tunteen, ollaanko menossa oikeaan suutaan. Vaatii sekä product ownerilta että tiimiläisiltä kärsivällisyyttä kokeilla erilaisia toimintatapoja ja löytää niistä parhaimmat. Kun edessä on ns. tyhjä paperi, voi toimintatapojen luominen olla product ownerille kuormittavaa ja aikaa vievää. Organisaatiolta saatava tuki on erityisesti uusissa tai muutosta vaativissa tilanteissa tärkeää. Luottamus koettiin suurimmaksi tuen osoitukseksi.

Toimeksiantajayrityksessä liiketoiminnan tueksi on luotu malli, jossa jokaisessa heimossa toimii yksi tai useampi agile coach. Heidän tehtävänä on vastata ketterän kulttuurin luomisesta sekä ketterien toimintatapojen jatkuvasta parantamisesta. Haastateltavat kokivat, että he saavat tarvittaessa tukea organisaatiolta, joka haastatteluissa määriteltiin organisaation ylemmällä tasolla työskenteleviksi, kollegoiksi tai agile coacheiksi. Kaikki product ownerit olivat hyödyntäneet agile coachien apua. Toisaalta apu koettiin jossain määrin hyödyttömäksi, koska ongelmat esimerkiksi suuressa työmäärässä ja sen kuormittavuudessa eivät ole ratkaistavissa pelkästään valmennuksen keinoin.

Ei se niin kun vaikka me saatiin sitä apua sieltä agile coacheilta niin ei se tavallaan sitten muuttanut sitä tilannetta yhtään mihinkään, että voidaan toki kalenteroida jotain aikaa sinne oman itsemme kehittämiseksi, mutta ei se silti kuitenkaan vähentänyt sitä työkuormaa tai sitä palaverien määrää.

Lähes kaikki haastateltavasta koki sekä oman että tiiminsä työkuorman suureksi. Työtä on paljon ja riippuvuuksia toisten tiimien ja heimojen tekemisiin on runsaasti. Huolta haastateltavissa aiheutti erityisesti tiimiläisten jaksaminen ja suuri työkuorma, mutta myös oma jaksaminen. Sprint planning -tilaisuuksissa tiimi suunnittelee seuraavan sprintin (eli 2–4 viikon tulevan aikajakson) työt siten, että jokaiselle jää kuitenkin aikaa myös suunnittelelmattomalle työlle, johon tulee reagoida välittömästi. Vaikka näin toimitaan, haasteita suunnitelmassa pysymiseen aiheuttaa suunnittelemtoman työn suuri määrä sekä yllättävät riippuvuudet jonkun toisen tiimin työhön, johon ei olla osattu varautua. On vaara, että yksilötasolla työkuorma kasvaa suureksi.

Ylemmän johdon rooli toimintamallin toteutumisessa nähtiin keskeisenä. Heiltä toivottiin johdonmukaisuutta, tavoitteissa pysymistä sekä aikataulujen huomioimista. QBR- ja sprinttisuunnitelmien ulkopuolelta tuleva yhtäkkinen työ saattaa keskeyttää tiimin sprinttisuunnittelussa suunnitteleman työn jopa kokonaan. Juuri näissä tilanteissa saattaa työn kuormittavuus nousta hetkellisesti korkeaksi, mikäli tiimi ei osaa tai pysty priorisoimaan sprintille valittuja tekemisiä uudelleen. Johdolta saatavaan tukeen ja toimintaan oltiin kuitenkin pääosin tyytyväisiä.

Tosiaan tuolta ylemmältä johdolta saattaa tulla tämmöisiä, vähän epäinhimillisiä pyyntöjä, jolloin me joudutaan ihan kaikki muu stoppaamaan hetkeksi, että me saadaan valmiiksi tehty deadlineen mennessä, että kyllä tämmöisiäkin tulee. Ei nyt hirveän usein, mutta niinku sanotaan että vuosittain

Positiivinen huomioi haastatteluissa oli se, että haastateltavat kokivat, että omassa tiimissä on korkea työmoraaali ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on sisäsyntyistä ja vahvaa. Tiimin omiin tavoitteisiin sitoudutaan siis vahvasti, mutta ylemmän tason tavoitteisiin sitoutuminen vaihtelee. Tämä johtuu useimmiten epäselvästä kommunikoinnista, liian epämäärisestä tavoitteesta tai sen toteuttamisen aikataulusta. Yhden haastateltavan näkemyksen mukaan sitoutuminen tiimeissä vaihtelee ja joskus voi käydä jopa niin, että tiimi päättääkin itse mitä se tekee. Isompi tavoite saattaa unohtua, kun tiimi priorisoikin sellaista tekemistä, jonka ajatellaan olevan nopea toteuttaa tai se halutaan vain nopeasti pois omista käsistä, koska se koetaan pieneksi tekemiseksi. Product ownerin rooli työn priorisoimisessa onkin keskeinen, vaikka sitä tehdään yhteistyössä tiimiläisen kanssa.

### **6.3 Avoin kommunikaatio yhteistyön edellytyksenä**

Jokainen haastateltava toivoi avointa kommunikaatiota ja sujuvaa tiedonkulkua. Tiimien välistä yhteistyötä lisääväksi koettiin suunnitelmallisuuden ja ennakoitavuuden lisääminen. Yhteistyön sujuvuuden esteinä on useimmiten lukuisat riippuvuudet, joita on vaikea hahmottaa sekä liian lyhyt toteutusaika. Säännölliset seremoniat toimivat yhteistyötä mahdollistavina rakenteina, mutta spontaania yhteistyötä ei koeta syntyvän riittävästi tai jossain tapauksissa lainkaan. Työn tekemisen kannalta olennaiset asiat eivät tule ilmi, vaikka tiedon tasaamiseen on mahdollisuus säännöllisten palaverien puitteissa. Tämä saattaa johtaa tilanteisiin, jossa tieto ei kulje ja yhteistyö katkeaa tai toimii

vain osittain. Usea haastateltava nosti esille product ownereiden henkilökohtaisen vastuun siitä, että seremonioissa nostetaan esille sellaisia asioita, joista on muille hyötyä ja erityisesti sillä tavalla, että kuulemassa olevat kollegat ymmärtävät, *miten* tämä liittyy minun tai tiimini työhön.

...ihmiset sanoo vähän mitä niille tulee mieleen mitä ne tekee, eikä siitä näkökulmasta, että hei miten tää liittyy teihin muihin ja mitä teidän olisi oleellista tietää tästä. Elikkä luetellaan sitä mitä on tehty ja se ei ole hyödyllistä.

Haastatteluissa nousi esille toiveita yhteistyön lisäämiseksi. Osa product ownereista ei tarkalleen tiedä, mitä heimon muut tiimit tekevät tai miten yhteistyötä toisten tiimien kanssa voisi tehdä. Kommunikointi koettiin haastavaksi. On tilanteita, joissa product owner ei tiedä, kehen hän olisi yhteydessä yhteistyön käynnistämiseksi tai sen selvittämiseen kuluu runsaasti aikaa, jolloin keskittymisen herpaantuu ja asia saattaa jäädä ilmaan roikkumaan. Työ on kompleksista ja huomioitavia seikkoja on valtava määrä. Myös tietoa on paljon eikä se ole kovin avoimesti saatavilla. Eräs haastateltava koki, että hän eikä hänen tiiminsä eivät tee juurikaan yhteistyötä heimon muiden tiimien kanssa eikä siihen ole hänen mielestään juuri tarvettakaan. Yhteistyötä ja oppimista tehdään toimeksiantajayrityksen muiden samaa työtä tekevien kanssa, chapterissa. Yhteistyön esteenä nähtiin ajoittain myös runsas etätöiden määrä sekä tästä johtuva tiimin jäsenien vaikeus tavata kollegoita. Henkilökohtainen tunteminen ja vuorovaikutus nousevat tärkeäksi tekijäksi.

Musta tuntuu, että tahtotila auttaa ja tehdä yhteistyötä on olemassa, mutta se, että se olisi avointa ja näkyvää, että mitä se toinen tekee, ei välttämättä. Liian harvoin tunnustetaan ne riippuvuudet ajoissa. Ja onhan välillä tapauksia, että niistä ei vaan yksinkertaisesti tiedetä ajoissa.

Näkyvyyden lisääminen tulevaisuuteen koettiin tärkeäksi. Kun tavoite on QBR-suunnittelussa määritelty, tulisi hyvissä ajoin ja rauhassa alkaa tunnustaa riippuvuuksia työn toteutumisen varmistamiseksi. Tiimien välinen yhteistyö kulminoituu nimenomaan yhteisten QBR-tavoitteiden oikea-aikaiselle ja laadukkaalle toteuttamiselle. Tahtoa tiimien väliselle yhteistyölle on, siitä puuttuu kuitenkin suunnitelmallisuus. Kun QBR-suunnittelua tehdään, kaikilla product ownereilla ei ole kirkasta kuvaa seuraavan tai sitä seuraavien muutaman kvartaalin suunnitelmista. Työtä tehdään melko lyhyen ajan suunnitelmien varassa.

Se pitäisi suunnitella niin hyvin ja ymmärtää ennen kuin kvartaali alkaa, että mihin sitoudutaan. Ja se, että tavoitteet asetetaan oikein. Se vaatii tosi paljon eteenpäin katsomista ja ymmärtämistä.

Toimeksiantajayrityksessä viestintäkanavien käyttäminen on yhtenäistä ja kaikkien tiimien sekä product ownereiden käytössä on samat kanavat. Haastatteluissa suurin osa koki, että Teams-viestintäalusta on käytetyin työväline yhteydenpidossa muiden tiimien kanssa. Haasteena sen käyttämisessä koettiin runsas tiedon määrä, kanavien moniportaisuus sekä tiedon löytäminen. Teams-viestintäalusta on kanavana kuitenkin ohittanut selkeästi sähköpostin, jonka merkitys on vähentynyt merkittävästi. Product ownerit kokivat sähköpostin avoimen kommunikaation kannalta

ongelmallisena. Sinne tulee paljon roskapostia ja muuta epäolennaista viestintää, jonka seurauksena tieto saattaa hukkuu ja jäädä lojumaan henkilökohtaisiin sähköpostilaatikoihin.

Heimon kvartaalitason tavoitteet kirjataan nykyisen käytännön mukaisesti Jira-projektinhallintatyökaluun. Kaikki tutkimuksessa mukana olleet tiimin käyttävät sitä työmäärän arvioimiseen, työn tekemisen pilkkomiseen, seurantaan sekä tiedon jakamiseen. Haastatelluista product ownereista kaksi vetävät tiimiä, jotka tekevät palveluiden teknistä kehittämistä. Erityisesti näille tiimeille Jira on tärkeä kommunikaation ja työn etenemisen seurannan mahdollistava väline. Myös muut tiimit käyttävät työvälinettä, mutta sen käyttäminen ei ole niin järjestelmällistä ja säännönmukaista kuin teknisillä tiimeillä.

Vaikka viestintävälineitä on tarjolla ja niitä hyödynnetään paljon, koettiin henkilökohtainen vuorovaikutus ja keskustelut tärkeäksi tavaksi ylläpitää ja luoda toimivaa yhteistyötä. Valtaosa haastateltavasta totesivat, että helpoin tapa varmistaa yhteinen ymmärrys on varata kalenterista palaveri niiden henkilöiden kanssa, jotka asiaan osallistuvat. Kirjallinen viestintä aiheuttaa herkästi väärinymmärryksiä, hitautta ja puutteellista vuorovaikutusta.

#### **6.4 Product owner avainroolissa**

Kuten aiemmin luvussa 5.1.2 on määritelty, tuotehallinnan ja kehittämisen product ownerin (joita tässä tutkimuksessa haastateltiin) tehtävänä on johtaa oman vastualueensa tuotteiden kannattavuutta ja kehittämistä. Sen lisäksi tehtäviin kuuluvat tiimin kehittämisen prioriteettien ja operatiivisen toiminnan ohjaaminen sekä tiimien välisen yhteistyön koordinoimista. Product owner on ketterässä toimintamallissa avainroolissa monellakin tapaa.

Mun rooli siinä on niin kun priorisoida tekemisiä ja tietysti verkostoitua sitten eri puolille liiketoimintaa ja käydä niitä alustavia keskusteluita ja edesauttaa määrittelijää sitten niitten asioiden kehittämisessä ja tuoda ne tiimille.

Product ownerilla ei ole esihenkilövastuuta, vaan hän toimii tiimin vetäjänä ja asiantuntijana sen osan alueen osalta, jonka parissa tiimi työskentelee. Esihenkilön vastuulle kuuluvat asiat hoituvat linjaorganisaatiosta tulevalla henkilöllä, joka ei osallistu varsinaiseen arkeen. Product ownerin työhön kuuluu paljon selvitettävää ja koordinoitavaa. Hyvät viestintä- ja yhteistyötaidot sekä kyky tehdä päätöksiä ja priorisoida ovat olennaisia product ownerille. Oma aktiivisuus on keskeisessä roolissa, mutta aina sekään ei riitä. Haastatteluissa kävi ilmi esimerkiksi epäselvyyttä resurssien käyttämisessä.

Kaikki haastateltavat kokivat yhteistyön merkityksen suurena. Ymmärretään, että yksin ei isossa yrityksessä asiat tapahdu eikä työ etene. Työstä iso osa on keskustelua, toisilta oppimista, yhdessä tekemistä ja auttamista. Ketterässä organisaatiossa yhteistyön tarve liittyy asiakkaan

tarpeen ratkaisuun, sen toteuttamiseen ja yhteisten kyvykkyyksien rakentamiseen. Tavoitteena pitäisi olla se, että jokaisella on mahdollisuus yhteistyötarpeen tunnistamiseen ja keskustelun avaamiseen niin halutessaan. Haastattelut vahvistivat tätä yrityksen tahtotilaa ja kaikkien haastateltavien vastauksista näkee, että työ tekeminen yhdessä on jokainen product ownerin arkipäivää.

Kyllähän se on jatkuvaa kanssakäymistä, hyvien käytäntöjen oppimista ja välittämistä, toisen tiimin tai tiimien niin kun auttamista silloin, jos on niin kun kriittistä tilannetta.

Product owner on keskeisessä roolissa yhteistyön toteutumisesta puhuttaessa. He ovat yhteistyön käynnistäjiä. Johdon tärkein tehtävä on suunnan näyttäminen ja selkeiden tavoitteiden asettaminen perustuen yrityksen strategiaan painopistealueisiin. Liiketoiminnan vuosittaiset tavoitteet suunnitellaan heimo- tai toimintotasolla. Suunnitteluun osallistuvat heimojohtajat sekä business leadit ja product ownerit. Heillä on oman roolinsa kautta vastuu käynnistää tarvittava yhteistyö yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ketterän toimintamallin mukaan heimot, osaamiskeskukset ja tiimit suunnittelevat läpinäkyvästi, miten tavoitteisiin päästään.

Haastatteluiden perusteella tämä ei täysin toteudu tutkimuksen kohteena olevassa heimossa. Haastatteluissa jokainen koki oman roolinsa tiimin toiminnan osalta kyllä tärkeäksi ja keskeiseksi, joskin ajoittain kuormittavaksi ja laajaksi. Moni vastaaja koki, että he voisivat – ja heidän pitäisikin – olla nykyistä aktiivisempia suhteessaan muihin product ownereihin. Oman aktiivisuuden puute on selkeä este onnistuneelle yhteistyölle. Aktiivisuuden puute saattaa johtaa myös suhteellisen kapeaan näkökulmaan yhteistyön mahdollisuuksista, joten siinä mielessä organisaation on tärkeää tukea product ownereiden aktiivisuutta ja omistajuuden kokemuksen vahvistamista. Loppuen lopuksi vastuu on kuitenkin jokaisella itsellään.

Pitäisi olla sitten niinku oman tiimin puolesta se aktiivinen henkilö, joka yrittää löytää sitten niitä muita tiimejä, jonka kanssa sitten voisi jonkinäköistä yhteistyötä tehdä asioiden kehittämiseksi.

Product ownerin rooli on kaksijakoinen: hän osallistuu oman tiimin työhön yhtenä tiimin jäsenenä sekä toimii tiimin kasvoina heimotasolla ja muihin sidosryhmiin nähden. Hänen tulee ymmärtää asiakastarpeet liittyen oman tiimin työhön ja ohjata tiimin prioriteetteja ja operatiivista toimintaa. Yksilötasolla tämä edellyttää kykyä verkostoitua ja kommunikoida selkeästi. Haastatteluiden perusteella product ownerit ymmärsivät roolinsa tärkeyden ja toimivat roolinsa edellyttämällä tavalla. Yhteistyön edistäjänä he kokivat olevansa avainroolissa, joskin oman aktiivisuuden tasossa oli huomattavissa vaihtelua. Pitkä kokemus organisaatiossa näytti vaikuttavan yhteistyön helppouden kokemukseen, mikä perustuu laajoihin kontakteihin ja siihen, että yrityksen historia, toimintatavat ja henkilöt ovat tuttuja. Ne haastatellut, jotka olivat työskennelleet vähemmän aikaa organisaatiossa, kyseenalaistivat enemmän esimerkiksi runsasta palaverimäärää ja yrityksen muita toimintatapoja. Heille yhteistyön luominen ja ylläpitäminen eivät olleet yhtä helppoa, johtuen kapeahkosta henkilökohtaisesta

verkostosta ja siitä, että he eivät vielä täysin tunne organisaation toimintatapoja. Product ownereiden näkemyksen mukaan heimossa on halu tehdä yhteistyötä, mutta se ei ole aika suunnitelmallista tai riittävän konkreettista.

## 6.5 Tulosten yhteenveto

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että kyseisessä heimossa itseohjautuvuuden kokemus on vahva ja tiimien product ownerit kokevat, että organisaatiossa on korkea psykologisen turvallisuuden taso. Luottamus sekä johdon että kollegoiden suuntaan on kunnossa ja avoin kommunikaatio mahdollistaa asioista keskustelemisen erityisesti tiimien sisällä.

Työskentely tutkimuksen kohteena olevassa heimossa on kompleksista ja riippuvuuksia muihin heimoihin ja tiimeihin on paljon. Ajoittain työn kuormitus on korkeaa ja tehtävää paljon. Hybridityön tekeminen lisää joustavuuden kokemusta ja auttaa jaksamaan, vaikka se saattaakin ajoittain olla esteenä henkilökohtaiselle tuntemiselle.

Tiedonkulku ja ajan tasalla pysyminen vaatii jatkuvaa aktiivisuutta jokaiselta. Tiimien product ownereiden yhteiselle synkkaukselle on varattu aikaa tunti joka toinen viikko. Tämän seremonian tarkoitus oli haastatteluiden perusteella kaikille selkeä, mutta toteuttamistapaan kaivattaisiin uudistamista. Product ownerit tarvitsevat aitoa mahdollisuutta käydä läpi tulevien projektien ja töiden riippuvuuksia toisiin tiimeihin. Tämä vaatii suunnitelmallisuuden ja näkyvyyden lisäämistä tulevaisuuteen. Tiedon ja toiminnan läpinäkyvyyttä tulisi myös lisätä. Tämän tosin koettiin parantuneen viime aikoina. Tällä hetkellä PO Syncin koettiin kuitenkin koostuvan liian paljon nykyisten töiden luettelemisesta tai epäolennaisten omien kuulumisten kertomisesta. Ajan käytön näkökulmasta kaikki haastateltavat eivät kokeneet sitä hyödylliseksi. Jotta toistuvasta palaverista olisi aidosti hyötyä, tulisi jokaisen osallistujan valmistautua siihen huolellisesti ja miettiä valmiiksi, mikä on muiden tiimien product ownereille hyödyllistä tietoa. PO Sync -seremonian lisäksi säännöllisesti pidettävät heimon demot nousivat haastatteluissa tärkeäksi kanavaksi pysyä ajan tasalla siitä, mitä muut tiimin ovat tehneet tai tekevät.

Jotta yhteistyö on sujuvaa, tulee olla ymmärrys toisten tiimien roolista, vastuualuista ja keskeisimmistä töistä. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että yhteistyö sujuu tiimeissä erinomaisesti ja hyvin niiden tiimien välillä, jotka tuntevat toisena ja työnsä. Tähän kytkeytyy vahvasti product ownereiden tunteminen henkilökohtaisella tasolla. Kun tunnetaan ja tiedetään toisten roolit ja työt, vahvistuu psykologinen turvallisuus ja luottamus, joka johtaa hedelmälliseen keskusteluun, toiminnan kehittämiseen ja myös nykyisten toimintamallien kyseenalaistamiseen. Haastatteluissa kerrottujen hyvin sujuneen yhteistyön esimerkeissä nousi esille tilanteet, joissa vuorovaikutus oli toiminut hyvin ja ilmapiiri oli mahdollistanut asioiden rakentavan kyseenalaistamisen. Erityisesti

uutta kehitettäessä on lähes välttämätöntä, että tiimien välillä uskalletaan puhua avoimesti ja haastaa nykyisiä toimintatapoja. Niissä haastateltavien kertomissa esimerkeissä, joissa yhteistyö ei ole sujunut, oli ollut kysymys useimmiten väärinymmärryksestä tai huonosta kommunikoinnista. Asi-oista ei ollut keskusteltu avoimesti, vaan oli oletettu tai nojattu muualta kuultuun tietoon. Aikataulu tai tavoite oli ollut epäselvä, joka on johtanut epärealistisiin odotuksiin puolin tai toisin. Positiivista on se, että kaikki haastatellut product ownerit totesivat, että mahdollisista konflikteista on selvitty keskustelemalla ja yhteistyö on onnistunut loppuen lopuksi aina sujuvasti. Tämä vahvistaa jo aiemmin kerrottua havaintoa siitä, että heimon psykologinen turvallisuus on hyvällä tasolla.

Yhteisten tavoitteiden kirkastaminen on yksi keskeinen yhteistyötä lisäävä elementti. Tähän liittyy vahvasti tiedon läpinäkyvyys ja tavoitteiden selkeä kommunikointi. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että pidemmän tähtäimen isot suuntaviivat ovat suhteellisen selkeitä, mutta lyhyemmän tähtäimen (eli noin vuoden) horisontilla tavoitteita olisi hyvä kirkastaa.



## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä luvussa pohdin tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja sen tekemiseen liittyvää prosessia kokonaisuutena sekä annan kehitysehdotuksia toimeksiantajayritykselle. Reflektoin omaa oppimistani ja opinnäytetyön tekemisen sujumista. Lopusta löytyy yhteenveto toimeksiantajan antamasta palautteesta.

### 7.1 Tulosten pohdinta

Opinnäytetyön tietoperustaksi valikoitui ohjaajien kanssa käytyjen keskustelujen perusteella itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden käsitteet, psykologisen turvallisuuden merkitys organisaatiossa sekä itseohjautuvasti toimivien tiimien välinen yhteistyö. Näitä teemoja tutkittiin seuraavien tutkimuskysymyksien kautta:

- Miten itseohjautuvien tiimien yhteistyötä voidaan kehittää sujuvammaksi?
- Minkälaisia ominaisuuksia itseohjautuvalla tiimillä on?
- Minkälaisia esteitä itseohjautuvat tiimit kohtaavat yhteistyössä muiden tiimien kanssa?
- Miten yhteistyön esteitä voidaan poistaa?

Tietoperustan tutkimisen avulla selvisi, että itseohjautuvaan toimintatapaan perustuvassa organisaatiossa päätäntätavalta oman ja tiimin työn järjestämiseksi on annettu tiimeille itselleen ja ylhäältä päin annettuja rakenteita on purettu. Itseohjautuvasti toimivan tiimin keskeisiä ominaisuuksia ovat asiakasarvon tuottamiseen keskittyminen, jatkuvan parantamisen kulttuuri sekä vahva luottamus. Itseohjautuvuus terminä viittaa yksilön ominaisuuksiin toimia omaehtoisesti, kun taas termi yhteisöohjautuvuus viittaa tiimitasolla tapahtuvaan toimintaan. Kuten tutkimuksen alussa on määriteltä, tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään itseohjautuvuus -termiä myös tiimitasoa kuvattaessa, koska se vastaa toimeksiantajayrityksen valintaa.

Nykypäivän organisaatio tarvitsee menestyäkseen motivoituneen ja hyvinvoivan henkilöstön sekä joustavan tavan organisoitua, jotta muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. Keskeistä on ymmärtää, että ketterät toimintatavat koskevat koko organisaatiota ylintä johtoa myöden. Strategiaprosessin muuttaminen jatkuvaksi, ajassa eläväksi toimintamalliksi on yksi tapa varmistaa, että koko yritys pysyy mukana ajassa, asiakkaiden muuttuvissa toiveissa sekä kiristyvässä kilpailussa. Yrityksissä uskotaan enenevässä määrin siihen, että tulosta ja kasvua saadaan syntymään, kun parhaille teki- jöille tarjotaan parhaat olosuhteet. Arvon tuottaminen asiakkaalle on noussut yhä useamman yrityksen toiminnan keskiöön. Vanhat organisoitumisen mallit eivät tarjoa mahdollisuuksia siihen, vaan organisaatiot siirtyvät toimimaan ketterästi ja itseohjautuvasti. Voidaan sanoa, että itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus eivät ole rakenteiden puuttumista, vaan perinteisiin hierarkkiseen tapaan verrattuna erilaisia tapoja organisoida työtä. On tärkeää ymmärtää, itseohjautuvaan

toimintatapaan kuuluva rakenteiden purkaminen ja organisaatiotasojen mataloittaminen eivät tarkoita sitä, että rakenteet puuttuvat kokonaan. Johtajuutta, toimintatapoja ja pelisääntöjä tarvitaan yhä, ne vain rakentuvat eri tavalla.

Sekä itseohjautuvuus että yhteisöohjautuvuus ovat toimintatapoja, joiden käyttäminen tulee lisääntymään asiantuntijaorganisaatioissa. Tämä asettaa muospainetta johtajuudelle ja esihenkilötyölle. Johtamisessa korostuu valmentava ote sekä esihenkilön keskittyminen erinomaisen tiiminsuorituksen mahdollistamiseen ja esteiden poistamiseen yksilön johtamisen sijaan. Tämä on iso kulttuurinmuutos, johon yrityksen johdon tulee sitoutua. Itseohjautuvassa toimintatavassa kontrolli korvataan luottamuksella. Yrityksen arvojen, vision ja mission tulee vastata tähän.

Tietoperustan tutkiminen vahvisti sen, että muutos organisaation toimintatavoissa ei ole yksinkertainen tai helppo toteuttaa. Esimerkiksi siirtyminen ketterään toimintatapaan edellyttää organisaation nykytilan huolellista tuntemista. Yrityksen on tärkeää ymmärtää, että muutos koskee koko organisaatiota, ylintä johtoa myöden. Muutosprosessiin lähteminen vaatii kärsivällisyyttä, sitoutumista, aikaa ja resursseja. Toimeksiantajayrityksessä on toimittu noin viiden vuoden ajan itseohjautuviin tiimeihin perustuvan ketterän toimintamallin mukaisesti. Haastatteluihin osallistuneet product ownerit kokivat, että he saavat organisaatioltaan riittävästi tukea toimintansa järjestämiseksi.

Haastatteluiden perusteella vaikuttaa silti, että itseohjautuva toimintamalli toteutuu kyseisten product ownereiden arjessa. Vaikuttaa siltä, että kaikilla haastatteluissa mukana olleilla on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa siihen, miten tiimin työ organisoidaan ja tavoitteisiin päästään. Heillä on paljon valtaa vaikuttaa siihen, miten tiimit oma työnsä organisoivat ja he kokivat, että itseohjautuvuus toteutuu sekä heidän omassa että tiimin työssä hyvin. Osa haastateltavista puhui kuitenkin samaan hengenvetoon kalenterin tukkoisuudesta ja vapaudesta tehdä hybridityötä ilman tarkkoja kellon-aikoja. Jäin pohtimaan, ymmärretäänkö itseohjautuvuuden merkitystä kuitenkaan täysin. Jos palaamme tutkimuksen tietoperustan alkuun ja siis itseohjautuvuuden määritelmään, joka Martelan ja Jarenkon (2017, 12) mukaan voidaan sanoa olevan *yksittäisen henkilön kykyä toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta*. Onko tiimien kalenterien hallinta itseohjautuvuuden toteutumista? Yhteisöohjautuvuuden käsite taas kuvaa, miten tiimi yhdessä jakaa töitä, vastuita tai ohjautuu kohti yhdessä sovittuja tavoitteita (Salovaara 2019, 106). Kun puhutaan itse- tai yhteisöohjautuvuudesta, kyse ei pitäisi olla pelkästään kalenterinhallinnasta tai mahdollisuudesta yhdistää etä- ja lähityö. Ne ovat kyllä osa yhteisiä pelisääntöjä, mutta keskeistä on mieltä, miten tiimi työskentelee kohti yhteisiä tavoitteita. On tärkeää varmistaa, että pelisäännöt ovat selkeät ja kaikkien tiedossa, jotta työn tekeminen ei muutu järjestäytymättömäksi tai sellaiseksi, jossa jokainen tiimi päättää itse liian autonomisesti miten asiat hoidetaan tai pahimmillaan mitä asioita se hoitaa.

Toimeksiantajayrityksen toimintamallissa työlle asetetaan tavoitteet QBR-prosessin mukaisesti (kuva 3). Se, mitä on tarkoitus tehdä, määritellään organisaation ylemmältä tasolta kvartaaleittain tapahtuvan QBR-prosessin kautta. QBR-prosessin tavoitteena on vahvistaa tiimien kykyä autonomiseen ja itseohjautuvaan toimintaan antamalla selkeyttä mitä halutaan saada aikaiseksi. Product ownerit osallistuvat tähän prosessiin, mutta vaikutusmahdollisuudet sen lopputulokseen vaihtelevat. Koko organisaation kvartaaliprioriteetit sekä heimojen omat strategiset tavoitteet sekä operatiivinen tilanne vaikuttavat lopputulokseen.

Psykologinen turvallisuus onkin erityisen tärkeää itseohjautuvissa organisaatioissa, kun hierarkkiset puitteet ja toimintatavat korvataan luottamuksella. Kun organisaatiossa on vahva psykologinen turvallisuus, vallitsee siellä luottamuksen ilmapiiri ja ihmiset uskaltavat ideoida, kertoa keskeneräisiä ajatuksiaan, kyseenalaistaa ja kysyä epäselviä asioita. Tavoitteet voidaan asettaa korkealle, koska pelko ei ole sujuvan yhteistyön esteenä. Yleisesti ottaen voidaan sanoa, että product ownerit olivat tyytyväisiä organisaatiolta saamaansa tukeen ja luottamukseen. Tiimeissä koettiin olevan hyvä henki ja sitoutuminen työhön ja tavoitteisiin sisäsyntyistä.

Vaikuttaa siltä, että tiimien autonomisuus saattaa olla paikoitellen jopa liiankin suurta. Kun tiimit saavat organisoida työtään haluamallaan tavalla, ei välttämättä noudatetakaan yhteisiä pelisääntöjä. Esimerkiksi yhteisten järjestelmien hyödyntäminen ei kaikilta osin ole toivotulla tasolla. Toimiva yhteistyö edellyttää avointa kommunikointia ja tiedon läpinäkyvyyttä. Organisaatiossa on mahdollista käyttää projektinhallintaan tarkoitettua Jira -työkalua, mutta kaikki tiimit eivät käytä sitä, jolloin tiimien työt ja työllistat eivät ole kaikkien nähtävillä. Tämä on tuloksekkaan yhteistyön este. Tämä on tunnistettu heimossa, ja keskustelu yhteisistä toimintatavoista on aloitettu.

Yhteinen kokemus kaikkien product ownereiden osalta oli se, että tiimeillä on paljon työtä, riippuvuuksia muihin heimoihin ja tiimeihin on runsaasti ja resursseja on rajallisesti. Työ on melko kuormittavaa, kun hoidettavaa on paljon eikä yhteistyö aina tapahdu automaattisesti tiettyjen tahojen kanssa. Usein työ on kompleksista ja se liittyy isompaan kokonaisuuteen, joka näkyy runsaina riippuvuuksina muihin heimoihin ja tiimeihin. Kun on saatu selville, mitä halutaan tehdä, alkaa product owner miettiä yhdessä tiimin kanssa miten tavoitteeseen päästään. Tähän vaiheeseen liittyy paljon selvitystyötä, kun tiimin jäsen tai product owner yrittävät selvittää, ketkä ovat ne tiimit tai tahot, joiden kanssa yhteistyötä tulisi tehdä. Yhteistyön esteitä voivat olla liian tiukka aikataulu ja kiire, tietämättömyys toisten tiimien rooleista tai epävarmuus.

Tiimien välinen yhteistyö perustuu avoimelle vuorovaikutukselle, tiedon läpinäkyvyydelle ja yhteisille tavoitteille. Selkeät pelisäännöt ja niiden noudattaminen ovat yhteistyön perusta. Haastatte- luissa kävi ilmi, että product ownereiden mielestä heidän tiimeissään on erittäin hyvä henki ja tiimien jäsenet ovat sitoutuneita ja motivoituneita. Heillä kaikilla on halu tehdä yhteistyötä toisten

tiimien kanssa ja se on usein tavoitteiden täyttymisen edellytyksenä, mutta käytännössä se ei kuitenkaan aina onnistu. He kokivat oman roolinsa yhteistyön käynnistäjänä tärkeäksi, mutta yhteistyötä tapahtuu myös ilman heidän vaikutustaan, tiimien jäsenten kesken. Yhteinen tavoite ei aina ole selkeä, eikä töiden priorisointi ole yksinkertaista. Tiimien sprintit ovat eri pituisia, jolloin työn koordinoiminen ei välttämättä onnistu saumattomasti. Iso kuva on melko selkeä, mutta haastatteluiden perusteella lyhyemmän (12–24 kuukauden) horisontin tavoitteet ovat epäselvempiä. Suunniteltujen tekemisten kerääminen yhteiselle tiekartalle ja niiden säännöllinen läpikäyminen product ownereiden kesken selkeyttäisi tulevaisuuden näkymiä ja loisi yhteiset puitteet tiimien väliselle yhteistyölle.

Haastatteluissa nousi esille toive siitä, että tiimit tutustuisivat toisiinsa entistä paremmin. Product ownerit kokivat, että tiimien välinen yhteistyö tulisi sujuvammaksi, mikäli tiimien jäsenet tulisivat henkilökohtaisella tasolla tutummiksi. Tämä vahvistaa tutkimuksen teoriapohjassa ilmenneitä seikkoja. Yhteistyön keskeisimpiä osa-alueita on avoin vuorovaikutus, luottamuksellinen ilmapiiri sekä selkeät toiminnan ja roolien puitteet. Haastatteluissa keskeisimmäksi yhteistyön edellytykseksi nousi henkilökohtainen tunteminen sekä kahdenkeskinen vuorovaikutus. Työelämässä yhteistyöhön liittyy tuloksellisuuden odotus; tehdään yhdessä töitä yhteisen tavoitteen eteen, jonka seurauksena syntyy haluttua tulosta (Aira 2012, 49). Sosiaaliset taidot, kyky kommunikoida selkeästi ja vuorovaikutusta edistävästi sekä kyky asettaa tiimin tavoitteet omien edelle ovat ominaisuuksia, joita tulevaisuuden työelämässä arvostetaan kasvavassa määrin. Haastatteluissa kaikki product ownerit kokivat henkilökohtaisen ja usein myös kahdenkeskisen vuorovaikutuksen tärkeäksi tavaksi aloittaa yhteistyö toisen tiimien kanssa. Kun arki on kiireistä ja tekemistä on paljon, tutustuminen ja työhön liittymätön tekeminen saatetaan kokea turhaksi tai ajanhukkaamiseksi. Haasteeksi voi muodostua se, että kukaan ei oma-aloitteisesti ota järjestelyvastuuta ja yhteiset hetket vain unohtuvat. Tästä syystä kehitysehdotuksiin nostettiin tiimitreffien sopiminen. Yksi product owner nosti toiveen tällaisesta käytännöstä esille haastattelussa, ja se vaikuttaa myös tietoperustan valossa hyvältä tavalta lisätä henkilöiden välistä vuorovaikutusta.

Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat tyytyväisiä. Voimakasta kritiikkiä tai kehitysehdotuksia tuli yllättävän vähän. Palaverien runsas määrä ja työn kuormittavuus nousivat esille, samoin jonkinlainen kaoottisuus, kun töitä otetaan kerralla paljon työnalle. Vastuun ja vapauden välillä tasapainoilu saattaa johtaa väsymiseen, mikäli toimintatavat ja pelisäännöt ole selkeitä. Nämä teemat on tutkimukseni kanssa samoihin aikoihin tunnistettu koko organisaation tasolla ja korjaavia toimenpiteitä on ryhdytty suunnittelemaan ja toteuttamaan.

## 7.2 Kehittämisehdotukset

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tiimien välistä yhteistyötä olisi mahdollista sujuvoittaa. Toiminnan selkeyttämisen vuoksi tulisi tiimien väliselle yhteistyölle luoda selkeät pelisäännöt. Se antaa product ownereille mahdollisuuden keskittyä itse työn tekemiseen vähentäen yhteistyön organisoimisen miettimiseen kuluvaan aikaan. Kehittämisehdotusten tavoitteena on tarjota tiimeille toimintatapoja, joilla saadaan taklattia keskeisimpiä yhteistyön esteitä ja auttaa tiimejä yhteistyökäytäntöjen luomisessa. Tavoitteena on varmistaa tiimien välisen yhteistyön tasalaatuisuus. Kehittämisehdotuksia on tehty vain kolme siksi, että niiden käytäntöön vieminen olisi helppoa huolimatta arjen kiireestä ja työkuormasta. Jatkuvan parantamisen menetelmillä niitä on tarkoitus jalostaa yhdessä heimon agile coachien, product ownereiden ja business leadien kanssa siten, että yhteisistä yhteistyön toimintatavoista muodostuu pysyvä tapa toimia.

Toimeksiantajayritykselle annettavat kehittämisehdotukset jakautuvat kolmeen osa-alueeseen: Tiimien välisen toiminnan parantamiseen, henkilökohtaisen vuorovaikutuksen rakentamiseen sekä seremonioiden sisällön kehittämiseen (kuva 7). Ne linkittyvät ja vaikuttavat kiinteästi toisiinsa. Nämä kolme osa-alueita muodostuivat tutkimuskysymyksen ja haastatteluiden perusteella tehtyjen keskeisten havaintojen pohjalta.



Kuva 7. Kehittämissideat perustuvat yhteistyön kannalta kolmen keskeisimmän osa-alueen kehittämiseksi. Ne ovat vahvasti liitoksissa toisiinsa ja muodostavat yhteistyön kehän, jossa jokainen osa-alue vaikuttaa toiseensa.

Tiimien välisen toiminnan parantaminen perustuu yhteisten tavoitteiden kirkastamiselle ja henkilökohtaisella tasolla tutuksi tulemiselle, joka lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja luottamusta. Yhteistyön kannalta keskeistä on tunnistaa tiimien roolit, vastuualueet ja työtehtävät. Sujuvan yhteistyön varmistamiseksi on olennaista varmistaa, että nämä kaksi perusasiaa ovat kunnossa.

Kehittämisideoiden sisältö on käyty läpi business leadien kanssa. Product ownereille järjestettiin myös PO Synciä koskeva retrospective. Sitä ennen heille lähetettiin etukäteen vastattavaksi yksi kysymys yhteistyön sujuvuuteen liittyen (kuva 8).



Kuva 8. Product ownereiden vastaukset asettuivat 6–7 välille (asteikolla 1–10), kun heiltä kysyttiin, miten töiden synkkaaminen PO Synceissä sujuu tällä hetkellä

Product ownerit jaettiin Teams-viestintäsovelluksen avulla huoneisiin, jossa he saivat keskustella, mikä sujuu yhteistyön osalta hyvin tällä hetkellä ja millaisia kehitysehdotuksia heillä on. Tämän jälkeen jokainen ryhmä sai kirjoittaa ehdotuksensa sille, mikä olisi pienin mahdollinen parannus, joka voitaisiin tehdä. Jokainen osallistuja sai käydä äänestämässä kolmea vaihtoehtoa ryhmien kokoamista ideoista. Retrossa kerättyjen ideoiden sekä tutkimuksessa annettujen kehitysehdotusten perusteella PO Sync -seremoniaa lähdetään kehittämään product ownereita paremmin palvelemaan suuntaan työryhmän avulla. Seremonian kehittäminen etenee siten, että työryhmä tekee ehdotuksen muutoksista, joita lähdetään kokeilemaan. Uusi retrospective pidetään noin puolen vuoden päästä, jolloin tarkastellaan, miten yhteistyön kokemus on toteutettujen muutosten myötä parantunut.

### 7.2.1 Tiimien välisen toiminnan parantaminen

Tiimien välistä toimintaa lähdetään kehittämään tiimitreffien avulla. Niiden tarkoituksena on lisätä ihmisten tuntemista henkilökohtaisella tasolla ja kirkastaa heimon keskipitkän kehittämisen tavoitteita sekä tiimien lyhyemmän aikavälin tavoitteita.

Haastatteluissa kävi ilmi, että product ownerit haluavat tehdä yhteistyötä, mutta se ei ole aina suunnitelmallista tai konkreettista. Kaikkien tiimien product ownerit eivät tiedä riittäväällä tarkkuudella, mitä heimon muut tiimit tekevät ja mistä he vastaavat. Se saattaa johtaa siihen, että

yhteistyön mahdollisuuksia ja hyötyjä ei nähdä eikä tunnisteta ja tästä muodostuu yhteistyön este. Heimoon on palkattu uutta työvoimaa koronapandemian aikana ja tehty paljon etätöitä, mikä viittaa siihen, että ihmiset eivät tunne toisiaan riittävästi. Henkilökohtaisen tuntemisen lisäämiselle on siis tarvetta.

Tiimien välistä toimintaa lähdetään parantamaan kahden tiimin välisillä tapaamisilla. Ajatuksena on se, että kaksi tiimiä sopii yhteisen hetken, jonka kesto on n. puolitoista tuntia. Tapaamisessa tutustutaan henkilökohtaisella tasolla tiimien jäseniin. Roolien ja työtehtävien kuvaamisen lisäksi henkilöitä kannustetaan kertomaan itsestään henkilökohtaisella tasolla jotakin sellaista, joka vahvistaa työyhteisön luottamusta.

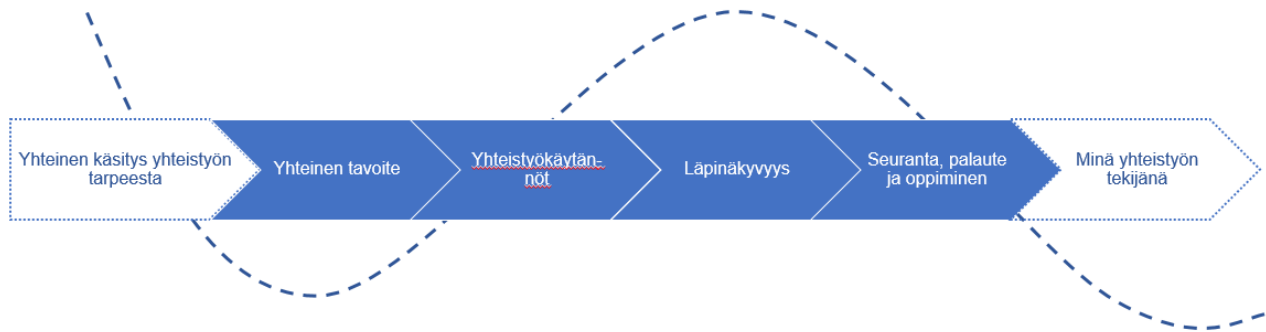
Epäselvät tavoitteet ja huono kommunikaatio ovat tyypillisiä yhteistyön esteitä. Kohtaamisessa käydään läpi pääkohdittain heimon 3–5 vuoden aikatahtimella tehtyjä tavoitteita tiekartan avulla. Tarkoituksena on kirkastaa yhteisiä pidemmän aikavälin tavoitteita ja tunnistaa niistä tärkeimpiä. Product ownereiden johdolla tiimit kertovat keskustellen, millaisia töitä heillä on työnalla siten, että ymmärrys lisääntyy. Tapaamisessa käydään läpi myös tiimien toimintatapoja, jolloin tiedon läpinäkyvyys lisääntyy. On tärkeää jättää riittävästi aikaa keskustelulle, jossa voidaan suunnitella tiimien välisiä tapoja tehdä yhteistyötä ja pohtia keinoja, joilla varmistetaan asioiden toteutuminen.

Haastatteluiden perusteella tiimien välistä yhteistyötä voitaisiin vahvistaa luomalla lyhyemmän aikavälin tiekartta, johon tiimien product ownerit ovat sitoutuneita. Tämä työ heimossa on jo aloitettu. Tiekartan lisäksi on järjestetty ensimmäinen product ownereiden yhteinen 12 kuukautta eteenpäin katsova strateginen suunnittelutilaisuus, jossa käytiin läpi tiimien tulevia tekemisiä. Tilaisuudessa käytettiin aikaa product ownereiden henkilökohtaiselle tutustumiselle ja vuorovaikutukselle. Palaute oli hyvää ja osoittaa sen, että organisaatiossa on tarpeen ottaa aikaa juuri yhteisten tavoitteiden kirkastamiselle. Käytäntöä tullaan jatkamaan syksyllä ja sen uskotaan jäävän pysyväksi osaksi heimon käytäntöjä.

Organisointivastuu on annettu tiimien product ownereille, ja he sopivat tiimitreffit jokaisen heimon tiimin kanssa. Tätä varten yhteiseen Teams-viestintäalustalta löytyvään ryhmään on luotu valmis pohja, jonne tiimitreffit voi kirjata ylös. Toteutumista seurataan PO Sync-seremonioissa, joissa voidaan keskustella onnistumisista ja mahdollisista kehitysideoista.

Tapaamisten tavoitteena on muodostaa tiimeille käsitys yhteistyön tarpeesta ja havahduttaa tiimejä ja tiimiläisiä myös henkilökohtaisella tasolla ymmärtämään, millaisia me tai minä olemme yhteistyön tekijöinä (kuva 8). Kun yhteinen tavoite on kirkas, yhteistyökäytännöt selkeitä ja sovittuja ja työ on läpinäkyvää, on yhteistyön edellytykset kunnossa. Keräämällä palautetta ja oppimilla toisilta

tiimit auttavat heimoa kehittymään yhteistyön sujuvuudessa. Jokainen kehittyy samalla myös henkilökohtaisena yhteistyön tekijänä.



Kuva 8. Yhteistyö tiimien välillä sekä henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot nivoutuvat yhteen arkisessa työssä.

Tarkoituksena on seurata heimon tiimien välisen yhteistyön kehittymistä säännöllisesti järjestettävillä retrospectiveilla eli retroilla. Näissä tarkastellaan oppimista sekä annetaan ja saadaan palautetta. Jatkuvan parantamisen ja ketterän oppimisen kautta organisaation ymmärrys kasvaa, jolloin päästään kehittämään tiimien välistä yhteistyötä sen perusteella, millaista palautetta saadaan. Tilaisuudet ovat avoimia kaikille heimon jäsenille.

### 7.2.2 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen lisääminen

Kuten tutkimuksen tietoperustassa on kuvailtu, yhteistyön keskeisimpiä elementtejä on henkilökohtainen vuorovaikutus ihmisten välillä. Voidaan sanoa, että yhteistyö syntyy vuorovaikutuksessa ihmisten välillä.

Haastatteluiden perusteella tämä nousi keskeiseksi teemaksi, joka nostetaan siitä syystä kehittämissuhteissa omaksi osa-alueekseen. Jokaisen tiimin ja myös tiimin jäsenen tulee kantaa vastuu laadukkaana ja rakentavan vuorovaikutuksen syntymisestä omasta roolistaan käsin. Esimerkiksi product ownereiden tulisi seremonioissa ja muissa tilaisuuksissa miettiä tarkasti, miten kommunikoida tiimensä tekemisistä siten, että muut kuulijat ymmärtävät, miten tämä liittyy hänen tiimensä työhön. Aktiivisen henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys on suuri, kun tunnistetaan tiimien välisiä riippuvuuksia ja yhteistyön tarpeita.

Erityisenä haasteena vaikuttaisi olevan se, että palaverien aikana tehdään koneella muita töitä ja siten keskittyminen herpaantuu. Palaverin tai seremonian hyöty jää vähäiseksi, kun ei kyetä keskittymään käsillä olevaan asiaan. Tämä haaste on tunnistettu, mutta sitä ei ole avoimesti kommunikoitu. Tarkoituksena on keskustelun kautta luoda seremonioille vahvempi merkitys. Vahvistamalla



osallistujien omistajuutta ja vastuuta tilaisuuden onnistumisesta, tavoitellaan samalla sen hyödyllisyyden kokemuksen nostamista.

### 7.2.3 Seremonioiden kehittäminen

Toimeksiantajayrityksen toimintamalliin kuuluvat tietyt, säännöllisesti toistuvat seremoniat. Heimon sisäisen yhteistyön kannalta joka toinen viikko toistuva PO Sync on product ownereille tärkeä hetki kohdata kollegoita. Haastatteluiden perusteella lisäksi kahden viikon välein järjestettävä heimodemokoetaan tärkeäksi tavaksi kertoa muulle heimolle omista töistä ja pysyä kartalla muiden tekemisistä. Tällä hetkellä

Tutkimuksessa käsiteltävänä olevassa heimossa on kymmenen tiimiä, joista kahdeksasta tiimistä product owner tai vastaava osallistuu PO Synciin. Tilaisuuden fasilitoi business lead. Tutkimuksen haastatteluiden lisäksi product ownereilta on kerätty palautetta seremonian hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta retron muodossa.

PO Sync -seremoniaa lähdetään kehittämään tuomalla sille selkeämpi agenda sekä lisäämällä töiden riippuvuuksien läpikäyntiä. Tilaisuuden agenda lähetetään viisi työpäivää ennen tilaisuutta.

Tilaisuudet teemoitetaan: joka toinen kerta aika käytetään yhteisten töiden synkronisoimiselle ja joka toinen kerta käydään läpi muita ajankohtaisia asioita, kuullaan vierailevien heimojen edustajien puheenvuoroja.

Product ownereilta edellytetään keskittymistä ja heille korostetaan tilaisuuden merkitystä. Mikäli product owner kokee, että hän haluaa nostaa seuraavan PO Synciin kaikkien keskusteltavaksi jonkin tiiminsä työtä hidastavan riippuvuuden tai muun esteen tekemisen edistymiselle, hän voi ilmoittaa siitä PO Syncin chat-ryhmässä Teams-viestintäalustalla.

PO Sync, jossa keskitytään yhteisten töiden synkronoimiselle, aloitetaan business leadin alustuksella. Hän tekee lyhyen (maksimissaan 10 minuuttia) katsauksen tavoitteiden ja tekemisten etenemiseen ja nostaa mahdollisia akuutteja asioita product ownereiden tietoon. Tämän jälkeen product ownerit jaetaan 2–3 ryhmään riippuen osallistujien määrästä. Jako tapahtuu sen perusteella, millaisia töitä tiimit tekevät ja millaisia riippuvuuksia niillä on toisiinsa. Heimon kaikkien tiimien työt on kirjattu Jira-projektinhallinta työkaluun, jonka johdosta ne ovat läpinäkyviä kaikille. Jira-näkymiä hyödyntäen keskustelua käydään ryhmissä noin 30 minuuttia. Tämän jälkeen kaikki osallistujat koontuvat yhteen ja käydään läpi yhteenveto ryhmien keskustelusta. Tässä vaiheessa voidaan nostaa esiin mahdollisia yhteistyöhön tai työn etenemiseen liittyviä esteitä tai hidasteita.

Kyseistä toimintamallia on tarkoitus kokeilla puolen vuoden ajan ja järjestää sen jälkeen retrospektiivi, jossa kuullaan osallistujien mielipiteitä ja näkemyksiä seremonian kehittämiseksi.

### 7.3 Oman oppimisen reflektointi

Lähdin tutkimaan itseohjautuvien tiimien välistä yhteistyötä osittain omien kokemusteni ja osittain toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Opinnäytetyöprosessi alkoi aiheen pohtimisella heti opintojeni alettua, mutta varsinainen tiiviimpi työskentely opinnäytetyön parissa kesti noin puoli vuotta. Aikataulu oli työskentelyn alkaessa tiukka johtuen opintojeni venymisestä ja valmistumiseni aikarajasta, joka asetui kesäkuuhun 2023. Asetettu aikataulu pysyi hyvin ja työskentely jaksottui noin kerran kuukaudessa pidettävien ohjausten mukaisesti.

Tutkimuksen tekeminen oli haastavaa ja opettavaista, mutta myös todella mielenkiintoista. Aihe kiinnosti minua kovasti ja koin tutkimuksen tekemisen hyödylliseksi. Opin valtavasti lisää itse- ja yhteisöohjautuvuudesta, sen terminologiaan liittyvistä haasteista ja avoimen kommunikaation merkityksestä yhteistyön tekemisessä. Psykologisen turvallisuuden merkitys kirkastui minulle tutkimuksen myötä olennaiseksi osaksi itseohjautuvaa tapaa tehdä työtä. Tietoperustan tutkiminen lisäsi osaamista aiheen osalta paljon. Haastatteluiden tekeminen oli minulle luontevaa ja onnistuin mielestäni luomaan rennon ja keskusteleavan ilmapiirin. Haastateltavat vastasivat avoimesti ja monipuolisesti haastattelun kysymyksiin. Koen, että he suhtautuivat tutkimukseeni kiinnostuneesti ja konkreettisia hyötyjä odottaen. Joihinkin kysymyksiin he vastasivat

Haastatteluiden analysoinnit olivat ehdottomasti haastavin osa opinnäyteprosessia. Tein analysointeja tässä laajuudessa ensimmäistä kertaa ja se tuntui todella vaikealta. Luin kirjallisuudesta, että analysointitapoja on useita, eikä yhtä oikeaa tapaa ole. Se lohdutti hieman, mutta teki työstä vaikeaa, koska selkeitä ohjeita ei ollut. Oli haastavaa lähteä liikkeelle, kun litteroitua haastattelumateriaalia oli melko runsaasti. Teams- viestintäalustan tekemä litterointi oli kielellisesti hieman sekavaa ja siksi aineiston tulkinta kesti kauemmin kuin odotin. Analysointi, luokittelu ja teemojen löytäminen olivat aikaa vievä prosessi, jonka aikana ajatukseni vaihtelivat paljonkin. Haastatteluiden vastauksista löytyi jokaisella lukukerralla uusia kerroksia. Haastatteluja tehdessäni minulle oli suhteellisen selkeää, mitkä teemat niissä korostuivat, mutta minun oli vaikea saada ne ilmaistua ja tehdä analyysia tiettyjen menetelmien mukaisesti. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen, koska toimeksiantajayrityksen palautteen perusteella olen tavoittanut juuri sellaisia asioita, joita organisaatiossa on pohdittu jo ennen tutkimustani.

Laadulliseen tutkimukseen olisi voinut yhdistää myös määrällisen kyselyn tiimiläisille. Se olisi tuonut tutkimukseeni syvyyttä ja laajempaa näkökulmaa. Tiukan aikataulun vuoksi se ei kuitenkaan ollut mahdollista. Koen, että pitäytyminen teemahaastattelussa tuki sitä näkökulmaa, jonka olin

valinnut. Halusin nimittäin keskittyä nimenomaan product ownereiden näkökulmiin nykyisen yhteistyön ja itseohjautuvuuden osalta. Heidän roolinsa on erittäin tärkeä yhteistyön sujuvuuden ja tiimien toiminnan kannalta.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen siihen, että opinnäytetyö tuli tehtyä ja siitä syntyi konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Lähdemme toimeksiantajayrityksessä testaamaan kehittämisehdotuksia käytännön työssä yhdessä agile coachien kanssa. Jatkuvan parantamisen ja kokeilemisen kulttuuri kuuluu itseohjautuvalla tavalla toimivan organisaation toimintatapoihin. Sitä on tarkoitus noudattaa tämän tutkimuksen tulosten viemisessä arkeen.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s.177–188. Gaudeamus. Helsinki.
- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 25.2.2023.
- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio – Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy. Helsinki.
- Ala-Mutka, J. 2019. Johtajuuden rakentajat. Edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy. Helsinki.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon, Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.5.2023.
- Deloitte. 2023. Global Human Capital Trends 2023. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html#framing-the-challenge>. Luettu: 4.2.2023.
- Drach-Zahavy, A. & Somech, A. 2010. From an Intrateam to an Interteam Perspective of Effectiveness: The Role of Interdependence and Boundary Activities. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1046496409356479>. Luettu: 5.5.2023.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 2, 350–383. Luettavissa: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf). Luettu: 9.4.2023.
- Edmondson, A. 2019. The fearless organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Harvard Business School. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu: 28.4.2023.
- Edmondson, A. & Lei, Z. 2014. Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 1, s. 23-43. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/275070993\\_Psychological\\_Safety\\_The\\_History\\_Renaissance\\_and\\_Future\\_of\\_an\\_Interpersonal\\_Construct](https://www.researchgate.net/publication/275070993_Psychological_Safety_The_History_Renaissance_and_Future_of_an_Interpersonal_Construct). Luettu: 10.5.2023.

Edmondson, A. & Schein, E. H. 2012. Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy. Jossey-Bass. San Francisco. E-kirja. Luettu: 8.5.2023.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Oivallus. Loppuraportti. Luettavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus\\_loppuraportti.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf). Luettu: 12.1.2023.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2021. Uutta osaamista ja oppimista digiajassa. Luettavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK\\_Uutta-osaamista-ja-oppimista-digiajassa\\_net\\_5.10.2021-VALMIS.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Uutta-osaamista-ja-oppimista-digiajassa_net_5.10.2021-VALMIS.pdf). Luettu: 12.1.2023.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research. 2. painos. SAGE Publications Ltd. London.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Vastapaino. Tampere.

Frazier, M., Fainshmidt, S., Klinger, R., Pezeshkan, A. & Vracheva, V. 2017. Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. Luettavissa: [https://digitalcommons.odu.edu/cqi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management\\_fac\\_pubs](https://digitalcommons.odu.edu/cqi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management_fac_pubs). Luettu: 2.5.2023.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 17,1, s. 7–20. Luettavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>. Luettu: 2.5.2023.

Google. 2015. The five keys to successful Google team. Luettavissa: <https://rework.with-google.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>. Luettu: 8.5.2023.

Grönroos, C., 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi, 5. painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.5.2023.

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.1.2023.

Ikonen, M. 2015. Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015, 11,1, s. 135–151. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48779/Ikonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 3.5.2023.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.5.2023.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kallio, A. 2022. Litterointi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>. Luettu: 5.5.2023.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Weilin+Göös. Helsinki.

Kesänen, A. 2022. Arvojen ja luottamuksen rakentumisen suhde osuustoiminnallisessa pankkiorganisaatiossa. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 27, 1, s. 60-71. Luettavissa: [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol27\\_no1\\_pages\\_60-71.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol27_no1_pages_60-71.pdf). Luettu: 2.5.2023.

Keyton, J., Ford, D. J. & Smith, F. I. 2008. A mesolevel communicative model of collaboration. Communication Theory, 18, 3, s. 376–406. Luettavissa: <https://academic.oup.com/ct/article-abstract/18/3/376/4098707>. Luettu: 3.5.2023.

Koistinen, J. & Kostamo, T. 2021. Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat. Haaga-Helian julkaisut. 2021:3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>. Luettu: 10.5.2023.

Martela, F. 2021. Itseohjautuvuus on yhteisöohjautuvuutta - ja sen lupaus on suuri. Haaga-Helian julkaisut. 2021:3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>. Luettu: 17.1.2023.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis? Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (toim.). Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?, s.9–32. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.1.2023.

Martela F., Hakanen J., Hoang N. & Vuori J. 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series Business + Economy. 2021:3. Helsinki. Luettavissa:

<https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2021-04/ItseohjautuvuusJaTyonImuSuomessa.pdf>.

Luettu: 16.1.2023.

- McKinsey. 2017. ING's agile transformation. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation#/>. Luettu: 28.3.2023.
- Moe, N., Dingsoyr T., & Dybå T. 2010. A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. Elsevier, 52, 5, s. 480–491. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950584909002043?via%3Dihub>. Luettu: 10.2.2023.
- Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. 2020. Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. SN Applied Sciences, 2, 1096. Luettavissa: <https://link.springer.com/article/10.1007/s42452-020-2801-5>. Luettu: 5.2.2023.
- OP Ryhmä 2023. Ketterä toimintatapa. Luettavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoaryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>. Luettu: 21.3.2023.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 12.3.2023.
- Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen: 2, Strategiasta käytäntöön. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.5.2023.
- Peters, L. & Manz, C. M. 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. Team Performance Management, 13, 3/4, s. 117–129.
- Puusa, A. 2020. Haastattelutyyppit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 103–117. Gaudeamus. Helsinki.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, s. 61–74. Gaudeamus. Helsinki.
- Puustinen, P. 30.1.2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. OP Media. Luettavissa: <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>. Luettu: 21.3.2023.
- Ristikangas, M-R., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Alma Talent. Helsinki.
- Robbins, S. & Judge T. 2024. Organizational behavior. 19. painos. Pearson Education Limited. Harlow. E-kirja. Luettu: 3.5.2023.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen käsikirja. Grano Oy. Helsinki.

- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 39, 3, s. 188–204. Luettavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100037/57611>. Luettu: 4.5.2023.
- Salovaara, P. & Mäkkeli, J. 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Haaga-Helian julkaisut. 2021:3. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>. Luettu: 10.5.2023.
- Salovaara, P. 2020. Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Kustannusosakeyhtiö Teos. Helsinki.
- Salovaara, P. 2019. Itseohjautuvat organisaatiot – mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Collin K. & Lemmetty S. (toim.). Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä, s. 96–122. Edita. Helsinki.
- Salovaara, P. 2017. Monikollinen johtajuus: Kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela F. & Jarenko, K. (toim.). Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa?, s.49–79. Alma Talent. Helsinki.
- Sarkkinen, M. 26.9.2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työpiste. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>. Luettu: 10.5.2023.
- Sarkkinen, M. 16.12.2020. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä virheitä ei peitellä. Työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologisesti-turvallisessa-tyoyhteisossa-virheitä-ei-peitella>. Luettu: 10.5.2023.
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki.
- Schein, E.H. & Bennis, W. 1965. *Personal and Organizational Change via Group Methods*. New York: Wiley.
- Spiik, K-J. 2022. Yhteisöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi. Karlex Oy. Helsinki.
- Syrjänen, T. & Tolonen, A. 2017. Tanssia kaaoksen veitsen terällä – Itseohjautuvuus käytännössä. Teoksessa Martela, F. & Jarenko K. (toim.). Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?, s.201–220. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.5.2023.



Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

United Nations Office of Human Resources Management, Specialist Services Division 2009.

United Nations Competencies for the future. Luettavissa: [https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies\\_booklet\\_en.pdf](https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf). Luettu: 6.1.2023.

Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. Luettu: 13.3.2023.

Yli-Kaitala K. & Toivainen M. 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>. Luettu: 4.5.2023.

## Liitteet

Liite 1. Saate haastatteluun

Sanni Aaltonen

Saate

7.3.2023

### Tiiminvetäjien (Product ownereiden) teemahaastattelu 02/2023

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia, miten itseohjautuvuus ja tiimien välinen yhteistyö ymmärretään ja koetaan sekä millaisia hyötyjä ja haasteita siinä nähdään Product Ownereiden näkökulmasta. Tavoitteena on rakentaa yrityksellemme toimintatavat, jotka edistäisivät tiimien välistä yhteistyötä ja tukisivat itseohjautuvaa toimintatapaa.

Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu liittyvät opinnäytetyöhöni, jonka teen yrityksellemme. Toteutan teemahaastattelun kahdenkeskisenä haastatteluna, jossa ennakoon määritellyt teemat ohjaavat keskustelua. Kysymykset on jaettu 3 teemaan ja haakevat vastauksia tutkimusongelmaani ”**Miten itseohjautuvien tiimien yhteistyötä voidaan kehittää sujuvammaksi?**”.

Tallennan haastattelut, jotta voin jälkikäteen purkaa ja analysoida tulokset. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastattelut ovat luottamuksellisia, eikä tuloksista käy ilmi, kuka tiedot on antanut. Toivon avointa ja luottamuksellista keskusteluhetkeä kanssasi.

Kiitos yhteistyöstä!

Terveisin,

Sanni

## Liite 2. Teemahaastattelun runko

### Teemahaastattelun kysymykset

#### Teema 1: Tiimin toiminta

- Kerro tiimisi, jonka PO:n toimit, toiminnasta.
- Millaisia hyviä puolia tiimisi toiminnassa on? Entä kehitettäviä?
- Saatko mielestäsi tarpeeksi tukea organisaatioltasi tiimisi toiminnan järjestämiseksi?
  - Jos KYLLÄ, kerro esimerkki
  - Jos EI, kerro millaista tukea kaipaisit
- Onko tiimilläsi mielestäsi riittävät mahdollisuudet kehittää omia toimintatapojaan?
  - Kerro esimerkki

#### Teema 2: Itseohjautuvuus

- Miten itseohjautuvuus näkyy ja toteutuu omassa työssäsi? Kerro esimerkkejä
- Mitä itseohjautuvuus merkitsee sinulle? Perustele.
- Missä asioissa tarvitsisit enemmän ohjausta tai tukea? Perustele.
- Miten paljon koet sinulla ja tiimilläsi olevan vapautta vaikuttaa oman työnnä tekemiseen?

#### Teema 3: Tiimien välinen yhteistyö

- Mitä tiimien välinen yhteistyö tarkoittaa sinulle?
  - Anna esimerkki hyvästä yhteistyöstä
- Yhteistyö ja avoin kommunikaatio ovat osa itseohjautuvuutta. Miten tämä toimii tiimirajojen yli?
  - Kerro esimerkkejä.
- Miten mielestäsi tiimien välinen yhteistyö sujuu heimossamme tällä hetkellä?
  - Kerro esimerkkejä
- Miten kehittäisit tiimien välistä yhteistyötä?
- Millaisena näet oman roolisi yhteistyössä muiden tiimien kanssa?
- Millaista tukea kaipaisit yhteistyön parantamiseksi? Entä tiimisi?
  - Mikäli tiimiltäsi on tullut tähän liittyviä toiveita/ehdotuksia, kerro millaisia
- Miten tiimissäsi varmistetaan yhteisen tavoitteen ymmärtäminen?
- Entä miten tavoitteisiin sitoudutaan?
- Miten mielestäsi tiimit huolehtivat yhteistyön sujuvuudesta ja ongelmien ratkaisemisesta toisten tiimien kanssa?

- Kerro esimerkki onnistuneesta tilanteesta
  - Kerro esimerkki tilanteesta, joka ei onnistunut niin hyvin
- Millaisia kanavia sinä ja tiimisi käytätte tiedon jakamiseen ja yhteydenpitoon toisten tiimien kanssa?
  - Kerro, mitkä kanavat koette hyväksi
- Oletteko tiimissä tunnistanee tiedon jakamiseen liittyviä tapoja/kanavia, jotka kokisitte hyödyllisiksi?

## Liite 3. Haastatteluaineistosta muodostetut alaluokat ja teemat

Teema	Alaluokka	Haastatteltava A	Haastatteltava B	Haastatteltava C	Haastatteltava D	Haastatteltava E
Kokemus ketterän toimintamallin merkityksestä ja toteutumisesta	Luottamus ja organisaation tuki	Paras tuki on niin kun se luottamus ja vapaus mitä saa.	Se on se molempipuolinen luottamus siihen, että hommat hoituu jos annetaan sitä vapautta ja itseohjautuvuutta. Aika vapaasti saadaan tehdä tuota meidän omia hommiamme.	Luottoa siihen, että saa toteuttaa niinku miten näen parhaaksi, että sitä ei ole niinku haastettu millään tavalla.	Sulla on valta omaan tekemiseen, mutta sä vastaat siitä että sä pystyt saat ne asiat tehtyä tai ne tulee riittävällä tavalla tehtyä. Miten niin se onkin sitten sun itse itse tota päätettävissä.	Meillä on tosiaan tiimissä erilaisia osaamisia ja jokaisella on niinku se se oma rooli ja ja toimii niinku oikein hyvin ja ja me ollaan saatu ulos laadukasta kamaa ja se on tietysti niinku se pääasia
	Toimintatavan merkitys	Se on motivaattorina aika suuri tekijä	Kyllä se merkitsee paljon. Onhan se osoitus luottamuksesta, että itsellä on vapaus valita ja tehdä töitä milloin ja missä haluan. Se on tärkeää. Mutta jos OP:n kulttuuri on sitä, että päivät on kuitenkin kiinni kaikissa palaverissa, niin onko se aitoa itseohjautuvuutta sitten kuitenkaan.	Kaipaisin tukea, että muut ymmärtäisi tämän asian samalla tavalla, että tää ketterä ei ole vaan joku niinku tyhjasta keksityä vaan että se on aidosti meidän yhteinen tapa tehdä, eikä niin, että se on jokaisen oma tapa tehdä töitä.	Mähän on ollut lähtökohtaisesti ollut halukas itseohjautuvaan aina, koska ajatus on se vaita ja vastuu.	Erittäin positiivisesti suhtaudun tähän itseohjautuvuuteen
	Product ownerin roolin merkitys	Se on tosi tärkeä. Yhteistyö on tosi paljon omalla vastuulla.	Pitäisi olla sitten niinku oman tiimin puolesta se aktiivinen henkilö, joka yrittää löytää sitten niitä muita tiimejä, jonka kanssa sitten voisi jonkinäköistä yhteistyötä tehdä asioiden kehittämiseksi.	Meillä on päätäntävalta siitä, että mitä tehdään ja omistajuutta näistä tavoitteista mitä ollaan itse määritelty	onhan se selvä asia, että joku nokkamies sillä tiimillä pitää olla. Kyllähän se niin menee että se ovi on se PO.	Mun rooli siinä on niin kun priorisoida tekemisiä ja tietysti verkostoitua sitten eri puolille liiketoimintaa ja käydä niitä alustavaa keskusteluita ja edesauttaa määrittäjiä sitten niiden asiointien niin kun kehittämässä ja tuoda ne tiimille.
	Mahdollisuudet kehittää toimintatapoja	Itse keksitään se, että millä sinne päästään eikkä kukaan ei tule ulkopuolelta ikään kuin kontrolloimaan	Kyllä mä koen, että meillä on mahdollisuudet kehittää omia toimintatapoja. Mähän saadaan tiimin kesken ihan itse päättää miten ne toimitaan, että ei niitä tule mitenkään jostain ylhäältä.	Onko riittävät mahdollisuudet kehittää omia toimintatapoja, niin on ehkä liiaksikin. Valmistu saplunaa ei löydy, ja kaikenlaista pitää yrittää ja kokeilla.	Hyvin pitkälti pystymme vaikuttamaan. Mutta väliillä tietysti tulee jotain käskyjä, jotka sitten tietysti voi muuttaa sitä prioriteettia	No kyllä mä sanoisin että tota me aika itsenäisesti saadaan niitä tehdä
Vuorovaikutus ja viestintä	Yhteistyön kokemus	Tää ei onnistu yksin vaan tässä on koko ajan ne riippuvuudet. Aika paljon mä koen, että meidän tiimin vastuulle on jäänyt omassa heimossa yhteistyö, ja muidenkin heimojen välillä. Väliillä siihen väsähtää, ettei jaksu ihan kaikkea vetää perässään.	Meillä ei niinku tavallaan ole semmoista mitään jatkuvaa ja systemaattista yhteistyötä muiden tiimien kanssa. Mutta se on semmoista työskentelemistä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi	Vähän saan itse mitään aikaiseksi yksin, se on jatkuvaa yhteistyötä eri tiimien kanssa niin omassa heimossa kuin muissakin. Musta tuntuu, että tahtolita auttaa ja tehdä yhteistyötä on olemassa, mutta se, että se olisi avointa ja näkyvää, että mitä se toinen tekee, ei aina toteudu.	Se, että puolin ja toisin on helppo lähestyä toisia tiimejä. Pyydä rohkeasti. Kun autat, saat vastavuoroisesti apua.	Kyllähän se on jatkuvaa kanssakäymistä, hyvien käytäntöjen oppimista ja välittämistä. Toisen tiimin tai tiimien auttaminen silloin, jos on kriittistä tilannetta
	Kommunikointi ja riippuvuuksien hallinta	Ihmiset sanoo vähän mitä niille tulee mieleen mitä ne tekee, eikä siitä näkökulmasta että hei miten tää liittyy teihin muihin ja mitä teidän olisi oleellista tietää tästä. Luetellaan sitä mitä on tehty ja se ei ole hyödyllistä.	Jos kehitetään jotain uutta tai on tulossa joku uusi palvelu tai jotain uudistuksia, niin kannattaa ottaa meidän tiimi mukaan jo hyvissä ajoin, jotta ei sitten tule mitään ongelmia. Tässä kommunikatiivissa on ollut kyllä ongelmia.	Liian harvoin tunnustetaan ne riippuvuudet ajoissa. Ja onhan väliillä tapauksia että niistä ei vaan yksinkertaisesti tiedetä ajoissa.	Se kaikki on kiinni että sitten sulla on kanava tai kanavat auki oikeisiin paikkoihin.	Tietojen ylläpito ei ole ihan toivotulla tasolla tai aiheuttaa ongelmia. Se on varmaan sellainen neverending story noin yleensäkin. Kommunikointi on sellainen jatkuva kehittämisen kohde. Jatkuuus ja toistemme tunteminen ja ymmärtäminen helpottaa sitä.
Yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt	Seremoniat	Meillä on jo nykyisissä palaverissa mitä meillä on, niin paljon kehitettävää. Esimerkiksi PO Syncissä pitäisi viedä asioita eteenpäin, että onko jotain sellaisia asioita mitä olisi tarkoitus muilta kysyä tai tuoda muiden tietoon tai valoon, ettei ole vaan hiljaa. Pitäisi itsekin tajuta enemmän hyödyntää näitä seremonioita.	Ainut paikka missä oikeastaan saa tietoa siitä, että mitä muut tiimit tekee niin on ehkä heimodemo	Nämä ketterät seremoniat toimii lähtökohtaisesti ihan hyvin.	PO Syncissä kyllä käsitellään asioita, mutta se ei ole ehkä nyt niin systemaattinen	On opiskeltu näitä ketteriä toimintatapoja ja tehty siitä sitten oma versio. Vähän jokainen tiimi toimii omalla tavallaan ja hyödyntää sitten näitä seremonioita.
	Viestintätavat ja -välineet	Toistuvat seremoniat: dailyt, weeklyt ja muut. Muut palaverit ja puhelut, Teamsissa ja kasvotusten. Jirakin jonkin verran on käytössä, enemmän kuin aiemmin.	Jatkuvat palaverit ja sitten Teams-kanavat tai chatit, että kyllä se aikalailla Teamsin ympärillä pyörii. On niin paljon palaveria, ei ehdi tekemään töitä. Multa oli eilen 7 palaveria pulkeen ja pystyin aloittamaan hommat sitten puoli viiden jälkeen.	Kyllä se Teams on varmaan sellainen pääasiallinen kanava. Tarkoitukseksi olisi ottaa entistä enemmän Jira ja Confluence tehtävien seurantaan ja dokumentointiin.	Oman tiimin kesken daily on kaikista tärkein. En luopuisi siitä millään iiveellä. Toisten tiimien kanssa sovitaan palaveria kasvokkain tai Teamsilla. Sähköpostia ei enää kauheasti käytetä. Jira ja Confluence tehtävien seurantaan ja dokumentointiin sitten.	Näitä apuvälineitä jyrää ja muita vastaavia, mutta että koko ajan on on kehitetty sitä toimintaa ja ja tällä hetkellä menee menee aika hyvin.
	Työn kuormittavuus	Meillä on todella paljon niitä sisäisiä rajapintoja, heimoja kenen kanssa tehdään yhteistyötä. Jos joku on niukkausta ja ylellisyyttä, niin se on aika ja jaksaminen, koska tää vaatii jatkuvaa sitoutuneisuutta siihen, että kuuntelee ja keskittyy.	Meillä on niin kun aika suuri työkuorma koko ajan eikä koskaan tavallaan saada kaikkia töitä tehdyksi. Mitä itse voisi tehdä sen eteen jos näkee että joku työntekijä tai tiimiläinen on kuormittunut.	Mulle näyttää siltä, että liian usein uskotaan olevan niin, että että tiimi itse päättää, mitä se mitä se tavoittelee. Tää johtaa aikamooiseen sekasotkuun.	Mielestäni meidän järjestelmällisyys kärsii kun on liikaa palloja ilmassa	On ollut niinku kädet täynnä töitä ja tota pitänyt sillä tavalla rauhoittaa sitten sitä tekemistä, että tälläkkin hetkellä asioita on mieluummin liikaa kuin liian vähän.