

Opinnäytetyö YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Lauri Suominen

KETTERIEN TIIMIEN VALMENTAVA ETÄJOHTAMINEN

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Lauri Suominen

KETTERIEN TIIMIEN VALMENTAVA ETÄJOHTAMINEN

Vuoden 2020 aikana on Covid-19 pandemian myötä siirrytty maailmanlaajuisesti työskentelemään etänä. On ajankohtaista tutkia sitä, miten tämä vaikuttaa organisaatioissa johtamistapojen ja työskentelyn onnistumiseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten kohdeorganisaatiossa käytettävä valmentava johtaminen on onnistunut viimeisen 12 kuukauden aikana, kun organisaatiossa on työskennelty laajamittaisesti etänä. Lisäksi on tutkittu sitä, mitkä osa-alueet valmentavan johtamisen teoriasta koetaan tärkeiksi sekä mitä teorian ulkopuolisia ominaisuuksia valmentavassa roolissa toimivilta henkilöiltä kaivataan.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä kyselyllä (N=127) Webropol-alustalla. Kyselyssä selvitettiin taustakysymyksellä vastaajan rooli, eli onko hän tiimiläinen tai valmentavassa roolissa toimiva henkilö. Tämän jälkeen he kertoivat, miten valmentavan johtamisen osa-alueet ja ominaisuudet ovat näkyneet omassa työskentelyarjessa etätyöskentelyn aikana, sekä miten tärkeäksi nämä koetaan. Lisäksi vastaajat saivat antaa avoimessa kysymyksessä vastauksia siitä, millaisia muita ominaisuuksia he kaipaavat valmentavassa roolissa toimivilta henkilöiltä.

Tutkimustuloksissa korostuivat teoriankin mukaiset hyvän dialogin elementit; valmentavassa roolissa toimivalta henkilöltä vaadittavat oikeanlaiset luonteenpiirteet ja fasilitointikyvyt. Näiden lisäksi teorian ulkopuolelta korostui asiantuntijuus. Vastauksissa koettiin siis tärkeäksi, että valmentavassa roolissa toimivalla henkilöllä on omaa kokemusta tai vähintään käsitys tiimiläisten jokapäiväisen työskentelyn sisällöstä, oli kyseessä sitten ohjelmointi, määrittely tai järjestelmätestaus.

ASIASANAT:

valmentava johtaminen, etäjohtaminen, etätyö, virtuaalitiimit, ketterät menetelmät

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business development

2021 | 45 pages

Lauri Suominen

VIRTUAL COACHING OF AGILE TEAMS

During 2020 due to Covid-19 pandemic there has been a global shift to working remotely. It is timely to study the effects of this shift to management and success of teamwork in organizations.

This thesis contains a study on how the executive coaching utilized in the organization has succeeded in these last 12 months during work from home era. There is also research on how important the aspects of executive coaching are perceived as and what aspects in addition of those found in the source material are needed in a person's working in a coaching role.

The electronic survey was made using the Webropol platform (N=127). The study contains a background question on is the respondent working as a team member or in a coaching role themselves. After that they answer which elements and aspects of executive coaching have, they noticed during work from era and which of these elements and aspects they see as important. In the open question the respondents had the chance to write out elements not yet mentioned in the electronic survey.

The study found that as the theory suggests elements of good dialogue are important. Also, certain character traits and facilitation skills were seen as important in people working in a coaching role. Outside of the source material the importance of expertise in the field of their teams was seen as important, be it coding, business analysis or system testing.

KEYWORDS:

executive coaching, remote management, remote work, dispersed teams, agile methods

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät	7
2 VALMENTAVAA VIRTUAALIJOHTAMISTA	9
2.1 Valmentava johtaminen	9
2.2 Virtuaalijohtaminen ja virtuaalinen tiimityöskentely	12
2.2.1 Virtuaalisuuden hyötyjä ja haasteita	12
2.2.2 Johtajuuden merkitys virtuaalitiimien työskentelyssä	14
2.3 Ketterät kehittämismenetelmät & Scrum	17
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
3.1 Aiempiin aineistoihin perehtyminen	20
3.2 Aineiston keruu sähköisellä kyselyllä	20
3.3 Aineiston analyysi	23
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	25
4.1 Elementtien onnistumiset ja tärkeät viimeisen vuoden aikana	25
4.2 Valmentavassa roolissa toimivan henkilön ominaisuudet	27
4.3 Ominaisuudet avoimissa vastauksissa	31
4.4 Tutkimuksen luotettavuusarviointi	33
5 POHDINTA	35
5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset	35
5.1.1 Valmentavassa roolissa toimivan tärkeät ominaisuudet	35
5.1.2 Kehittämisehdotuksia valmentavassa roolissa toimiville	38
5.2 Jatkotutkimusaiheet	40
LÄHTEET	41

KUVAT

Kuva 1. Scrum prosessi Karabiyukin ym. mukaan (Karabiyuk ym. 2020, 5)	19
---	----

KUVIOT

Kuvio 1. Valmentavan johtamisen elementtien esiintymisen keskiarvot	25
Kuvio 2. Valmentavan johtamisen elementtien koetun tärkeyden keskiarvot	26
Kuvio 3. Muiden ominaisuuksien teemat ja maininnat	32

TAULUKOT

Taulukko 1. Tutkijoiden coaching-määritelmiä (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 21).	10
Taulukko 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisia (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 26).	11
Taulukko 3. Valmentavan johtamisen elementtien esiintymiset vastausten jakauma	26
Taulukko 4. Valmentavan johtamisen elementtien koetun tärkeyden vastausten jakauma	27
Taulukko 5. Ominaisuuksien esiintyminen	28
Taulukko 6. Ominaisuuksien tärkeys	29
Taulukko 7. Viisi tärkeintä ominaisuutta	30
Taulukko 8. Ominaisuuksien GAP-analyysi	31

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Vuoden 2020 maaliskuussa Covid-19 pandemian myötä pyrittiin maailmanlaajuisesti siirtymään työskentelemään virtuaalisesti kotoa käsin. Myös tämän tutkielman kohdeorganisaatiossa siirryttiin vuoden 2020 alussa laajamittaiseen etätyöskentelyyn. Tutkielmassa tutkitaan sitä, miten organisaatiossa käytettävä valmentava johtaminen on onnistunut ketterissä kehitystiimeissä viimeisen 12 kuukauden aikana etätyöskentelyn aikakaudella, sekä miten tärkeiksi valmentavan johtamisen elementit organisaatiossa koetaan. Tutkimuksessa ollaan myös kiinnostuneita löytämään teorian ulkopuolisia elementtejä, joihin valmentavassa roolissa toimivat henkilöt voisivat kiinnittää tulevaisuudessa huomiota.

Virtuaalisten tiimien tutkimus on ollut aiemmissa tutkimuksissa haastavaa saada käsittämään kaikkia virtuaalisia tiimejä. Näin ollen myös ajankohtaisuuden takia, tässä riittää jännittävää tutkittavaa. Edeltävien vuosien kirjallisuus ei ole myöskään vielä tutkinut sitä, miten etänä työskentelevän valmentavassa roolissa toimivan henkilön toiminta vaikuttaa tiimien ja yksilöiden motivaatioon ja muihin tekijöihin.

Valmentavassa johtamisessa vapautetaan yksilöiden potentiaali niin ryhmän, kuin organisaation käyttöön. Sen avulla saadaan työntekijöiden jokapäiväisestä arjesta, voimaantunutta, arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen, joka kuuluu kaikille. (Ristikangas & Ristikangas 2013). Valmentavassa roolissa toimivan henkilön pitää olla valmis työskentelemään koko persoonallaan, johtaen niin ryhmää, kuin yksilöitäkin. Valmentavassa johtamisessa korostuu myös organisaation kehittäminen, yksilöiden oppiminen ja kehittyminen, avoimuus sekä positiivisuus (Elinger & Kim, 2014). Myös vuorovaikutussuhteet ovat erittäin tärkeitä. (Choi, 2005). Valmentavalla johtamisessa voidaan kehittää tiimien ja yksilöiden kykyjä virtuaaliseen kommunikointiin sekä yhteistyöhön, jolloin tiimien jäsenet ovat keskenään vastaanottavampia. Ihmissuhteita painottavilla johtamistavoilla saadaan vaalittua myös yhteistyökykyä ja yhteistyön ilmapiiriä, ohjausta ja resursseja. (Liao 2017, 651).

Virtuaalijohtamisessa merkittäviä tekijöitä on, että esihenkilöiden ja alaisten kanssakäyminen on pääosin virtuaalista ja monipaikkaista sekä teknologisia välineitä hyödyntävää. Liao (2017) esittää, että tiedämme hyvin vähän siitä, miten johtajuus vaikuttaa

virtuaalisten tiimien tehokkuuteen. Projektityöskentelyssä, joka sisältää alun, työskentelyvaiheen ja päättämisen (Ford ym. 2017, 29), on virtuaalitiimien käyttäminen vakiintunut järjestely (Verburg ym. 2013, 68; Zuofa & Ochieng 2017, 228.), jo ennen etätyöskentelyn aikakautta.

Ketterät kehitysmenetelmät ovat ohjelmistokehittämisen metodologia, jossa saavutetaan joustavuus sekä käytännölläisyys julkaisemalla iteroiden yksittäisiä palasia ohjelmasta matkan varrella tuleviin muutoksiin reagoiden. (Agile Manifesto, 2001; Adetokunbo & Basirat 2014.) Yang ym. (2009) tutkimuksessa valmentava johtaminen on koettu sopivaksi ketterissä kehittämismenetelmissä. Myös Moe, Dingsøyr ja Dybaa (2010), Marques (2015) sekä Van Eeden, Cilliers ja Van Deventer (2008) tunnistivat tutkimuksissaan monia valmentavan johtamisen ominaisuuksia, kuten itseohjautuvuus, yhteistyö, yhteinen päätöksenteko ja niin edelleen. Esimerkiksi edellä mainitut ominaisuudet tekevät valmentavasta johtamisesta sopivan ketterien kehittämismenetelmien mukaiselle työskentelylle.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä tutkitaan laajamittaisen etätyöskentelyn ja valmentavan johtamisen onnistumista ja yhteensopivuutta kohdeorganisaation ketterissä kehitystiimeissä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- Miten valmentavan johtamisen osa-alueet ja ominaisuudet ovat toteutuneet kohdeorganisaatiossa laajamittaisen etätyöskentelyn aikana?
 - Mitä näistä valmentavan johtamisen osa-alueista ja ominaisuuksista pidetään tärkeinä ja mitä näistä pitäisi kehittää?
 - Mitä muita ominaisuuksia toivotaan valmentavassa roolissa toimivilta henkilöiltä?

Sähköisen kyselyn aineisto kerättiin Webropol-alustan avulla. Vastauksia saatiin kattavasti (N=127) ja tasapuolisesti kohderyhmiltä (tiimin jäsenet ja valmentavassa roolissa toimivat). Kysely sisältää kvantitatiivisen mittauksen lisäksi myös kvalitatiivista tutkimusta avoimen vastauskentän muodossa.

Tässä opinnäytetyössä esitellään kappaleessa 2 teorian viitekehys valmentavalle johtamiselle, virtuaalijohtamiselle, virtuaalitiimeille ja lopuksi ketterien kehitysmenetelmille.

Kappale 3 sisältää selonteon siitä, miten aiempiin aineistoihin on perehdytty ja miten opinnäytetyön sähköinen kysely on toteutettu sekä teetetty.

Kappaleessa 4 esitetään edellä mainitun kyselyn tulokset. Vastauksia on analysoitu esimerkiksi Mann-Whitneyn testillä tiimiläisten sekä valmentavassa roolissa toimivien vastausten eroavaisuuksien hahmottamiseksi. Lisäksi on tutkittu vastausten keskiarvoa ja keskihajontaa. Avoimen kysymyksen vastaukset on teemoitettu ja uusien ominaisuuksien tarpeita tulkittu niiden pohjalta. Viimeisenä kappaleessa 5 tehdään tulosten pohjalta tulkintaa, esitetään johtopäätöksiä sekä yhteenveto, kehittämissuhteita ja potentiaalisia jatkotutkimuskohteita.

2 VALMENTAVAA VIRTUAALIJOHTAMISTA

2.1 Valmentava johtaminen

Valmentava johtajuus tarkoittaa kokonaisvaltaista tapaa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla itsekin vaikutetuksi. Valmentavalla johtamisella saadaan vapautettua yksilöiden potentiaali ryhmän sekä organisaation hyötykäyttöön. Se tekee arjesta arvostavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista. Yksilöt voimaantuvat ryhmän potentiaalin tukemana. Luottamus, johon valmentava johtajuus perustuu, kuuluu kaikille (Ristikangas & Ristikangas 2013). Uutelan (2019) mukaan etenkin psykologian sekä kasvatustieteiden tieteenalat ovat vaikuttaneet coachingiin – täten valmentavan johtamisen toimintamallin voidaankin katsoa olevan poikkitieteellinen. Valmentavan johtamiseen ja coachingiin liittyvien käsitteiden ja eri suuntauksien sekä lähestymistapojen määrä on erittäin mittava. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12; Uutela, 2019, 14.)

Urheilumaailmasta 1950-luvulla johtamiseen saapunut coaching on edelleen suuri vaikutustekijä valmentavassa johtamisessa. Alla olevassa taulukossa 1 on tummennettu coachingin päämäärät ja kohderyhmät kursivoitu. On siis selkeää, että coaching on kehittymisen, suorituksen parantamisen, oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävä menetelmä. Tämän lisäksi on korostettu coachingin yksilökeskeisyyttä, jossa on käytännössä kyse yksilöiden välisestä, valmennettavan ja valmentajan yhteistyösuhteesta. Tärkeänä on nähty myös niin yksilöiden, kuin ryhmän potentiaalin hyödyntäminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 21–22.)

Taulukko 1. Tutkijoiden coaching-määritelmiä (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 21).

Parppei 2008	<i>Henkilökohtainen</i> tulos- ja kehityssuuntautunut valmennusprosessi, joka kohdistuu valmennettavan itsesäätelykykyyn .
Grant 2005	Ratkaisusuuntautunut, tulosorientoitunut ja systemaattinen toimintatapa, jossa valmentaja turvautuu vakiintuneisiin ja tunnustettuihin poikkitieteellisiin teorioihin ja tekniikoihin tukeakseen <i>yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden</i> tavoitteen saavuttamista, suorituksen parantumista, hyvinvointia ja itseohjautuvaa oppimista .
Whitmore 2004	Menetelmä <i>henkilön</i> potentiaalin vapauttamiseksi ja siten oman suorituksen maksimoimiseksi ; enemmänkin oppimaan auttamista kuin opettamista.
Fairley & Stout 2004	<i>Yksilöiden välinen</i> interaktiivinen suhde, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan ja toteuttamaan persoonalliset ja ammatilliset tavoitteensa nopeammin kuin he omin avuin pystyisivät.
Downey 2003	Taito fasilitoida <i>valmennettavan</i> suorituskykyä, oppimista ja kehittymistä .
Douglas & Morley 2001	Lyhytkestoinen kehityssuhde, jossa luodaan spesifiä ja vastuuroista yhdessä rakennettua suorituksen tavoitetta .
Hall et. al. 1999	Käytännöllinen, tavoiteohjautuva, <i>henkilökohtainen ja yksilökeskeinen</i> oppimisprosessi, jossa kehitetään suoritusta .

Valmentavan johtajan pitää olla valmis tekemään työtään koko persoonallaan. Vaikka tätä johtamista ei voi pelkistää tietynlaiseen sabluunaan, on sen keskipiste kuitenkin selkeä – johdettava on niin ryhmää, kuin yksilöitäkin. Valmentavalla esihenkilötyöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi organisaation sisällä tapahtuvaa johtamista, jossa hyödynnetään valmennuksellisia työmenetelmiä. McCarthyn ja Milnerin (2013) määritelmän mukaan valmentavien esihenkilöiden kerrotaan olevan johtajia, jotka valmentavat tiimiläisiään työnteon kontekstissa. Tyyllillään valmentava johtaja vaalii alaistensa sitoutumista organisaatioon sekä edistää heidän kykyään reflektoida ja oppia. Valmentavan johtajan on oleellista olla itsekkin valmennettavana ja täten jatkuvassa muutoksen ja kehittymisen syklissä, jotta heidän valmennustaitonsa ja valmennuksensa laatu pysyy parhaana mahdollisena. (McCarthy & Milner 2013, 769–770.; Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.; Uutela, 2019, 14.)

Valmentavassa johtamisessa esihenkilö suorittaa useampaa johtamistehtävää, jotka sisältävät eri ydinosaamisalueita, kuten alla olevasta taulukosta 2 voimme lukea.

Taulukko 2. Valmentavan johtajan ydinosaamisia (Ristikangas & Ristikangas, 2013, 26).

Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaaja	<ul style="list-style-type: none"> • Välittömyys ja nöyryys • Kyky asettua toisen asemaan • Toisten kunnioittaminen • Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	<ul style="list-style-type: none"> • Kuuntelutaito • Kysymysten tekemisen taito • Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) Kehittymisen mahdollistaja	<ul style="list-style-type: none"> • Havainnointi- ja analyysitaito • Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa • Linjakkuus ja jämäkkyys

Oman lisänsä valmentavan johtamisen määritelmään tuovat myös Hunt & Weintraub (2004). He korostavat valmentavassa esihenkilötyössä vuorovaikutusta, joka on yleensä esihenkilön ja työntekijän välistä. Tämä vuorovaikutus auttaa työntekijöitä kehittymään ja oppimaan työssään, sekä kuten muidenkin tutkijoiden mielestä vapauttamaan työntekijän potentiaalia. Myös Choi (2005), Downey (2003), Whitmore (2010) ja Heslin, Vandewall ja Latham (2006) nostavat esille edellä mainitut samaiset valmentavan johtamisen edut eli mahdollisuudet oppimiseen ja kehittymiseen sekä suorituskyvyn maksimointiin. Palaute koetaan vaikuttavan myös positiivisesti kehittymisen mahdollistamiseen. (Downey 2003, 8–9; Hunt & Weintraub 2004, 5; Choi 2005, 16–17; Heslin ym. 2006, 872; Whitmore 2010, 8)

Valmentavassa johtamisessa, esihenkilötyössä painottuu myös itse organisaation kehittäminen, yksilön oppiminen ja kehittyminen, avoimuus sekä positiivisuus. (Ellinger & Kim, 2014) Näin ollen myös Choi (2005) nostaa keskeiseksi esihenkilön ja alaisten väliset vuorovaikutussuhteet. Chong ym. (2016) kokevat tärkeäksi myös tavoitteellisuuden ja oman oivaltamisen mahdollistamisen. Wilson (2004) erittelee tärkeäksi vielä erikseen luottamuksen rakentamisen sekä valmennettavan kokemuksen tuesta ja innoittamisesta omaan työhön. (Wilson 2004, 96; Choi 2005, 16–17; Ellinger & Kim 2014, 134; Chong ym. 2016, 134)

Valmentava johtaminen kehittää tiimin kykyä virtuaaliseen kommunikointiin ja yhteistyöhön. Ihmissuhteita painottavat johtamistavat lisäävät yhteistyön lisäksi myös ohjausta sekä resursseja, joiden pohjalta työtehtävät on mahdollista suorittaa. Hyvien välien vaaliminen tiimin sisällä lisää myös yhteistyökykyä ja yhteistyön ilmapiiriä – näin ollen tiimin

jäsenet ovat keskenään vastaanottavampia sekä rakentavat parempaa työilmapiiriä virtuaalisessa ympäristössä. (Liao 2017, 651.)

2.2 Virtuaalijohtaminen ja virtuaalinen tiimityöskentely

Virtuaalijohtamisessa oleellinen tekijä on se, että esihenkilöiden ja alaisten kanssakäyminen on pääosin virtuaalista ja monipaikkaista hyödyntäen erinäisiä välineitä, kuten organisaation sisäisiä sähköisiä alustoja, sähköposteja, videopuheluita ja niin edelleen. Vaikka yksilöt ovatkin etätyöskentelyssä yhdistettyjä toisiinsa teknologian kautta, ovat monet perinteiset johtajuuden elementit edelleen osa arkea. Näitä ovat esimerkiksi päätöksenteko, mentorointi, vuorovaikutuskyvyt, motivointi, haastaminen ja ryhmäläisten tukeminen. Lisäksi etäjohtamisessa läsnä ovat nopea päätöksenteko, luottamuksen rakentaminen virtuaalisesti sekä työntekelemiselle oikeanlaisen sosiaalisen ilmapiirin ylläpitäminen, jotka kaikki ovat myös vaikeita haasteita. Näin ollen etäjohtaminen onkin selkeästi yksilöiden sijasta yhteisön ponnistus. (Meghana & Vijaya 2019, 2–3.)

Virtuaalijohtamisen jälkeen on tärkeää määritellä myös virtuaalinen tiimi. Se voidaan määritellä ryhmäksi yksilöitä, jotka työskentelevät tehtävien parissa, joilla on vaihtelevissa määrin vaikutussuhteita keskenään, jakavat vastuun yhteisen määränpään saavuttamisesta ja ovat keskenään hajautettuja. Hajautuneena olemisen takia he kommunikoivat pääosin teknologian avulla keskenään. (Liao 2017, 650.)

Virtuaalisuus on nykyään laaja ja moniulotteinen käsite ei vain pelkästään kokonaan virtuaalisesti toimiva tiimi. (Hacker ym. 2019, 9). Tiimin virtuaalisuuden määrittää sekä virtuaalisten työkalujen käytön määrä, vaihdetun tiedon rikkaus, että sen synkronisuus. (Kramer ym. 2017, 605). Onnistuneen viestintävälineiden käytön johdosta virtuaalitiimitkin voivat olla tehokkaita ja toimivia. (Prasad ym. 2017, 187; Ferrell & Kline 2018, 30). Myös tiimin johtajuus ja hallinta, prosessit ja standardit, tiimin rakenteet, viestinnän taso, tiimiläisten aiempi työkokemus sekä laajemman organisaation kulttuuri, luottamus ja HR-koulutukset vaikuttavat tiimin kehittymiseen. (Hanebuth 2015, 162.)

2.2.1 Virtuaalisuuden hyötyjä ja haasteita

Etätyöskentelyssä on monia etuja niin työnantajille kuin etätyöntekijöillekin, kuten esimerkiksi kasvava tuottavuus sekä työntekijöiden lisääntynyt onnellisuus (Blom 2014).

Ongelmakohdat kuitenkin pysyvät samana. Näitä ovat luovuuden vähentyminen, tiedon välittäminen (Lawlerin 2013), tuntemus laiminlyödyksi tulemisesta (Grenny & Maxfield 2017) ja luottamuksen menetys (Amabile & Kramerin 2013). Näiden perusteella onkin selkeää, että tehokas johtajuus on eittämättä tärkeää virtuaalityöskentelyssä. (Meghana & Vijaya 2019, 5).

Virtuaalisessa tiimityöskentelyssä on nopeaa niin uuden tiedon hankkiminen, käyttöönotto, useiden näkökulmien yhdistäminen, innovaation luominen kuin liiketoiminnan muutoksiin reagoiminen. Näiden toteutumiseksi pitää olla teknologian kautta tehokas ja suunnitelmallinen työnkulun suunnittelu, työn seuranta, motivointia, ohjausta, tiimihengen ja luottamuksen ylläpitämistä sekä niiden luontia. (Krumm ym. 2016, 124; Schaubroeck & Yu 2017, 635).

Virtuaalitiimin tehokkuuden avain löytyy onnistuneesta kommunikaatiosta. Tiimien kommunikaatioon sekä tiimin onnistumiseen on kolme vaikuttavaa tekijää: Se, että tiimiläiset eivät ole läsnä samassa paikassa jolloin äänestä ja kehonkielestä ei välity tunteet, äänensävy ja aikomukset (Purvanova 2014; White 2014). Tästä taas seuraa rajoittunutta tai vähentynyttä sosiaalista kanssakäymistä (Johnson ym. 2009; Olaniran 2007). Tämä taas vaikuttaa negatiivisesti yhteenkuuluvuuden tunteen, työtoveruuden ja luottamuksen tunteen syntyymiseen tiimin sisällä. (Crossman & Lee-Kelley 2004; Gilson ym. 2014).

Luottamuksella tarkoitetaan tiimityöskentelyssä sitä, että tiimissä koettu luottamus mahdollistaa jäsenien välisen avoimen keskustelun ja ideoiden jakamisen. Luottamuksen tuoman mukavuusalueen ja hyväntahtoisuuteen uskomisen myötä myös ristiriitatilanteetkin voidaan ratkaista tiimin sisällä. Luottamus siis auttaa pääsemään yli haasteista, jotka syntyvät teknologian käytön ja viestinnän summasta. Luottamus pitää tiedostaa myös kehittyvänä, dynaamisena rakenteena, joka kehittyy virtuaalitiimin elinkaaren myötä. (Derven 2016, 4; Ferrell & Kline 2018, 31.; Hacker ym. 2019, 2, 7.)

Virtuaalisessa tiimissä vuorovaikutuksen laatu on tärkeämpää, kuin kasvokkain toimivissa tiimeissä. (Schaubroeck & Yu 2017) Sen puutteet vaikuttavat sosiaalisten suhteiden kehittymiseen ja yhteyden tunteen toisia kohtaan muodostumiseen. (Dávideková & Hvorecký 2017). Viestinnän määrä ja laatu on koettu erityisen tärkeäksi tiimin muodostusvaiheessa sekä tiimin alkuaikoina. (Schaubroeck & Yu 2017, 637.; Dávideková & Hvorecký 2017, 100.; Marlow ym. 2017, 577–578; Ferrell & Kline 2018, 32).

Virtuaaliympäristöjen vaikutuksista on olemassa tutkimuksia, joissa on todettu, että esimerkiksi tietokonejärjestelmien käyttämisestä koetaan usein hermostuneisuutta, joka

taas huonontaa henkilöiden vuorovaikutuksen laatua. (Fuller ym. 2016) Tutkimuksissa (Olaisen & Revang 2017) on myös havaittu, että ammatilliset ja sosiaaliset vuorovaikutussuhteet kehittyvät henkilöiden välisen luottamuksen sekä viestinnän ja vuorovaikutuksen summasta. (Fuller ym. 2016, 167; Olaisen & Revang 2017, 1447).

2.2.2 Johtajuuden merkitys virtuaalitiimien työskentelyssä

Liaon (2017) mukaan voidaan sanoa, että tiedämme hyvin vähän siitä, miten johtajuus vaikuttaa etänä työskentelevien (virtuaalisten) tiimien tehokkuuteen. Hochin ja Kozlowskin (2014) hypoteesin mukaan pitäisi tutkia seuraavaksi toimintoja, jotka yhdistävät johtamistoimet sekä tiimin tuloksellisuuden. Muita avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi seuraavat: Onko olemassa prosesseja, jotka ovat uniikkeja vain etätyöskentelylle? Miten perinteiset tiimin prosessit ja muutostilanteet vaikuttavat tiimin tuloksellisuuteen etäjohtamisen aikana? Mitkä johtamistavat fasilitoivat etätyöskentelyprosessien kehittymistä? Etäjohtajan on myös tärkeä rakentaa ihmissuhteita etätiimeissäkin.

Virtuaalitiimeissä ei keskitytä myöskään yhtä paljon ihmisten välisiin suhteisiin, kuin perinteisissä kasvokkain työskentelevissä tiimeissä. Toiset ovat kuitenkin korostaneet ihmissuhteiden ja sosiaalisten sekä tunnepohjaisten yhtymäkohtien rakentamisen tärkeyttä virtuaalisen tiimin kesken. On siis todettu, että johtajuus ja sen tyylit vaikuttavat monelta eri kannalta tiimin tuottavuuteen. (Liao 2017, 651.)

Yhteenvetona voidaan esittää, että virtuaalinen johtajuus vaikuttaa tiimiin seuraavasti:

1. Virtuaalinen johtaminen vaikuttaa virtuaalisten tiimien yhteistyön tehokkuuteen. Virtuaalisen johtajan teot, kuten perehdytys, fasilitointi, valmennus ja ihmissuhteiden rakentaminen rakentaa pohjan virtuaaliselle yhteistyölle, joka taas lisää virtuaalisen tiimin tehokkuutta.
2. Virtuaalinen johtaminen vaikuttaa virtuaalisen tiimin tehokkuuteen jaettujen käytäytymismallien kautta. Virtuaalisen tiimin kesken tapahtuvaa osaamisenjakamista sekä kanssakäymistä tukevat johtamismallit luovat tiimille yhteisen käyttäytymismallin, joka lisää virtuaalisen tiimin tehokkuutta.
3. Virtuaalinen johtaminen vaikuttaa virtuaalisen tiimin tehokkuuteen luottamuksen kautta. Aikaisessa vaiheessa tapahtuva kasvatusten tapaaminen, esimerkiksi videokuva sisältävien mediakanavien avulla sekä tiedon vaihtamisen

edesauttaminen rakentaa luottamusta virtuaalisessa tiimissä, joka lisää virtuaalisen tiimin tehokkuutta.

4. Virtuaalinen johtaminen vaikuttaa tiimin tehokkuuteen estämällä ja ratkaisemalla työntekoon ja ihmissuhteisiin liittyviä konfliktitilanteita. Osittain virtuaalisissa tiimeissä edistääkseen tiimin tehokkuutta esihenkilön on tärkeää huomioida niin samassa sijainnissa työskentelevät kuin muista erillään olevat jäsenet.
5. Virtuaalisten tiimien esihenkilöt voivat tehostaa tiimin tehokkuutta fasilitoimalla itseohjautuvuuteen johtavia malleja tiimin kesken. Vaikka tämä saattaa jopa korvata perinteisen johtamisen, on virtuaalisella johtajalla edelleen vastuu luottamuksen ja ihmissuhteiden rakentamisesta tiimin sisällä.
6. Virtuaalinen johtajuus vaikuttaa yksilöiden tiedon käsittelyyn, sitoutumiseen, motivaatioon sekä suhteisiin johtajan ja tiimin jäsenen välillä virtuaalitiimeissä.
7. Tiedon käsittely, sitoutuminen, motivaatio ja suhteet johtajan ja tiimin jäsenen välillä välittävät virtuaalisen johtajuuden vaikutuksia yksilön tehokkuuteen virtuaalitiimissä.
8. Virtuaalinen johtajuus, virtuaalisen tiimin prosessit ja muutostilanteet vaikuttavat yksilön tiedonkäsittelyyn, sitoutumiseen ja motivaatioon rajoja ylittäen.
9. Virtuaalinen johtajuus hallinnoi tärkeitä yksilöllisen tason prosesseja virtuaalisessa tiimissä yli rajojen.
10. Verrattuna yksinkertaiseen tehtäväympäristöön, monimutkaisessa ympäristössä toimivan virtuaalitiimin johtajan käyttäytyminen tiimiä ja yksilöä kohtaan vaikuttavat mittavammin tiimin ja yksilön prosesseihin ja tuotoksiin.
11. Verrattuna matalan tehtävien keskinäisen riippuvuuden ympäristöihin, kun tehtävien keskinäinen riippuvuus virtuaalisessa tiimissä on korkea, on johtajan ihmissuhdetaidoilla suurempi vaikutus niin tiimiin, yksilöön kuin heidän työskentelynsä tasoon.
12. Johtajan toimintojen seuraukset tiimin ja yksilöiden työskentelyn tasoon ovat suurempia täysin virtuaalisesti toimivissa tiimeissä, kuin tiimeissä, joissa työskennellään virtuaalisuuden lisäksi myös samassa sijainnissa.

(Liao 2017, 651–657.)

Virtuaalitiiminkin esihenkilön pitää hahmottaa tunneälykkyytensä taso ja tiedostaa, mitä osa-alueita hänen pitää vielä kehittää. Tämän avulla hän pystyy vastaamaan etenkin virtuaalisen työntekemisen muuttuviin vaatimuksiin sosiaalisesta kanssakäymisestä tiimin kanssa (Goleman & Boyatzis 2017). Bar-onin (2010) mukaan tunneälyn

hyödyntämisellä on valtava vaikutus ihmisten onnistuneisiin ammatillisiin suorituksiin. Tärkeitä tekijöitä tässä on kyky hahmottaa ja hyväksyä itsensä, kyky hahmottaa muiden tunteita, kyky hallita tunteita, kyky olla realistinen ja asettaa asiat oikeaan näkökulmaan sekä kyky positiiviseen ja optimistiseen ulosantiin. (Bar-on, 2010, 58; Goleman & Boyatzis 2017, 4.)

Virtuaalitiimien johtajien osaaminen poikkeaa kasvokkain työskentelevien tiimien johtajuustaidoista. Esihenkilöiden pitää omata hyvät kommunikaatiokyvyt, hyvä ymmärrys yhteistyöstä mahdollisista teknologioista, kyky vaikuttaa ja fasilitoida tiimiläisten sitoutuneisuuden ja kyky luoda sekä rakentaa luottamusta ja ihmissuhteita toisistaan fyysisesti erillään olevien ihmisten kesken. Tässä tukevat selvästi myöskin valmentavan johtamisen käyttäytymismallit (Dulebohn & Hoch 2017, 570).

Tiimin johtamisen voisi jopa korvata Fordin ym. (2017) mukaan tarkasti tehdyllä suunnitelmilla, oikealla osaamisella, selkeillä rooleilla sekä vahvoilla ammatillisilla arvoilla. Nämä tunnistamalla virtuaalisen tiimityön haasteet, eivät ole niin vaikeita. Tiimin jäsenten kyvykkyyksien ja osaamisen lisäksi Hacker ja kumppanit (2019) ehdottavat koulutuksia sekä yksilövalmennusta. Tietoyhteiskunnassa on myös tärkeää hallita palautteen anto, joka johtaa syvempään ymmärrykseen muita tiimin jäseniä kohtaan ja ottamaan vastuu omasta oppimisestaan. (Krumm ym. 2016, 139; Ford ym. 2017, 30; van Laar ym. 2017, 584; Hacker 2019, 16).

Myös ylimmällä johdolla on vastuunsa virtuaalitiimien toimivan yhteistyökulttuurin luomisessa (Navimpur & Charband 2016; Maes & Weldy 2018). Tiimit ja niiden esihenkilöt ovat yksilöitä, jotka tarvitsevat moninaisesti taitoja ollakseen tuottavia. Organisaatiossa pitääkin kehittää uusia sekä päivitettävä vanhoja tekniikoita virtuaalisesti toimivien tiimien kulttuurien tukemiseksi (Zuofa & Ochieng 2017; Maels & Weldy 2018). Liu ym. (2018) korostavat teknologiaan liittyvää jatkuvan parantamisen kulttuurin luomista ja ylläpitämistä kaikkien organisaation tasojen tehtävänä. Varhelahti ja Mikkilä-Erdmann (2016) taas mainitsevat osaamisen kehittämisessä tärkeäksi sen, että viestintäteknologiaa mielletään sosiaalisuuden sekä verkostoitumisen mahdollistajaksi pelkän välineen sijasta. (Navimpur & Charband 2016, 738; Varhelahti & Mikkilä-Erdmann 2016, 179; Zuofa & Ochieng 2017, 236; Liu ym. 2018, 837–838; Maes & Weldy 2018, 86–87).

Projektityöskentelyssä, joka sisältää selkeästi alun, tässä välissä vaihtelevan määrän työvaiheita ja lopun (Ford ym. 2017, 29) on virtuaalitiimien käyttäminen nykyään vakiintunut järjestely. (Verburg ym. 2013, 68; Zuofa & Ochieng 2017, 228.)

2.3 Ketterät kehittämismenetelmät & Scrum

Ketterät kehitysmenetelmät, jota kutsutaan yleisesti myös agileksi, on ohjelmistokehittämisen metodologia, joka ennakoi joustavuuden ja käytännölläisyyden tarvetta valmiin tuotoksen julkaisuksi. Perinteisissä ohjelmistokehitysmetodeissa, kuten vesiputousmallissa, julkaistaan kerralla tarkkaan etukäteen määritelty kokonainen tuotos. Ketterissä ohjelmistokehitysmalleissa tehdään valmiiksi ja julkaistaan yksittäisiä palasia ohjelmistosta iteroiden ja muutoksiin reagoiden. (Agile Manifesto, 2001; Adetokunbo & Basirat 2014.)

Scrum on ketterä ohjelmistokehitysmenetelmä. Scrum metodissa on vain kolme roolia, tuoteomistaja, kehitystiimi sekä Scrum Master. Näistä tuoteomistaja määrittelee julkaisuun suunnitelman, määrittelee tuotteen vaatimukset ja muodostaa näistä tuotteen työlistan. Kehitystiimi on vastuussa vaatimusten toteuttamisesta työlistalta iteroivalla, pilkottulla ja itseohjautuvalla tavalla. Scrum master taas on vastuussa ketterän prosessin opettamisesta sekä jalkauttamisesta tiimissä. Hän on myös tiimin fasilitaattori, valmentaja ja koordinoija, vaikka rooli ei kuitenkaan pohjautu viralliseen auktoriteettiin. (Watts, 2013). Scrum master avustaa tiimiä saavuttamaan korkean tuottavuuden esimerkiksi edistämällä tiimiytymistä ja pitämällä huolen, että Scrum metodiin liittyvät seremoniat (esimerkiksi sprintin suunnittelut ja retrospektiivit) pidetään. Scrum master huolehtii myös, että kehitystiimi pitää kiinni sovituista säännöistä, arvoista ja ketterän kehittämisen perinpeistä. Scrum metodin tapojen noudattamisella ja seremonioiden pitämällä on tutkitusti suora yhteys tiimin tehokkuuteen (Yu & Petter, 2014). Moniosaavien Scrum tiimien pitäisi saavuttaa korkean tason itseohjautuvuus niin, että he pystyvät itse hallinnoimaan työtaakkaansa, liikuttelemaan työtehtäviä tiimiläisten kesken tarpeen ja soveltuvuuden perusteella, sekä päättämään tiimin tekemisistä yhdessä (Agile Manifesto, 2001; Highsmith, 2004; Moe ym. 2009; Holtzhausen & de Klerk, 2018; Karabiyik ym. 2020, 4–5).

Garcia ja Russo (2019) kuvaavat tutkimuksessaan ketterien kehitysmenetelmien eroja perinteisiin ohjelmistokehitysmenetelmiin verrattuna. Papadopoulos (2015) kuvaa perinteisiä metodeja jäykiksi ja sellaisiksi, että ne eivät vastaa asiakkaan ja yrityksen tarpeisiin. Garcia ja Russo (2019) nostavat eroksi sen, että agile tarjoaa käytettävät menetelmät, jotka mahdollistavat nopeaan muuntautumiseen projektin tarpeiden mukaan. He ovat myös keskittyneet tutkimuksessaan johtamistyyleihin, joita kutsutaan nimillä ”transformational” ja ”empowering”. Näistä etenkin jälkimmäinen, voimaannuttava johtaminen, sisältää paljon samankaltaisuuksia valmentavan johtamisen kanssa. Se kannustaa

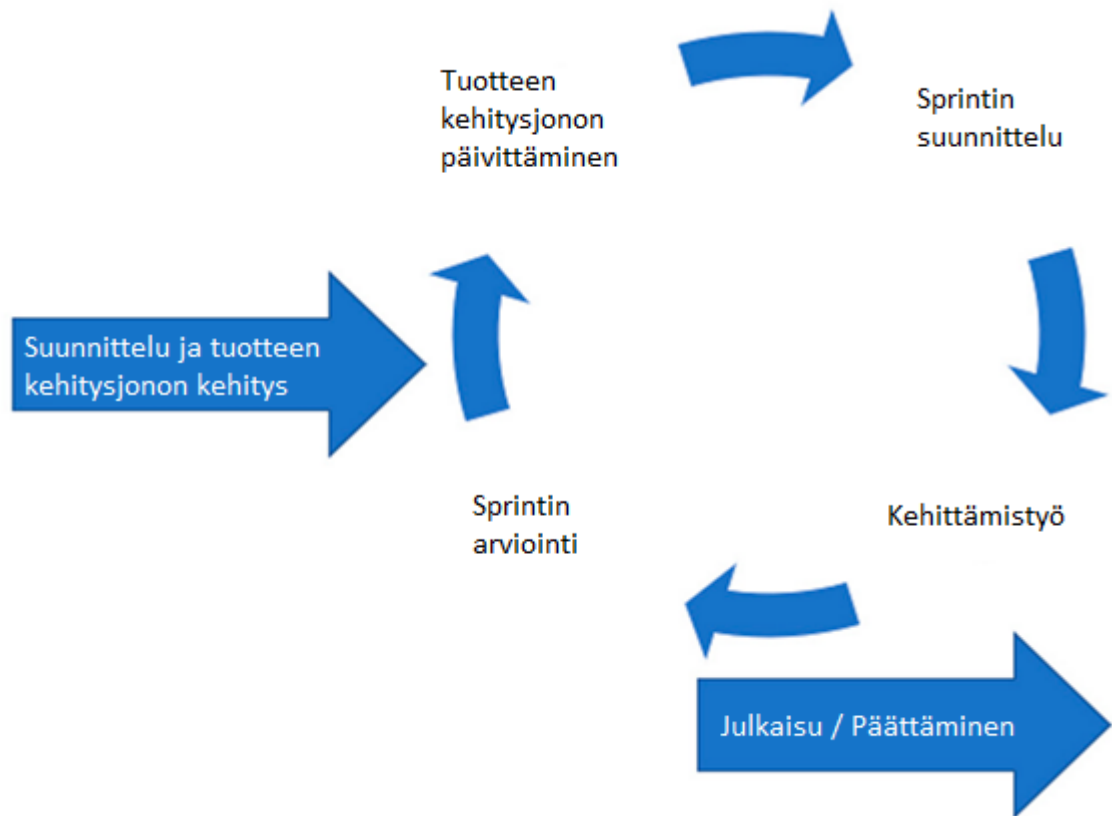
yksilön ajattelua, itsensä kehittämistä sekä vastuunjakoa tiimin halutun suorituksen saavuttamiseksi. (Papadopoulos 2015, 145; Amankwaa ym. 2019; Garcia & Russo 2019, 2.)

Käydessään läpi esimerkiksi Zhangin ym. (2011), Hochin ja Kozlowskin (2014), Liun ym. (2015), Sousan ja Van Dierendonckin (2016) sekä Neil ym. (2016) tutkimuksia läpi, Garcia ja Russo (2019) löysivät selkeän yhteyden tiimin suorituskyvyn ja valmentavan johtamisen välillä, mikään tutkimuksista, ei kuitenkaan ollut tutkinut perinteisen ohjelmistokehityksen ja ketterien kehitysmenetelmien vaikutusta suorituskyvyn. (Zhang ym. 2011, 1586–1611; Hoch & Kozlowski 2014, 390–403; Liu ym. 2015, 295–310; Sousa & Van Dierendonck 2016, 1–12; Neil ym. 2016, 97–122; Garcia & Russo 2019, 3.)

1990-luvulla kehitettyjen ketterien kehitysmenetelmien tarkoitus on Sauerin ja Reichin (2009) sekä Serradorin ja Pinton (2015) mukaan ollut mahdollistaa parempi omistautuminen projektille osallistujien kesken. Kaikki ovat lopputuloksesta vastuussa toisin kuin perinteisissä menetelmissä, joissa projektin vetäjä kantaa vastuun. Menodit mahdollistavat myös iteroivan kehitystyön ja pienempien julkaisujen myötä paremmat mahdollisuudet joustavuuteen toimitettavassa tuotteessa sekä tämän seurauksena nopeammat muutokset kehittämistyön aikana. Ketterissä kehitysmenetelmissä myös tiimien työskentely on vuorovaikutteisempaa sekä kehittyvää läpi prosessin. (Sauer & Reich 2009, 182–193; Serrador & Pinto 2015, 1040–1051; Garcia & Russo 2019, 6.)

Garcian ja Russon (2019) tutkimus tuki aiempia tuloksia siitä, että johtajuuden laatu ja tiimin suorituskyky kulkevat käsi kädessä. Tutkimus osoitti kuitenkin myös sen, että valitut johtajuuden menetodit eivät vaikuttaneet positiivisesti tai negatiivisesti johtajuuden ja tiimin suorituskyvyn yhteyteen. Täten he suosittelivatkin, että johtajia pitäisi kehittää monin vaihtoehtoisin tavoin oli se sitten harjoittelulla, valmennuksella tai mentoroinnilla. (Garcia & Russo 2019, 13.)

Karabykin ym. (2020) tutkielmassa Scrum on määritelty myöskin puitteiksi, jossa tekijät voivat vastata monimutkaisiin mukautuviin ongelmiin samalla, kun he tuottavasti ja luovasti toimittavat parasta mahdollista arvoa olevia tuotoksia. Tarkemmin prosessin malliin voi tutustua kuvassa 1. Scrum tuotekehitys rakentuu yhdessä työskentelevistä tiimeistä iteroiden ja inkrementaalisesti. Puitteet mahdollistavat myös tiimiläisille tiedon jakamisen, yhteistyön tuntemuksen ja tiimin itseohjautuvuuden. (Karabyik ym. 2020, 4.)



Kuva 1. Scrum prosessi Karabiyukin ym. mukaan (Karabiyuk ym. 2020, 5)

Valmentava johtaminen koettiin Yang ym. (2009) tutkimuksessa sopivaksi ketterissä kehittämismenetelmissä, sen lisäksi, että projektin johto valitsi ketterät menetelmät yli perinteisten vesiputousmallien kehittämisen. Tutkimuksissa kuten Moe, Dingsøyr ja Dybaa (2010), Marques (2015) sekä Van Eeden, Cilliers ja Van Deventer (2008) nähtiin monia valmentavan johtamisen ominaisuuksia kuten itseohjautuvuus, yhteistyö, yhteinen päätöksenteko, jaettu visio, mukautuvuus, uusien ideoiden kannustaminen ja inspiroiva motivaatio. Nämä ominaisuudet tekevät valmentavasta johtamisesta sopivan Scrum metodien mukaiselle kehittämiselle. (Yang 2009, 6–9; Moe ym. 2010, 480–491; Marques 2015, 1310–1322; Van Eeden ym. 2008, 253–267; Karabiyuk ym. 2020, 5)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Aiempiin aineistoihin perehtyminen

Tutkija perehtyi aiheeseen syksystä 2020 alkaen perehtymällä englannin- ja suomenkielisiin vertaisarvioituihin artikkeleihin, kirjoihin sekä tutkimuksiin. Hakusanoina käytettiin hakukerrasta riippuen muun muassa: virtuaalijohtaminen, virtuaalitiimit, valmentava johtaminen, ketterä kehittäminen, virtual leadership, virtual teams, leadership in virtual teams, transformational leadership, coaching, agile, scrum. Aineistoja aiheista löytyi valtavasti, mutta virtuaalisuuden, valmentavan johtamisen ja ketterän kehittämisen yhteisvaikutuksia ei ollut juurikaan tutkittu.

3.2 Aineiston keruu sähköisellä kyselyllä

Tässä työssä käytetään kvantitatiivisia menetelmiä, koska ne on lähdekirjallisuudessa todettu hyväksi tilanteessa, jossa halutaan kerätä kattavalla otannalla näkökulmia ja ymmärrystä. Sähköisellä kyselyllä kysytään samoja asioita samassa muodossa laajalta vastaajajoukolta. Tiedonkeruun tapa sopii erityisesti myös tilanteisiin, joissa tutkimuksen kohdekin on digitaalista maailmaa tai ihmisten käyttäytymisestä digitaalisissa ympäristöissä. Näiden vastausten avulla saadaan muodostettua otos kohteena olevasta perusjoukosta. Kvantitatiiviset menetelmät sopivatkin hyvin tilanteisiin, joissa tahdotaan testata teorian paikkansapitävyys tai toimivuus. Määrällisiä menetelmiä käyttäessä pitääkin aihepiiriin liittyvä teoria olla hyvin ymmärretty, jotta sitä voi järjestelmällisesti mitata. Vastauksista saatu data analysoidaan tilastollisin menetelmin, jolloin tiedot käsitellään koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan mittauksen luotettavuutta (reliabiliteetti) ja mittarin tarkkuutta (validiteetti) hyödyntämällä. Haasteena on myös otannan muodostaminen ja siksi onkin tärkeää muodostaa kattava otantakehikko (Ojasalo ym. 2018, 104–105, 128–129; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Kyselylomaketta suunniteltaessa tiedostettiin, että kehittämistyön tavoite on selvillä. Onkin oleellista, että lomake sisältää kaikki ja vain sellaiset kysymykset, jotka ovat tarpeen tavoitteen saavuttamiseksi. Lomakkeen suunnittelu ja kysely toteutettiin, kun tietoperusta oli muodostettu ja kohdeilmiöön oli perehdytty. Kyselyä laadittaessa on myös tiedostettu, että sähköisten kyselyiden räjähdysenomisessa määrän kasvussa on myös

haasteensa, esimerkiksi vastausaktiivisuus on jatkuvan kyselyryöpyn myötä alkanut laskeumaan. (Ojasalo ym. 2018, 128–129, 130–131; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään lyhyt ja ulkoasultaan selkeä. Kysymystenasettelusta tehtiin yksinkertainen sekä helposti ymmärrettävä. Tiedostettiin myös, että ei ole tarpeen kysyä asioita ”varmuuden vuoksi”. Avoimia kysymyksiä käytettiin lomakkeessa vain silloin, kun niiden käyttöön oli painava syy. Niihin jätetään usein vastaamatta, eikä niistä saadut vastaukset välttämättä täytä kysyjän vaatimaa informatiivista tasoa. Toisaalta, jos vastaajat tiedetään aktiivisiksi ja helposti kantaaottaviksi, avointen kysymysten käyttö voi olla hyvinkin aiheellista (Ojasalo ym. 2018, 131–132; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Kyselytutkimuksien saatteet ovat myös erittäin tärkeä osa onnistunutta kyselyä. Se ohjaa vastaajaa arvioimaan vastaako hän kyselyyn vai ei. Sen ominaisuuksilla onkin suora yhteys vastausprosenttiin ja siksi on tärkeää herättää luottamusta ja vastausmotivaatiota. Tämän tutkimuksen sähköisen kyselyn saate sisälsi:

- kuvauksen siitä, mikä kysely on kyseessä
- kyselyn tekijä ja kohderyhmä
- tarpeellisuuden perustelu
- maininta tutkimustulosten ja vastaajien anonymiteetin säilymisestä
- maininta siitä, että kaikki vastaukset ovat arvokkaita
- lomakkeen viimeinen palautuspäivämäärä
- etukäteiskiitokset yhteistyöstä
- teettäjän allekirjoitus

Teettäjän yhteystiedot kysymyksiä varten tarvittaessa, ei myöskään ole haitaksi (Ojasalo ym. 2018, 133; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Tutkimusaihe sekä kysymykset tarkentuivat alkuvuodesta 2021. Tutkija kirjoitti teoriaviihtekeyksen opinnäytetyölle, jonka jälkeen hän suunnitteli, laati ja testasi sähköisenkyselyn tutkimusaiheen ja kysymysten pohjalta.

Tutkimuskysymyksiksi tarkentui, mitkä valmentavan johtamisen osa-alueet ja ominaisuudet ovat toteutuneet etätyöskentelyn aikana ja mitä näistä pidetään tärkeinä. Selvitettävänä on myös, odotetaanko valmentavilta johtajilta mahdollisesti myös joitakin muita ominaisuuksia, joita oppikirjaesimerkit eivät sisällä.

Saatekirje ja sähköinen kysely hioutui ja selkeentyi, kun se kiersi kommenttikierroksella kohdeorganisaatioissa. Viimesilaukset saatiin, kun kysely ja saatekirje testattiin yhdellä tiimiläisellä ja yhdellä esihenkilöllä.

Sähköisen kyselyn alussa selvitetään taustamuuttujana, toimiiko vastaaja ketterässä kehitystiimissä tiimin jäsenenä, vai valmentavassa roolissa, kuten esimerkiksi Scrum Masterina, tuoteomistajana, esihenkilönä. Tiimin jäsenet pohtivat vastatessaan omia arjessa mukana olevia valmentavia henkilöitä ja itse valmentavassa roolissa toimivat pohtivat omaa toimintaansa valmentavana henkilönä.

Vastauksissa käytetään Likertin asteikkoa eli kartoitetaan skaalalla 1–5 vastaajien asenteita esimerkiksi valmentavan johtamisen elementtien esiintymisen arjessaan tai miten tärkeäksi he ne kokevat, pelkästään binäärisen samaa tai eri mieltä vastausten sijasta. (Robinson 2014).

Seuraavassa kahdessa kysymyksessä kartoitetaan asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan/ei lainkaan tärkeää, 5 = erittäin paljon/erittäin tärkeää) ensin miten paljon laajamittaisen etätyöskentelyn aikana on huomioitu valmentavan johtamisen elementtejä, kuten itseohjautuvuus, hyvinvointi, ammatillinen kehittyminen ja ammatillisten tavoitteiden tunnistaminen. Jälkimmäisessä kysymyksessä selvitetään, kuinka tärkeinä edellä mainittuja asioita pidetään.

Sitten kyselyssä kartoitetaan asteikolla 1-5 (1 = ei lainkaan/ei lainkaan tärkeää, 5 = erittäin paljon/erittäin tärkeää), miten paljon laajamittaisen etätyöskentelyn aikana on johtamisessa esiintynyt valmentavalta johtajalta odotettuja ominaisuuksia, kuten esimerkiksi välittömyys, nöyryys, toisten kunnioittaminen, odotusten asettaminen, kysymysten tekemisen taito, kyky innostaa omaan työhön, kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta ja niin edelleen. Yhteensä näitä ominaisuuksia on 19. Kaikille ominaisuuksille kartoitetaan myös tärkeys vastaajan mielestä. Seuraavaksi vastaaja valitsee kaikista ominaisuuksista itselleen viisi tärkeintä valmentavassa roolissa toimivassa henkilössä. Viimeisenä kysymyksenä on avoin kenttä ilman merkkirajaa, jossa voi kertoa, mitä muita ominaisuuksia edellä mainittujen lisäksi valmentavassa roolissa toimivalla henkilöllä pitäisi olla.

Sähköinen kysely lähetettiin keväällä 2021 laajalla otannalla organisaation järjestelmäkehityksen piirissä ketterissä tiimeissä toimiville sekä tiimejä tai tiimiläisiä valmentaville henkilöille (Scrum masterit, tuoteomistajat, esihenkilöt, julkaisuvastaavat jne.) Kysely on lähes täysin kvantitatiivinen, mutta se sisältää yhden avoimen kysymyksen, jonka myötä on mahdollista saada kartoitettua esihenkilöiltä tai valmentavasti toimivilta henkilöiltä

teorian ulkopuolisia toivottuja ominaisuuksia tai tarpeita. Vastausaika oli viikko ja vastausajan tärkeydestä muistutettiin vastausajan viimeisellä kolmanneksella. Kysely toteutettiin Webropol-työkalun avulla ja sen vastaamisaika on noin 10 minuuttia. Kysely toimitettiin alun perin Scrum Master ja Tuoteomistaja jakelulistoille pyynnöllä, että he välittävät kyselyä tiimeilleen ja esihenkilöilleen. Alkuperäisissä jakelulistoissa oli vastaanottajia noin 250 henkilöä, mutta todellisuudessa ei voida tietää, kuinka paljon kyselyyn vastauspyyntöä on välitetty eteenpäin.

3.3 Aineiston analyysi

Tulososassa esitetään ensin keskiarvot sekä keskihajonnat. Tämän jälkeen mielipidekysymysten analysoimiseen käytettiin Mann-Whitneyn testiä. Tällöin ei tarvitse olettaa normaalijakautuneisuutta ja saadaan lukujen poikkeamalla havaittua hypoteesien paikkansapitävyys. Mitä pienempi p-arvo, sitä tuetumpi hypoteesi on. Pienin mahdollinen arvo on 0. (Reunamo.)

GAP-analyysin avulla voidaan kartoittaa esimerkiksi yrityksen tai järjestelmän tehokkuutta ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Sen avulla voidaan tunnistaa esimerkiksi johtamisprosessin nykyisyys, tavoitetila ja niiden välillä olevat eroavaisuudet. Tämän kartoituksen jälkeen voidaan luoda suunnitelma ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet välien täyttämiseksi. (Kenton 2020.)

GAP-analyysi koostuu neljästä vaiheesta:

1. Määritellään projektin tavoite – Tässä vaiheessa kartoitetaan mahdollisimman tarkat, mittakaavassa ja saavutettavissa olevat, realistiset ja ajankohtaiset tavoitteet, joihin pyritään.
2. Selvitetään järjestelmän tai prosessin nykytila – Tässä hyödynnetään olemassa olevaa tietoa nykytoiminnassa, esimerkiksi olemassa olevaa dokumentaatiota ja tietoa nykyisestä prosessista.
3. Analysoidaan kerätty data – Analysoidaan kerätty data ja sen sisältämät eroavaisuudet.
4. Koostetaan loppuraportti – Raportti perustuu kerättyyn kvantitatiiviseen tietoon prosessista ja sen sisältämistä eroavaisuuksista. Raportin pohjalta luodaan toimintasuunnitelma millä tavoitteet saavutetaan. (Kenton 2020.)

Tässä tutkimuksessa painotetaan etenkin kuilua valmentavan johtamisen metodien tärkeyden ja todellisen tilan välillä.

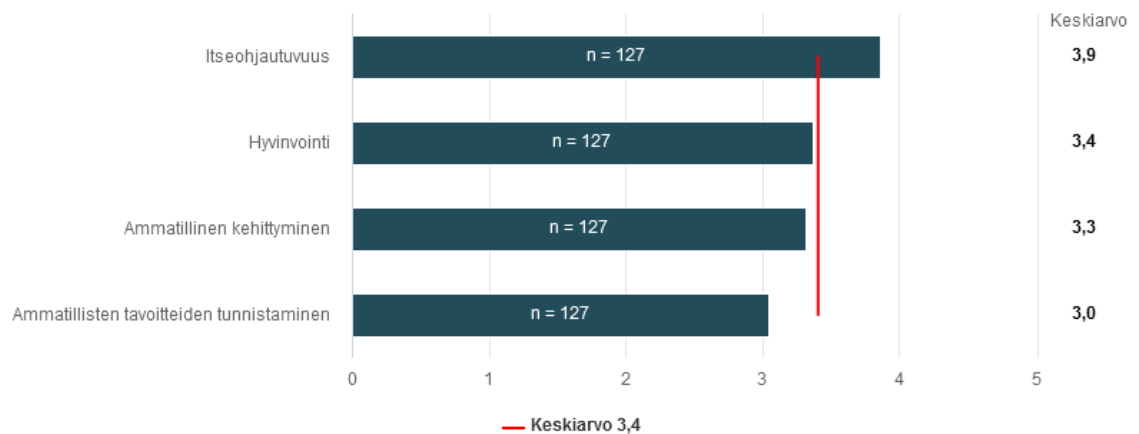
Avoimen kysymyksen laadullista sisällönanalyysiä tehtiin koodaamalla vastaajien antamat avoimet vastaukset. Käytännössä ne jäsenneltiin teemoittain sen mukaan, minkälaisia valmentavan johtamisen ominaisuuksia valmentavassa roolissa toimivalta henkilöltä odotetaan. (Ojasalo ym. 2018, 141.)

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Vastauksia sähköiseen kyselyyn saapui 127 kappaletta. Näistä ennen muistutuskirjettä oli tullut 91. Kyselyn linkin avasi 242 henkilöä, jolloin vastausprosentti avanneiden kesken oli kiitettävä 52 %. Kyselyyn vastanneista 67 oli tiimiläisiä (53 %) ja 60 valmentavassa roolissa toimivia (47 %).

4.1 Elementtien onnistumiset ja tärkeydet viimeisen vuoden aikana

Tässä on esitetty tulokset liittyen kysymykseen, jossa selvitettiin asteikolla 1–5 sitä, miten paljon valmentavassa johtamisessa on huomioitu seuraavia elementtejä laajamittaisen etätyöskentelyn aikana. Tulokset on esitetty kuviossa 1 sekä taulukossa 3, jotta nähdään vastausten jakautuminen prosentteina.



Kuvio 1. Valmentavan johtamisen elementtien esiintymisen keskiarvot

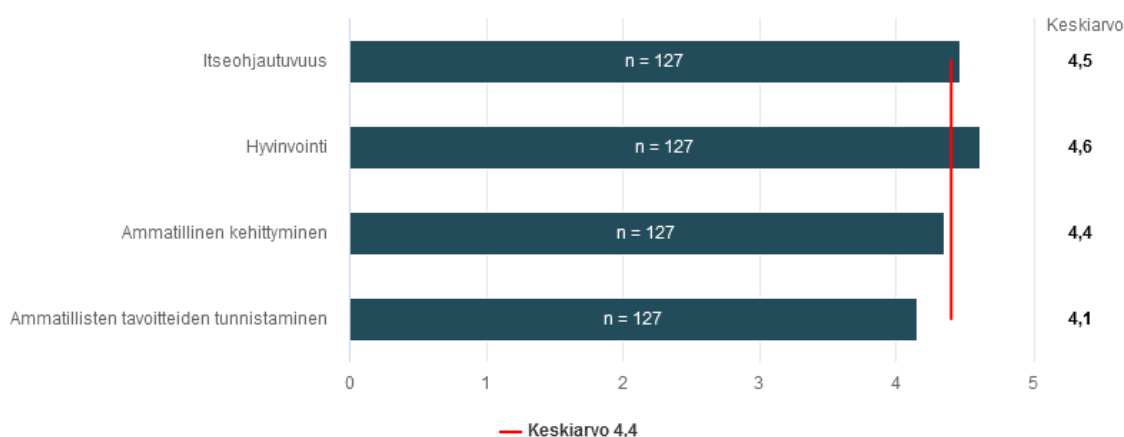
Taulukko 3. Valmentavan johtamisen elementtien esiintymiset vastausten jakauma

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Itseohjautuvuus	2,4%	10,2%	15,0%	44,1%	28,3%	3,9	4,0
Hyvinvointi	3,9%	15,8%	31,5%	37,0%	11,8%	3,4	3,0
Ammatillinen kehittyminen	4,7%	14,2%	34,6%	37,8%	8,7%	3,3	3,0
Ammatillisten tavoitteiden tunnistaminen	6,3%	24,4%	31,5%	33,9%	3,9%	3,0	3,0

Huomattava on, että tuloksissa on itseohjautuvuuden ja ammatillisten tavoitteiden tunnistamisen välillä melkein yhden arvosanan ero. Keskiarvo on kuitenkin 3 tai parempi, vaikka alempiakin arvoja on vastaajien kesken annettu.

Aineistosta haluttiin myös tarkastella, onko tiimin jäsenten ja valmentavassa roolissa toimivien henkilöiden vastauksissa eroa. Mann-Whitneyn testillä tarkastellessa löytyi yksi tilastollisesti merkitsevä ($p=0.010$) tulos ja se koski ammatillisten tavoitteiden esiintymisen kokemusta. Tiimin jäsenet ovat kokeneet toteutumisen isolla skaalalla ja negatiivisemmin. Valmentavassa roolissa toimivat taas ovat kokeneet tämän esiintymisen positiivisempänä.

Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin sitä, miten tärkeäksi vastaajat kokevat valmentavan johtamisen elementit asteikolla 1–5. Tulokset on esitetty kuviossa 2 sekä taulukossa 4, jotta nähdään vastausten jakautuminen prosentteina.



Kuvio 2. Valmentavan johtamisen elementtien koetun tärkeyden keskiarvot

Taulukko 4. Valmentavan johtamisen elementtien koetun tärkeyden vastausten jakauma

	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
Itseohjautuvuus	0,0%	0,0%	4,7%	44,1%	51,2%	4,5	5,0
Hyvinvointi	0,0%	0,8%	3,9%	28,4%	66,9%	4,6	5,0
Ammatillinen kehittyminen	0,8%	1,6%	6,3%	44,1%	47,2%	4,4	4,0
Ammatillisten tavoitteiden tunnistaminen	1,6%	2,3%	13,4%	44,9%	37,8%	4,1	4,0

Kaikki neljä elementtiä on todettu tärkeiksi arvosanojen perusteella. Ammatillisten tavoitteiden tunnistaminen, on kuitenkin keskiarvon alapuolella.

Mann-Whitneyn testin tarkastelun perusteella löydettiin yksi tilastollisesti erittäin merkitsevä tulos ($p=0.00$), joka koski itseohjautuvuuden tärkeyden tuntemukseen. Valmentavassa roolissa toimivat henkilöt kokevat sen tärkeämmäksi kuin tiimin jäsenet

4.2 Valmentavassa roolissa toimivan henkilön ominaisuudet

Ominaisuuksien esiintyminen johtamisessa laajamittaisen etätyöskentelyn aikana

Tässä kysymyksessä selvitettiin asteikolla 1–5 sitä, miten paljon seuraavat ominaisuudet ovat näkyneet johtamisessa etätyöskentelyn aikana. Alla olevassa taulukossa 5, tulokset on järjestetty korkeimmasta keskiarvosta pienimpään, lisäksi taulukosta näkyy keskihajonta.

Taulukko 5. Ominaisuuksien esiintyminen

Ominaisuudet	KA	KH
Toisten kunnioittaminen	3,93	0,84
Positiivisuus	3,79	0,77
Kuuntelutaito	3,70	0,96
Välittömyys	3,69	0,85
Kyky rakentaa luottamusta tiimiläisten osaamiseen	3,61	0,86
Tavoitteellisuus	3,57	0,88
Oman oivaltamisen mahdollistamisen taito	3,52	0,79
Kyky rakentaa luottamusta ihmisten välillä	3,49	0,94
Kyky ottaa vastaan palautetta	3,46	0,92
Odotusten asettaminen	3,38	0,83
Kyky antaa palautetta	3,37	0,90
Kyky innostaa omaan työhön	3,36	0,88
Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaminen	3,35	0,94
Havainnointi- ja analyysitaito	3,33	0,87
Kysymysten tekemisen taito	3,31	0,91
Kyky asettua toisen asemaan	3,31	0,91
Jämäkkyys	3,28	0,82
Nöyryys	3,20	0,93
Kyky potentiaalin vapauttamiseen	3,10	0,95

Huomattavaa on, että keskiarvo ei missään ominaisuudessa ylitä arvosanaa 4. Eniten esiintyneenä ominaisuutena nousee esille toisten kunnioittaminen ja heikoimpana kyky potentiaalin vapauttamiseen, jonka keskihajonta on 0,95.

Ominaisuuksien esiintymisessä Mann-Whitney testin mukaan ei ole merkitseviä eroja siinä, miten tiimiläiset ja valmentavassa roolissa toimivat ovat vastanneet.

Ominaisuuksien tärkeys valmentavassa roolissa toimivassa henkilössä

Seuraavassa kysymyksessä annettiin valmentavassa roolissa toimivan henkilön ominaisuuksien tärkeydelle arvosanat asteikolla 1–5. Kaikki tämän kysymyksen keskiarvot ja keskihajonnat löytyvät alla olevasta taulukosta 6.

Taulukko 6. Ominaisuuksien tärkeys

Ominaisuudet	KA	KH
Toisten kunnioittaminen	4,77	0,44
Kuuntelutaito	4,74	0,46
Kyky antaa palautetta	4,57	0,61
Kyky ottaa vastaan palautetta	4,52	0,60
Kyky rakentaa luottamusta tiimiläisten osaamiseen	4,52	0,62
Kyky rakentaa luottamusta ihmisten välillä	4,50	0,69
Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaminen	4,43	0,71
Kysymysten tekemisen taito	4,39	0,69
Tavoitteellisuus	4,37	0,65
Havainnointi- ja analyysitaito	4,33	0,66
Kyky asettua toisen asemaan	4,29	0,76
Positiivisuus	4,28	0,74
Kyky innostaa omaan työhön	4,25	0,70
Odotusten asettaminen	4,23	0,67
Kyky potentiaalin vapauttamiseen	4,22	0,80
Oman oivaltamisen mahdollistamisen taito	4,11	0,75
Välittömyys	4,10	0,81
Jämäkkyys	4,07	0,71
Nöyryys	3,75	0,77

Tärkeimmiksi koetut kuusi ominaisuutta ovat toisten kunnioittaminen, kuuntelutaito, kyky antaa palautetta, kyky vastaanottaa palautetta ja kyky rakentaa luottamusta tiimiläisten osaamiseen. Nöyryys on koettu kokonaisen arvosanan verran vähemmän tärkeäksi.

Ominaisuuksien tärkeydessä Mann-Whitney testin mukaan ei ole merkitseviä eroja siinä, miten tiimiläiset ja valmentavassa roolissa toimivat kokevat niiden tärkeyden.

Viisi tärkeintä ominaisuutta valmentavassa roolissa toimivassa henkilössä

Ominaisuuksien tärkeyden arviointia on vahvistettu lisäksi kysymyksellä, jossa vastaajat valitsevat yllä olevista itselleen viisi tärkeintä ominaisuutta. Tulokset näkyvät kokonaisuudessaan alla taulukossa 7.

Taulukko 7. Viisi tärkeintä ominaisuutta

Ominaisuudet	n	Prosentti
Kuuntelutaito	72	56,70 %
Toisten kunnioittaminen	71	55,90 %
Kyky antaa palautetta	49	38,60 %
Positiivisuus	47	37,00 %
Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaminen	44	34,60 %
Kyky rakentaa luottamusta ihmisten välillä	42	33,10 %
Kysymysten tekemisen taito	38	29,90 %
Tavoitteellisuus	37	29,10 %
Kyky ottaa vastaan palautetta	30	23,60 %
Havainnointi- ja analyysitaito	27	21,30 %
Kyky innostaa omaan työhön	27	21,30 %
Jämäkkyys	24	18,90 %
Kyky potentiaalin vapauttamiseen	22	17,30 %
Kyky rakentaa luottamusta tiimiläisten osaamiseen	21	16,50 %
Välittömyys	20	15,70 %
Odotusten asettaminen	20	15,70 %
Kyky asettua toisen asemaan	20	15,70 %
Oman oivaltamisen mahdollistamisen taito	18	14,20 %
Nöyryys	6	4,70 %

Viideksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi nousevat kuuntelutaito (n=72), toisten kunnioittaminen(n=71), kyky antaa palautetta(n=49), positiivisuus(n=47) sekä kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaminen(n=44). Vähiten tärkeäksi valittu on nöyryys (n=6). Kaikki annetut vastaukset näkyvät alla olevasta taulukosta 5.

Ominaisuuksien tärkeyden ja esiintymisen välinen kuilu

Seuraavaksi tarkasteltiin sitä, onko ominaisuuksien arjessa esiintymisen ja koetun tärkeyden välillä kuiluja. Alla olevassa taulukosta 8 näemme tulokset GAP-analyysin avulla.

Taulukko 8. Ominaisuuksien GAP-analyysi

Ominaisuudet	Tärkeys	Esiintyminen	GAP
	KA	KA	
Kyky antaa palautetta	4,57	3,37	1,20
Kyky potentiaalin vapauttamiseen	4,22	3,10	1,12
Kysymysten tekemisen taito	4,39	3,31	1,08
Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaminen	4,43	3,35	1,07
Kyky ottaa vastaan palautetta	4,52	3,46	1,06
Kuuntelutaito	4,74	3,70	1,04
Kyky rakentaa luottamusta ihmisten välillä	4,50	3,49	1,02
Havainnointi- ja analyysitaito	4,33	3,33	1,00
Kyky asettua toisen asemaan	4,29	3,31	0,98
Kyky rakentaa luottamusta tiimiläisten osaamiseen	4,52	3,61	0,91
Kyky innostaa omaan työhön	4,25	3,36	0,89
Odotusten asettaminen	4,23	3,38	0,85
Toisten kunnioittaminen	4,77	3,93	0,84
Tavoitteellisuus	4,37	3,57	0,80
Jämäkkyys	4,07	3,28	0,80
Oman oivaltamisen mahdollistamisen taito	4,11	3,52	0,59
Nöyryys	3,75	3,20	0,55
Positiivisuus	4,28	3,79	0,50
Välittömyys	4,10	3,69	0,41

Yhden arvosanan tai yli kuulu löytyy kohdista kyky antaa palautetta (GAP=1,20), kyky potentiaalin vapauttamiseen (GAP=1,12), kysymysten tekemisen taito (GAP=1,08), kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaminen (GAP=1,07), kyky ottaa vastaan palautetta (GAP=1,06), kuuntelutaito (GAP=1,04), kyky rakentaa luottamusta ihmisten välillä (GAP=1,02) ja havainnointi ja analyysitaito (GAP=1,00).

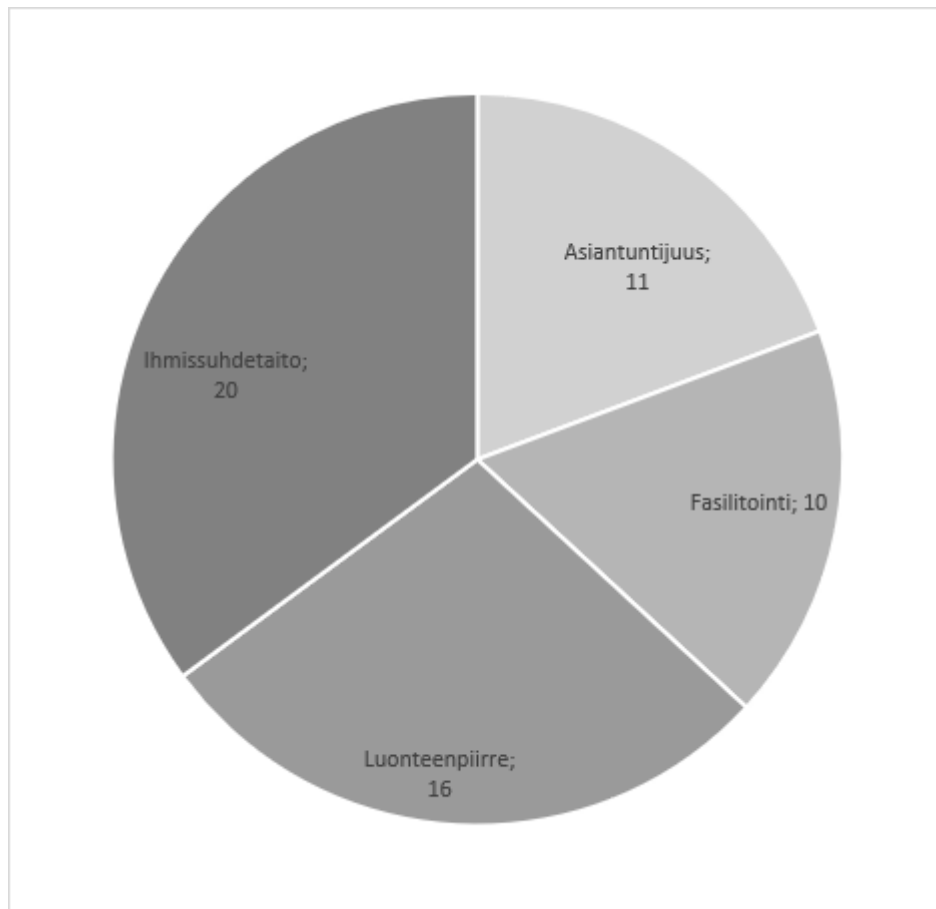
Pienimmät kuilut löytyvät taas välittömyydestä (GAP=0,41), positiivisuudesta (GAP=0,5), nöyryydestä (GAP=0,55) sekä oman oivaltamisen mahdollistamisen taidosta (GAP=0,59).

4.3 Ominaisuudet avoimissa vastauksissa

Avoimessa vastauksessa vastaajat saivat kertoa mitä muita, kuin kyselyssä mainittuja ominaisuuksia he toivoivat valmentavassa roolissa toimivilta henkilöiltä. Avoimia vastauksia tuli 34 kappaletta ja sisällön analyysin mukaan havaittiin seuraavat yläteemat: asiantuntijuus, fasilitointi, luonteenpiirre sekä ihmissuhdetaito.

Mainintojen määrä teemoittain löytyy kuviosta 3. Huomattava on, että yksittäisen avoimen vastauksen sisältö saattoi sopia useampaan teemaan. Avoimista vastauksista

poistettiin ne vastaukset, jotka kommentoivat kyselyä tai sen sisältöä kysymyksenmukaisen vastausten sijasta.



Kuvio 3. Muiden ominaisuuksien teemat ja maininnat

Ihmissuhdetaidot korostuivat teemana selvästi suuressa osassa vastauksista. Toiseksi eniten nousi esille luonteenpiirteiksi tulkitut vastaukset. Yllättävänä lisänä asiantuntijuutta korostettiin kolmanneksi eniten. Fasilitointiin liittyviä ominaisuuksia esiintyi vähiten.

Lainauksia, jossa löytyy teemoina ihmissuhdetaito:

"Helposti lähestyttävä, vastuuntuntoinen, tiimipelaaja, joka arvostaa muiden tekemää työpanosta ja näkee kaikki työt yhtä arvokkaina".

"Tiimiläisten tasa-arvoinen kohtelevminen. Kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Luotettavuus".

"Kykyä rohkaista ja luoda uskoa tulevaisuuteen, kykyä näyttää muutos mahdollisuutena, kykyä innostaa, kykyä haastaa sopivasti".

Luonteenpiirteitä kuvattiin seuraavasti:

"Korkea resilienssi".

"Avoimuus kehittymiselle ja uuden kokeilemiselle, kärsivällisyyttä".

"Psykologista pelisilmää!".

Asiantuntijuus nousi esille näissä vastauksissa:

"Osaamista johtamastaan alueesta, mahdollisimman paljon. Rauhallisuus".

"Riittävästi teknistä ja sisältöosaamista...".

"Hyvä olla aiempaa taustaa ja ymmärrystä siitä alueesta, jota omat valmennettavat tekevät esimerkkinä tietojärjestelmätyö, tietojärjestelmien kehittäminen. Tällöin helpompi ymmärtää henkilöiden tilanteita ja tehtävien luonnetta ja asettua heidän asemaansa ja esittää oleellisia kysymyksiä."

Vähiten esiintynyt fasilitointi kuvattiin esimerkiksi näin:

"Auttamishalu ja tuen antaminen, hyväksyvä suhtautuminen, kannustaminen, in-spiroiminen".

"Asioiden tavoitteellinen vieni eteenpäin tukena ja eri tahojen (toteutus, testaus, määrittely) aktivoimana voimana".

"Kyky tehdä itsestään tarpeettoman".

4.4 Tutkimuksen luotettavuusarviointi

Tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin tarkalla pohjatyöllä lähdekirjallisuuden parissa. Sähköisen kyselyn luotettavuus varmistettiin kattavalla saatekirjeen sekä kyselyn sisällön kommenttikierroksilla ja testaamisella. Näistä saadun palautteen perusteella kyselyä ja saatekirjetä muokattiin sen mukaiseksi, että siihen vastaaminen olisi selkeää ja yksinkertaista. Esimerkiksi kyselyssä ja saatteessa termi virtuaalinen korvattiin etätyöskentelyllä, koska kyseistä termiä käytetään organisaatiossa. Testauksessa tiedostettiin kuitenkin myös se, että kyselyä ja saatekirjetä voisi testata loputtomasti ja aina saada uusia kommentteja ja kehittämis ehdotuksia, joten testauksen määrä rajattiin heti alkuun kertaan per rooli. Myös vastaajien valtava määrä lisää kyselyn tuloksien luotettavuutta. Kyselyssä mahdollistettiin myös eri näkökulmien huomioiminen taustakysymyksellä sekä

avoimella vastauskentällä (Ojasalo, ym. 2018, 105, 128–129; Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Sähköisestä kyselystä tuli tiedonkeruuvaiheessakin vielä jonkun verran palautetta ja jatkokysymyksiä. Esimerkiksi kyseltiin sen perään, kuuluuko konsultin vastata kyselyyn tai onko tiimin tuoreus este vastaamiselle. Toisaalta kiitettiin siitä, että tutkimusta tehdään näin tärkeästä ja kiinnostavasta asiasta.

Tuloksista ja sähköisestä kyselystä tulleiden kommenttien perusteella pitää kuitenkin tiedostaa, että osa termeistä saattoi olla vaikeasti hahmotettavia, jolloin ne saattoivat jäädä etäiseksi vastaajille. Tällainen oli esimerkiksi ammatillisten tavoitteiden tunnistaminen sekä kyky potentiaalın vapauttamiseen. Avoimista vastauksista ja kommentteista on myös tulkittavissa sitä, että tiimiläiset ja asiasta koulutuksen saaneet (joka ei välttämättä tarkoita kaikkia valmentavassa roolissa toimivia) hahmottavat valmentavan johtamisen eri tavalla ja joillekin se saattaa olla vain termi, jonka sisällöstä he eivät tiedä mitään. Sähköinen kysely ei myöskään sisältänyt en osaa sanoa vaihtoehtoa, kommenttien perusteella silloin vastattiin asteikon keskeltä arvosanalla 3, tämäkin pitää tiedostaa tuloksia tulkittaessa.

5 POHDINTA

5.1 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten valmentavan johtamisen osa-alueet toteutuvat laajamittaisen etätyöskentelyn aikana organisaation ketterissä kehitystiimeissä sekä miten eri osa-alueiden tärkeys koetaan. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös, millaisia ominaisuuksia valmentavassa roolissa toimivalta henkilöltä odotetaan sekä miten paljon ne näkyvät arjessa. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan mahdolliset kaivatut ominaisuudet, jotka eivät esiinny valmentavan johtamisen lähdekirjallisuudessa.

5.1.1 Valmentavassa roolissa toimivan tärkeät ominaisuudet

Kuten Hunt & Weintraub (2004) sekä Ristikangas & Ristikangas (2013) korostivat esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja yksilöiden välistä yhteistyösuhdetta, sekä toisia arvostavaa arkea, luottamusta, niin myös tutkimuksen tuloksista voimme nähdä, että valmentavassa roolissa toimivassa henkilössä pidetään tärkeänä vuorovaikutustaitoja. Choi (2005), Downey (2003), Whitmore (2010) ja Heslin ym. (2006) korostavat samoja osa-alueita, kuten palautteen anto- sekä vastaanottokykyä sekä kehittymisen mahdollistamista, jotka korostuvat tärkeinä myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

Teoriassakin korostettujen vuorovaikutuskykyjen laaja esiintyminen tutkimustuloksissa on hyväksi, koska virtuaalitiimin tehokkuus perustuu hyvään kommunikaatioon. On siis tärkeää vaalia luottamusta tiimissä ja tiimiä kohtaan heti alusta alkaen. (Crossman & Lee-Kelley 2004; Gilson ym. 2014). Myös vuorovaikutuksen laatu korostuu virtuaalitiimeissä yli kasvotusten toimivien tiimien (Schaubroeck & Yu 2017). Mahdolliset ongelmatilanteet hidastavat sosiaalisten suhteiden kehittymistä sekä yhteyden tunteen muodostumista toisia tiimiläisiä kohtaan (Dávideková & Hvorecký 2017). Myös Liao (2017) on korostanut tunnepohjaisten yhtymäkohtien rakentamisen tärkeyttä virtuaalisissa tiimeissä, sekä sitä että ne lisäävät yhteistyökykyä ja yhteistyön ilmapiiriä, jolloin tiimin jäsenet ovat keskenään ja valmentavassa roolissa toimivien henkilöiden kanssa vastaanottavampia sekä rakentavat parempaa työilmapiiriä. Voidaan siis päätellä, että hyvin vuorovaikutuspohjaisessa johtamistavassa, kuten valmentava johtaminen, nämä samat tekijät vaikuttavat niin tiimin, kuin valmentavan johtamisen onnistumiseen.

Ristikangas & Ristikangas (2013), Derven (2016), Ferrell & Kline (2018) sekä Hacker ym. (2019) korostavat, että luodun luottamuksen avulla tiimi ja valmentavassa roolissa toimivat henkilöt pystyvät ratkomaan myös mahdolliset ristiriitatilanteet uskoen toistensa hyvántahtoisuuteen. Luottamus auttaa pääsemään yli niin teknologian, kuin sosiaalisen kanssakäymisen tuomistakin haasteista. Luottamusta rakentavat vuorovaikutusominaisuudet korostuvat niin tärkeimpien ominaisuuksien listauksissa, kuin avoimissa vastauksissakin.

Fasilitointikyvyt ovat myös tärkeä osa onnistuneen työskentelyn mahdollistamisesta (Dulebohn & Hoch, 2017). Niilläkin rakennetaan luottamusta sekä ihmissuhteita toisistaan fyysisesti erillään olevien tiimiläisten kesken. Tätä tukee myös valmentavan johtamisen periaatteet. Fasilitointikyvyt korostuivat etenkin tutkimuksen avoimien vastauksien teemoissa.

Valmentavassa roolissa toimivat henkilöt kokevat tutkimuksen perusteella itsekkin jatkuvan kehittymisen roolissaan tärkeinä, joka tukee McCarthyn & Milnerin (2013), Ristikankaan & Ristikankaan (2013) sekä Uutelan (2019) teoriaa siitä, että valmentavassa roolissa toimivan pitää itsekkin olla valmennettavana ja jatkuvan kehittymisen syklissä pitääkseen kykynsä parhaassa terässä. Ristikangas & Ristikangas (2013) nostavat esille myös osallistamisen ja tavoitteellisuuden sekä itseohjautuvan oppimisen ja hyvinvoinnin. Nämäkin tutkimustulosten valossa selkeästi tärkeitä ominaisuuksia valmentavan etäjohtamisen arjessa.

Ei sovi kuitenkaan unohtaa organisaation isommassakin mittakaavassa jatkuvaa kehittämistä positiivisuuden, yksilön oppimisen ja kehittymisen ja avoimuuden kautta. (Ellinger & Kim, 2014). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella edellä mainitut sekä luottamuksen, omaan työhön innostamisen ja oman oivaltamisen mahdollistamisen (Wilson 2004, Chong ym. 2016) pitäisi selvästi nostaa organisaation strategiaan, jotta ne ulottuisivat kaikkialle, missä ketterää kehitystoimintaa tehdään valmentavia rooleja hyödyntämällä.

Kuten Moe ym. (2010), Marques (2015) sekä Van Eeden ym. (2008) tutkimuksissa esitetään ketterien kehitysmenetelmien ja valmentavan johtajuuden ominaisuuksia yhdistävät niin itseohjautuvuus, yhteistyö, yhteinen päätöksenteko, jaettu visio, mukautuvuus, uusiin ideoihin kannustaminen ja inspiroiva motivaatio. (Karabiyik ym. 2020). Nämäkin ominaisuudet ovat esiintyneet tärkeinä tutkimustuloksissa.

Vuorovaikutustaitojen lisäksi valmentavassa roolissa toimivan henkilön pitää tutkimustulosten perusteella myös ymmärtää omaa luonnettaan sekä olemassa olevan tunneälykyytensä taso, sekä olla valmis jatkuvasti kehittämään niitä. Tämä tukee Ristikankaan & Ristikankaan (2013) teoriaa siitä, että valmentavan johtajan pitää tehdä työtä koko persoonallaan. Goleman & Boyatzis (2017) ja Bar-on (2010) korostavatkin tunneälyn hyödyntämisen valtavaa voimaa ammatillisissa suorituksissa onnistumisessa. Etenkin tärkeiksi on nostettu kyky hahmottaa ja hyväksyä itsensä, kyky hahmottaa muiden tunteita, kyky hallita tunteita, kyky olla realistinen ja asettaa asiat oikeaan näkökulmaan sekä kyky positiiviseen ja optimistiseen ulosantiin. Kaikki edellä mainitut, ovat tutkimustulosten perusteella selvästi ominaisuuksia, jotka auttavat valmentavassa johtamisessa onnistumiseen, niin tiimiläisten, kuin itse valmentavassa roolissa toimivienkin näkökulmasta. Tutkimustuloksessa mielenkiinnon herätti se, että positiivisuus esiintyi tärkeänä ominaisuutena kysymyksessä, jossa ominaisuuksista piti valita vain viisi tärkeintä. Verratessa tärkeydessään pisteytettyihin ominaisuuksiin positiivisuus taas jäi vähemmän tärkeäksi.

Liaon (2017) väitökset, vaikka alun perin ottavatkin kantaa tiimin tehokkuuteen, sisältävät monia yhtymäkohtia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tiimin tukeminen fasilitoimalla, valmentavalla, ihmissuhteita rakentamalla pohjana virtuaaliselle yhteistyölle, tulee selvästi esille tärkeissä ominaisuuksissa. Kuten myös osaamisen jakaminen sekä kanssakäymistä tukevat mallit, luottamuksen rakentaminen, konfliktitilanteiden ratkaiseminen, itseohjautuvuuteen kannustaminen.

Tutkimuksessa todella positiivinen teorian ulkopuolinen löydös oli, että vaikka lomakkeeseen oli listattu suuri määrä ominaisuuksia, valmentavassa roolissa toimivan ominaisuuksia saatiin silti avoimissa vastauksissa lisää, etenkin sellaisia, jotka ovat teorian ulkopuolisia, joka on todella mielenkiintoista.

Näistä esille nousevana teemana tutkijalle mielenkiintoisin oli asiantuntijuus, joka ei esiinny valmentavan johtamisen teoriassa lainkaan. Syy tälle lienee, että valmentavaa johtamista tehdään pehmeillä arvoilla. On kuitenkin täysin ymmärrettävää, että ymmärrys tiimiläisten töistä, oli kyseessä sitten koodaaminen, vaatimusmäärittely tai kehitettävän järjestelmän testaus, sujuvoittaa arkea huomattavasti. Kohdeorganisaatiossa valmentavissa rooleissa toimivilla henkilöillä on usein taustaa jostain näistä kolmesta roolista, muttei lähes koskaan kaikista kolmesta. Organisaatiossa on tavoitetilana myös moniosaavat tiimit, jossa henkilöt pystyisivät esimerkiksi koodaamaan ja testaamaan tai määrittelemään ja koodaamaan. Tämä tavoite jää kuitenkin reaali maailmassa

ensimmäisenä kiireen jalkoihin. Oman asiantuntijuuden kehittäminen muiden roolien työskentelyn arjesta jääkin osaksi valmentavaa johtamista ja siitä seuraavaa dialogia.

Kuiluanalyysista on nähtävissä, että vuorovaikutteiset ominaisuudet eli kyvyt ja taidot omaavat suuremman kuilun, kuin luonteenpiirteet. Toki näiden välittyminen virtuaalissa etätyöskentelyssä henkilöiden välillä on huomattavasti haasteellisempaa, kuin samassa sijainnissa työskentelevässä arjessa, jossa vuorovaikutuksessa välittyy huomattavasti enemmän myös sanatonta tietoa.

5.1.2 Kehittämisehdotuksia valmentavassa roolissa toimiville

Vastaajien ketterän kehittämistyön toimintaympäristöstä pitää myös tiedostaa se, että se sisältää suuren määrän projektityötä, joissa osassa on erittäin tiukkakin aikataulu. Miten tämä vaikuttaa mahdollisesti esimerkiksi pitkän aikavälin ammatilliseen kehittymiseen? Annetaanko sille valmentavassa roolissa toimivien suunnalta tarpeeksi aikaa ja kokevatko tiimiläiset itse, että se on mahdollisesti kiireisessä tilanteessa, ajankohtaista ja siihen kuluvan ajan arvoista. On ymmärrettävää, että ensisijaisesti tuetaan nykyisen työtehtävän vaatimaa oppimista ja kehittymistä, mutta tiimiläisten hyvinvoinnin ja motivaation kannalta on tärkeää tilanteen sen salliessa, myös mahdollistaa ammatillisen kehityksen hahmottaminen ja tukeminen pidemmälläkin aikavälillä. Organisaatiossa oppimiselle ja opiskelulle annetaan aikaa, mutta se ei kuitenkaan ole kaikilla tiedossa tai sitä ei osata priorisoida niin korkealle, että sitä tapahtuisi osana arkea.

Valmentavassa roolissa toimivan henkilön asiantuntijuuden tai vähintään tiimiläistensä työn ymmärryksen kehittäminen on mielenkiintoinen haaste. Esimerkiksi koodaamisen ymmärtäminen konseptina ja sen ymmärtäminen syväluotaavasti ovat kaksi aivan eri asiaa. Tärkeää olisi, että vaikka valmentavassa roolissa toimiva henkilö itse ei kaikkia nyansseja ymmärtäisikään tietäisi hän organisaatiosta henkilöt, jotka ymmärtävät ja kykenevät auttamaan tiimiläisiä ongelmiansa kanssa ja vastaamaan kysymyksiin. Tärkeintä tämän ymmärtämisen jatkuvaan kehittymiseen on olla osallisena tiimiläisten arjessa ja seurata heidän työskentelyään ja ongelmiaan sekä niistä syntyvää dialogia mielenkiinnolla ja keskittyen. Lisäksi valmentavassa roolissa toimivan pitää pistää itseään likoon kaikkiin mahdollisiin työpajoihin sekä palavereihin, vähintään kuunteluoppilaana. Ymmärrystään pitäisi pystyä kerryttämään jatkuvasti. Toisaalta pintapuolisen ymmärryksen voisi saavuttaa myös organisaation järjestämällä kursseilla tai konkreettisesti havainnoimalla tiimissä toimivien jokapäiväistä työtä. Kasvotusten toimiessa tämäkin on

yksinkertaista, kun taas etätyöskentelyn ja hajautetun tekemisen maailmassa parhaimpia ratkaisuja pitäisi vielä selvittää. Tärkeää on kuitenkin hahmottaa se, kuinka syvästi asiaa kannattaa opiskella ja se, miten tämä kaikki sopii niin valmentavassa roolissa toimivien ja tiimiläisten muuhun työarkeen. Asiantuntijatyön ymmärryksen syventämisestä, pitäisi hyötyä enemmän, kuin mitä se verottaa muusta valmentavassa roolissa toimivan henkilön työstä.

Sisäisiä motivaatiotekijöitä miettiessä (Hakonen 2015, Martela 2015), on myös muistettava, että itseohjautuvuus ei ole kaikille välttämättä motivaatiota lisäävä tekijä vaan jotkut saattaisivat hyötyä enemmän tarkemmista ja selkeämmistä tehtävänannoista. Valmentavan johtamisen teoriassa ohjataan hahmottamaan tiimiläisten yksilölliset motivaatiotekijät ja tämä onkin selvästi tärkeää, jotta pystytään palvelemaan heitä yksilöinä, mutta myös osana tiimiä. Tämän saavuttamiseksi on ylläpidettävä tiimissä ja kahden kesken avointa keskustelua niin työasioista, kuin kevyemmistäkin asioista. On myös täysin sallittua kysyä suoraan ja ohjata tiimiläisiä pohtimaan motivaatiotekijöitään hyödyntämällä esimerkiksi tiimin retrospektiiviä tähän pohdintaan. Se vaikuttaa varmasti heidän käsitykseensä omasta työstään ja tulevaisuudestaan ja parantaa työnteon ilmapiiriä pitkäkestoisesti.

Pohdittavaa on myös siinä, miksi nöyryys ei ole tärkeä ominaisuutena, miten se tulkitaan? Koetaanko, että se menee liian helposti päättämättömyyden puolelle, joka ei ole hyvä ominaisuus henkilössä, jonka pitäisi kyetä fasilitoimaan muiden suoritusta. Toisena ääripäänä voisi myös pohtia sitä, missä tilanteessa muka hyvinvointi ei olisi tärkeä osa kaikkea työskentelyn arkea. Olisiko tämäkin sävyero tunnetilojen tai käyttäytymisen välillä selkeämpää kasvotusten? Valmentavassa roolissa toimivan tai esihenkilön on tärkeää luottaa tiimiläistensä suoritukseen ovathan he oman tehtävänsä asiantuntijoita. Tämä dialogi oikeita ratkaisuja etsiessä pitääkin ilmeisesti onnistua tekemään niin, että ei vaikuta siltä, että nöyristelisi vaan rehellisesti valmentavan johtamisen teorian mukaisilla kysymyksillä johdattelisi keskustelun ja tekemisen parhaimpaan mahdolliseen ratkaisuun.

Kuiluanalyysin pohjalta pitäisin valmentavassa roolissa toimivana henkilönä huolen siitä, että työskennellessäni koko persoonallani, olisin oma itseni ja kaikin puolin näkyvästi ja ulospäin. Näin luonteenpiirteet välittyisivät paremmin etätyöskentelyssäkin, niin äänen kuin videokuvan kautta. Videokuvan käyttöön pitäisi kohdeorganisaatiossa panostaa enemmän sekä pitää huoli, että teknologia mahdollistaisi sen sulavasti. Vapaa-muotoisempaa tekstiäkin tuottaessa, kannattaa pitää mielessä sen elävöittämisen

mahdollisuudet kielellisesti. Mahdollisuuksien mukaan voi käyttää hymiöitäkin, joka on nykyään täysin hyväksyttyä. Olemme kaikki varmasti olleet tilanteessa, jossa pelkästä tekstistä ei keskustelun sävy välity ja syntyy turhia väärinkäsityksiä, josta olisi selvitty live-tilanteessa parilla ilmeellä ja tekstissä hymiöillä.

5.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen tuloksia, voisi työstää lisää tekemällä esimerkiksi haastatteluja, palvelumuotoilua sekä työpajoja, jotta saisi paremman ymmärryksen kerätystä tiedosta sekä jatkokehittää edellisen kappaleen kehittämisehdotuksia prosesseiksi ja osaksi organisaatiossa valmentavissa rooleissa toimivien henkilöiden arkea ja jokapäiväistä työn sisältöä. Näin he voisivat palvella paremmin henkilöitä, joita he valmentavat työssään.

Jatkotutkimuksena täältä pohjalta, olisi hyvä lähteä kartoittamaan sitä, miten valmentava johtaminen etätyöskentelyssä vaikuttaa tiimin tehokkuuteen ja työn laatuun. (Liao 2017) Aikaisemmat tutkimukset (Garcia & Russo 2019) ovat osoittaneet, että johtajuuden metodit eivät vaikuta positiivisesti tai negatiivisesti johtajuuden ja tiimin suorituskyvyn yhteyteen.

Tutkia voisi myös sitä, miten sellaiset perinteisen johtajuuden kovat elementit, kuten päätöksenteko (Meghana & Vijaya 2019) sopivat valmentavaan johtamiseen sekä laajaan etätyöskentelyyn. Uutena aspektina jatkotutkimuksiin kannattaisi tuoda myös vastaajakunnan tietotaso valmentavasta johtamisesta tai johtajuudesta ylipäätään.

LÄHTEET

Adetokunbo A. & Basirat A. 2014 Software Engineering Methodologies: A Review of The Waterfall Model and Object-Oriented Approach Int. Journal of Scientific & Engineering Research 4(7) 427–434

Agile manifesto 2001. "The Agile manifesto". Saatavilla www.agilemanifesto.org/iso/af/manifesto.html Viitattu 27.3.2021

Amankwaa, A., Gyensare, M. A. & Susomrith, P. 2019. Transformational leadership with innovative behaviour. Leadership & organization development journal, 40(4), pp. 402-420. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2018-0358> Viitattu 27.3.2021.

Bar-On, R. 2010. Emotional Intelligence: An Integral Part of Positive Psychology, South African Journal of Psychology, 40(1), pp. 54–62. doi: 10.1177/008124631004000106. Viitattu 10.4.2021

Choi, M. S. 2005. A Case study of an action learning program: Can action learning be an approach to enhance a manager's coaching skills? Akateeminen väitöskirja. The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development, George Washington University.

Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Tan, B. C., Zarim, Z. A. & Hamid, N. A. 2016. Managerial coaches, are they ready? The case of Malaysian telecommunications industry. The Learning Organization 23 (2/3), 121–140.

Crossman, A. & Lee-Kelley, L. 2004. Trust, commitment, and team working: The paradox of virtual organizations. Global Networks 4(4): 375–390.

Dávideková, M. & Hvorecký, J. 2017. ICT Collaboration Tools for Virtual Teams in Terms of the SECI Model. International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP). Vol. 7, No 1, 95–116. <http://dx.doi.org/10.3991/ijep.v7i1.6502> Viitattu 4.4.2021

Derven, M. 2016. Four drivers to enhance global virtual teams. Industrial and Commercial Training. Vol. 48, No 1, 1–8. <http://dx.doi.org/10.1108/ICT-08-2015-0056>. Viitattu 10.4.2021.

Downey, M. 2003. Effective coaching: Lessons from the coach's coach. New York, NY: Texere.

Dulebohn, J. H. & Hoch, J. E. 2017. Virtual teams in organizations. Human Resource Management Review. Vol. 27, No 4, 569–574. https://www.researchgate.net/publication/312355972_Virtual_teams_in_organizations. Viitattu 10.4.2021.

Ellinger, A. D. & Kim, S. 2014. Coaching and human resource development: Examining relevant theories, coaching genres, and scales to advance research and practice. Advances in Developing Human Resources 16 (2), 127–138.

Ferrell, J. & Kline, K. 2018. Facilitating Trust and Communication in Virtual Teams. People & Strategy. Vol. 41, No 2, 30–35.

Ford, R. C.; Piccolo, R. F. & Ford, L. R. 2017. Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. Business Horizons. Vol. 60, No 1, 25–34. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.009>. Viitattu 4.4.2021.

Fuller, R. M.; Vician, C. M. & Brown, S. A. 2016. Longitudinal Effects of Computer-Mediated Communication Anxiety on Interaction in Virtual Teams. IEEE Transactions on Professional Communication. Vol. 59, No 3, 166–185.

Garcia, F. & Russo, R. 2019. Leadership and Performance of the Software Development Team: Influence of the Type of Project Management. Revista brasileira de gestão de negócios, 21(4),

pp. 970-1005. https://www.researchgate.net/publication/337124108_Leadership_and_Performance_of_the_Software_Development_Team_Influence_of_the_Type_of_Project_Management Viitattu 21.2.2021

Gilson, LL., Maynard, MT., Young, NC., et al. 2014. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management* 41(5): 1313–1337.

Goleman, D. & Boyatzis, R.E. 2017. Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which do you need to Work on? *Harvard Business Review*. HBR.org. <https://www.proveritas.com.au/downloads/Emotional-Intelligence-12-Elements.PDF> Viitattu 10.4.2021

Hacker, J. V.; Johnson, M.; Saunders, C. & Thayer, A. L. 2019. Trust in Virtual Teams: A Multi-disciplinary Review and Integration. *Australasian Journal of Information Systems*. Vol. 23, 1–36.

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Juva: Bookwell, 135-158.

Hanebuth, A. 2015. Success factors of virtual research teams–Does distance still matter? *Management Revue*. Vol. 26, No 2, 161–179. <http://dx.doi.org/10.1688/mrev-2015-02-Hanebuth>. Viitattu 4.4.2021

Heslin, P. A., Vandewall, D. & Latham, G.P. 2006. Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology* 59 (4), 871–902.

Highsmith, J. 2004. *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, 2nd ed., Addison Wesley, Boston, MA.

Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403. <https://doi.org/10.1037/a0030264> Viitattu 6.3.2021.

Holtzhausen, N. & de Klerk, J. J. 2018. Servant leadership and the Scrum team's effectiveness. *Leadership & organization development journal*, 39(7), pp. 873-882. <https://doi:10.1108/LODJ-05-2018-0193> Viitattu 27.3.2021

Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. 2004. Developmental coaching. *Journal of Management Education* 28 (1), 39–61

Navimipur, J. N. & Charband, Y. 2016. Knowledge sharing mechanisms and techniques in project teams: Literature review, classification, and current trends. *Computers in Human Behavior*. Vol. 62, 730–742. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.003>. Viitattu 10.4.2021.

Johnson, SK., Bettenhausen, K. & Gibbons, E. 2009. Realities of working in virtual teams: Affective and attitudinal outcomes of using computer-mediated communication. *Small Group Research*40(6): 623–649

Karabiyik, T., Jaiswal, A., Thomas, P. & J. Magana, A. 2020. Understanding the Interactions between the Scrum Master and the Development Team: A Game-Theoretic Approach. *Mathematics* (Basel), 8(9), p. 1553. <https://doi:10.3390/math8091553> Viitattu 7.3.2021

Kenton, W. 2020. Gap Analysis. Investopedia. <https://www.investopedia.com/terms/g/gap-analysis.asp> Viitattu 13.4.2021.

Kramer, W. S.; Shuffler, M. L. & Feitosa, J. 2017. The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 604–620. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.007>. Viitattu 4.4.2021.

Krumm, S.; Kanthak, J.; Hartmann, K. & Hertel, G. 2016. What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human*

Performance. Vol. 29, No 2, 123–142. <http://dx.doi.org/10.1080/08959285.2016.1154061>. Viitattu 4.4.2021.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 13.4.2021.

Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. Saatavilla https://www.researchgate.net/publication/312201381_Leadership_in_virtual_teams_A_multilevel_perspective Viitattu 15.2.2021

Liu, C.; Ready, D.; Roman, A.; Van Mart, M.; Wang, X.; McCarthy, A. & Kim, S. 2018. E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 39, No 7, 826–843. <http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>. Viitattu 10.4.2021.

Liu, M.-L., Liu, N.-T., Ding, C. G., & Lin, C.-P. 2015. Exploring team performance in high-tech industries: Future trends of building up teamwork. *Technological Forecasting and Social Change*, 91, 295–310. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.014> Viitattu 21.2.2021.

Maes, J. & Weldy, T. 2018. Building Effective Virtual Teams: Expanding OD Research and Practice. *Organization Development Journal*. Vol. 36, No 3, 83–90.

Marlow, S. L.; Lacerenza, C. N. & Salas, E. 2017. Communication in virtual teams. A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 575–589. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.005>. Viitattu 4.4.2021.

Marques, J. The changed leadership landscape: What matters today? *Journal of Management Development* 2015,34, 1310–1322.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

McCarthy, G. & Milner, J. 2013. Managerial coaching: challenges, opportunities, and training. *The Journal of Management Development* 32 (7), 768–779.

Meghana, J. & Vijaya, R. 2019. E-leadership, Psychological Contract and Real-time Performance Management: Remotely Working Professionals. *SCMS Journal of Indian management*, 16(3), pp. 101-111.

Moe, N., Dingsoyr, T. and Kvangardsnes, O. 2009. "Understanding shared leadership in agile development: a case study", paper presented at IEEE conference, Honolulu, HI.

Moe, N.B.; Dingsøy, T.; Dybaa, T. 2010. A teamwork model for understanding an agile team: A case study of a Scrum project. *Information and Software Technology* 2010,52, 480–491.

Neil, R., Wagstaff, C. R. D., Weller, E., & Lewis, R. 2016. Leader Behaviour, Emotional Intelligence, and Team Performance at a UK Government Executive Agency During Organizational Change. *Journal of Change Management*, 16(2), 97–122. <https://doi.org/10.1080/14697017.2015.1134624> Viitattu 21.2.2021.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–5. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Olaisen, J. & Revang, O. 2017. Working smarter and greener. Collaborative knowledge sharing in virtual global project teams. *International Journal of Information Management*. Vol. 37, No 1, 1441–1448. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.002>. Viitattu 10.4.2021.

Olaniran, BA. 2007. Culture and communication challenges in virtual workspaces. In: St. Amant K (ed.) *Linguistic and Cultural Online Communication Issues in the Global Age*. Hershey, PA: IGI Global, pp. 79–92.

- Papadopoulos, G. (2015). Moving from Traditional to Agile Software Development Methodologies Also on Large, Distributed Projects. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 175, 455–463. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1223> Viitattu 21.2.2021
- Prasad, A.; Derosa, D. & Beyerlein, M. 2017. Dispersion beyond miles: configuration and performance in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 23, No 3, 186–204. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0026>. Viitattu 4.4.2021.
- Purvanova, RK. 2014. Face-to-face versus virtual teams: What have we really learned? *The Psychologist-Manager Journal* 17(1): 2–29.
- Reunamo. Pikaohjeita SPSS:lle. Saatavilla <https://www.mv.helsinki.fi/home/reunamo/opetus/spssohje.htm> Viitattu 04.05.2021
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Talentum, Helsinki.
- Robinson, J. 2014. Likert Scale. Michalos A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1654 Viitattu 17.4.2021
- Sauer, C., & Reich, B. H. 2009. Rethinking IT project management: Evidence of a new mindset and its implications. *International Journal of Project Management*, 27(2), 182–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.08.003> Viitattu 6.3.2021.
- Schaubroeck, J. M. & Yu, A. 2017. When does virtuality help or hinder teams? Core team characteristics as contingency factors. *Human Resource Management Review*. Vol. 27, No 4, 635–647. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>. Viitattu 4.4.2021.
- Serrador, P., & Pinto, J. K. 2015. Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1040–1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006> Viitattu 6.3.2021.
- Sousa, M., & Van Dierendonck, D. 2016. Introducing a Short Measure of Shared Servant Leadership Impacting Team Performance through Team Behavioral Integration. *Frontiers in Psychology*, 6(JAN), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.02002> Viitattu 21.2.2021.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin Yliopisto, Oulu. Saatavilla <https://lada.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63708/Acta%20electronica%20Universitatis%20Lapponienses%20256.pdf> Viitattu 20.2.21
- van Laar, E.; van Deursen, A. J. A. M.; van Dijk, J. A. G. M. & de Haan, J. 2017. The relation between 21st-century skills and digital skills. A systematic literature reviews. *Computers in Human Behavior*. Vol. 72, 577–588. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2017.03.010>. Viitattu 10.4.2021
- Van Eeden, R.; Cilliers, F.; Van Deventer, V. Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualisation of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*. 2008,38, 253–267.
- Varhelähti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & viestintä*. Vol. 39, No 3, 161–183. <http://dx.doi.org/10.23983/mv.61419>. Viitattu 10.4.2021.
- Verburg, R. M.; Bosch-Sijtsema, P. & Vartiainen, M. 2013. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. *International Journal of Project Management*. Vol. 31, No 1, 68–79 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.04.005>. Viitattu 4.4.2021.
- Watts, G. 2013. *Scrum Mastery: From Good to Great Servant Leadership*, Inspect & Adapt Ltd, Cheltenham.

White, M. 2014. The management of virtual teams and virtual meetings. *Business Information Review* 31(2): 111–117.

Whitmore, J. 2010. *Coaching for performance*. San Diego, CA: Pfeiffer.

Wilson, C. 2004. Coaching and coach training in the workplace. *Industrial and Commercial Training* 36 (3), 96–98.

Yang, H.; Huff, S.; Strode, D. 2009. Leadership in software development: Comparing perceptions of agile and traditional project managers. In *Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems, AMCIS 2009, San Francisco, CA, USA, 6–9 August 2009*.

Yu, X. and Petter, S. 2014. “Understanding agile software development practices using shared mental models’ theory”, *Information and Software Technology*, Vol. 56 No. 1, pp. 911-921.

Zhang, X. A., Cao, Q., & Tjosvold, D. 2011. Linking Transformational Leadership and Team Performance: A Conflict Management Approach. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1586–1611. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00974> Viitattu 21.2.2021.

Zuofa, T. & Ochieng, E. G. 2017. Working separately but together: appraising virtual project team challenges. *Team Performance Management: An International Journal*. Vol. 23, No 5/6, 227–242. <http://dx.doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0030>. Viitattu 4.4.2021