



Agile Masterit organisaation ajurina pilvipalveluiden transformaatioissa

Laura Rautasuo

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Agile Masterit organisaation ajurina pilvipalveluiden transformaatiossa

Laura Rautasuo
Strateginen johtaminen, liiketalous
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2024

Rautasuo Laura

Agile Masterit organisaation ajurina pilvipalveluiden transformaatioissa

Vuosi

2024

Sivumäärä

62

Asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet tuovat yrityksille entistä enemmän haasteita, mutta samalla myös mahdollisuuksia toimia nopeammin ja tehokkaammin. Jotta yritykset voivat menestyä jatkossa, niiden on kehitettävä organisaation ketteryyttä vastaamaan liiketoimintaympäristön kasvavaa muutostasoa ja monimutkaisuutta. Suurimmalle osalle yrityksistä täysi strateginen ja toiminnallinen ketteryys on edelleen enemmän toive kuin todellisuus. Suurin syy tähän jatkuvaan "ketteryseroon" on ketterämpien johtajien puute (Joiner & Joseph 2007, 35-36). Tiimit toimivat tehokkaammin ketteriä menetelmiä käyttäen, mutta tarvitsevat kuitenkin jollain tasolla edelleen johtamisrooleja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään organisaation kanalta tärkeään Agile Masterin rooliin, josta ei ole vielä paljoa tutkimusaineistoa saatavilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation Agile Mastereiden kompetenssia, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä pilvipalveluiden transformaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli Agile Mastereiden kompetenssikartoituksen avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Mastereiden omaa osaamista kasvatetaan, jotta he pystyvät tukemaan kohdeorganisaation uudistusta. Tavoitteena oli myös tutkia, miten kehittää ketterää jaettava johtajuutta eri rooleissa.

Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus ja tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastatteluja sekä yhteiskehittämisen työpajaa. Haastattelukysymykset muodostettiin tietoperustan pohjalta. Yhteiskehittämisen työpaja suunniteltiin tietoperustan sekä haastatteluissa ilmenneiden vastausten pohjalta. Opinnäytetyön tietoperustassa tutustutaan ketteriin menetelmiin sekä ketterän johtamisen ja jaetun johtajuuden käsitteisiin.

Haastatteluiden tulokset liittyivät heimon nykyiseen toimintamalliin, jaettuun johtajuuteen sekä Agile Masterin rooliin. Esille nousivat kommunikaation haasteet ja Agile Mastereiden riittämätön koulutus. Kehittämistehtävän tuotoksena luotiin Agile Mastereille lyhyen aikavälin tiekartta kompetenssin kehittämistä varten, joka samalla tukee heimon toimintamallia.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ketterä johtaminen on avaintekijä organisaation menestymisen kannalta. Tutkimuksessa löydettiin useita esteitä organisaation pilvipalveluiden transformaation onnistumiselle, kuten epäselvät johtamisroolit, kommunikaatio sekä yhteisten ohjenuorien puute. Vastapainoksi tuloksissa ilmeni myös paljon konkreettisia kehittymismahdollisuuksia. Nämä tunnistetut kehitystarpeet on kokonaisuudessaan kirjattu Agile Mastereille tehtyyn lyhyen aikavälin tiekarttaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää alasta riippumatta ketterissä organisaatioissa, jotka suunnittelevat tulevaisuudessa digitaalista transformaatiota.

Asiasanat: Ketterä, Ketterä johtaminen, Jaettu johtajuus

Laura Rautasuo

Agile Masters as Drivers of the Organization in the Transformation of Cloud Services

Year

2024

Pages

62

Customers` rapidly changing needs present companies with even more challenges but also opportunities to act faster and more efficiently. In order to succeed in the future, companies need to develop organizational agility to meet the increasing level of change and complexity in the business environment. For most businesses, full strategic and operational agility is still more of a wish than a reality. The main reason for this continued "agility gap" is the lack of more agile leaders (Joiner & Joseph 2007, 35-36). Teams work more efficiently using agile methods, but still need leadership roles at some level. This thesis focuses on the important role of Agile Masters for the organization, for which not much research material is yet available.

The purpose of the thesis was to develop the competence of target organization`s Agile Masters for them to become more able supporting the organization's teams with cloud transformation journey. The aim was to find out with the help of the Agile Masters' competence mapping how to develop actions to increase the Agile Masters' competence so that they are able to support the renewal of the target organization. The aim was also to find out how to develop shared leadership in different roles.

The thesis is a qualitative research and the research methods used were theme interviews and a co-creation workshop / vision workshop and backcasting resulting in a roadmap. The interview questions were formed based on the theoretical background and the co-creation workshop was designed based on the knowledge base and the interview results. The theoretical part of the thesis explores agile methods as well as the concepts of agile management and shared leadership.

The results of the interviews consisted of the tribe's current operating model, shared leadership, and the role of Agile Master. Challenges of communication and inadequate training of Agile Masters emerged. As a result of the development task, a short-term roadmap was created for the Agile Masters to develop their competence, which at the same time would support the tribe's operating model.

The results of the study show that agile management is a key factor in the success of an organization. The study found several obstacles to successful transformation of the organization's cloud services, such as unclear leadership roles, communication, and lack of common guidelines. In return, the results also showed several concrete development opportunities. These identified development needs were documented in the short-term roadmap made for Agile Masters. The results of the research can be utilized in agile organizations that are planning digital transformation in the future, regardless of the field.

Keywords: Agile, Agile Leadership, Shared Leadership

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus.....	8
1.2	Tutkimusongelma, kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Kohdeorganisaatio	11
2	Tietoperusta	12
2.1	Ketterät menetelmät	12
2.1.1	Ketterän johtamisroolit.....	14
2.1.2	Ketterä johtaminen	15
2.1.3	Ketterä toimintamalli OP Ryhmässä	18
2.2	Jaetun johtajuuden määrittely	20
2.2.1	Jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet	21
2.2.2	Kuinka jaettua johtajuutta voitaisiin kehittää organisaatiossa	22
3	Tutkimus- ja kehittämisasetelma	24
3.1	Opinnäyteprosessi	25
3.2	Laadullinen tutkimus	25
3.3	Teemahaastattelu yksilöhaastatteluna sekä ryhmähaastatteluna	26
3.3.1	Haastatteluiden toteuttaminen	27
3.3.2	Haastatteluaineiston analysointi	28
3.4	Agile Master työpaja	30
3.4.1	Työpajan toteuttaminen.....	30
3.4.2	Työpajan Aineiston analysointi	34
4	Tutkimustulosten esittely	34
4.1	Teemahaastatteluiden esittely.....	34
4.1.1	Teema 1 Heimon nykyinen toimintamalli	35
4.1.2	Teema 2 Jaettu johtajuus heimossa	36
4.1.3	Teema 3 Agile Masterin rooli	37
4.2	Agile Master työpajan tulosten esittely	39
4.2.1	Tulevaisuuden visiointi onnistuneesta pilvipalveluiden transformaatiosta .	40
4.2.2	Backcasting tarvittavien toimenpiteiden määrittelyn apuna.....	42
4.2.3	Roadmapping visualisoi tarvittavan ajan ja toimenpiteet	44
5	Pohdinta	45
5.1	Johtopäätökset	45
5.1.1	Kehittämistoimet heimon tueksi pilvipalveluiden transformaatiossa	46
5.1.2	Agile Masterin roolin nykyiset kompetenssit ja kehityskohteet	47
5.1.3	Jaettu johtajuus osana organisaation tukemista	48
5.1.4	Kehitysehdotukset	50

5.1.5 Eettisyys ja luotettavuus	51
5.1.6 Kehitysohjelman arviointi sekä tulosten hyödynnettävyys ja lisätutkimusehdotukset.....	52
5.1.7 Tekijän loppusanat	53
Lähteet.....	54
Kuviot	59
Kuvat	59
Taulukot	59
Liitteet	60

1 Johdanto

Nopeasti muuttuvassa maailmassa, työelämässä tulee korostumaan entistä enemmän työntekijän muutoskyvykyys sekä itsensä johtamisen taidot. Asiakkaiden nopeasti muuttuvat tarpeet tuovat yrityksille entistä enemmän haasteita, mutta samalla myös mahdollisuuksia toimia nopeammin ja tehokkaammin. Teknologian kehittyminen ja tekoälyn lisääntyminen poistavat rutiininomaisia työtehtäviä ja tilalle tulee yhä enemmän vaativampia asiantuntijarooleja. Kettusen ja Laannin (2017,10) mukaan digitaalisen muutoksen kokonaisvaltainen seuraus on, että ohjelmisto organisaatioita perustetaan ja muodostetaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Tuskin mikään toimiala pysyy täysin ennallaan. Päinvastoin monet perinteiset teollisuuden alat ovat jo radikaalien muutosten edessä ohjelmistojen osalta. Uusilla ohjelmistopohjaisilla toimialoilla verkot taas hämärtävät entisestään rajoja. Tästä seuraa, että yritysten tulisi omassa digitaalisessa muutoksessa nähdä itsensä ohjelmistoyrityksenä. Jokaisen yrityksen tulisi pystyä antamaan tietoisia vastauksia näihin strategisiin näkökohtiin voidakseen kehittää tarvittavia kriittisiä ohjelmistovalmiuksia onnistuakseen transformaatioissa. Digitalisaatio muokkaa jatkuvasti kilpailuympäristöjä, kun taas organisaation valmiuksien kehittäminen voi viedä aikaa.

Työelämästä tulee poistumaan enenevässä määrin asiantuntijoita, joilla on vuosikymmenten ajalta kertynyttä syväosaamista. Tämän osaamisen siirto ja turvaaminen tulee olemaan yksi yritysten suurimmista haasteista. Samaan aikaan toimintaympäristömme muuttuu nopeammin ja tämän vuoksi myös osaamistarpeet muuttuvat jatkuvasti.

Resurssipula yhdistettynä lyhyen aikavälin tavoiteasetantaan tulevaisuutta suunniteltaessa, johtaa usein siihen, ettei aika riitä uudistavan oppimisen kehittymiselle (Ketonen-Oksi, Pura & Kivelä 2024, 27). Vaikka osaamisen johtaminen lähtee johdolta, se ei kuitenkaan ole yksistään esihenkilön vastuulla vaan lisäksi myös jokaisen työntekijän vastuulla. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen on yksi strategisen johtamisen olennaisimmista osa-alueista.

Ketterät käytännöt mahdollistavat vaatimusten ja ratkaisujen kehittymisen yhteistyön kautta itseorganisoituvissa ja monialaisissa tiimeissä. Ketterä edistää mukautuvaa suunnittelua, varhaista toimitusta ja jatkuvaa parantamista, ja se mahdollistaa nopean ja joustavan reagoinnin asiakkaan tarpeisiin. (Denning 2016, 11.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy ketteryyden, ketterän johtamisen ja jaetun johtajuuden kautta siihen, miten ketterä organisaatio voi hyödyntää Agile Masterin roolia yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä. Ketterä elää ja muuttuu organisaatiossa jokaisen yksilön ja tiimin myötä. Tämän takia on tärkeää pysähtyä miettimään milloin nykyinen malli ei sellaisenaan

enää toimi ja mitä työkaluja ja toimenpiteitä tarvitaan muutoksen mahdollistamiseksi ja parhaiden käytäntöjen löytämiseksi.

Kohdeorganisaatiossa tapahtuva laaja pilvisiirtymä tulee kasvattamaan osaamistarvetta, sekä nykyisten, että tulevien järjestelmien osalta. Henkilöstön määrä tulee kasvamaan ja organisaation tulee olla valmis muuntautumaan pilvisiirtymän edetessä. Tämä tarkoittaa sitä, että rooleja tippuu pois ja uusia tulee tilalle. Miten organisaatio voi varmistaa henkilöstön osaamisen kehittymisen? Miten organisaatio saa rekrytoitua uusia osaajia tarvittavilla kompetensseilla? Entä miten pitää huolta vanhoista työntekijöistä? Tähän on suunnitteilla nykyisen organisaation toimintatapojen kehittäminen tavalla, joka tukee paremmin organisaation henkilöstöä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, samalla mahdollistaen pilvisiirtymän läpiviennin koko organisaatiossa.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation Agile Mastereiden kompetenssia, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä pilvipalveluiden transformaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena on Agile Mastereiden kompetenssikartoituksen avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Mastereiden omaa osaamista kasvatetaan, jotta he pystyvät tukemaan kohdeorganisaation uudistusta. Tavoitteena on myös tutkia, miten kehittää ketterää ja -ettua johtajuutta eri rooleissa.

Opinnäytetyössä käsitellään teoriapohjan kautta yleisellä tasolla ketteryyttä ja ketterää johtamista. Syvennyn Agile Masterin rooliin ja sen tuomiin hyötyihin organisaatiolle, koska Agile Masterilla on merkittävä rooli ketterien käytäntöjen jalkauttamisella ja ylläpitämisellä tiimeissä. Lisäksi työssä käsitellään jaettua johtajuutta, koska jaetun johtajuuden merkitys on koko ajan kasvamassa ketterissä asiantuntijaorganisaatioissa.

Keskustelin toimeksiantajan ohjaajan kanssa elokuussa 2023 strategisen johtamisen opinnoista ja mahdollisesta opinnäytetyöaiheesta, joka hyödyttäisi minun ammatillista kehittymistäni, sekä olisi samalla hyödyllinen organisaatiolle. Opinnäytetyön kirjoittaja on itse työskennellyt ryhmässä useassa ei perinteisessä johtamisroolissa, jonka takia tähän aiheeseen tutustuminen, erityisesti Agile Masterin roolin kautta tuntui kovin mielenkiintoiselta. Valitettavasti toimeksiantajan ohjaaja vaihtoi organisaatiosta toiseen ja näin ollen sekä ohjaaja, että aihe vaihtui. Löysin onneksi uuden ohjaajan toisesta organisaatiosta ja sitä kautta aiheen, joka edelleen liittyi ei perinteiseen johtamisrooliin (Agile Masterin rooliin) ja sen kehittämiseen.

Koska ketterissä menetelmissä on useita johtamisrooleja, oli selkeämpää rajata se yhteen johtamisrooliin, tässä tapauksessa Agile Masterin rooliin, josta ei ole vielä saatavilla kovinkaan paljoa tutkimustietoa. Käyn opinnäytetyössä kuitenkin ketterän kannalta olennaisimmat roolit läpi, joita ovat Agile Master, Product Owner ja Agile Coach. Organisaatiomuutosten ollessa

yleisiä joka yrityksessä, keskityn tässä opinnäytetyössä pilvitransformaatioon organisaatiossa. Kohdeorganisaation ollessa yksi Suomen suurimmista finanssialan yrityksistä, oli opinnäytetyö rajattava koskemaan tiettyä organisaatiota, tässä tapauksessa Kehittäminen ja Teknologiat-organisaatioon ja siellä toimivaan Cloud Technologies heimoon, jonka tehtävänä on auttaa OP Ryhmän liiketoimintoja pilvipalveluiden transformaatioissa.

Aloitin opinnäytetyön teon tutustumalla teoriapohjaan. Lisäksi tutustuin itsenäisesti intran kautta Cloud Technologies heimoon ja tulevaan alustauudistukseen. Tämän jälkeen sparrailimme toimeksiantajan ohjaajan kanssa heimon tilanteesta yleisesti ja osallistuin heimon Agile Mastereiden ja Agile Coachin yhteisiin sparrailu tuokioihin. Tällä tavalla sain näkyvyyttä heimon tilanteeseen ja Agile Masterin roolin nykytilaan. Teimme toimeksiantajan ohjaajan kanssa opinnäytetyösopimuksen, johon kirjasimme opinnäytetyön aikataulun. Tämä helpotti minua aikataulutamaan omaa tekemistäni. Halusin hyödyntää opinnäytetyössä kahta tutkimusmenetelmää, teemahaastattelua (Taulukko 1) sekä yhteiskehittämistä (Taulukko 2).

Tietoperustan käsite	Teoria	Teemahaastattelukysymykset
Ketterä		Agile Masterin rooli
	2.1.1 Ketterän johtamisroolit	1. Miten Agile Masterit voisivat tukea organisaation pilvipalveluiden transformaatioissa?
Ketterä johtaminen	2.1.2 Ketterä johtaminen	2. Millaisia kehityskohteita tunnistat Agile Masterin roolissa?
		3. Mitä Agile Masterin taitoja ja kykyjä tulisi kehittää?
		4. Mistä jäätäisiin paitsi, jos heimossa ei olisi Agile Mastereita?
	2.1.3 Ketterä toimintamalli OP	Heimon toimintamalli
		1. Mitkä ovat heimon vahvuudet?
		2. Mitkä ovat heimon heikkoudet?
		3. Mitkä ovat heimon mahdollisuudet?
		4. Mitkä ovat heimon uhat?
		5. Minkä asian haluaisit heimossa muuttuvan tai kehittyvän?
		6. Mitkä esteet estävät meitä saavuttamasta tavoitetilaa?
Jaettu johtajuus	2.2 Jaetun johtajuuden määrittely	Jaettu johtajuus
	2.2.1 Jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet	1. Mitä jaetun johtajuuden rooleja tunnistat heimossa?
		2. Miten kuvailisit jaettua johtajuutta heimossa?
	2.2.2 Kuinka jaettua johtajuutta voitaisiin kehittää organisaatiossa	3. Miten jaettua johtajuutta voitaisiin edistää heimossa?
		4. Millä keinoilla voidaan tukea jaetun johtajuuden edistymistä heimossa?
		5. Miten ymmärrystä jaettuun johtajuuteen voitaisiin lisätä heimossa?
		6. Mitä taitoja muiden tiimilaisten tulisi opetella?

Taulukko 1: Opinnäytetyö tutkimusmenetelmä teemahaastattelu

Yhteiskehittämisen menetelmät	Tutkimuskysymykset
Tulevaisuuden visiointi	Mitkä ovat Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa? Millaisia kehityskohteita tunnustetaan Agile Masterin roolissa?
Backcasting	Mitä kehittämistoimia tarvitaan, jotta ketterät tiimit pystyvät toimimaan pilvipalveluiden transformaatioissa?
Roadmapping	Miten Agile Master voi jaetun johtajuuden kautta vaikuttaa organisaation tukemiseen?

Taulukko 2: Opinnäytetyö tutkimusmenetelmä Yhteiskehittäminen

1.2 Tutkimusongelma, kehittämistehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kehittäminen ja Teknologiat Osaamiskeskuksessa sijaitseva Cloud Technologies heimo. Koko OP Ryhmää koskeva pilvisiirtymä tulee vaikuttamaan kaikkiin Ryhmän organisaatioihin. Cloud Technologies heimo auttaa OP Ryhmän yrityksiä vauhdittamaan pilven käyttöönottoa ja muutosta menestyksekkäästi. Cloud Technologies heimossa halutaan parantaa nykyisiä toimintamalleja Agile Mastereiden avulla, jotta he pystyisivät tukemaan kohdeorganisaation uudistumista. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten saadaan Agile Masterit tukemaan organisaatiota pilvipalveluiden transformaatioissa. Opinnäytetyössä tutkitaan kohdeorganisaation Agile Mastereiden osaamisen haasteita ja mahdollisuuksia nykytoimintamallissa. Kehittämistehtävässä luodaan kohdeorganisaation Agile Mastereille lyhyen aikavälin tiekartta, jolla varmistetaan ja tuetaan Agile Mastereita saamaan tarvittava kompetenssi sekä johdon tuki, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat:

1. *Mitä kehittämistoimia tarvitaan, jotta ketterät tiimit pystyvät toimimaan pilvipalveluiden transformaatioissa?*
2. *Mitkä ovat Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa?*
3. *Millaisia kehityskohteita tunnustetaan Agile Masterin roolissa?*
4. *Miten Agile Master voi jaetun johtajuuden kautta vaikuttaa organisaation tukemiseen?*

Opinnäytetyön alussa esittelen kohdeorganisaation. Sen jälkeen käsittelen teoriapohjan kautta ketteriä menetelmiä yleisellä tasolla, ketterää johtamista sekä jaettua johtajuutta. Tämän jälkeen kuvaan tutkimus- ja kehittämismenetelmiäni. Sen jälkeen käyn läpi tulokset ja lopuksi käyn läpi johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia. Lopuksi käyn läpi eettisiä kysymyksiä sekä jaan lisätutkimusehdotukset.

1.3 Kohdeorganisaatio

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmän palveluksessa työskentelee yli 13 000 henkilöä. OP Ryhmän liiketoiminta jakautuu kolmeen eri liiketoimintasegmenttiin. Näitä segmenttejä ovat Vähittäispankkitoiminta, Vakuutustoiminta sekä Yrittäjäpankkitoiminta. OP Ryhmä tarjoaa asiakkailleen vakuutus-, pankki-, ja sijoituspalveluita paikallisesti konttoriverkoston sekä digitaalisten palveluiden kautta. Liiketoimintasegmenttien lisäksi OP Ryhmän osaamiskeskukset tuottavat erilaisia palveluita ja prosesseja liiketoiminnan tueksi. ”OP Ryhmän visio on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa sekä asiakkaiden, työntekijöiden että kumppaneiden näkökulmasta. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen - yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen asiakkaidemme kanssa yhteisön tarpeita täyttäen”. (OP Ryhmä 2024a).

OP Ryhmä investoi merkittävästi teknologiaan solmiessaan kumppanuuden Microsoftin kanssa. Lähivuosina Uudellemaalle valmistuu datakeskusalue, jota OP Ryhmä on ensimmäisten joukossa hyödyntämässä. OP Ryhmän pilvisiirtymä tarkoittaa uusien digipalveluiden ja data-alustan rakentamista Microsoft Azure-ympäristöön. Pilvisiirtymän tarkoituksena on selkeyttää palveluiden hallintaa sekä toimintavarmuutta. Pilvisiirtymä käynnistää merkittävän koulutusyhteistyön, jossa OP:n työntekijät koulutetaan Microsoftin pilviteknologioiden asiantuntijoiksi. (Microsoft 2023).

Kehittäminen ja Teknologiat- organisaatio vastaa OP Ryhmän arkkitehtuurista, teknologiaalinjauksista ja ICT-strategiasta. Kehittäminen ja Teknologiat- organisaatio on osaamiskeskus, joka huolehtii OP:n kyberturvallisuudesta, infrastruktuurista sekä alustoista. ICT-tehtävien parissa työskentelee tällä hetkellä yli 4500 ammattilaista. (OP Ryhmä 2024b). Opinnäyte-työssä keskitytään Kehittäminen ja Teknologiat- organisaatiossa sijaitsevaan Cloud Technologies heimoon. Cloud Technologies heimon tarkoituksena on auttaa OP Ryhmän liiketoimintoja pilvipalveluiden transformaatiossa. Heimo auttaa mm. organisaatiotason alustatason suunnittelussa ja toteutuksessa, tukee liiketoimintojen pilvimatkaa koulutuksilla ja konsultaatiolla, tarjoaa luotettavan alustan pilviratkaisuille sekä tarjoaa modernit työvälineet kehittäjille.

2 Tietoperusta

Tässä luvussa käyn läpi opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet valitun kirjallisuuden ja tutkimusartikkeleiden kautta. Keskeisimpinä käsitteitä opinnäytetyössäni ovat ketterä, ketterä johtaminen sekä jaettu johtajuus.

Seuraavaksi käyn läpi ketteriä menetelmiä yleisesti, ketterät roolit, ketterän johtamisen sekä OP Ryhmän ketterän toimintamallin. Kohdeorganisaation nykyinen toimintamalli perustuu strategisiin painopisteisiin, Agile Enterprise-malliin sekä Ryhmän laatimiin Johtamisen periaatteisiin.

2.1 Ketterät menetelmät

Ketterät menetelmät syntyivät 2001, kun ohjelmistokehittäjä ryhmä kokoontui ja he määrittelivät yhdessä ketterän arvot ja periaatteet. Niistä syntyi ketterä manifesti. Ketterän tarkoituksena oli vastata vesiputousmallin mukaisen ohjelmistokehittämisen haasteisiin. Tutkimusten mukaan ketterät menetelmät ohjelmistokehityksessä tuottavat paremman onnistumisprosentin kuin käyttämällä perinteistä vesiputousmallia. Ketterä on tuonut liiketoiminnan ja IT:n lähemmäs toisiaan, ja tämä on tuonut yrityksille useita hyötyjä, kuten alhaisimpia kustannuksia ja riskejä. (Mundra, Guo & Rising 2018, 21.) Ketterien menetelmien tarkoituksena on edistää asiakkaiden kilpailukykyä. Ketterä tiimi tarkastelee toimintaansa säännöllisesti ja pyrkii jatkuvasti parantamaan tehokkuuttaan. Ketterään ohjelmistokehitykseen kuuluu parempien työskentelytapojen löytäminen. Siinä arvostetaan muutoksen hyväksymistä, asiakasyhteistyötä, toimivaa ohjelmistoa ja hyvää vuorovaikutusta. (Agile Manifesto 2021.) Ohjelmistotiiमित ovat olleet Ketterän edellä kävijöitä. Ajan myötä ketterät käytännöt ovat levinneet myös organisaatioiden sisällä yleisesti ja myös muille toimialoille.

Menestys vaatii jatkuvaa innovatiivisuutta ja lisäarvon tuottamista asiakkaille. Johtavat yritykset ovat omaksuneet käytännöt, jossa asiakkaan kanssa ollaan jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Ketteriin johtamiskäytäntöihin kuuluu Lean, Scrum ja Kanban. Ketterät käytännöt mahdollistavat vaatimusten ja ratkaisujen kehittymisen yhteistyön kautta itseorganisoituvissa ja monialaisissa tiimeissä. Ketterä edistää mukautuvaa suunnittelua, varhaista toimitusta ja jatkuvaa parantamista, ja se mahdollistaa nopean ja joustavan reagoinnin asiakkaan tarpeisiin. (Denning 2016, 11.) Lindskog & Netzin (2021, 1456) mukaan ketterässä työskentelytavassa tiimin jäsenet ovat yhtä arvokkaita ja ovat yhdessä vastuussa "ryhmästään huolehtimisesta". Tiimin jäsenet omistavat yhdessä ongelmat ja vastuut ja heidän on myös jaettava tietoa tiimin jokaiselle jäsenelle. Luottamus on edellytys ajattelutavan muutokselle, uusien roolien ottamiselle ja uskallus ryhtyä tehtäviin, joita ei ehkä osaa sata prosenttisesti. Serrador & Pinton (2015, 1042) mukaan ketterät menetelmät on suunniteltu käyttämään mahdollisimman vähän dokumentaatiota, mikä helpottaa joustavuutta ja reagointikykyä muuttuvissa olosuhteissa,

joka johtaa vähempään suunnitteluun ketterissä projekteissa, kuin perinteisessä projektinhallinnassa.

Tänä päivänä projektipäälliköt ja tiimit löytävät itsensä ympäristöstä, jota häiritsee räjähdysmäinen teknologian kehitys ja asiakkaiden vaatimukset välittömästä arvon toimituksesta. Ketterät tekniikat ja lähestymistavat hallitsevat tehokkaasti disruptiivista teknologiaa. Organisaatioiden on keskityttävä asiakastyytyvyyteen pysyäkseen kilpailukykyisenä ja relevantteina. Ketterä on ajattelutapa määritellyistä arvoista, ohjatuista periaatteista ja ilmenee monien erilaisten käytäntöjen kautta. Ketterät harjoittajat valitsevat käytännöt tarpeidensa mukaan. (PMI 2017, 2-10).

Jatkuvan muutoksen vauhti kiihtyy edelleen ja sen monimutkaisuus ja keskinäinen riippuvuus kasvavat jatkuvasti. Yli vuosikymmenen ajan organisatorisesti muutosasiantuntijat ovat puhuneet tarpeesta kehittää organisaatioita, jotka ennakoivat ja reagoivat nopeasti muuttuviin olosuhteisiin tavoilla, jotka hallitsevat tehokkaasti sekä teknisiä vaatimuksia, että sidosryhmien monimutkaisuutta. Jotta yritykset voivat menestyä jatkossa, niiden on kehitettävä organisaation ketteryyttä vastaamaan liiketoimintaympäristön kasvavaa muutostasoa ja monimutkaisuutta. Suurimmalle osalle yrityksistä täysi strateginen ja toiminnallinen ketteruus on edelleen enemmän toive kuin todellisuus. Suurin syy tähän jatkuvaan "ketteryyseroon" on ketterämpien johtajien puute. Johtajien tulisi kehittää tiimejä ja organisaatioita vaaditulla ketteryydellä. Nykypäivän turbulentissa liiketoimintaympäristössä yritykset tarvitsevat johtajia, jotka ilmentävät vastaavaa ketteryydellä. (Joiner & Joseph 2007, 35-36.) Yritykset, jotka ottavat ketterät menetelmät käyttöön vain osittain, ovat palautuneet nopeasti alkuperäiseen toimintamalliinsa: Esimerkkinä liiketoiminnan ja IT:n toisistaan poikkeavat menestyksen mittarit, jotka rohkaisevat esimerkiksi esihenkilön miellyttämiseen, koska tällä on suurin vaikutus palkkaan, urakehitykseen ja alaisiin. Jotkut yritykset ottavat ketterät menetelmät käyttöön vain siksi, että muutkin hyödyntävät niitä. Ketterien menetelmien omaksuminen ei onnistu ilman oikeaa ketterää ajattelutapaa ja kulttuurimuutosta. (Mundra, Guo & Rising 2018, 23-24.) Toiminnallisen ketteryyden kaikki hyödyt tulevat yleensä esiin silloin, kun koko yritys omaksuu ketterän metodologian ja ajattelutavan. Vasta sitten, kun yritys ottaa strategisen ketteryyden käyttöön ja hyödyntää sitä liiketoimintamallien suunnitteluun ja tuotteiden kehittämiseen, voi yritykselle avautua uusia markkinoita, joita ei ole tällä hetkellä olemassa. (Denning 2017, 16.)

Otalan (2018, 129-135) mukaan ketterän oppivan organisaation rakennuselementit koostuvat kasvun asenteen omaavista ihmisistä, selkeistä päämääristä ja tavoitteista, jotka ovat kaikkien tiedossa. Tiimit toimivat organisaation perusyksikkönä. Tiimi pystyy paremmin ratkaisemaan monimutkaisia tehtäviä kuin yksilö. Organisaation osaamisstrategia nivoo osaamisen ja oppimisen organisaation tavoitteisiin.

2.1.1 Ketterän johtamisroolit

Ketterät menetelmät pohjautuvat valmentavaan johtamiseen ja itseohjautuvaan työskentelytapaan. Tiimit toimivat tehokkaammin ketteriä menetelmiä käyttäen, mutta tarvitsevat kuitenkin jollain tasolla edelleen johtamisrooleja. Näiden johtamisroolien luonteet ovat vain muuttuneet hierarkkisesta ylhäältä alaspäin käskyttämisestä valmentavaan johtamiseen itseohjautuvissa tiimeissä, joissa kaikilla on oma valinnainen johtamisrooli. Ketterässä on useita eri johtamisrooleja. Tässä kappaleessa keskityn opinnäytetyön kannalta olennaisimpiin rooleihin, joita ovat Agile Master, Product Owner ja Agile Coach.

Yritysten siirtyessä enenevässä määrin palveluiden tuottamiseen ja robottien alkaessa hoitamaan suorittavia tehtäviä, työelämän menestystekijöissä korostuu ihmisen kyky oppia ja oivaltaa. Ketterästi oppivassa organisaatiossa korostuu tällöin ihmisten älyllisten resurssien johtaminen sekä luovan toiminnan ja kasvun mahdollistaminen. Ketterästi oppivien organisaatioiden johtamisroolien keskeisiä tehtäviä on tavoitteista sopiminen, vuorovaikutuksen edistäminen, ihmisten innostaminen, oppimiskulttuurin kehittäminen, johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen innostaminen, osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, palaute ja roolimallina oleminen. (Ojala 2018, 292-295.)

Vanderjackin (2015, 44-46) mukaan ketterä tiimi koostuu tiimiläisistä, Product Ownerista ja Agile Masterista (Scrumissa Scrum Masterista). Product Owner ja Agile Master ovat johtamisrooleja. Agile Masterin tehtävänä on jalkauttaa ketteriä käytäntöjä tiimiin ja tarvittaessa korjata suuntaa. Agile Masterin tehtävä on palvella ja ohjata sekä poistaa esteitä. Agile Master huolehtii ketteristä käytännöistä ja seremonioista ja varmistaa, että työt ovat kestäväällä tasolla. Agile Masterin vahvuuksia ovat sidosryhmätyöskentely, vuorovaikutustaidot, visio sekä kuuntelutaidot.

Spiegler, Heinecke ja Wagner (2021, 1-4) tutkivat millaista johtajuutta tarvitaan, jotta tiimit pystyvät työskentelemään ketterällä tavalla. Tutkimus keskittyi ketterien tiimien toteuttamiseen byrokraattisissa yrityksissä, jotka ovat mukana keskellä ketterää muutosta. Tutkimuksessaan tutkijat keskittyivät linkkiin yhden omistautuneen henkilön välillä, joka ottaa johtajuuden ja jakaa johtajuuden tiimin sisällä. Omistautunutta Scrum Masteria pidetään johtajuuden mahdollistajana, joka seuraa tavoitetta ja valtuuttaa tiimin työskentelemään ketterästi ja jakamaan johtajuutta. Tutkimustulosten tarkoituksena on auttaa ammattilaisia ymmärtämään, kuinka tiimit muuttuvat melko perinteisestä työskentelytavasta ketterään lähestymistapaan keskittymällä johtamiseen. Scrum Master toimii roolimallina ja tarjoaa mahdollisuuksia ottaa johtamisen rooleja. Roolien siirto vaatii psykologista turvallisuutta, läpinäkyvyyttä, tiimilähtöisyyttä, tehokkaan joukkueen, itsetarkkailun sekä oppivan tiimin. Nämä joukkueen ominaisuudet auttavat tiimiä ymmärtää johtajuuden roolit ja sopia roolien jakamisesta. (Spiegler ym. 2021, 24-26.) On syytä huomioida, että jokainen tiimi on eri vaiheessa ketterällä

matkallaan ja jokainen jäsen ei välttämättä kykene ottamaan johtamisen roolia itselleen. Ketteröitymisen maturiteetti on jokaisella tiimillä yksilöllinen ja siihen vaikuttaa osaltaan myös mahdolliset muutokset. (Spiegler ym. 2021,32).

Product Owner on vastuussa työn tunnistamisesta ja priorisoinnista asiakkaan asiakaspalautteen mukaan, jotta se vastaa paremmin asiakkaan arvoa tuotteen kehittyessä (Moreira 2017,82). Product Ownerin tehtävänä on tiimin Backlogin ylläpito sidosryhmien ja loppuasiakkaan tarpeiden täyttämiseksi. Product Ownerin tehtävänä on priorisoida tiimin tehtäviä asiakastarpeiden mukaisesti. Tiimin tehtävänä on kerätä työlistalta tehtäviä, työstää niitä ja hyväksyttää valmiit työt Product Ownerilla. (Vanderjack 2015,47-48.)

Agile Coachin rooli on muodollisesti kuvattu hyvin laajasti. Se sisältää opettamista, fasilitointia, yksilö- ja tiimivalmennusta, työkalujen tarjoamista tai enemmän käytännönläheisempää tapaa mallintaa ketteriä arvoja sekä järjestää työpajoja. Agile Coachit keskittyvät siihen mitkä ovat välittäjätilat, joiden uskotaan johtavan tai tuottavan haluttuja tuloksia. (Bäcklander 2018, 45-47.) Mikä erityisesti erottaa Agile Coachin roolin muista johtamisen tai tiimin jäsenen rooleista on heidän intensiivinen keskittymisensä tiimin dynamiikkaan. Agile Coachilla on funktionalistinen näkemys tästä dynamiikasta, sillä ulostulo on tärkeämpää kuin yksityiskohdat siitä, kuka tekee mitä, ja he puuttuvat tilanteeseen vain, jos katsovat sen tarpeelliseksi. Lisäksi Agile Coachit käyttävät kahdenlaista tapaa, toimijoiden kontekstiherkkyyttä ja signaalin näkyvyyttä tässä yhteydessä edistääkseen yhdenmukaisuutta (Bäcklander 2018, 54). Tutkimus tulosten mukaan Agile Coachit pystyvät vaikuttamaan vuorovaikutuksen laatuun strukturoimalla tilanteita, mutta eniten olemalla asioiden ytimessä, esittämällä kysymyksiä tai peilaamalla havaintoja. Agile Coachit voivat auttaa tiimejä kehittymään itsenäisesti, heidän tarvitsemallaan tasolla, sekä lisätä läpinäkyvyyttä ja ymmärrystä työskentelyyn sekä ongelmien käsittelyyn. (Bäcklander 2018,56.)

2.1.2 Ketterä johtaminen

Kun otetaan huomioon liiketoiminnan monimutkaisuus 2000-luvun ympäristössä, yksi suurimmista haasteista on selviytyä monimutkaisuudesta. Johtajien tulee kehittyä työskentelyssä paradoksien kanssa ja luottaa vaistoihinsa (Collins JC & Porras JI 2005, Holbechen 2023, 74 mukaan). Kompleksisuuden johtamiseen tarvittava ajattelutapa ja käytännöt sekä muutosten tekeminen näissä yhteyksissä ovat selvästi erilaista kuin, monimutkaisissa tilanteissa, joissa syyn ja seurauksen väliset suhteet voidaan paljastaa ajan mittaan analysoimalla ja siksi erityisiä toimia voidaan tehdä perustuen jonkinlaiseen varmuuteen lopputuloksesta. Kompleksisessa tilassa, jossa oikeaa ratkaisua ei ole, epävarmuus, uteliaisuus ja avoimuus ovat hyödyllisempiä. Johtajien täytyy hyväksyä, kun he eivät tiedä kaikkia vastauksia. (Holbeche 2023, 75.) Seuraavaksi käyn läpi ketterää johtamista ja sen hyötyjä nopeasti muuttuvassa maailmassa.

Perinteiseen johtamiseen verrattuna ketterä tarjoaa useita etuja, kuten tiimin tuottavuuden lisääntymistä ja työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvua. Ketterä vähentää turhia kokouksia, toistuvaa suunnittelua, liiallista dokumentointia, laatuvirheitä sekä vähäarvoisia tuoteominaisuuksia. Parantamalla näkyvyyttä ja sopeutumalla asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin prioriteetteihin, ketterä lisää asiakkaiden sitoutumista ja asiakastytyväisyyttä sekä tuo arvokkaimmat tuotteet nopeammin markkinoille (Rigby, Sutherland & Takeuchi 2016, 46). Jones & Cassin (2022, 8) mukaan ketterä johtajuus sisältää kyvyn integroida monimutkaisia ideoita tiimipohjaisen yhteisluomisen kautta usein haastavissa ja nopeasti muuttuvissa ympäristöissä. Ketterän johtamisen arvot sisältävät sitoutumisen, keskittymisen, avoimuuden, toisten kunnioittamisen ja rohkeuden tehdä päätöksiä. Haywardin (2021,48) mukaan ketterän johtajan ominaisuuksia on psykologisen turvallisuuden luominen, oppimaan kannustaminen, avoimuus uusille ideoille, sitoutuminen asiakasnäkemykseen, keskittyminen tiimin tärkeimpiin asioihin sekä suorituskyvyn parantamiseen. Tukeminen ketterässä päätöksenteossa ja ihmisten sitouttaminen tiimityöhön.

Ketterän johtajan ensisijainen tehtävä on luoda ympäristö, joka antaa jokaiselle voimaa olla innovatiivinen ongelmanratkaisija. Sen tekeminen vaatii johtajalta yhteisen tarkoituksen puolustamista ja valmiuksien rakentamista nopeaan oppimiseen. Innovatiivisuus on kovaa työtä, ja se kukoistaa monimuotoisuudessa ja konflikteissa. Se vaatii rehellisyyttä tunnistaa ja lieventää riskiä, ja rohkeutta hyväksyä väistämättömät erehtymiset matkan varrella. Jotta haasteet kohdataan kestävästi, ihmisten on uskottava, että he voivat antaa merkityksellisen panoksen asialle, josta he välittävät. Tiimin tulisi löytää vastaus kahteen peruskysymykseen: Miksi olemme olemassa ja ketä palvelemme? (Hill 2020, 8.) Parker, Holesgrove ja Pathakin (2015,118) mukaan Ketterän johtamisen periaatteisiin kuuluu luontainen kyky käsitellä muutosta, näkemys organisaatioista mukautuvana järjestelmänä, jotka koostuvat älykkäistä ihmisistä. Ulkoisen valvonnan rajojen tunnustaminen järjestyksen luomisessa. Kokonaisvaltainen ongelmanratkaisu on lähestymistapa, jossa ihmiset nähdään osaavina ja arvokkaina sidosryhminä tiimin johtamisessa. Ketterässä johtamisessa luotetaan itsenäisten ryhmien kollektiiviseen kykyyn ratkaista ongelmia sekä rajoittaa ennakkosuunnittelu minimiin perustuen oletettuun kykyyn sopeutua muuttuviin olosuhteisiin. itseorganisoitunut tiimi hallitsee tuloksia poistamalla esteitä, jotka estävät tiimiä saavuttamasta heidän tavoitteensa. Medinillan mukaan (2012, 63) ketterä johtaja on vastuussa ketterän tiimin kehittämisestä, motivoimisesta sekä jatkuvasta parantamisesta. Ketterä johtaja ohjaa itseohjautuvaa tiimiä kohdistamaan ponnistelunsa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sekä luo ketterää rakennetta. Ketterä johtaja hallitsee tiimin työtaakkaa ja kapasiteettia ketterällä tavalla sekä rakentaa ketterää kulttuuria edistämällä muutosta.

Ketterät johtajat luovat kulttuurin, joka pitää muutosta tervetulleena, odottaa sitä ja kokee sen mahdollisuutena kasvaa ja oppia. Näiden organisaatioiden työntekijät osaavat odottaa esteitä ja näkevät eteenpäin muutosten tekemiseen, jotta selviävät ongelmista. Näissä

kulttuureissa työskentelevät ihmiset viihtyvät töissä ja haluavat oppia uutta, kohdata uusia haasteita ja soveltaa taitojaan esteiden voittamiseen. Nämä johtajat kannustavat ihmisiä ongelmanratkaisuun ja epäonnistumisien sattuessa, kannustavat kokeilemaan jotain muuta. He uskovat epäonnistumisten olevan väistämättömiä ja siksi epäonnistumisen yhteydessä he haluavat ihmisten epäonnistuvan nopeasti ja oppivan niistä epäonnistumisista. Kuten kaikki kulttuurin rakentamisstrategiat, ketterät johtajat vahvistavat muutuskulttuuriaan kaikessa mitä he sanovat, tekevät ja kirjoittavat. He juhlivat virheiden löytämistä ja korjaamista, koska muutos vahvistaa kulttuurin arvoa. (Ford & Loughry 2021, 56.) Prasongko & Adianton (2019, 130) mukaan ketterä johtamismalli on malli johtajuutta, jossa reagoidaan nopeasti, tehdään päätöksiä, otetaan riskejä ja osataan käsitellä kriisejä. Ketterä johtaja on sopeutuvainen käsittelemään kaikkea, jota tapahtuu ympäristössä ja yhteiskunnassa. Ketterän johtajan kuusi pääominaisuutta ovat rauhallisuus, adaptiivisuus, innovatiivisuus, kokemuksesta oppiminen, palautteenanto sekä toisten motivointi.

Organisaatio kohtaa useita haasteita implementoidessaan ketteriä menetelmiä organisaatioon. Näitä ovat pelko, rikutut lupaukset, irrationaalinen käytös, epärehellisyys, ihmisten käyttäminen hyödykkeinä, kiusaaminen ja mikro managerointi. Myös ylisitoutuminen, hajota ja hallitse periaate, kiihkoilu ja juoruaminen vahingoittavat organisaatiota. Ketterillä johtajilla on siis iso rooli ylläpitää työntekijöiden korkeaa motivaatiota ja moraalialia. Tällä on merkittävä vaikutus organisaation tuloksiin, kulttuuriin ja suorituskykyyn. (Medinilla 2012, 94.)

Puckett & Neubaurin (2020,76-91) mukaan ketterässä johtamismallissa on kolme erilaista menestyksen kulmakiveä. Näitä ovat ylitietoisuus, tietoinen päätöksenteko ja nopea toteutus. Ylitietoisuus tarkoittaa sitä, että ketterät johtajat etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia ja uhkia ympäristöstään. Mitä osaamista ketterä johtaja sitten tarvitsee saavuttaakseen ylitietoisuuden? Näitä ovat taito tunnistaa ja ennakoida ongelmia, liiketoimintaymmärrys ja intuitio sekä yrittäjämäinen ajattelutapa. Tietoinen päätöksenteko tarkoittaa sitä, että ketterä johtaja osaa hyödyntää dataa ja informaatiota ja tekee faktoihin perustuvia päätöksiä. Ketterän johtajan tarvitsee osata kerätä ja yhdistää tietoa eri lähteistä, hänen tulee kyetä käsittelemään monimutkaisuutta, yksinkertaistaa monimutkaista tietoa sekä ajatella analyyttisesti. Nopea toteutus tarkoittaa erittäin vahvaa keskittymistä tuloksiin ja toimintaan. Kyse on jo tehtyjen päätösten nopeasta täytäntöönpanosta. Virheisiin ja muutoksiin tulee reagoida nopeasti. Tämä osaaminen kertoo, kuinka nopeasti ketterä johtaja toimii ja kuinka pitkälle hän antaa tiiminsä toimia nopeasti.

Jotta ketterä johtaja voi johtaa ketterästi, tulisi hänen tiedostaa oma persoonallisuustyyppinsä. Ketterän johtajan toimiessa omien piirteidensä ja motiiviansa mukaisesti, menestyvät he paremmin. Ei ole kuitenkaan olemassa mitään tiettyä persoonallisuus profiilia, joka tekisi henkilöstä täydellisen ketterän johtajan. Vaikka omaisi ”oikeat” persoonallisuuspiirteet, se ei automaattisesti tee ihmisestä ketterää johtajaa. Ihmisen kompetenssit sisältävät muutakin

kuin persoonallisuuden piirteitä kuten osaamiskykyyn kuuluvat taidot, kyvyt, tiedot sekä asi-
antuntemuksen. Persoonallisuuden ominaisuuksilla on tärkeä rooli siinä, kuinka helposti
voimme hankkia tietyt taidot ja mitkä johtamistyyliä yksilön on helpoin hallita. (Puckett &
Neubaur (2020, 174-178.)

Puckett & Neubaur (2020, 179-184) esittävät persoonallisuuden kolme puolta: persoonallisuus-
den valoisian puolen, kuten miellyttäminen, omatunto sekä avoimuus kokemuksille. Mitkä
ovat yksilön draiverit, jotka motivoivat heitä? Minkälaista ilmapiiriä he haluavat luoda sekä
mitä henkilökohtaisia tavoitteita ja prioriteetteja heillä on. Sekä persoonallisuuden pimeään
puoleen, mitä meissä piilee? Se kuvaa, mitä äärimmäisiä taipumuksia meissä on, jotka yleensä
ilmenevät vain silloin, kun olemme paineen tai stressin alaisia. Näillä kaikilla piirteillä on
rooli ketterässä johtamisessa. Digitaalinen muutos häiritsee liiketoimintoja, mutta myös kään-
tää mielikuvamme johtajuudesta ylösalaisin. Ne persoonallisuuden piirteet, jotka tekivät en-
nen johtajasta menestyvän, eivät ole enää relevantteja. Kun taas ne persoonallisuuden piir-
teet, joita ei ennen pidetty merkityksellisinä, ovat nyt menestyksen kannalta ratkaisevia. Ket-
terä johtaminen on työkalu, joka voidaan oppia johtajan persoonallisuusprofiilista riippu-
matta. Persoonallisuuden huomioon ottaminen auttaa kuitenkin lähestymään osaamisen kehiti-
mistä, rakentamaan vahvuuksia ja löytämään aidon tien ketterän johtamissuorituksen saa-
vuttamiseksi.

2.1.3 Ketterä toimintamalli OP Ryhmässä

OP:lla siirryttiin ketterään toimintamalliin 2019 vuoden alussa. Toimintamallin suunnittelussa
hyödynnettiin Enterprise Agile-mallia, jota useat kansainväliset pankit ovat hyödyntäneet me-
nestyksekkäästi. Ketterään toimintatapaan siirtyminen oli ennen kaikkea kulttuurinmuutos,
joka koski OP Ryhmän kaikkia toimintoja. Ketterä toimintamalli toimii ohjenuorana sekä an-
taa raamit toimintatavalle, jossa organisaation tavoitteena on parantaa jatkuvasti omaa toi-
mintaansa ja tavoitella arvontuottamista asiakkaille. Ketterän toimintamallin tarkoituksena
on pohjustaa henkilöstöä ketteriin toimintaperiaatteisiin, koota yhteen ryhmän yleiset omi-
naispiirteet sekä toimintatavat, käydä läpi ketterän johtamisen periaatteet sekä opastaa
osaamisen tavoitteelliseen kehittämiseen. (OP Ryhmän sisäinen tiedote 2024.) OP:n strategi-
set painopisteet lähivuosille ovat osaava, innostunut ja hyvinvoiva henkilöstö, arvoa asiak-
kaalle, laadukas ja tehokas toiminta, kannattava kasvu sekä vastuullinen liiketoiminta (OP
Ryhmä 2024c).

Ketterässä toimintatavassa ominaista on itseohjautuvat ja moniosaavat tiimit, joilla on vastuu
ja valta tehdä päätöksiä. Asiakkaalle tuotettava arvo on kaiken keskiössä. Osaamisen kehittä-
minen on aktiivista ja toiminnan parantaminen on jatkuvaa, jotta reagoiminen muuttuviin ti-
lanteisiin on nopeaa. Keskustelukulttuuri on avointa ja toiminta läpinäkyvää. Koska samanlai-
nen toimintamalli ei sovellu kaikkeen tekemiseen, Ketteriä toimintamalleja sovelletaan

toimintojen luonteenomaisesti. OP:lla on tällä hetkellä kolme pääasiallista ketterän toimintatavan sovellusalueita: myynti ja asiakkuudet, palvelutuotanto ja asiakaspalvelu sekä tuotehallinta ja kehittäminen. Nämä sovellusalueet tekevät jatkuvasti yhteistyötä toiminnan tehostamiseksi ja asiakastarpeisiin vastaamiseksi. OP Johtamisen periaatteet määrittelevät sen miltä hyvä johtaminen OP Ryhmässä näyttää. Ketterän toimintamallin mukaan ylin johto määrittää strategian ja tavoitteet. Lisäksi toimintamallissa on erilaisia rooleja esihenkilövastuista rooleista ei perinteisiin johtamisrooleihin, joita ovat mm. Product Owner, Agile Master ja Agile Coach. Johtaminen ei siis ole enää pelkästään perinteisten johtamisroolien työtä, vaan arjen johtaminen on jokaisen tiimiläisen vastuulla. Valmentava ote, esteiden poistaminen ja suunnan näyttäminen korostuvat ketterässä johtamisessa. Yhteisiä käytäntöjä ylläpidetään yhteisillä seremonioilla kuten dailyilla, weeklyillä, sprinttisuunnitteluilla ja retroilla. (OP Ryhmän Sisäinen tiedote 2024a.)

OP Ketterässä Agile Masterin tehtävä on varmistaa, että tiimi toimii parhaalla mahdollisella tavalla ja sillä on edellytykset päästä tavoitteisiin. Agile Master valmentaa sekä tiimiä että Product Owneria priorisoimaan työtä ja toimimaan ketterästi. Agile Masterin tehtävä on rohkaista tiimiä tunnistamaan ja käsittelemään esteitä työn sujuvuuden takaamiseksi. Agile Master verkostoituu sidosryhmien kanssa. Agile Masterilla tulisi olla kokemusta ketterästä kehittämisestä, toimintatavoista, sekä halu kehittää tiimiä. Viestintä- ja yhteistyötaitojen tulisi olla hyvät. Agile Masterilla pysyy langat käsissä ja hän raivaa esteitä tiimin tieltä ja motivoi tiimiä kohti yhteistä päämäärää. (OP Ryhmän Sisäinen tiedote 2024b.)

Product Ownerin tehtävänä on asiakastarpeen ymmärtäminen ja sen priorisointi tiimin tekemiseksi maksimoiden liiketoiminta- ja asiakasarvoa. Product Owner vastaa tiimin backlogin sisällöstä ja priorisoinnista, sääntelymukaisuudesta sekä tiimien välisestä sekä heimotason yhteistyöstä. Product Owner vie läpi kehityshankkeita ja rakentaa palveluita. Product Ownerilla tulisi olla liiketoimintaosaamista, asiakas- ja teknologiaymmärrystä, sekä hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Product Ownerilla on myös kokemusta prosessien johtamisesta, ketterästä kehittämisestä sekä toimintatavoista. (OP Ryhmän Sisäinen tiedote 2024b.)

Agile Coach valmentaa tiimiä/heimoa ja vastaa omalta osaltaan vastuualueensa ketterän toimintamallin toteutumisesta ja kehittymisestä. Agile Coach toimii valmentajana ja sparraajana ihmisten siirtyessä ketteriin toimintatapoihin. Työn tavoitteena on työntekijäkokemuksen parantaminen ja ketterien käytäntöjen jalkautuminen. Agile Coachilla tulisi olla syväosaamista valmentamisesta, ihmisten johtamisesta ja laaja ketterien prosessien sekä toimintatapojen tuntemus. Lisäksi hänellä tulisi olla riittävä liiketoiminnan tuntemus sekä erinomaiset kommunikointitaidot. (OP Ryhmän Sisäinen tiedote 2024b.)

2.2 Jaetun johtajuuden määrittely

Vuosituhanneen vaihteessa monet tutkijat ovat haastaneet perinteisen johtamisen käsitystä, esittämällä teoriaa, jossa johtaminen on toimintaa, jota voidaan jakaa tiimin jäsenten kesken (Pearce & Conger 2002, 1-2). Graig L. Pearce on 2000-luvulta asti luonut jaetun johtajuuden teoriaa yhdessä tutkijakollegoiden kanssa ja edelleen häntä siteerataan lukuisissa tieteellisissä artikkeleissa.

Pearce, Manz & Simsin (2009, 234-235) mukaan johtajuuden on historiallisesti ajateltu olevan yksittäinen henkilö; johtaja, joka inspiroi, houkuttelee, käskee, kannustaa ja ohjaa alaspäin. Tämä on ollut johtajuuden hallitseva paradigma monien vuosikymmenten ajan. Viime vuosina muutamat tutkijat ovat kuitenkin kiistäneet tämän käsityksen, väittäen, että johtajuus sisältää rooleja ja toimintoja, jotka voidaan ja pitäisi jakaa ryhmän tai organisaation jäsenten kesken. Esimerkiksi riippuen tilanteen vaatimuksista, yksilöitä, jotka eivät ole virallisesti nimitetty johtajiksi voisivat osoittaa johtajuutta ja sitten perääntyä tarvittaessa antaakseen muiden johtaa. Kiinnostus jaettuun johtajuuteen on lisääntynyt kilpailun takia ja se ajaa yrityksiä kohti uusia muotoja ja uusia organisointitapoja, ja tiimit ovat tässä tärkeässä asemassa. Toimitusjohtajien johtamista pidetään tärkeänä, mutta todella hyvin menestyvät yritykset ovat niitä, jotka järjestäytyvät ryhmiin ja harjoittelevat tehokasta jaettua johtamista. Nopeus reagoida ympäristön paineisiin on nykyään organisatorista todellisuutta. Tämä vaatimus viittaa siihen, että organisaatiot eivät voi odottaa johtamispäätösten tekemistä. Sen sijaan johtajuus tulee olla tasaisemmin jaettu koko organisaatiossa, jotta voidaan varmistaa nopeammat reagointiajat ympäristön sitä vaatiessa. Ropon (2011, 202) mukaan jaettua johtajuutta voi selittää piirakkametaforalla, jossa kaikki piirakan palaset jaetaan usean henkilön kesken. Jaettua johtajuutta voidaan myös kuvata piirakan tekemisenä, jolloin johtaja ja alaiset ovat tasavertaisessa yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa keskenään.

Pearcen (2004, 48) mukaan jaettu johtajuus tapahtuu, kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysin mukana johtamisessa, eivätkä epäröi vaikuttaa ja ohjata kollegoitaan maksimoidakseen koko tiimin potentiaalin. Yksinkertaisesti sanottuna jaettu johtajuus edellyttää samanaikaista, jatkuvaa, molemminpuolista vaikuttamisprosessia tiimissä. Tässä mielessä jaettua johtajuutta voidaan pitää täysin kehittyneenä voimaantumisenä tiimeissä.

Gibbsin (1954) mukaan jaettu johtajuus voidaan käsitteellistää jatkumona niiden johtajuuden lähteiden (eli tiimin jäsenten) lukumäärän perusteella, joilla on korkea vaikutusvalta tiimissä. Matalan jatkumon ankkurointivaikutuksessa on tapauksia, joissa joukkueen jäsenet seuraavat yhden henkilön johtajuutta. Vaikka tämän yksittäisen henkilön osoittama johtajuus saattaa olla melko vahvaa johtajuutta, se on peräisin vain yhdestä lähteestä. Sitä vastoin jaetun johtajuuden jatkumon huipulla ovat tiimit, joissa useimmat, elleivät kaikki, jäsenet tarjoavat johtajuutta toisilleen. Tässä johtajuuden vaikutuksen lähde jakautuu ryhmän jäsenten kesken

sen sijaan, että se olisi keskittynyt yhteen yksilöön. Näissä tiimeissä joukkueiden jäsenet sekä johtavat seuraavat toisiaan siten, että tiettyinä ajankohtana jäsenet tarjoavat johtajuutta tietyissä asioissa tiimin toimivuuden osalta ja myös vastaavat muiden tiimin jäsenten johtajuuteen eri tilanteissa. Tiimit, joilla on korkea jaettu johtajuus, voivat myös vaihtaa ja/tai kiertää johtajuutta ajan myötä siten, että eri jäsenet toimivat johtajina ryhmän elinkaaren eri vaiheissa ja kehittämisessä. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1220.)

Ensley, Hmieliski & Pearcen (2006, 220) mukaan jaettu johtajuus on tiimiprosessi, jossa tiimi hoitaa johtajuutta kokonaisuudessaan, ei yksi yhden nimetyn henkilön toimesta. Vertikaalinen johtajuus on riippuvainen yksittäisen johtajan viisaudesta, kun taas jaettu johtajuus perustuu kollektiiviseen tietoon. Lisäksi vertikaalinen johtaminen tapahtuu ylhäältä alas -vaikutusprosesseina, kun taas jaettu johtajuus kulkee yhteistyöprosessin kautta. Pearce ja Congerin (2002) mukaan jaettu johtajuus tarkoittaa johtamistehtävien ja vastuiden jakamista laajasti sisäisesti tiimin jäsenten kesken, joukkueen tavoitteiden saavuttamiseksi paremmin. Verrattuna perinteiseen vertikaaliseen johtamiseen, jaettuun johtamiseen liittyy monimutkaisempi vaikuttamisprosessi tiimin jäsenten kesken. (Chen, Jun-Hui & Yi-Lin (2002, 679.) Spiegler, Heinicke & Wagnerin (2021,2) mukaan Pearce ja Conger (2002) määrittelevät jaetun johtajuuden dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi yksilöiden välillä ryhmissä, joiden tavoitteena on johtaa toinen ryhmä tai organisaatio tavoitteiden saavuttamiseen. Tähän vaikutusprosessiin liittyy usein vertais- tai sivuvaikutus, ja toisinaan se liittyy ylöspäin tai alaspäin hierarkkinen vaikutus.

2.2.1 Jaetun johtajuuden hyödyt ja haasteet

Drescher & Garbers (2016, 200) mukaan Fletcher & Käufer (2003) ovat todenneet jaetun johtajuuden korostavan tiimin yksikköä kokonaisuutena; se ei keskity yksinomaan yhteen johtajaan. Jaettu johtajuus lisää vuorovaikutteisemmän ja itsenäisemmän komponentin tiimiin. Näin ollen tiimin jäsenten panos tunnustetaan, ja he tuntevat olevansa arvostetumpia. Scott-Young, Georgy & Grisingerin (2019) mukaan jaetulla johtajuudella on potentiaalia vahvistaa molempia sekä projektitiimin toimivuutta, että projektin suorituskykyä sekä myötävaikuttaa positiivisesti sekä yksilöön, että laajemmin koko organisaatioon. Juutin (2013, 262) mukaan kun organisaation kaikkien jäsenten motivaatio, taidot ja kyvyt ovat täysimääräisesti käytössä, jaettu johtajuus parantaa asiakaspalvelun ja tuotteiden laatua. Tällä on suora vaikutus organisaation tulokseen. Tällöin organisaatio on jatkuvasti oppiva ja asiakaskeskeinen. Tällöin henkilöstö on sitoutunut ja hyvinvoiva. Katz ja Kahn (1978) ehdottavat, että kun tiimin jäsenet vapaaehtoisesti ja spontaanisti tarjoavat vaikutuksensa muille yhteisten tavoitteiden tukemiseksi, jaettu johtajuus voi tarjota organisaatioille kilpailuetua lisäämällä sitoutumista henkilökohtaisessa ja organisatorisissa resursseissa, jotta tiimi selviää monimutkaisista tehtävistä, on avoin vastavuoroisille vaikutuksille sekä jakaa tietoa. (Carson, Tesluk & Marrone 2007, 1217.)

Fletcherin & Kählerin (2002, 25-26) mukaan jaetussa johtajuudessa on olemassa kolme paradoksia ja ristiriitaa. Ensimmäisen paradoksin mukaan hierarkkisten johtajien tehtävänä on luoda vähemmän kuuliaisista johtajia. Organisaatioiden tulee olla matalampia ja adaptiivisempia. Tämä vaatii yrityksen kulttuurista muutosta ja vahvaa johtamista. Toisen paradigman mukaan jaetun johtajuuden käytännöt katoavat. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka tiimityöskentely perustuu johtamiselle ja johtamisen käytännöille, johtamisen vanhat myytit jäävät elämään. Kolmannen paradoksin mukaan työpaikan saamiseen tarvittavat taidot eroavat työn tekemiseen tarvittavista taidoista. Tämä tarkoittaa sitä, että jo uran alkuvaiheessa tulee pyrkiä erottautumaan muista ansaitakseen paikkansa.

Chen & Zun-Hui (2023, 58) luettelevat tutkimuksessaan useita jaetun johtajuuden aiheuttavia negatiivisia puolia kuten tiimiläisten välillä tapahtuvaa voimataistelua, roolistressiä ja tiedon panttausta. Muodollinen ryhmänjohtaja voi kokea johtamismotivaation laskua, psykologisen alueen menettämisen tunnetta sekä ryhmän ja itsensä välistä dualistista paradoksia. Tiimit itsessään voivat kokea jaetun johtajuuden aiheuttavan ryhmävastuiden hajautumista sekä heikentävän päätöksentekokykyä, suorituskykyä ja tiimin luovuutta. Juutin (2013, 164) mukaan ongelmaksi voi muodostua esimies, joka uskoo olevansa muita parempi asiantuntija. Tällainen esimies on usein enemmänkin onnistumisen este kuin edistäjä. Tämä johtaa itsenäisyyden puutteeseen sekä vastuun ottamisen välttämiseen.

2.2.2 Kuinka jaettua johtajuutta voitaisiin kehittää organisaatiossa

Tulevaisuuden ihanne organisaatiolla on jatkuva kyky uusiutua ja ennakoita muutoksia. Se on oppiva, tehokas ja hyvinvoiva. Elämä on yhtä muutosta ja tämän takia työyhteisöjen tulee miettiä kuka ohjaa kehitystä ja mikä on suunta? Muutos vaatii suurta ajattelutapojen muutosta. On tiedostettava tarve muuttua ja sitten toteutettava muutos. (Sydänmaanlakka 2012, 260). Älykkään organisaation tärkein ominaisuus on muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Tätä kykyä tulisi kehittää vaikka välitöntä muutosta ei olisi tiedossa. Muutoksen tulisi olla luonnollinen tila ja jokaisen työntekijän tulisi säilyttää kyky nähdä asiat tuoreesti. (Sydänmaanlakka 2012, 224-225.)

Juutin (2013, 203-214) mukaan työyhteisö on parhaimmillaan, kun johtaminen on jaettua. Tällaista toimintaa kuvaa parhaiten avoin tiedonkulku, luottamus, tiimiläisten yhteiset päämäärät ja jokaisen jäsenen vahvuuksien hyödyntäminen. Jaettua johtajuutta on mahdollista kehittää organisaatiossa antamalla tiimien asettaa itse omat tavoitteensa ja edetä työssään parhaimmallaan katsomalla tavalla. Tämä vaatii koko tiimiltä innostusta ja esihenkilöltä palvelevaa johtamista. Jaettua johtajuutta voi kehittää myös osaamisen jakamisella tiimissä. Kun osaamista jaetaan, alkavat henkilöt nähdä työnsä osana isompaa kokonaisuutta. Tämä taas johtaa siihen, että henkilö pystyy ottamaan vastuuta yli omien tehtävärajojen. Työntekijöiden osallistaminen organisaation kehittämiseen kasvattaa ymmärrystä koko organisaation

toiminnasta. Tämä auttaa yksilöä ohjaamaan paremmin omaa toimintaa, edistää itseohjautuvuutta ja parantaa ihmisten välistä yhteistyötä.

Jaettu johtajuus voi tarjota suuria etuja erityyppisille tiimeille, ei vain itseohjautuville tiimeille. Jaettu johtajuus antaa tiimin jäsenille luottamusta, tyytyväisyyttä ja omistajuutta, koska ne ovat osa tiimiprosessien ja tavoitteiden luomista ja ylläpitämistä. Toiseksi, vaikka johtajaa ei olisi nimetty tiimin sisällä, yksi henkilö voi silti ottaa tämän roolin joko koko tiimin suostumuksella tai ilman sitä. Tällä on vaikutus kriittisiin prosesseihin, jotka todennäköisesti vaikuttavat tiimin suorituskykyyn. Lopuksi on olemassa useita tiimiprosesseja, jotka vaikuttavat siihen, missä määrin tiimit vastaavat odotuksia. Esimiesten on huolehdittava siitä, miten tiimit suorittavat työnsä sekä miten tiimit käyttäytyvät johtajuuden, motivaation, sosialisoinnin ja kognition suhteen. (Solansky 2008, 338.)

Hans & Guptan (2018, 739-740) mukaan autonomia, tehtävän merkitys, taitojen monipuolisuus ja palaute vaikuttavat jaettuun johtajuuteen. Autonomialla on merkittävä positiivinen vaikutus jaettuun johtajuuteen organisaatiossa. Taitojen monimuotoisuus vaikuttaa positiivisesti jaettuun johtajuuteen, joka viittaa siihen, että jos työntekijä suorittaa erilaisia tehtäviä, hän on sitoutuneempi ja motivoituneempi. Lisäksi tehtävän merkityksellisyydellä on myös positiivinen suhde jaettuun johtajuuteen vahvistaen sitä tosiasiaa, että työpaikat, joilla on huomattava vaikutus muihin, nostavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota ja kannustavat heitä osallistumaan haastaviin tehtäviin. Lisäksi palautteen on havaittu olevan myös merkittävä tekijä jaetussa johtajuudessa. Oikea-aikaisen palautteen saaneet työntekijät motivoituvat jatkamaan työtään. Hochin (2014, 555) mukaan tiedon jakaminen edistää jaettua johtajuutta tiimissä. Tiimin ollessa demografisesti monimuotoinen, jaettu johtajuus korreloi yhdessä tiimin korkean suorituskyvyn kanssa.

Spiik (2022, 10-49) on luonut kolmiportaisen yhdessäohjautuvan tiimin toimintamallin, jonka tarkoitus on kuvata tiimien toimintaa eri kehitysvaiheissa sekä tarjota työkaluja tiimin kehittämiseen. Ensimmäinen porras koostuu perusasioista. Nämä perusasiat ovat kommunikaatio, yhteistyö ja läsnäolo. Jos näissä ilmenee ongelmia, tulee tiimin panostaa jokaisen aikaa avoimeen keskusteluun sekä mielipiteiden huomioimiseen. Aikaa saadaan priorisoimalla, pitämällä kiinni sovitusta aikatauluista, sekä käyttämällä palaverihin sovittu aika. Avoin keskustelu mahdollisesta esimerkiksi ”mitä kuuluu” kierroksella, kokouksen alkulämmittelyllä jollain harjoituksella, sekä kannustamalla jokaista kertomaan mielipiteensä. Mielipiteiden huomiointi saadaan aikaan ottamalla positiivisesti kantaa kollegoiden mielipiteisiin, kertomalla kollegoiden mielipiteiden vaikutuksista omaan työhön sekä kiitoksen antaminen. Toinen porras koostuu jaetusta johtajuudesta. Tässä kohtaa tiimille muodostuu rutiinit ja identiteetti. Jaettuun johtajuuteen tarvitaan sparraamista ja arvostusta. Sparraamista saadaan aikaan osaamiskartoilla, käymällä läpi kunkin tiimiläisen kiinnostuksen kohteita ja kehittymishalua sekä palautteenanto. Tämä vaatii tiimiläisiltä ajankäyttöä kollegoiden opettamiseen, avun pyytämistä,

yhdessä tekemistä, tiimiparien vaihtelua sekä yhdessä tekemistä. Arvostusta osoitetaan tuke-
malla, nostamalla epämuikavatkin asiat keskusteluun, oppimalla epäonnistumisista ja juhli-
malla onnistumisista. Jaettu johtajuus syntyy keskustelevalta ilmapiiristä ja yhdessä oppimi-
sesta. Mallin viimeinen eli kolmas porras kuvaa yhdessä ohjautuvaa tiimiä, joka koostuu luot-
tamuksesta, jaetusta näkökulmasta sekä parviälystä. Tässä kohtaa tiimi alkaa toimia itsenäi-
sesti. Luottamus saadaan aikaan tutustumalla tiimiläisiin ja haastamalla heitä. Jaettu näke-
mys saadaan aikaan mielipiteitä esittämällä, asioita kertaamalla ja vetämällä yhteen sekä te-
kemällä asioita, joita ei huvittaisi tehdä. Parviäly muodostuu työtehtävien sekä kuulumisten
vaihtamisella, rakentavan palautteen antamisen harjoittelulla sekä yhdessä ideoimalla.



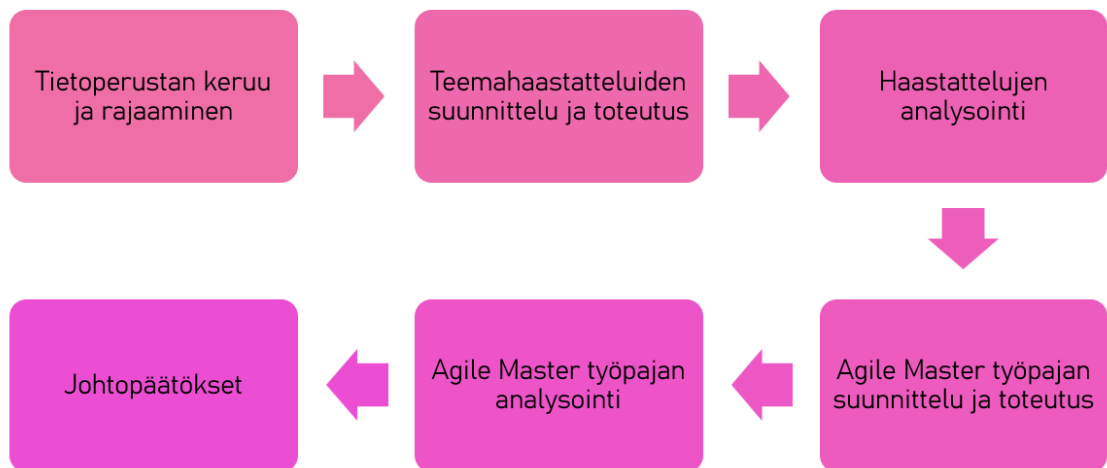
Kuvio 1: Spiikin Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalliin (2022) pohjautuen

3 Tutkimus- ja kehittämisasetelma

Seuraavaksi kuvaan opinnäytetyön menetelmäprosessin. Käyn läpi valitsemani menetelmät ja perustelut menetelmien valintaan. Menetelmäosuus alkoi teemahaastattelulla, jossa haastateltiin kohdeorganisaation erilaisissa ketterän johtamisrooleissa olevia henkilöitä. Järjestin myös ryhmähaastattelun Kehittäminen & Teknologiat organisaation Agile Coacheille, jotta saisin laajempaa näkemystä nykytilanteesta. Haastattelujen sekä tietoperustan kirjallisuuden avulla muodostettiin teema järjestettyyn työpajaan. Lopuksi tietoperustan, haastattelujen ja työpajan avulla muodostettiin opinnäytetyön johtopäätökset.

3.1 Opinnäyteprosessi

Tämä opinnäytetyö jakautuu kuuteen eri vaiheeseen, joita ovat tietoperustan keruu ja rajaaminen, teemahaastattelut, haastatteluiden analysointi, Agile Master työpaja, Agile Master työpajan analysointi ja johtopäätökset. Menetelmäosuus alkoi teemahaastatteluilla, joissa haastateltiin kymmentä kohdeorganisaation työntekijää sekä Kehittäminen & Teknologiat organisaation Agile Coacheja ryhmähaastattelun muodossa. Haastattelut litteroitiin ja analysoitiin. Teemahaastatteluiden vastausten perusteella sekä tietoperustan avulla muodostettiin teema Agile Mastereiden työpajaan. Lopuksi muodostin opinnäytetyön johtopäätökset analysoimalla tietoperustaa sekä haastatteluiden ja työpajan tuloksia.



Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessin kuusi vaihetta

3.2 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui laadullinen tutkimus. Tämä siksi, että laadullinen tutkimus vastaa parhaiten sekä tutkimuskysymyksiin, että tutkimusongelmaan. Puusan ja Juutin mukaan (2020, Johdanto) laadullisessa tutkimuksessa on kyse tarkasteltavan ilmiön ymmärtämisestä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena ovat tutkittavien henkilöiden ajatukset, kokemukset ja tunteet. On mahdotonta päästä toisen ihmisen kokemusmaailman sisään, tämän vuoksi on kehitetty erilaisia menetelmiä helpottamaan tutkimuksen tekemistä. Keinoja, joilla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin, kutsutaan menetelmiksi. Menetelmä taas tarkoittaa tapaa kerätä aineistoa tutkimusta varten. Laadullinen tutkimus pyrkii tekemään johtopäätöksiä aineiston avulla. Asetelmana laadullinen tutkimus on joustava, joten tutkija voi tutkimuksen eri vaiheissa palata aiemmin tekemiinsä valintoihin ja tarvittaessa muuttaa niitä. Tavanomaiseen laadulliseen tutkimukseen kuuluu esimerkiksi seuraavat vaiheet:

1. Aiheen valitseminen
2. Tavoitteiden asettaminen tutkimukselle
3. Tutkimuskysymysten muodostaminen
4. Tutkimuksen rajausta ja niiden esittely
5. Teoreettisen viitekehyksen laatiminen kirjallisuutta apuna käyttäen
6. Lähestymistapa ja perustelu
7. Tutkimusmenetelmien valinta, perustelu sekä kuvaus
8. Aineiston hankinta
9. Aineiston analysointi
10. Tutkimustulosten raportointi ja luotettavuuden arviointi

Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan laadullisessa tutkimuksessa sovelletaan vaihtelevasti muutuja-ajattelua sekä tilastollista todistelua.

3.3 Teemahaastattelu yksilöhaastatteluna sekä ryhmähaastatteluna

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitu teemahaastattelu, koska opinnäytetyön tavoitteena oli ymmärtää Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa ja tämän avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Masterit pystyivät tukemaan kohteorganisaation uudistusta. Tavoitteena oli myös selvittää, miten Agile Masterit voisivat jaetun johtajuuden kautta tukea organisaatiota. Teemahaastattelut toteutettiin yksilö sekä ryhmähaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.1-4.2) mukaan haastattelu on keskustelu, jolla on ennalta määritetty tarkoitus. Haastattelu eroaa keskustelusta siinä, että haastattelun tavoite on kerätä tietoa ja sillä tiedonkeruulla on aina jokin päämäärä. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa tyypillisesti haastattelija on ennalta tutustunut tutkimuksen kohteeseen teoriassa ja käytännössä. Haastattelu tehdään haastattelijan aloitteesta samalla motivoiden haastateltavaa, joka oppii roolinsa haastattelun aikana. Haastattelijan ja haastateltavan välillä on oltava keskinäinen luottamus annettujen tietojen suhteen. Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 4.2.1) mukaan puolistrukturoitu haastattelu on yhtä kuin teemahaastattelu. Kysymysten muoto haastatteluissa on kaikille haastateltaville sama, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella. Teemahaastattelu ei edellytä kokeellisesti aikaansaattua yhteistä kokemusta, vaan se lähtee siitä oletuksesta, että yksilön tunteita, kokemuksia ja ajatuksia voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelussa on kaikkein oleellisinta, että haastattelu etenee tietyillä teemoilla. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat ja keskeiset merkitykset asioista.

Valitun teeman tulisi kattaa mahdollisimman hyvin valittu ilmiö. Teemoilla varmistetaan se, että kaikki ilmiön osa-alueet otetaan mukaan ja käydään läpi. Teemahaastattelun alussa välitetään yksityiskohtia, jotta ne eivät poissulje muita asioita, joilla voi olla merkitystä. Teemojen sisällä voidaan kuitenkin käsitellä yksityiskohtaisiakin asioita, jotka auttavat

täsmenmäärittämiseen ilmiötä ja samalla vastauksista saattaa nousta uusia kysymyksiä. (Kananen 2013, 96.) Kanasen (2015, 83) mukaan haastateltavan vastauksista voi syntyä keskustelun aikana uusia aiheita, joita haastateltava keskusteluttaa läpi haastattelun. Osa ennalta suunnitelluista teemoista nousee esiin automaattisesti, mutta tekemällä etukäteissuunnittelua varmistetaan, että kaikki teemat tulee käytyä läpi.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 5.3) mukaan ryhmähaastatteluiden avulla saadaan nopeasti tietoa usealta vastaajalta. Haittana voi olla mm. se, että kaikki kutsutut eivät välttämättä osallistu, ja ryhmässä saattaa olla muutama yksilö, jotka dominoivat keskustelua. Kananen (2013, 94) mukaan ryhmähaastatteluissa vaaditaan haastattelijalta kykyä suorittaa haastattelu niin, että kaikkien osallistujien ajatukset ja mielipiteet tulee huomioitua ja kaikki saavat osallistua tiedon tuottamiseen.

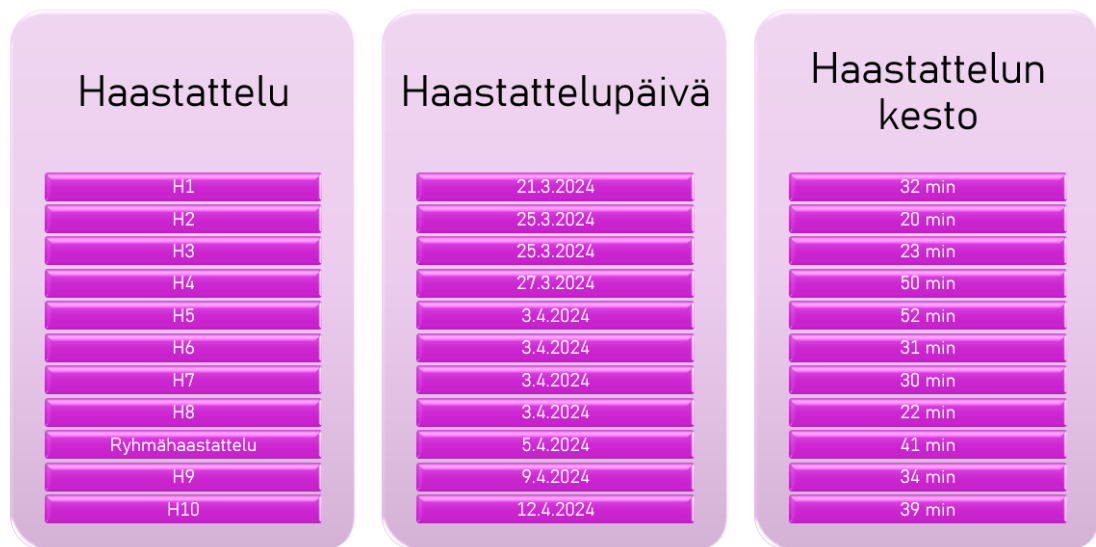
3.3.1 Haastatteluiden toteuttaminen

Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli selvittää sekä Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa keväällä 2024 ja tämän avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Masterit pystyivät tukemaan kohdeorganisaatiota. Tavoitteena oli myös selvittää, miten Agile Masterit voisivat jaetun johtajuuden kautta tukea organisaatiota. Tutkimuskysymysten ja teoriapohjan avulla muodostin teemahaastatteluun kolme eri teemaa. Haastatteluiden teemoiksi valikoitui Heimon nykyinen toimintamalli, Jaettu johtajuus sekä Agile Masterin rooli. Taustatietoja kysyttäessä halusin selvittää, onko haastateltavalla aiempaa taustaa ketteristä menetelmistä sekä haastateltavan johtamisroolin kuvauksen. Kävin haastattelurungon läpi toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja tein runkoon keskustelujen perusteella muutamat lisäykset.

Kanasen (2013, 94-95) mukaan haastateltavaksi tulee valita henkilöitä, joita ilmiö koskettaa. Joskus henkilöiden määrittely voi olla vaikeaa. Laadullisessa tutkimuksessa ei määritellä etukäteen haastateltavien henkilöiden määrää. Usean kirjallisuuden mukaan riittävän määrän sanotaan kuitenkin olevan noin 12-15 haastateltavaa. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus jatkuvasti analysoida kerättyä tietoa, jotta voidaan tehdä päätös, milloin tiedonkeruuta on tehty riittävästi.

Agile Mastereiden haasteiden ja mahdollisuuksien selvittämiseksi haastateltiin kahtatoista henkilöä. Apua haastateltavien löytämiseksi sain heimon Agile Coachilta. Haastateltavia pyrittiin saamaan kohdeorganisaation eri rooleista, jotta saataisiin monta eri näkökulmaa Agile Mastereiden roolin osaamisen nykytilasta. Haastateltaviksi valittiin myös Teknologia & Kehittäminen organisaatiosta Agile Coacheja, jotka eivät työskennelleet Cloud Technologies heimossa, mutta joilla oli kokemusta vastaavista muutostilanteista. Ennen haastattelua haastateltaville lähetettiin haastattelukutsu, joka sisälsi tietoa opinnäytetyöstä, haastattelusta sekä haastattelukysymykset (Liite 1). Haastattelut toteutettiin maaliskuuhun 2024 aikana

Microsoft Teams-sovelluksella, joka mahdollisti nauhoituksen. Tämän avulla haastatteluaineiston analysointi oli helpompaa. Haastatteluihin oli varattu 40 minuuttia. Haastatteluiden kesto vaihteli 20 minuutista 50 minuuttiin. Kaikki kutsutut osallistuivat haastatteluihin ja teemat ehdittiin käydä läpi. Haastattelurunko toimi ja keskustelu oli avointa ja pohtivaa. Kaikkia kysymyksiä ei kysytty haastattelussa, mikäli ne nousivat keskustelun lomassa esiin. Koin, että haastattelijat osallistuivat mielellään haastatteluihin ja kokivat teemat mielenkiintoisiksi ja ajatuksia herättäviksi. Aihe oli kaikille hyvin ajankohtainen.



Kuvio 3: Haastatteluiden toteutus

3.3.2 Haastatteluaineiston analysointi

Vilkan (2021, luku 6) mukaan sisällönanalyysiä tehdään joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi pitää sisällään jonkinlaisen toiminnan logiikan. Tutkija siis karsii tutkimusaineistoista kaiken epäolennaisen. Tämän jälkeen aineisto ryhmitellään. Teorialähtöisessä analyysissä tutkimus nojaa teoriaan, jota tutkija kuvaa. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on tarkoituksena uudistaa teoreettista käsitystä. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty aineistolähtöistä analyysiä. Tuomi & Sarajärven (2018, 117) mukaan sisällönanalyysi menetelmää hyödyntämällä dokumentteja voidaan analysoida objektiivisesti ja systemaattisesti. Dokumentti voi tässä yhteydessä olla esimerkiksi keskustelu, raportti, dialogi, haastattelu tai artikkeli. Sisällönanalyysimenetelmä pyrkii saamaan tutkittavasta ilmiöstä tiiviin ja yleisen muodon.

Laadullisesta aineiston analysoinnista puhuttaessa esiin nousee usein induktiivinen ja deduktiivinen sisällönanalyysi. Induktiivinen tarkoittaa yksittäisestä yleiseen logiikka ja deduktiivinen taas yleisestä yksittäiseen logiikkaa. Tämä kahtiajako kuitenkin jättää pois kolmannen tieteellisen logiikan, joka on abduktiivinen päättely, jonka mukaan tekoon tulisi liittyä jokin

johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121.) Upmeier zu Belzen, Engelschalt, & Krügerin (2021, 1) mukaan abduktiivinen päättely kuvaa teoriapohjaista yritystä selittää ilmiö syyn avulla. Tässä opinnäytetyössä hyödynnetään abduktiivista sisällönanalyysia, jossa tutkimuksen tekeminen on aloitettu tutustumalla teoriaan. Aineistoa kerätessä ja analysoidessa tutkitaan pitääkö teoria paikkansa.

Kanasen (2015, 88) mukaan laadullinen aineisto analysoidaan lukemalla ja katselemalla aineistoa toistuvasti, jotta saadaan selville mitä aineistot viestivät. Tein haastattelujen yhteydessä Wordiin muistiinpanoja sekä hyödynsin Teams-sovelluksen nauhoitusta ja litterointia. Kunkin haastattelun jälkeen vertasin omia muistiinpanoja ja Teams-sovelluksen tekstitiedostoa ja litteroin haastattelun tekstimuotoon Wordiin. Tarvittaessa palasin Teams-sovelluksen nauhoitukseen, jos muistiinpanoni ja tekstitiedosto olivat epäselviä. Kun haastattelut oli suoritettu, yhdistin kaikki tekstiaineistot samaan tiedostoon, jotta niiden tulkinta olisi helpompaa. Tämän jälkeen luin haastatteluaineiston useampaan kertaan, ensin luokitellen vastaukset teemoittain. Näitä teemoja olivat heimon nykyinen toimintamalli, josta tein erikseen SWOT-analyysin, sekä jaettu johtajuus ja Agile Masterin rooli. Tämän jälkeen muodostin teemoista omat tekstitiedostot. Jaottelin tiedostoihin vielä kysymystasolla omat kappaleet. Kävin kysymyksittäin läpi jokaisen haastattelun vastaukset ja etsin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tein vastauksista Flinga-sovelluksella miellekarttoja edellä mainituilla teemoittain, jonka avulla minun oli helpompi hahmottaa vastaukset kokonaisuutena. Jäsentämällä kokonaisuuksia, sain muodostettua vastauksissa ilmenneet tärkeimmät näkökulmat, sekä nostettua haastatteluiden yleisimpiä kommentteja tuloksiin.

SWOT-analyysi eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, luo perustan halutun linjauksen toteuttamiselle organisaation kohdatessa muuttujia tai ongelmia. Luetteloimalla suotuisat ja epäsuotuisat sisäiset ja ulkoiset ongelmat SWOT-analyysiruudun neljään neljänneeseen, saadaan parempi ymmärrys siitä, kuinka vahvuuksia voitaisiin hyödyntää uusien mahdollisuuksien toteuttamiseksi ja ymmärtää, kuinka heikkoudet voivat hidastaa edistymistä tai lisätä organisaation uhkia (Helms & Nixon 2010, 215-216.)

Kanasen mukaan (2015, 89-94) luokittelemalla aineistosisältö, saadaan aineistosta esiin rakenteita, jotka kuvaavat tutkittavaa ilmiötä. Tutkija nimeää rakenteet, jolloin ilmiö alkaa hahmottua ja tutkijan ymmärrys aiheesta kasvaa. Aineistoa voidaan tulkita kolmella eri tavalla, teoriapohjaisesti, aineistolähtöisesti tai näiden yhdistelmällä. Aineistolähtöinen tulkinta tarkoittaa tekstin jakamista asiasisältöihin, Teoriapohjaisessa tulkinnassa sovitetaan teorian käsitteistö aineistoon etsimällä teoriaa vastaavia käsitteitä. Tutkimuskysymykset ohjaavat aina laadullisen aineiston tulkintaa. Aineistoa tulkitaan esimerkiksi ilmiön avulla, missä yhteydessä ilmiö esiintyy, toiminnan logiikalla sekä hyvällä ilmiön kuvauksella. Tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty aineistolähtöistä analyysia.

Teemahaastattelun sisällönanalyysin avulla sain tuloksista esille kunkin teeman keskeiset huomiot ja syyt huomioiden taustalla. Näiden tulosten avulla suunnittelin rungon yhteiskehittämisen työpajalle.

3.4 Agile Master työpaja

Vertailemalla teemahaastatteluiden tuloksia teoriaan sain muodostettua alustavia johtopäätöksiä, jonka pohjalta suunnittelin Agile Mastereille työpajan. Haastatteluissa tuli vastaan useita yhtäläisyyksiä, jotka nousivat esille teemasta riippumatta. Valitsin tuloksista eri teemoja, jotka rajasin kolmeen ja tämän jälkeen keskustelin aiheista toimeksiantajan kanssa ja päädyin valitsemaan teemaksi tarvittavien askelien ja kompetenssien määrittelyn, jotta Agile Masterit voivat auttaa heimoa etenemään pilvipalveluiden transformaatiossa.

3.4.1 Työpajan toteuttaminen

Teemahaastatteluiden avulla selvitin Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa keväällä 2024, sekä kartoitin keinoja, miten Agile Masterit pystyvät tukemaan kohdeorganisaation uudistusta. Myös jaetun johtajuuden ymmärrystä ja sen tuomia hyötyjä kartoitettiin samalla. Tutkimuskysymysten, teemahaastattelun tulosten sekä teoriapohjan avulla pyrin suunnittelemaan kehittämistyöpajan, josta olisi konkreettista hyötyä heimon Agile Mastereille sekä sitä kautta koko heimolle. Aloitin työpajan suunnittelun tutustumalla yhteiskehittämisen eri menetelmiin. Rajasin menetelmien hakua henkilömäärän ja käytettävissä olevalla ajalla.

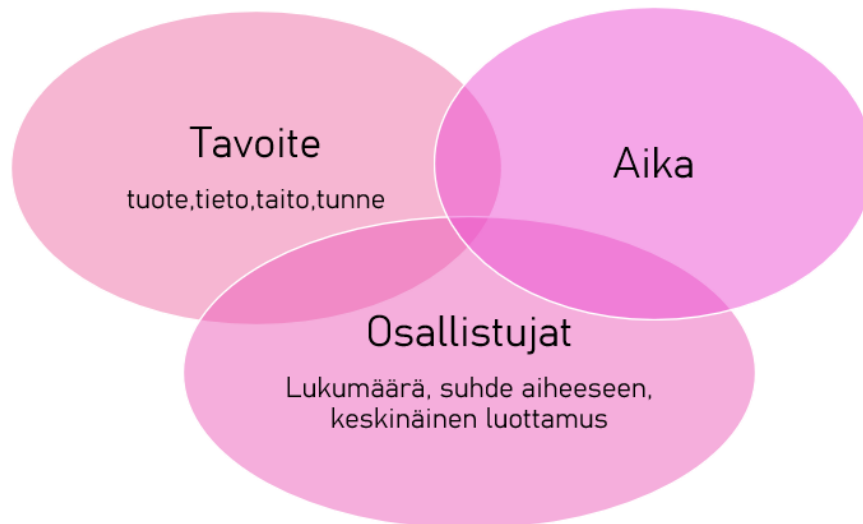
Varasin työpajalle aikaa yhteensä kaksi tuntia. Tein alustavat kalenterivaraukset hyvissä ajoin ja varmistin osallistujilta vielä erikseen, että ajankohta oli sopiva, koska työpaja oli kriittinen opinnäytetyön edistymisen kannalta. Tein työpajaa varten rungon ja pyysin tähän palautetta toimeksiantajan ohjaajaltani (Liite 2). Lopullisen suunnitelman lähetin ennen työpajaa osallistujille kalenterivarauksen liitteenä. Työpajaa varten tein PowerPoint-esityksen, jolla alustin osallistujille varsinaisen työpajan tarkoituksen, tavoitteen ja aikataulun sekä linkitin opinnäytetyön aiheen ja tutkimuskysymykset työpajaan.

Menetelmien valinta

Työpajan menetelmää valittaessa on huomioitava useampi eri näkökulma. Valmistautuminen ja hyvä suunnittelu ovat onnistuneen fasilitoinnin edellytys. Työpajan tulisi aina sisältää jokin tavoite. Kun tavoite on tiedossa, voidaan valita sopiva menetelmä ja suunnitelma prosessista, jolla tavoitteeseen päästään. Tavoitetta tulee miettiä eri tasoilla riippuen siitä, minkä halutaan olevan tilaisuuden lopputulos, tai mitä tietoa, taitoja ja tunnetta toivotaan osallistujille syntyvän. Lisäksi tulisi löytää linkki laajempaan kokonaisuuteen ja strategiaan tavoitteisiin. Aina tulisi myös miettiä, mitä työpajan jälkeen tulee tapahtumaan. (Sipponen-Damonte 2020,

luku 2.) ”Fasilitoijan tehtävä on varmistaa, että osallistujat tietävät, miksi tapaaminen järjestetään, mitä tapaamisella tavoitellaan sekä mikä oma rooli tapaamisessa on ” (Grape People 2023).

Käytin työpajan suunnittelun apuna suunnittelukolmiota (Kuvio 4). Ohjaavana tekijänä on tilaisuuden tavoite. Valitun menetelmän tulee tukea tilaisuuden tavoitetta. Menetelmiä voi muokata omiin tarpeisiin. Fasilitaattorin tulee miettiä myös työpajan osallistujat. Kuinka monta osallistujaa on, mikä on heidän suhteensa käsiteltävään aiheeseen sekä toisiinsa. Kolmas vaikuttava tekijä on aika. Ajankäytön on oltava realistinen asetettuihin tavoitteisiin nähden. (Sipponen-Damonte 2020, luku 3.)



Kuvio 4: Sipponen-Damonte (2020) suunnittelukolmiota mukaillen

Työpajan yhteiskehittämismenetelmiksi valikoitui Tulevaisuuden visiointi, Backcasting ja Roadmapping. Tulevaisuuden visiointi on muokattu työpajan tarpeisiin sopivaksi. Se perustuu Yhdistyneiden kansakuntien kehitysohjelman (UNDP) ennakointiohjekirjan Visioning- työkaluun, jonka avulla pyritään visioimaan tulevaisuutta ja laatimaan tulevaisuuden suunnitelma. Työkalun odotettu tulos on yhteinen visio (UNDP 2022,40). Toiseksi yhteiskehittämisen työkaluksi valikoitui Backcasting. Tämän menetelmän löysin Ketterän fasilitoinnin Ideapakasta. Backcasting on osallistava yhteiskehittämismenetelmä, jonka tarkoituksena on tehdä suunnitelma ja tarvittavat toimenpiteet ensiksi määritellyn vision toteuttamiseksi (Ideapakka 2019). Hyödynsin Backcastingissa myös UNDP:n ennakointiohjekirjan askeleita, jotka olivat seuraavat: Aloita valitsemalla haluamasi tulevaisuus. Määritellään nykytilanne, tunnista toimet ja tapahtumat, joiden on täytynyt tapahtua toivomasi tulevaisuutesi ja nykyisen todellisuuden välillä. Kirjoita toimet ja sijoita ne kahden aikakehyksen väliin, tunnista tärkeimmät toimijat

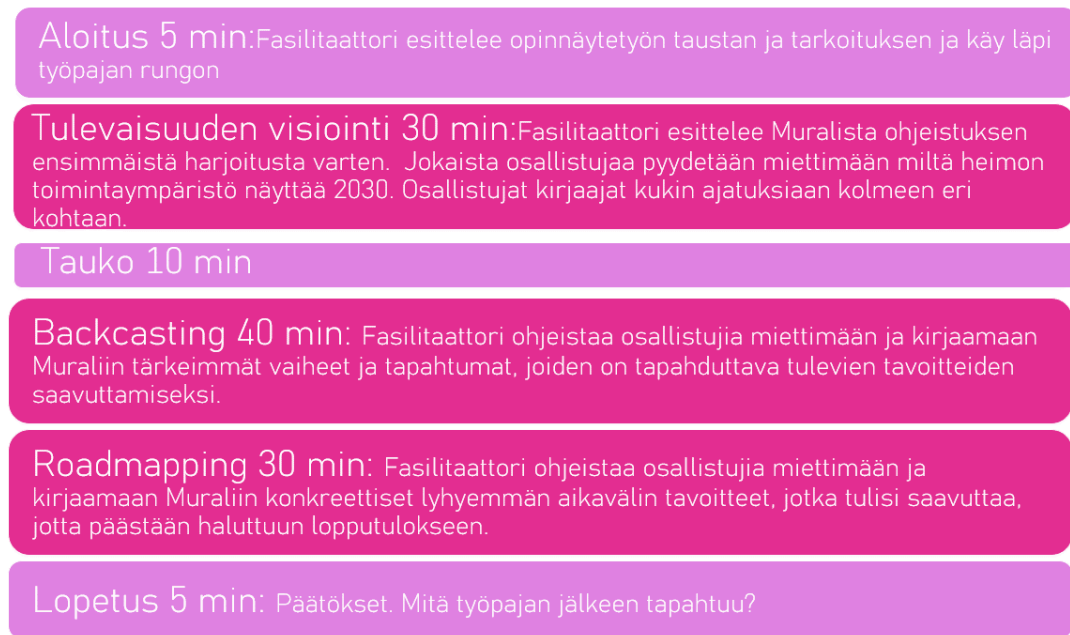
ja heidän roolinsa. Tunnista tarvittavat uudet käytännöt ja sidosryhmät, joita tarvitaan sen toteuttamiseksi (UNDP 2022,45.) Kolmanneksi menetelmäksi valitsin Roadmappingin. Tähän hyödynsin UNDP:N ennakointiohjekirjan askeleita hieman mukailen: Määrittele tiekartan laajuus. Esittele visio. Rakenna etenemissuunnitelmaluonnos käyttämällä Backcasting-menetelmän aikana luotuja oivalluksia. Tarkasta tiekartan syy-yhteydet. Luo toimintasuunnitelma ja määritä tiekartan käännekohdat tai kriittiset vaiheet. Pohdi näiden kriittisten vaiheiden ympärillä olevia esteitä ja rajoitteita ja kehitä suunnitelmia niiden voittamiseksi (UNDP 2022, 53). Tämän lisäksi hyödynsin Palvelumuotoilun Ideapakasta Strategiroadmappia, jonka tarkoitus on auttaa organisaatiota hahmottamaan strategian keskeiset elementit. Menetelmä kuvaa hyvin, miten esim. palvelua kehitetään tulevaisuudessa ja miten eri toteutusvaiheet vaiheistetaan (Ideapakka 2015).

Kane, Lind, Toldi, Fisk & Bergerin (2014, 24) mukaan osallistavan päätöksenteon neljä perusarvoa, jotka tulisi ottaa huomioon yhteiskehittämisessä ovat osanottajien täysi osallistuminen. Tämä vahvistaa ryhmää usealla tavalla. Yhteinen ymmärrys auttaa osallistujia näkemään toisten näkökulmia. Kattavat ratkaisut, jossa kaikkien osallistujien näkökulmat ja tarpeet otetaan huomioon sekä jaettu vastuu, jotta sovittuja asioita edistetään.

Virtuaalityöpajassa valmistautuminen on tärkeässä roolissa. On tärkeää, että osallistujat tulevat linjoille ajoissa, jotta voidaan välttää tekniset hankaluudet. Osallistujien viireystilan ylläpitäminen on tärkeää. Virtuaalityöpaja onkin hyvä aloittaa lämmittelymenetelmällä. Tämän jälkeen on hyvä kertoa työpajan tavoite. Ratkaisuja pohdittaessa on hyvä keskittyä saamaan muutama toimenpide, joilla on oikeasti vaikutusta. Toimenpiteet on hyvä konkretisoida ja sopia niistä jatkotoimenpiteet. (Nummi 2013, 30-42.)

Työpajan toteutus

Toteutin työpajan heimon neljälle Agile Masterille 8.5.2024. Työpaja toteutettiin Microsoft Teams-sovelluksella kaikkien ollessa etänä eri paikoissa ja kestoksi oli sovittu kaksi tuntia. Työpaja oli alun perin tarkoitus pitää viikkoa myöhemmin, mutta aikataulullisten haasteiden takia päädyimme aikaistamaan sitä viikolla. Työpaja toteutettiin suunnitellun työpajarungon mukaisesti (Kuvio 5). Työpajassa hyödynnettiin Mural-sovellusta.



Kuvio 5: Työpajarunko

Työpajan yhteiskehittämismenetelmiksi valikoitui alkuun tulevaisuuden visiointi. Osallistujia pyydettiin pohtimaan miltä heimon toimintaympäristö näyttäisi vuonna 2030. Ajatustyön helpottamiseksi visioon oli valittu kolme eri teemaa: asiakkaat, henkilökunta sekä järjestelmät. Osallistujat kirjasivat ajatuksensa Muraliin virtuaalisilla muistilapuilla ja tämän jälkeen laput käytiin ryhmässä läpi. Lyhyen tauon jälkeen siirryttiin seuraavaan yhteiskehittämismenetelmään, joka oli Backcasting. Osallistujat pohtivat vision avulla aikajanalla tärkeimpiä vaiheita ja tapahtumia joiden avulla pääsisivät haluttuun lopputulokseen vuonna 2030. Nousseet asiat kirjattiin Muraliin virtuaalisilla muistilapuilla ja käytiin ryhmässä läpi. Viimeiseksi toteutettiin Roadmapping yhteiskehittämismenetelmänä. Tässä menetelmässä osallistujat tekivät lyhyen aikavälin tiekartan hyödyntäen Backcastingissa nousseita vaadittavia työvaiheita, jotta päästäisiin lähemmäs visiota. Tiekartalle merkittiin virtuaalisilla muistilapuilla vaadittavat lyhyen aikavälin toimenpiteet ja tämän jälkeen tavoitteet käytiin läpi ryhmässä. Lopuksi kävimme läpi, minkälaisia tunteita työpaja herätti ja sovimme konkreettisia toimenpiteitä, joilla varmistaisimme tiekartan edistämisen.

Yleisesti työpajan onnistumisesta muutama huomio. Aloitus hieman viivästy, koska osallistujat tulivat työpajaan suoraan edellisestä palaverista. Tämä olisi pitänyt huomioida työpajan aloitusajankohdassa. Fasilitaattori aloitti työpajan alkukevennyksellä, jossa kysyttiin osallistujien tulevaisuuden unelmia. Tällä saatiin luotua rentoutunut tunnelma ja päästiin aasinsiltana vision muodostamiseen. Annetun ohjeistuksen lisäksi osallistujat kysyivät muutamia tarkennuksia Muralin käytöstä ja jakoivat samalla hyviä käyttövinkkejä muille osallistujille. Fasilitoijan mikin kanssa ilmeni muutamia kertoja ongelmia, mutta se saatiin korjattua, eikä hidastanut työpajaa. Työpajan kesto kaksi tuntia oli liian optimistinen, mutta saimme sen kuitenkin

suoritettua ajallaan. Onneksi osallistujilta tuli lyhyessä ajassa paljon ajatuksia ja keskustelu oli aktiivista. Muutama työpuhelu keskeytti hetkeksi parin osallistujan työskentelyn, mutta muuten saimme keskittyttyä työpajaan. Kokonaisuudessaan työpaja oli onnistuneet ajankäyttöön nähden.

3.4.2 Työpajan Aineiston analysointi

Yhteiskehittämisen menetelmillä tulevaisuuden visualisoinnilla, Backcastingilla sekä Roadmappingilla muodostettiin Mural-työkaluun omat vierekkäiset sapluunat, jotka tallennettiin Mural-työkaluun. Fasilitaattori teki samalla omia muistiinpanoja työpajan kulusta ja havainnoi osallistujia työskentelyssään. Työpajan aineistossa nousi esiin paljon samoja asioita kuin haastatteluissakin. Työpajan osallistujilla oli paljon yhteneväisiä ajatuksia visiosta ja sen toteuttamiskeinoista ja keskustelun edetessä ajatukset ja mielipiteet täydensivät toisiaan. Osallistujat ovat itse fasilitoineet työpajoja ja käyttäneet aktiivisesti Mural-työkalu työssään. Heidän aiempi kokemuksensa ja aktiivinen osallistuminen edesauttoi työpajan onnistumista.

4 Tutkimustulosten esittely

Tässä kappaleessa esittelen teemahaastattelun tulokset teemoittain. Haastattelujen teemat ovat: heimon nykyinen toimintamalli, jaettu johtajuus heimossa sekä Agile Masterin rooli. Esittelen tässä kappaleessa myös Agile Master työpajan tulokset. Työpajan kehittämismenetelminä hyödynsin tulevaisuuden visiointia, Backcastingia ja Roadmappingia.

4.1 Teemahaastatteluiden esittely

Teemahaastatteluissa haastateltavilta henkilöitä pyydettiin taustakysymysten avulla kertomaan kokemustaustojaan ketterässä organisaatiossa työskentelystä sekä kuvailemaan omaa johtamisrooliaan. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää kokemusta ja ymmärrystä ketterydestä, sekä sitä, miten henkilöt näkevät oman roolinsa ketterässä organisaatiossa. Kaikilla haastatelluilla oli pitkä kokemus ketteristä menetelmistä sekä monella oli kokemusta useammasta ketterän mukaisesta johtamisroolista. Johtamisroolien koettiin olevan erilaisia kaikissa tiimeissä. Roolin koettiin elävän tiimin mukaan. Yhteistä näillä rooleilla oli palveleva johtajuus, Agilen toteuttaminen sekä jatkuva parantaminen. Tiimin tehokkuuden parantamista, työhyvinvointia sekä työn tasaisesti jakautuminen koettiin tärkeänä. Taustakysymykset toimivat hyvänä johdantona eri teemoihin, joita olivat heimon nykyinen toimintamalli, jaettu johtajuus sekä Agile Masterin rooli.

4.1.1 Teema 1 Heimon nykyinen toimintamalli

Haastatteluiden tuloksissa nousi esiin, että heimossa on vahva kompetenssi ja tekniset valmiudet, joita osataan hyödyntää edistettäessä koko ryhmän pilvisiirtymää. Toiminta on myös hyvin budjetoitu, jotta tarvittavia investointeja kuten rekrytointeja pystytään tekemään. Henkilöstö on omistautunut työlleen ja inspiroitunut pilvisiirtymän tuomista mahdollisuuksista. Pilvipalveluiden koetaan mahdollistavan isoja asioita tulevaisuudessa mm. tuoden asiakkaille parempia palveluita ja innovaatiota.

Agile Master: ”Laajasti erilaisia vahvuuksia, kompetensseja laidasta laitaan ja niitä pystytään hyödyntämään. On paljon työntekijöitä, ni löytyy pätevyyttä ja osaamista ja erilaisia näkökulmia, se on tärkeää isoissa muutoksissa. Osataan hyödyntää vahvuuksia.”

Product Owner: ”Pilvisiirtymään liittyvä vahva kompetenssi, laajaa teknologia osaamista ja paljon insinöörejä, tavoitteenasetanta vahvuus, matala ja yksinkertainen, tavoitteita on vähän ja ne on kaikille samoja.”

Haastatteluissa nousi esille huoli siitä, miten pystytään pitää olemassa olevat teknologiat toimintakykyisinä samalla kun luodaan uutta. Haastateltavat pohtivat pilvisiirtymän aikataulun realistisuutta ja sitä pystytäänkö taata tiimien toimintakyky samalla kun investoidaan uusiin teknologioihin. Haastatteluissa korostui tarve kunnolliselle johtamismallille organisaatiomuutoksen jälkeen sekä liiketoiminnan vakuuttaminen pilvisiirtymän hyödyistä. Erityisesti kommunikaation ja avoimuuden lisääminen koettiin tarpeelliseksi.

Product Owner: ”Olemassa oleva maailma vaatii huolenpitoa, nykyiset teknologiat pitää pystyä pitämään toimintakykyisinä, tiimin toimintakyky pitää pysyä, samalla investoidaan uusiin teknologioihin. Mihin pystytään aikaa kohdentamaan ja mihin huomiomme kohdentamaan.”

Product Owner: ”Ryhmätasoinen pilvimatkan enableri, koko Ryhmälle teknologiatasolla, niin jos me epäonnistumme, koko Ryhmä epäonnistuu. Onko kontrollit ymmärretty oikein, onko tarpeeksi ymmärrystä ja pystytäänkö ylläpitää luottamusta asiakkaisiin.”

Haastatteluiden perusteella korostui, että ketterät menetelmät tarvitsevat edelleen jalkautusta. Heimossa nähdään paljon siiloutumista ja yhteistyötä tiimien välillä pidetään vähäisenä. Vaikka organisaatiomuutos on tehty ja heimo on organisoitunut uudelleen, koetaan, että vanhat toimintamallit pyörivät edelleen taustalla. Haastateltavat kokivat, että heimon toiminnan tulisi olla suunnitelmallisempaa ja hallitumpaa sekä pitkäjänteisempää huomioiden pilvisiirtymän kesto.

Agile Master: ” Siilojen purkaminen, että tähän pyrittiin tällä ketterällä toimintamallilla. Mutta edelleenkin, että osaajat osaa tietyn osa-alueen ja tiimit keskittyy näihin tiettyihin osa-alueisiin, se ei ole muuttunut miksiäkään, vaikka organisaation nimi vaihtui ja on pyöritelty tiimejä. Yhteistyö hyvin vähäistä tiimien välillä. Järkevöityminen johtamisen kautta.”

Agile Master: ”Suunnitelmallisuus, tiedonhallinta. Käsitellään isoja kokonaisuuksia. Työn määrän estimointi.”

Muodostin haastattelujen perusteella SWOT-analyysin, joka auttoi hahmottamaan nykyistä toimintamallia (kuvio 6).



Kuvio 6: Haastattelujen pohjalta muodostettu SWOT-analyysi heimon nykyisestä toimintamallista

4.1.2 Teema 2 Jaettu johtajuus heimossa

Haastattelussa korostui näkemys, että jaettu johtajuus toteutuu ensisijaisesti ketterän johtamisrooleissa, vaikka koettiin, että jaettu johtajuus koskee myös tiimiläisiä. Johtamisroolit ja jaettu johtajuus koettiin epäselviksi. Tämän takia myös ketterät käytännöt poikkeavat tiimitasolla. Useampi haastateltava nosti esiin Product Ownereiden työkuorman ja liiallisen vastuun tiimistä. Jaettu johtajuus miellettiin työn jakamiseksi ja priorisoinniksi. Koettiin, että mikäli roolit ovat epäselvät, tulee taistellua roolien välillä. Haastattelussa nostettiin tärkeäksi tiimien tavoiteasetanta, vastuualueiden määrittely sekä vastuun jakaminen tiimissä. Koettiin,

että heimossa itseohjautuvuuden taso on hyvin yksilöllistä ja tämä vaikuttaa osaltaan jaetun johtajuuden toteutumiseen.

Muu johtamisrooli: ”Arjesta kuulee, että ei ole selkeää mitä kaikki tekee, pitäisi rummuttaa. On hyvä, että vastuita jaetaan useille eri rooleille. ja eri roolit joutuu tekemään sit niinku yhteistyötä keskenään.”

Muu johtamisrooli: ”Se on niinku jaettua johtajuutta, että päivittäin tehdään päätöksiä. Toki ei niinku kaikkein isoja päätöksiä, mutta siihen omaan työhön ja siihen kontribuutioon liittyviä päätöksiä tehdään itseohjautuvasti”.

Haastateltavat näkivät, että jaetusta johtajuudesta ei puhuta tarpeeksi heimotasolla ja tämä osaltaan estää tiimien tavoitteisiin pääsyä. Koettiin, että jaettua johtajuutta tulisi jalkauttaa, ei kuitenkaan pelkästään aiheesta puhumalla vaan myös käytännön tekemisellä. Jaettua johtajuutta tulisi tehdä tunnetummaksi ja käsitellä sitä eri konteksteissa, selventäen mitä se eri rooleissa käytännössä tarkoittaa. Haastateltavat kokivat, että kaikkien tulisi ottaa johtajuutta, siksi kaikilla on omat roolit ja vastuut.

Muu johtamisrooli: ”Kollektiivinen psykologinen turvallisuus, on niinku kaiken aja o ja että ihmiset tuntee olonsa turvalliseksi. Tehdä päätöksiä, ottaa johtorooleja siinä omassa kontekstissa, ja sitten jos menee vikaan, niin kuin meillä kaikilla aina menee välillä vikaan, niin siitä ei rangaista, vaan niin se niinku oppiminen tapahtuu.”

Agile Master: ”Varmistetaan heimotasolla yhteiset käytännöt. Erityisen tärkeää PO ja AM yhteistyö. Koulutuksella voi tukea ja AC:t on olemassa sitä varten, että sparrailee johtorooleja.”

Haastatteluissa nostettiin useita keinoja jaetun johtajuuden edistämiseksi. Näitä olivat seremoniat, yhteistyöpuhelut, työpajat, tehtäväkohtaiset yhteiskatselukset ja estimoinnit, kommunikaatio, fasilitoiminen ja yleisesti yhteistyötaitojen parantaminen.

4.1.3 Teema 3 Agile Masterin rooli

Haastateltavat kokivat roolistaan riippumatta, että Agile Masterilla on merkittävä tiimejä tukeva rooli pilvipalveluiden transformaatioissa. Koettiin, että Agile Masterit voivat usealla tavalla vaikuttaa positiivisesti tiimien arjen työn jäsentämiseen sekä ketterien työskentelytapojen hyödyntämiseen, joka osaltaan johtaa jatkuvaan parantamiseen. Haastateltavat kokivat, että Agile Masterit pystyvät auttaa tiimejä haastavissakin tilanteissa. Haastateltavat nostivat esiin Agile Masterin olevan aliarvostettu rooli, jota pitäisi nostaa ylös, jotta se tunnistettaisiin oikeaksi rooliksi pelkän hatturoolin sijaan. Koettiin, että se miten roolia tehdään, on paljon varianssia, myös riippuen henkilön kompetenssista. Haastatteluissa painotettiin Agile Masterin

tärkeyttä myös Product Ownerin työparina, tukien tiimien ketterää arkea sekä vähentäen Product Ownerin työkuormaa.

Agile Master: ”(Agile Master) Tunnistaa tiimien kipukohdat, pyrkii näkemään tiimin asian tiimin ”laatikon ulkopuolelta”, missä heillä on ongelmia, mitä voisi muuttaa, ja selvittää polku tavoitteeseen, karsimalla turhaa. Työn kuormittavuuden jakaminen. Tekemällä asioita paremmin ja selkeyttämään se polku sinne tavoitteeseen, karsimalla jotakin turhaa sieltä pois tai lisäämällä jotakin tarpeellista. Ja nimenomaan siinä työn kuormittavuuden jakamisessa niinkun tiimin sisällä järkevämmiin, että siellä ei olisi yksi henkilö, joka vastaa jostakin isosta osa alueesta, ja sitten se sairastuu.”

Agile Master: ” Tiimien kehityskohteiden tunnistaminen ja minkälaisia kysymyksiä nousee ja kehityskohteita, täsmälliset workshopit ja koulutukset. Informatiivisia palaveria, millä käydään läpi perusjuttuja. (Agile Master) Tunnistaa tiimien kehityskohteet ja lähettää niitä tukemaan. Yksilötasolla, huolehtia ja pyrkiä muistuttamaan, että pystytään kompetenssia kehittämään. Pystytään kokonaisvaltaisesti tunnistamaan tiimien kompastuskiviä. Osalla jo toimiva arki ja Agile Masterin ja Product Ownerin vastuut selvänä, ja osataan hyödyntää Agilen työkaluja ja mittareita, arki pyörii hyvin ja jatkuva parantaminen/kehitys toimii myös. Sillä saadaan vietyä tiimin toimintaa eteenpäin eikä se pysy paikoillaan.”

Haastattelijat nostivat Agile Mastereiden kehityskohdiksi ihmissuhdetaidot, konfliktitilanteiden käsittelytaidot, priorisoinnin, Agile työkalut, fasilitoinnin, verkostoitumisen sekä roolin ajankäytön lisäämisen. Haastateltavat Agile Masterit kokivat tarvitsevansa koulutusta tehokkaampiin työskentelytapoihin, ketteriin menetelmiin, fasilitointiin, johtamiseen ja haastavien tilanteiden käsittelyyn. Yhteinen kokemus oli, että nykyisellään koulutuksen taso ei ole riittävä, eikä tukea ole tarpeeksi saatavilla. Vastauksissa korostui yksilön oma vaivannäkö ja ajankäyttö osaamisen kehittämisessä.

Muu johtamisrooli: ” (Agile Master) Aktiivista ajattelua siinä, että mitä voidaan jättää tekemättä, mitä me voidaan jättää pois. Jatkuvan parantamisen elementit. Tänänhän asiat on paremmin kuin eilen, jotta me voidaan olla huomenna vielä parempia. Tiiminä hyvin kyvykkäitä vaihtamaan suuntaa, kun on tarve. Mun mielestä se ei tapahdu, ellei sitä niinku tietyllä tavalla harjoittele ja rakenna sen kyvykkyyden.”

Agile Master: ”Yleiset työkalut ja Jiran käyttö. Jossain vaiheessa pitää käydä jokaisen tiimiläisen kanssa läpi et mitä ne tekevät ja mitä ne odottaa, et mitä mä teen. Käydä läpi ne PO:n kanssa. Ei ole vielä olemassa sellaista tehtävien selkeytystä.”

Haastateltavat kokivat, että jos heimossa ei olisi Agile Mastereita, tiimiläisillä olisi epäselvät vastuut ja odotukset, eikä olisi painetta saada töitä valmiiksi, joka johtaisi tehtävien

kerääntymiseen työlistoille. Koettiin, että ketterät käytännöt jäisivät, koska kukaan ei ehtisi huolehtimaan työn organisoinnista, eikä jatkuvaan parantamiseen jäisi aikaa. Tässäkin kohtaa nousi esille Product Ownerin työmäärä ja uskottiin, että ilman Agile Masteria tiimin arjen pyörittäminen valuisi Product Ownereille lisäeten edelleen heidän työkuormaansa. Tällä olisi suoria vaikutuksia tiimin ja tuotteen kehittymiselle.

Agile Master: ”Työn organisointi olisi paljon vaikeampaa, Product Ownerit tukossa. Jos joku muu tekisi mahdollisimman pienellä vaivalla, tiimien työskentelyn metodit alkaisi hajoamaan, baglogit unohtuisi ja alkaisi repeämään. Enemmän esteitä, asiat ei tulisi ilmi, asiat venyisi.”

Agile Master: ”Agilen implementointi. Miten saadaan vietyä tiimille? Miten jatkuva parantaminen? Tiimin toimintakyvystä huolehtiminen. Product Ownerin olisi kädet täynnä. Tällaisessa tilanteessa jäisi Product Ownerin harteille. Prosessit kärsisivät ja way of working kärsisi. Toki on tiimejä, joissa hommat hoituisi ilmankin. Näkyisi arjessa ja työskentelyssä. Otetaan tikettejä sprinttiin työhön ja jää tekemättä, mitä enemmän rupeaa jäämään, ja rupeaa kertymään vuoden vanhoja tikettejä, onko liikaa? johtuuko kompetenssin puutteesta? juurisyyt. Onko prosesseissa vikaa? Tuleeko adhocia? Miten pitää suunnitella arki, ettei tekeminen ei jää roikkumaan? Siitä tulee koko heimon laajuinen ongelma.”

Agile Master: ”Tiimejä, joissa Agile Mastereita ei ole, siellä on yhteisiä nimityksiä, epäselvät odotukset ja vastuut, työtavat ei ole yhtenäisiä, ei ole yhtenäisiä laatukriteereitä, konflikteja ei osata ratkaista rakentavasti, vaan ne jää kytämään sinne taustalle ja ehkä kokoajan haittaa vähän tiimityötä. Psykologinen turvattomuus. Sitten tavallaan ketterän periaatteita ei tiedetä yhtään. Ne ei näy arjessa, ei tunnisteta niiden puutteista aiheutuvia oireita eikä juurisyytä.”

Yleisesti ottaen haastattelun tulokset olivat hyvin samankaltaisia, riippumatta siitä missä johtamisroolissa vastaaja työskenteli.

4.2 Agile Master työpajan tulosten esittely

Työpajan tavoitteeksi muodostui selvittää, mitä askeleita ja kompetensseja tarvitaan, jotta Agile Masterit voivat auttaa heimoa etenemään pilvipalveluiden transformaatioissa. Työpajan lopputuloksena oli tarkoitus muodostaa tavoitteen saavuttamista auttava tiekartta Agile Mastereille. Yhteiskehittämisen menetelmillä muodostettiin tulevaisuuden tavoitetila, hahmoteltiin tarvittavat askeleet matkan varrelle sekä tehtiin konkreettinen lyhyen aikavälin suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Yhteiskehittämisen menetelmiksi valikoitui tulevaisuuden visiointi, Backcasting ja Roadmapping. Seuraavaksi käyn läpi työpajan tulokset.

4.2.1 Tulevaisuuden visiointi onnistuneesta pilvipalveluiden transformaatiosta

Työpajassa luotiin pitkän aikavälin visio ajasta pilvipalveluiden transformaation jälkeen. Jo-kaista osallistujaa pyydettiin miettimään miltä heimon toimintaympäristö näyttää 2030 (Kuva 1 ja Kuvio 7). Vision luomisessa huomioitiin kolmea eri näkökulmaa: työntekijä, järjestelmät sekä asiakas. Visioksi muodostui parhaat käytännöt ja toimintavarmuus. Työntekijöiden osaa-minen nähtiin laajempaan, nostaen teknisten taitojen rinnalle myös pehmeämmät taidot, joilla olisi suora yhteys kommunikaation parantumiseen heimossa. Jatkuva osaamisen kehittä-minen sekä jatkuva parantaminen nähtiin edelleen välttämättömänä, jopa vielä tarpeellisem-pana tulevaisuudessa, kun tekoäly tekee paljon teknistä töitä. Tulevaisuudessa työpaikalla olisi enemmän diversiteettiä, paremmat työkalut työskentelyyn ja työpaikalla ei olisi maan-tieteellisiä rajoituksia. Töissä olisi uusi sukupolvi ilman vanhempien sukupolvien taakkaa, joka toisi rohkeasti esiin uusia näkemyksiä ja ideoita. Tekoäly voisi toimia työskentelyparina, ei enää pelkkänä työkaluna. Heimossa olisi selkeät ohjenuorat kommunikaatioon ja työskente-lyyn liittyen. Ympäristöasiat otettaisiin entistä paremmin huomioon ja tämä parantaisi myös etätyöskentelytyökaluja.

Asiakkaat olisivat tulevaisuudessa joustavampia, teknisesti osaavampia ja toisivat ideoita teh-tävälistoille. Sisäisiltä asiakkailta sekä loppuasiakkailta saataisiin aktiivisemmin palautetta. Huomioitiin myös, että väestön ikärakenne tulee muuttumaan. Nähtiin myös, että asiakkaiden ei tarvitsi osata juuri mitään, koska tekoäly ohjaisi tekemistä yhä enemmän. Kommunikaatio olisi helpompaa ja moni asia hoituisi tekoällyn avulla. Asiakkaat eivät myöskään olisi lojaaleja ja kilpailu kovenisi, kun tietoisuus asioista lisääntyisi.

Järjestelmien osalta tulevaisuuden visiossa työnhallinta olisi helpompaa tekoällyn auttaessa työn suunnittelussa, samalla poistaen mahdollisia duplikaatteja ja löytäen yhtäläisyyksiä aut-taen tiimejä hyödyntämään toistensa osaamista. Visiona olisi, että pilvipalveluiden jälkeen ei olisi olemassa enää vanhoja järjestelmiä eikä teknistä velkaa. Tulevaisuudessa tiimit olisi ra-kennettu arvovirtojen ja tuotteiden ympärille, eikä komponenttien ja projektien ympärille. Tekoäly olisi osana päivittäistä tekemistä, kehittäen asioita liiketoiminnan puolesta. Dataa käytettäisiin vielä enemmän päätöksenteon tukena.



Kuva 1: Kuvakaappaus Muralista Tulevaisuuden visionnin työstöstä



Kuvio 7: Työpajassa nousut visio ja tavoitteet vision toteutumiseksi

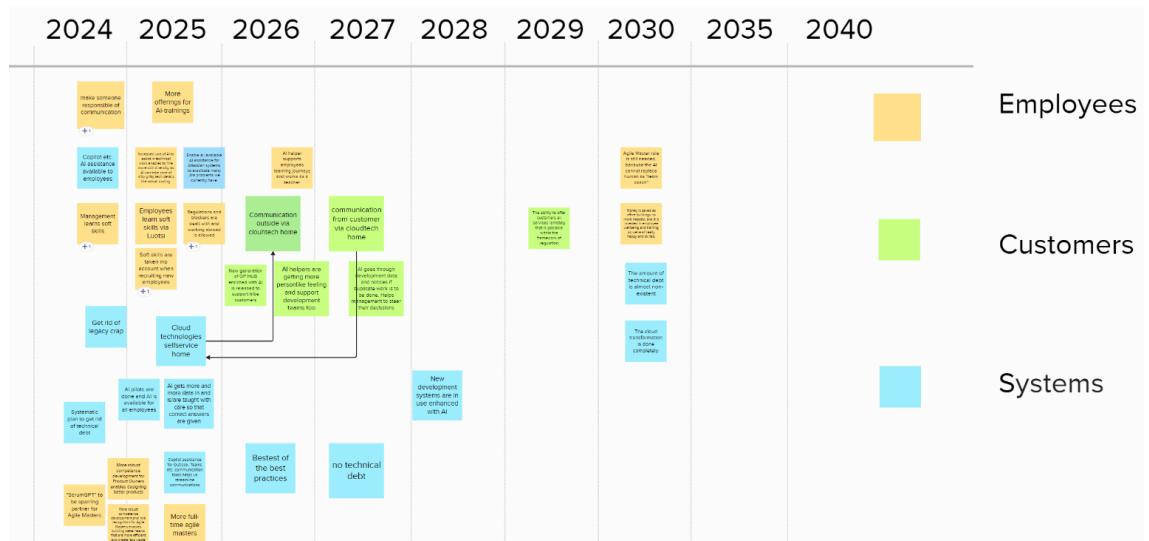
4.2.2 Backcasting tarvittavien toimenpiteiden määrittelyn apuna

Backcasting on osallistava menetelmä, jonka avulla tehdään suunnitelmaa vision, tavoitteen tai toivotun tulevaisuuden saavuttamiseksi. Aluksi työpajassa määriteltiin tulevaisuuden tahtotila tiettyä ajankohtana. Tärkeimmiksi asioiksi visiota muodostaessa nousivat tekoälyn hyödyntäminen, kommunikaation parantaminen, henkilöstön kouluttaminen, vanhojen järjestelmien alas ajaminen hallitusti sekä teknisestä velasta pois pääseminen. Näiden tavoitteiden avulla visioksi Agile Mastereiden visioksi muodostui parhaat käytännöt ja toimintavarmuus. Tämän jälkeen osallistujat määrittelivät tapahtumat ja toimenpiteet tahtotilan saavuttamiseksi (Kuva 3 ja Kuvio 8).

Tekoälyn hyödyntäminen nousi tärkeäksi työkaluksi ja osallistujat listasivat useita toimenpiteitä siihen liittyen. Näitä olivat tekoälykoulutusten lisääminen Agile Mastereille ja muulle henkilöstölle, tekoälyn hyödyntämisen teknisessä työssä, jotta pehmeitä taitoja omaavia henkilöitä voitaisiin palkata lisää. Tekoälyn avun saaminen tiettyihin järjestelmiin, joka ratkaisisi monta nykyhetken ongelmaa. Tekoäly voisi tukea työntekijää oppimispolulla ja toimia opettajana. Tekoäly pilotoinnit olisi tehty ja tekoälyn tulisi olla koko henkilöstön hyödynnettävissä. Henkilöstön sekä johdon tulisi opetella pehmeitä taitoja sisäisten koulutusten avulla ja pehmeät taidot tulisi ottaa paremmin huomioon tulevissa rekrytoinneissa.

Kommunikointia tulisi parantaa kokonaisuudessaan sekä heimon sisäpuolella, että sidosryhmien suuntaan. Agile Mastereilla tulisi olla paremmat työkalut ja Agile Mastereita olisi kokopäiväisinä enemmän. Osaamisen kehittäminen olisi entistä vahvempaa sekä Agile Masterin roolin tunnistettaisiin parempien tiimien mahdollistajana. Agile Masterin rooli olisi edelleen olemassa, koska tekoäly ei pysty korvata tiimin valmentajaa. Henkilöstöllä olisi paremmat

työvälineet käytössä. Työ olisi paikasta riippumatonta, joka toisi säästöjä, joita voisi investoida henkilöstön hyvinvointiin ja kouluttamiseen.



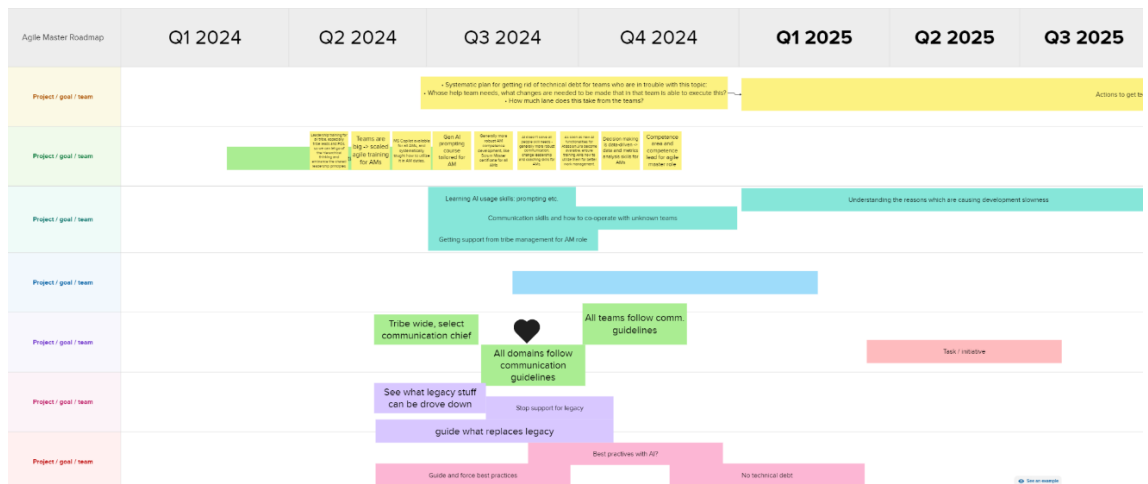
Kuva 2: Kuvakaappaus Muralista Backcastingin työstöstä



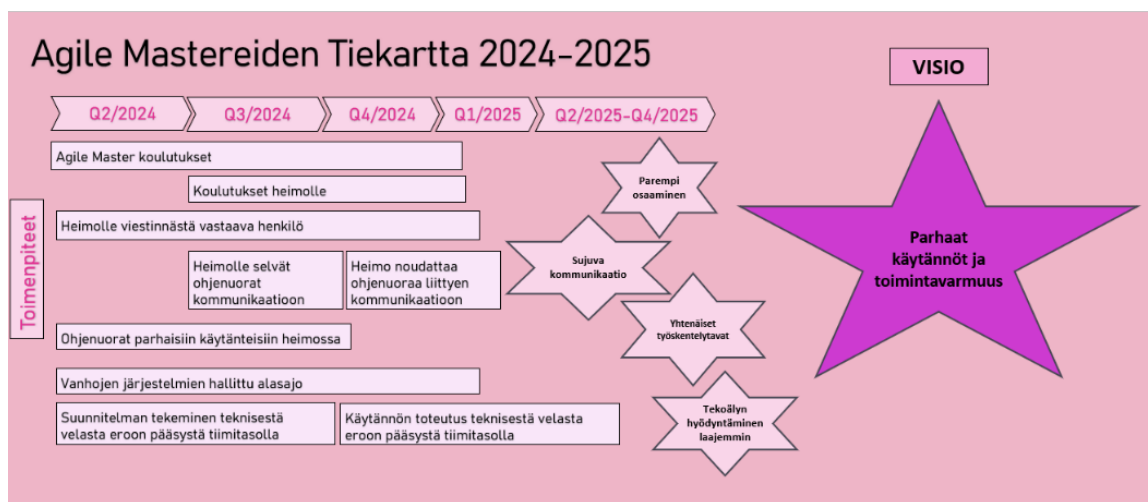
Kuvio 8: Työpajassa määritellyt tarvittavat toimenpiteet Backcastingin avulla

4.2.3 Roadmapping visualisoi tarvittavan ajan ja toimenpiteet

Roadmapping auttaa visualisoimaan organisaation tulevaa suuntaa sekä arvioimaan ja suunnittelemaan erilaisia lähestymistapoja. Työpajan konkreettisin osuus oli luoda lyhyen aikavälin suunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi. Suunnitelma muodostettiin tiekartan muodossa Mural-sovellusta hyödyntäen (Kuva 3 ja Kuvio 9). Osa toimista oli jo työn alla. Konkreettisina toimenpiteinä nostettiin johtamiskoulutus koko heimolle, erityisesti ketterän johtamisrooleissa oleville. Agile Mastereille SAFE-, Scrum Master-, data-analytiikka-, tekoäly- sekä MS Copilot-koulutuksia. Yhteisymmärryksessä todettiin, että heimolle tulisi kiinnittää oma kommunikaatiosta vastaava henkilö. Heimolle tulisi luoda ohjenuoria kommunikaatioon, tekoälyn hyödyntämiseen, parhaisiin käytäntöihin sekä vanhojen järjestelmien korvaamiseen.



Kuva 3: Kuvakaappaus Muralista Roadmapin työstöstä



Kuvio 9: Agile Masterien lyhyen aikavälin Tiekartta

Työpajan lopuksi keskustelimme tarvittavista toimenpiteistä, joilla saisimme työpajassa suunnitellut toimenpiteet käytäntöön. Sovimme, että käymme työpajan lopputulokset läpi heimon Agile Coachin kautta. Tämän jälkeen Agile Coach varasi yhteisen läpikäynnin Agile Mastereiden ja heimon johtajien kanssa. Tarkoituksena saada tiekartalla olevia asioita nostettua heimon strategiseen kvartaalisuunnitteluun.

5 Pohdinta

Seuraavaksi käyn läpi opinnäytetyön johtopäätökset. Tuon esiin kehittämisehdotukset. Pohdin työn eettisyyttä ja luotettavuutta, sekä arvioin kehitysasetelmaa sekä tulosten hyödynnettävyyttä. Lopuksi tuon esiin mahdolliset lisätutkimusehdotukset.

5.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation Agile Mastereiden kompetenssia, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä pilvipalveluiden transformaatiassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli Agile Mastereiden kompetenssikartoituksen avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Mastereiden omaa osaamista kasvatetaan, jotta he pystyvät tukemaan kohdeorganisaation uudistusta. Tavoitteena oli myös tutkia, miten kehittää ketterää jaettua johtajuutta eri rooleissa.

Johtopäätösten tekeminen alkoi vertaamalla tutkimuskysymyksiä ja tuloksia. Pohdin vastaavatko tulokset tutkimus- ja kehittämisasetelmaani. Opinnäytetyötä ohjasivat seuraavat tutkimuskysymykset:

1. *Mitä kehittämistoimia tunnistetaan tarvittavan, jotta ketterät tiimit pystyvät toimimaan pilvipalveluiden transformaatiassa?*
2. *Mitkä ovat Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa?*
3. *Millaisia kehityskohteita tunnistetaan Agile Masterin roolissa?*
4. *Miten Agile Master voi jaetun johtajuuden kautta vaikuttaa organisaation tukemiseen?*

Käsittelen johtopäätöksiä sekä tutkimus- että kehittämisenäkökulmasta. Olen jakanut johtopäätökset teemoittain alaotsikoihin, jotta niitä on helpompi tarkastella. Teemat käsittelevät seuraavia asioita: Tunnistetut kehittämistoimet heimon tueksi pilvipalveluiden transformaatiassa, Agile Masterin roolin nykyiset kompetenssit ja kehityskohteet, sekä Jaettu johtajuus osana organisaation tukemista.

5.1.1 Kehittämistoimet heimon tueksi pilvipalveluiden transformaatiassa

Luvussa 2.1 Denning (2017) painottaa, että toiminnallisen ketteryyden kaikki hyödyt tulevat yleensä esiin silloin, kun koko yritys omaksuu ketterän metodologian ja ajattelutavan. Vasta sitten kun yritys ottaa strategisen ketteryyden käyttöön ja hyödyntää sitä liiketoimintamallien suunnitteluun ja tuotteiden kehittämiseen, voi yritykselle avautua uusia markkinoita, joita ei ole tällä hetkellä olemassa. Joiner & Joseph (2007) nostavat esiin sen, että jotta yritykset voivat menestyä jatkossa, niiden on kehitettävä organisaation ketteryyttä vastaamaan liiketoimintaympäristön kasvavaa muutostasoa ja monimutkaisuutta. Suurimmalle osalle yrityksistä täysi strateginen ja toiminnallinen ketteruus on edelleen enemmän toive kuin todellisuus. Suurin syy tähän jatkuvaan "ketteryyseroon" on ketterämpien johtajien puute. Johtajien tulisi kehittää tiimejä ja organisaatioita vaaditulla ketteryytasolla. Ojala (2018) painottaa ketterän oppivan organisaation rakennuselementtien koostuvan kasvun asenteen omaavista ihmisistä, selkeistä päämääristä ja tavoitteista, jotka ovat kaikkien tiedossa. Tiimit toimivat organisaation perusyksikkönä. Tiimi pystyy paremmin ratkaisemaan monimutkaisia tehtäviä kuin yksilö. Organisaation osaamisstrategia nivoo osaamisen ja oppimisen organisaation tavoitteisiin.

Luvussa 2.1.1 Spiegler (2021) korostaa, että on syytä huomioida, että jokainen tiimi on eri vaiheessa ketterällä matkallaan ja jokainen jäsen ei välttämättä kykene ottamaan johtamisen roolia itselleen. Ketteröitymisen maturiteetti on jokaisella tiimillä yksilöllinen ja siihen vaikuttavat osaltaan myös mahdolliset muutokset.

Haastatteluissa korostui tarve kunnolliselle johtamismallille organisaatiomuutoksen jälkeen sekä liiketoiminnan vakuuttaminen pilvisiirtymän hyödyistä. Erityisesti kommunikaation ja avoimuuden lisääminen koettiin tarpeelliseksi. Haastatteluiden perusteella korostui, että ketterät menetelmät tarvitsevat edelleen jalkautusta. Tämä osaltaan selittää sen, miksi myöskin jaettu johtajuus koetaan epäselvänä eikä se näin ollen toteudu ihanteellisesti organisaatiossa. Tämä tukee Denningin (2017) painotusta siitä, että toiminnallisen ketteryyden kaikki hyödyt tulevat yleensä esiin silloin, kun koko yritys omaksuu ketterän metodologian ja ajattelutavan sekä Joinerin & Josephin (2007) ajatusta siitä, että organisaation on kehitettävä ketteryyttä vastaamaan liiketoimintaympäristön kasvavaa muutostasoa ja monimutkaisuutta. Haastatteluiden mukaan heimossa nähdään paljon siloutumista ja yhteystyötä tiimien välillä pidetään vähäisenä. Vaikka organisaatiomuutos on tehty ja heimo on organisoitunut uudelleen, koetaan, että vanhat toimintamallit pyörivät edelleen taustalla.

Yhteiskehittämisen työpajassa nostettiin esille konkreettisia toimenpiteitä käytänteisiin ja kommunikaatioon liittyvät selkeät ohjenuorat sekä koulutuksen lisääminen koko heimolle liityen johtamiseen. Yhteiskehittämisen työpajassa nousseet konkreettiset toimenpiteet tukevat Ojalan (2018) painotusta siitä, että ketterän oppivan organisaation rakennuselementit

koostuvat selkeistä päämääristä ja tavoitteista, jotka ovat kaikkien tiedossa. Vaikka pilvisiirtymässä on konkreettinen päämäärä, matkan varrella monetkin välietapit voivat muuttua. Organisaation johtamisroolien on jatkuvasti ohjattava tiimejä selviämään seuraavalle etapille ja rohkaistava heitä kehittymään.

5.1.2 Agile Masterin roolin nykyiset kompetenssit ja kehityskohteet

Luvussa 2.1.1. Ojala (2018) painottaa, että ketterästi oppivassa organisaatiossa korostuu ihmisten älyllisten resurssien johtaminen sekä luovan toiminnan ja kasvun mahdollistaminen. Ketterästi oppivien organisaatioiden johtamisroolien keskeisiä tehtäviä on tavoitteista sopiminen, vuorovaikutuksen edistäminen, ihmisten innostaminen, oppimiskulttuurin kehittäminen, johtajuuteen ja itseohjautuvuuteen innostaminen, osaamisen johtaminen ja jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, palaute ja roolimallina oleminen. Vanderjack (2015) tuo esiin Agile Masterin roolin tarkoituksen, jonka mukaan Agile Masterin tehtävänä on jalkauttaa ketteriä käytäntöjä tiimiin ja tarvittaessa korjata suuntaa. Agile Masterin tehtävä on palvella ja ohjata sekä poistaa esteitä. Agile Master huolehtii ketteristä käytännöistä ja seremonioista ja varmistaa, että työt ovat kestäväällä tasolla. Agile Master vahvuuksia ovat sidosryhmätyöskentely, vuorovaikutustaidot, visio sekä kuuntelutaidot.

Kappaleessa 2.1.2 Hayward (2021) painottaa, että ketterän johtajan ominaisuuksia ovat psykologisen turvallisuuden luominen, oppimaan kannustaminen, avoimuus uusille ideoille, sitoutuminen asiakasnäkemykseen, keskittyminen tiimin tärkeimpiin asioihin sekä suorituskyvyn parantamiseen, tukeminen ketterässä päätöksenteossa ja ihmisten sitouttaminen tiimityöhön. Medinilla (2012) tuo esiin ketterän johtajan vastuun ketterän tiimin kehittämisestä, motivoimisesta sekä jatkuvasta parantamisesta. Ketterä johtaja ohjaa itseohjautuvaa tiimiä kohdistamaan ponnistelunsa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sekä luo ketterää rakennetta. Ketterä johtaja hallitsee tiimin työtaakkaa ja kapasiteettia ketterällä tavalla sekä rakentaa ketterää kulttuuria edistämällä muutosta. Haastatteluissa nousi esiin aktiivinen ajattelun tarve myös siitä, että mitä voidaan jättää tekemättä. Teoria tukee sitä, että työn taakan hallitseminen ja keskittyminen tärkeimpiin asioihin on olennainen osa ketteryyttä.

Haastatteluissa nousi esiin, että Agile Masterilla koetaan olevan merkittävä tiimejä tukeva rooli pilvipalveluiden transformaatioissa. Koettiin, että Agile Masterit voivat usealla tavalla vaikuttaa positiivisesti tiimien arjen työn jäsentämiseen sekä ketterien työskentelytapojen hyödyntämiseen, mikä osaltaan johtaa jatkuvaan parantamiseen. Haastateltavat kokivat, että Agile Masterit pystyvät auttaa tiimejä haastavissakin tilanteissa. Haastateltavat nostivat esiin Agile Masterin olevan aliarvostettu rooli, mitä pitäisi nostaa ylös, jotta se tunnustettaisiin oikeaksi rooliksi. Koettiin, että se miten roolia tehdään, on paljon varianssia, myös riippuen henkilön kompetenssista. Tämä tukee Otavan (2018) painotusta johtamisroolien tehtävästä osaamisen johtamisessa ja jatkuvaan oppimiseen kannustamisessa sekä Vanderjackin (2015)

painotusta Agile Masterin roolin tarkoituksesta, jonka mukaan Agile Masterin tehtävänä on jalkauttaa ketteriä käytäntöjä tiimiin ja tarvittaessa korjata suuntaa, sekä palvella, ohjata sekä poistaa esteitä. Tietoperustassa ilmeni ketteröitymisen maturiteetin vaikutukset ketteryyteen sekä yksittäisen johtamisroolin kompetenssin vaikutusta tiimin suorituskykyyn. Tietoperustassa ei kuitenkaan mainittu roolin arvostuksen vaikutusta ketteryyden jalkautukseen tiimeissä.

Haastatellut nostivat Agile Mastereiden kehityskohdiksi ihmissuhdetaidot, konfliktitilanteiden käsittelytaidot, priorisoinnin, Agile työkalut, fasilitoinnin, verkostoitumisen sekä roolin ajankäytön lisäämisen. Haastateltavat Agile Masterit kokivat tarvitsevansa koulutusta tehokkaampiin työskentelytapoihin, ketteriin menetelmiin, fasilitointiin, johtamiseen ja haastavien tilanteiden käsittelyyn. Haastateltavat kokivat, että jos heimossa ei olisi Agile Mastereita, tiimiläisillä olisi epäselvät vastuut ja odotukset, eikä olisi painetta saada töitä valmiiksi. Koettiin, että ketterät käytännöt jäisivät, koska kukaan ei ehtisi huolehtimaan työn organisoinnista, eikä jatkuvaan parantamiseen jäisi aikaa. Haastatteluiden tulokset tukevat Haywardin (2021) väitettä siitä, että ketterän johtajan ominaisuuksia ovat psykologisen turvallisuuden luominen, oppimaan kannustaminen, avoimuus uusille ideoille, sitoutuminen asiakasnäkemykseen, keskittyminen tiimin tärkeimpiin asioihin sekä suorituskyvyn parantamiseen, tukeminen ketterässä päätöksenteossa ja ihmisten sitouttaminen tiimityöhön. Mikäli johtamisroolien osaamisessa on puutteita, voi se vaikuttaa ketterien käytäntöjen hyödyntämiseen sekä epäselviin vastuisiin ja odotuksiin. Tämä tukee Medinilla (2012) painotusta siitä, että ketterän johtajan on tarkoitus ohjata itseohjautuvaa tiimiä kohdistamaan ponnistelunsa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen sekä luoda ketterää rakennetta.

Yhteiskehittämisen työpajassa konkreettisina toimenpiteinä nostettiin Agile Mastereille tarvittavia koulutuksia liittyen johtamiseen, ketteriin menetelmiin, data-analytiikkaan, sekä tekoälyyn. Koulutusten avulla Agile Mastereilla on paremmat valmiudet auttaa tiimejä toimimaan pilvipalveluiden transformaatiossa.

5.1.3 Jaettu johtajuus osana organisaation tukemista

Luvussa 2.2 Pearce (2004) painottaa jaetun johtajuuden tapahtuvan, kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysin mukana johtamisessa, eivätkä epäröi vaikuttaa ja ohjata kollegoitaan mahdollakseen koko tiimin potentiaalin. Yksinkertaisesti sanottuna jaettu johtajuus edellyttää samanaikaista, jatkuvaa, molemminpuolista vaikuttamisprosessia tiimissä. Juuti (2013) nostaa esille, että työyhteisö on parhaimmillaan, kun johtaminen on jaettua. Tällaista toimintaa kuvaa parhaiten avoin tiedonkulku, luottamus, tiimiläisten yhteiset päämäärät ja jokaisen jäsenen vahvuuksien hyödyntäminen. Jaettua johtajuutta on mahdollista kehittää organisaatiossa antamalla tiimien asettaa itse omat tavoitteensa ja edetä työssään parhaimmillaan katsoamalla tavalla. Tämä vaatii koko tiimiltä innostusta ja esihenkilöltä palvelevaa johtamista.

Jaettua johtajuutta voi kehittää myös osaamisen jakamisella tiimissä. Luvussa 2.2.1 Scott-Young, Georgy & Grisingerin (2019) korostavat jaetulla johtajuudella olevan potentiaalia vahvistaa projektitiimin toimivuutta sekä projektin suorituskykyä ja tätä kautta myötävaikuttaa positiivisesti yksilöön ja laajemmin koko organisaatioon.

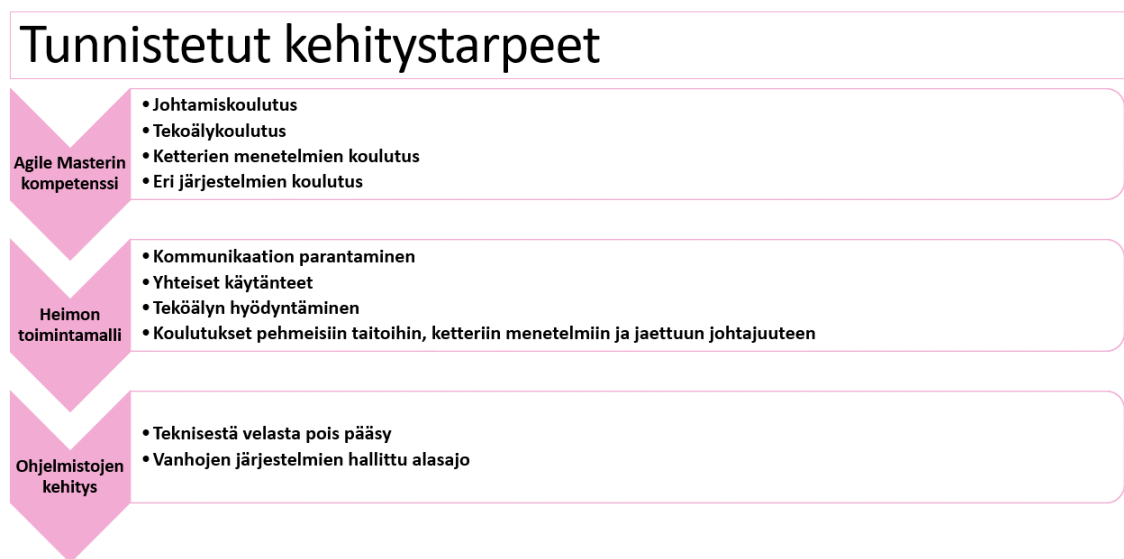
Haastattelussa korostui näkemys, että jaettu johtajuus toteutuu ensisijaisesti ketterän johtamisrooleissa, vaikka koettiin, että jaettu johtajuus koskettaa myös tiimiläisiä. Johtamisroolit ja jaettu johtajuus koettiin epäselviksi. Tämän johdosta myös ketterät käytännöt poikkeavat tiimitasolla. Haastateltavat näkivät, että jaetusta johtajuudesta ei puhuta tarpeeksi heimotasolla ja tämä osaltaan estää tavoitteisiin pääsyä. Koettiin, että jaettua johtajuutta tulisi jalkauttaa, ei kuitenkaan pelkästään aiheesta puhumalla vaan myös käytännön tekemisellä. Jaettua johtajuutta tulisi tehdä tunnetummaksi ja käsitellä sitä eri konteksteissa, selventäen mitä se eri rooleissa käytännössä tarkoittaa. Haastateltavat kokivat, että kaikkien tulisi ottaa johtajuutta, siksi kaikilla on omat roolit ja vastuut. Haastatteluissa nousseet kokemukset tukevat Pearcen (2004) painotusta siitä, että jaettu johtajuus tapahtuu tiimeissä silloin, kun kaikki tiimin jäsenet ovat täysin mukana johtamisessa. Haastattelujen valossa näyttää siltä, että jaetun johtajuuden haasteet organisaatiossa vaikuttavat osaltaan tiimien tavoitteisiin pääsyä. Tätä vahvistaa Juutin (2013) näkemys siitä, että työyhteisö on parhaimmillaan, kun johtaminen on jaettua. Tällaista toimintaa kuvaa parhaiten avoin tiedonkulku, luottamus, tiimiläisten yhteiset päämäärät ja jokaisen jäsenen vahvuuksien hyödyntäminen.

Yhteiskehittämisen työpajassa nousi tarve johtamiskoulutuksesta koko heimolle, erityisesti ketterän johtamisrooleissa oleville. Työpajassa nousi esille myös tarve luoda heimolle ohjeita nuoria kommunikaatioon, tekoälyn hyödyntämiseen, parhaisiin käytäntöihin sekä vanhojen järjestelmien korvaamiseen. Näiden konkreettisten toimenpiteiden avulla Agile Masterit pystyvät auttaa tiimiä parantamaan avointa tiedonkulkua, luottamusta, ohjata kohti yhteisiä päämääriä sekä hyödyntää jokaisen jäsenen vahvuuksia, ja tätä kautta vahvistaa jaetun johtajuuden toteutumista heimossa.

Jaetun johtajuuden ytimessä on johtamisen jakautuminen tasaisesti tiimissä. Ketterät menetelmät taas korostavat tehokkuutta ja kilpailukykyä ja nostaa eri roolien merkitystä näiden toteutumisessa. Tämä mielestäni osaltaan vaikeuttaa jaetun johtajuuden toteutumista organisaatiossa. Tuloksissa korostui teknisten taitojen lisäksi oleellisesti myös pehmeät taidot. Tämä osa-alue ketteryyttä käsittelevästä teoriasta mielestäni puuttuu.

5.1.4 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön kehitysehdotukset muodostettiin teoriapohjan, haastatteluiden tulosten sekä yhteiskehittämisen työpajan vision ja siitä muodostuneen tiekartan pohjalta. Organisaation kehityskohteiksi nousivat Agile Mastereiden osaamisen kehittäminen, koko organisaation kommunikaation parantaminen sekä selkeiden ohjenuorien tarve. Myös teknisen velan poistamiseen ja vanhojen järjestelmien hallittuun alasajoon tarvitaan konkreettiset suunnitelmat (Kuvio 10).



Kuvio 10: Tunnistetut kehitystarpeet teemojen mukaisesti

Nämä tunnistetut kehitystarpeet on kokonaisuudessaan kirjattu Agile Mastereille tehtyyn lyhyen aikavälin tiekarttaan, jota tullaan hyödyntämään organisaation strategisessa suunnittelussa. Osa kehityskohteista on jo tunnistettu heimossa ja konkreettisia toimenpiteitä on ryhdytty tekemään mm. kompetenssin kohottamiseksi ja yhteistyön lisäämiseksi johtamisroolien välillä. Tiekartta tulee osaltaan vahvistamaan käsitystä siitä, että koulutuksia ketteriin menetelmiin ja jaettuun johtajuuteen tulee lisätä sekä heimon käytänteitä tulee yhtenäistää, jotta pystytään toimimaan tehokkaammin ja kestävämmiin yhteisiin päämääriä kohden. Koulutusten osalta perinteisten luentojen ja verkkokurssien sijaan voitaisiin hyödyntää oppimismuotoilua sekä tekoälyä. Yhteisöllinen oppiminen voisi tapahtua parhaiten muodostamalla eri johtamisroolien välillä mentorointipareja. Tämä voisi auttaa ymmärtämään eri roolien merkitystä ja osaltaan edistää jaettua johtajuutta tiimeissä. Tiekartan avulla Agile Mastereiden kompetenssia parannetaan systemaattisesti, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä pilvipalveluiden transformaatiossa.

5.1.5 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksella ja etiikalla on tieteellinen yhteys. Tutkimustulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, mutta toisaalta myös eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssä tehtäviin ratkaisuihin. Jälkimmäisenä kuvattua yhteyttä kutsutaan tieteiden etiikaksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.)

Tutkimuseettisen Neuvottelukunnan (TENK 2023, 12) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö koostuu neljästä peruseriaatteesta, joita ovat vastuunkanto, arvostus, luotettavuus ja rehellisyys. Luotettavuuden tarkoitus on varmistaa toiminnan laatu analyysissa, menetelmässä sekä suunnittelussa. Rehellisyydellä tutkija varmistaa oikeudenmukaisen, avoimen, puolueettoman ja yksityiskohtaisen raportoinnin. Tutkijan tulee osoittaa arvostusta kulttuuriperintöä, ympäristöä, tieteellisen toiminnan osapuolia sekä kollegoita kohtaan. Vastuunkannolla tarkoitetaan koko tieteellisen tutkimuksen elinkaaren aikana tapahtuvaa toimintaa ideasta julkaisuun asti.

Opinnäytetyöstä on tehty kohdeorganisaation kanssa toimeksiantosopimus. Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneilta on pyydetty suostumus haastatteluihin ja niiden tallentamiseen ja niistä saatavien tietojen hyödyntämiseen. Opinnäytetyössä olen dokumentoinut aineiston tarkasti. Tutkimuksen edetessä tehdyt ratkaisut on aina tehty hyvien tieteellisten periaatteiden mukaisesti perustellen. Haastatteluaineistoja on käsitelty anonyymisti, eikä osallistujien henkilöllisyyttä voi yhdistää vastauksiin. Haastatteluiden tallenteet ja tekstiaineistot on tuhottu sen jälkeen, kun aineistot on analysoitu ja kirjattu opinnäytetyöhön.

Opinnäytetyöprosessiini on kuulunut eettisten kysymysten jatkuva arviointi ja noudattaminen. Opinnäytetyön aihe on valittu arvioiden tutkimuksen hyödyllisyyttä ja kehittämisenäkökulmaa. Tietoperustassa on hyödynnetty laajasti kansainvälisiä vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita sekä laadukasta kirjallista aineistoa. Tietoperusta on tukenut opinnäytetyön tavoitteita ja tarkoitusta.

Opinnäytetyön tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset perustuvat hyödynnettyyn tietoperustaan sekä haastatteluiden ja työpajan tuloksiin. Opinnäytetyö ei sisällä ristiriitaisia tuloksia. Vilkan (2021, luku 7) mukaan laadullista tutkimusta arvioidaan jatkuvasti suhteessa analyysitapaan ja teoriaan sekä tutkimusaineistoon liittyvään luokitteluun ja tuloksiin sekä johtopäätöksiin. Tutkijan tulee aina pystyä perustelemaan valintansa ja lopulliset ratkaisunsa tavoitteidensa kannalta.

5.1.6 Kehitysetelman arviointi sekä tulosten hyödynnettävyys ja lisätutkimusehdotukset

Kehitysetelman arviointi

Kehittämistutkimuksen luotettavuutta kuvataan reliabiliteetin sekä validiteetin avulla. Reliabiliteetti kuvastaa tulosten pysyvyyttä. Käytännössä uusintamittaus vahvistaisi aikaisemmat tutkimustulokset. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Jotta opinnäytetyön luotettavuutta voi mitata, edellyttää se riittävää dokumentointia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan kriteereinä käyttää mm. saturaatiota, luotettavuutta, vahvistettavuutta, arvioitavuutta sekä tulkinnan ristiriidattomuutta. (Kananen 2015, 112-113.)

Tutkimuksen tulosten arvioinnin tulee perustua hyvään dokumentaatioon. Tutkimusprosessin vaiheet, lähtötilanne, lopputulema sekä menetelmien lopputulosten kuvaaminen ovat osa dokumentaatiota. Tulosten ja johtopäätösten välillä oleva aukoton ketju on luotettavuusarvioinnin edellytys. (Kananen 2013, 117.) Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation Agile Mastereiden kompetenssia, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä pilvipalveluiden transformaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Agile Mastereiden osaamisen haasteet ja mahdollisuudet nykyisessä toimintamallissa ja tämän avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Mastereiden oman osaamisen kasvattamisen avulla pystytään tukemaan kohdeorganisaation uudistusta. Tavoitteena oli myös selvittää miten kehittää jaettua johtajuutta kokonaisvaltaisesti. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on ohjannut työn tekemistä ja koen vastanneen alussa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Vilkan (2021, luku 7) mukaan laadullista tutkimusta ei koskaan pysty toistamaan samanlaisena, koska jokainen tutkimus on ainutlaatuinen. Tutkimuksen teoriapohjaa ja tutkimustuloksia verratessa löytyy paljon yhtäläisyyksiä, joka osaltaan vahvistaa käsitystä siitä, että ketterä johtaminen oikein toteutettuna auttaa organisaatiota menestymään paremmin. Se ei kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan myös jaettua johtajuutta. Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa pelkkä nopea toimitus ei riitä, tarvitaan myös aikaa reflektoimiseen sekä vastuun ottamiseen uusista asioista. Vain sillä tavoin yksilö voi kasvattaa ymmärrystään laajemmaksi. Mielestäni opinnäytetyö on lukijalle selkeä kokonaisuus, jota voi halutessaan lukea teemoittain.

Tulosten hyödynnettävyys ja lisätutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää kohdeorganisaation Agile Mastereiden kompetenssia, jotta he pystyvät tukemaan organisaation tiimejä pilvipalveluiden transformaatioissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli Agile Mastereiden kompetenssikartoituksen avulla pyrkiä kehittämään toimia, joilla Agile Mastereiden omaa osaamista kasvatetaan, jotta he pystyvät tukemaan kohdeorganisaation uudistusta. Tavoitteena oli myös tutkia, miten kehittää ketterää jaettua johtajuutta eri rooleissa. Pilvipalveluiden transformaatio on aiheena ajankohtainen ja tulee koskemaan alasta riippumatta kaikkia yrityksiä. Teemoina ketterä johtaminen ja jaettu

johtajuus koskettaa kaikkia ketterää toimintamallia hyödyntäviä organisaatioita. Kohdeorganisaation lisäksi myös muut ketterät organisaatiot voivat hyödyntää teemahaastatteluiden sekä yhteiskehittämisen työpajan tuloksia suunnitellessaan digitaalista transformaatiota. Tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli tutkimus olisi rajattu eri tavalla esimerkiksi koskettamaan eri johtamisroolia taikka eri organisaatiota. Mikään suuri muutos ei voi onnistua organisaation pysyessä koko ajan alkuperäisessä suunnitelmassa, vaan organisaation tulee pystyä ketterästi muuttamaan suuntaa tarvittaessa. Mikäli johto ja henkilöstö eivät pysty mukautumaan eteen tulevien haasteiden edessä, on muutoksen onnistuminen epätodennäköistä.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että Agile Masterit voivat usealla tavalla vaikuttaa positiivisesti tiimien arjen työn jäsentämiseen sekä ketterien työskentelytapojen hyödyntämiseen, joka osaltaan johtaa jatkuvaan parantamiseen ja jaetun johtajuuden lisääntymiseen organisaatiossa. Koettiin, että Agile Masterit pystyvät auttaa tiimejä haastavissakin tilanteissa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla määrällinen tutkimus, jossa selvitettäisiin Agile Masterin lyhyen aikavälin tiekartan toteutuksen jälkeen heimon toimintamallin nykytilaa ja Agile Masterin roolin merkitystä heimossa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla selvittää, miten Agile Masterin rooli saataisiin merkittävämmäksi osaksi ketterää organisaatiota. Tulosten perusteella rooli on merkittävä, mutta se ei vielä näy suoraan arvostuksessa. Tämä näkyy myös siinä, että roolista on tehty verrattain vähän tieteellistä tutkimusta. Kolmantena jatkotutkimusaiheena voitaisiin tutkia myös ketterien johtamisroolien mahdollista eriarvoisuutta ja syitä eriarvoisuuteen. Neljäntenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tekoälyn rooli tulevaisuudessa. Tutkimustuloksissa nousi tekoälyn hyödyntäminen henkilöstön perehdyttäjänä sekä työparina. Voisiko tekoäly toimia jatkossa myös ketteränä johtajana, edistäen jaettua johtajuutta?

5.1.7 Tekijän loppusanat

Opinnäytetyön tekeminen oli mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Teorian avulla olen syventänyt osaamistani ketteristä menetelmistä sekä jaetusta johtajuudesta. Tämä työ on lisännyt ymmärrystäni organisaation muutosvalmiuden tärkeydestä sekä eri liiketoimintojen keskinäisistä riippuvuussuhteista ja niiden merkityksestä. Erityisen arvokkaana pidän haastatteluja kohdeorganisaation eri johtamisroolien kanssa. Haastattelut osaltaan lisäsivät ymmärrystäni ketterien johtamisroolien merkityksestä organisaatiossa. Koen sisäistäneeni ketterän organisaation tärkeimmät elementit ja jaetun johtajuuden tuomat hyödyt.

Olen kiitollinen kaikille haastatteluihin ja työpajaan osallistuneille, jotka antoivat aikaansa ja jakoivat ajatuksiaan avoimesti. Heidän kokemustensa ja esimerkkiensä avulla sain paljon uusia ajatuksia omaan työhöni Agile Masterina. Koen oman ammatillisen identiteettini kasvaneen matkan varrella. Toivon, että kohdeorganisaation lisäksi myös muut organisaatiot voivat hyötyä opinnäytetyöni tuloksista tulevaisuudessa.

Lähteet

Sähköiset

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. E-Kirja. Tampere: Vasta paino

Bäcklander, G. 2019. Doing complexity leadership theory: How agile coaches at Spotify practise enabling leadership. *Creativity and innovation management* 28 (1), 42-60. Viitattu 11.2.2024. <https://doi.org/10.1111/caim.12303>

Carson, J.B., Tesluk, P.E. & Marrone, J.A. 2007. Shared Leadership in Teams: An Investigation of Antecedent Conditions and Performance. *Academy of Management journal*, Vol. 50 (5), 1217-1234. Viitattu 21.1.2024. <https://web-p-ebSCOhost-com.nelli.lau-rea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7ff85688-e3b0-4511-9fb0-cf734c715047%40redis>

Chen, W. & Jun-Hui, Z. 2023 Does shared leadership always work? A state-of-the-art review and future prospect. *Journal of Work-Applied Management* Vol. 15 (1), 51-66. Viitattu 1.2.2024. DOI:10.1108/JWAM-09-2022-0063

Chen, W., Jun-Hui, Z. & Yi-Lin, Z. 2022. How shared leadership affects team performance: examining sequential mediation model using MASEM. *Journal of managerial psychology* Vol. 37 (7), 669-682. Viitattu 13.1.2024. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2021-0258>

Denning, S. 2016. How to make the whole organization "Agile". *Strategy & leadership* Vol. 44 (4), 10-17. Viitattu 3.12.2023. <https://doi.org/10.1108/SL-06-2016-0043>

Denning, S. 2017. The next frontier for Agile: strategic management. *Strategy & leadership* Vol. 45 (2), 12-18. Viitattu 13.12.2023. <https://doi.org/10.1108/SL-02-2017-0021>

Drescher, G. & Garbers, Y. 2026. Shared leadership and commonality: A policy-capturing study. *The Leadership quarterly* Vol. 27 (2), 200-217. Viitattu 14.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.002>

Ensley, M.D., Hmieleski, K.M. & Pearce, C.L. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership quarterly* Vol. 17 (3), 217-231. Viitattu 14.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>

Ford, C.R., & Loughry, M.L. 2021. Overcoming Blockages in Strategy Execution: Lessons from Agile Managers S.A.M. *Advanced Management Journal; Corpus Christi* Vol. 86 (2), 54-63. Viitattu 9.12.2023. <https://doi.org/10.52770/MACV8320>

Grape People 2023. Digitaaliset whiteboardit etäkokoukseen tai etätyöpajaan. Viitattu 22.4.2024. <https://grapepeople.fi/blogi/digitaaliset-whiteboardit-etakokoukseen-tai-etatyopajaan/>

Hans, S. & Gupta, R. 2018. Job characteristics affect shared leadership: The moderating effect of psychological safety and perceived self-efficacy. *Leadership & organization development journal* Vol. 39 (6), 730-744. Viitattu 28.2.2024. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2018-0101>

Helms, M.M. & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis - where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management; Bingley* Vol. 3 (3), 215-251. Viitattu 18.5.2024. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

Hill, L. 2020. Being the Agile Boss. MIT Sloan management review Vol.62 (1), 7-10. Viitattu 3.12.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/being-agile-boss/docview/2444682423/se-2?accountid=12003>

Highsmith, J. 2001. The Agile Manifesto. Viitattu 3.12.2023. <https://agilemanifesto.org/>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H.2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus

Hoch, J.E. 2014. Shared leadership, diversity, and information sharing in teams. Journal of managerial psychology Vol.29 (5), 541-564. Viitattu 2.3.2024. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2012-0053>

Joiner, B. & Josephs, S. 2007. Developing agile leaders. Industrial and Commercial Training; Guildsborough Vol. 39 (1), 35-42. Viitattu 9.12.2023. <https://doi.org/10.1108/0019785071072138>

Jones, S & Cass, D.2022. Agile Leadership: Eight Steps to Becoming an Agile Team Leader. Effective Executive Vol.25 (1), 7-12. Viitattu 16.12.2023. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/agile-leadership-eight-steps-becoming-team-leader/docview/2672386512/se-2?accountid=12003>

Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S. & Berger, D. 2014. Facilitator's guide to participatory decision-making. 3. painos. E-kirja. San Francisco: Jossey-Bass

Kettunen, P. & Laanti, M. 2017. Future software organizations - agile goals and roles. European journal of futures research Vol.5 (1), 1-15. Viitattu 5.2.2024. <https://doi.org/10.1007/s40309-017-0123-7>

Lindskog, C. & Netz, J. 2021. Balancing between stability and change in Agile teams. International journal of managing projects in business Vol.14 (7), 1529-1554. Viitattu 18.12.2023. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0366>

Medinilla, A. 2012. Agile Management: Leadership in an Agile Environment. E-kirja. Berlin: Springer

Microsoft 2024. Viitattu 21.1.2024. OP Ryhmä aloittaa kattavan pilvisiirtymän ja hyödyntää Microsoftin Suomeen rakentuvia pilvipalveluja. <https://news.microsoft.com/fi-fi/2023/08/22/op-ryhma-aloittaa-kattavan-pilvisiirtymän-ja-hyodyntaa-microsoftin-suomeen-rakentuvia-pilvipalveluja/>

Mundra, S., Guo, X & Rising, L.2018. Enterprise Agility: being agile in a changing world. E-Kirja. Mumbai: Packt Publishing

Upmeier zu Belzen, A., Engelschalt, P & Krüger, D.2021. Modeling as Scientific Reasoning—The Role of Abductive Reasoning for Modeling Competence Education sciences 2021-09, Vol.11 (9), 495. Viitattu 31.5.2024. <https://doi.org/10.3390/educsci11090495>

OP Ryhmä 2024a. OP Ryhmätyönantajana. Viitattu 21.1.2024. <https://op-careers.fi/go/OP-Ryhm%C3%A4-ty%C3%B6nantajana/5202801/>

OP Ryhmä 2024b. Innovointi. Viitattu 21.1.2024. <https://op-careers.fi/go/Innovointi/1171001/>

OP Ryhmä 2024c. Strategia. Viitattu 9.2.2024. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

- Parker, D.W., Holesgrove, M & Pathak, R. 2015. Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International journal of productivity and performance management* Vol.64 (1), 112-128. Viitattu 9.12.2023. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Puckett, S. & Neubauer, R.M. 2020. *AGILE LEADERSHIP: Leadership competencies for the agile transformation*. E-Kirja. Göttingen: BusinessVillage
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus
- Fletcher, J. K. & Käufer, K. 2003. *Paradox and possibility*. Teoksessa: Pearce, C.L. and Conger, J.A. (toim). *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. E-Kirja. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Pearce, C.L. & Bruce, B. 2004. The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work [and Executive Commentary]. *Academy of Management perspectives* Vol.18 (1), 47-59. Viitattu 30.1.2024. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=247410c1-bb49-49bd-9a6a-3a89b115a687%40redis>
- Pearce, C. L., Manz, C.C. & Sims, H.P. 2009. Where Do We Go From Here?: Is Shared Leadership the Key to Team Success? *Organizational dynamics*, Vol.38 (3), 234-238. Viitattu 16.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.04.008>
- Prasongko, A. & Adianto, T. 2019. THE ROLE OF THE AGILE LEADERSHIP MODEL AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR THE FUTURE LEADER IN THE ERA OF GLOBALIZATION AND INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0 *Jurnal pertahanan* Vol.5 (3), 126-133. Viitattu 10.12.2023. <http://dx.doi.org/10.33172/jp.v5i3.596>
- Project Management Institute 2017. *Agile Practise Guide*. E-kirja. England: Project Management Institute.
- Rigby, D.K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile. *Harvard business review* Vol.94 (5), 40-50. Viitattu 7.1.2024. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=24a09488-6e93-4eef-89e4-fb885655deab%40redis>
- Ropo, A. 2011. *Johtajuuden ilmiö: johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin*. Tampere University Press Teoksen toimittaja(t) Virtanen, Turo et al. Viitattu 1.2.2024. <https://urn.fi/urn:nbn:uta-3-836>
- Scott-Young, C.M., Georgy, M. & Grisinger, A. 2019. Shared leadership in project teams: An integrative multi-level conceptual model and research agenda. *International journal of project management*, Vol.37 (4), 565-581 Viitattu 20.1.2024. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.002>
- Serrador, P. & Pinto, J.K. 2015. Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success. *International journal of project management*, Vol.33 (5), 1040-1051. Viitattu 8.1.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>
- Sipponen-Damonte, M. 2020. *Varmuutta fasilitointiin*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy
- Solansky, S.T. 2008. Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of leadership & organizational studies*, Vol.14 (4), 332-341. Viitattu 25.2.2024. <https://doi-org.nelli.laurea.fi/10.1177/1548051808315549>

Spiegler, S.V., Heinecke, C & Wagner, S. 2021. An empirical study on changing leadership in agile teams. Empirical software engineering: an international journal Vol.26 (3), 1-36. Viitattu 10.12.2023. <https://DOI:10.1007/s10664-021-09949-5>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittelyminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 5.5.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

UNDP 2022. UNDP RBAP Foresight Playbook. Viitattu 8.5.2024. <https://www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook>

Vanderjack, B.2015.The Agile Edge. E-kirja. New York: Business Expert Press

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus

Painetut

Eskelinen, A & Turku, J.2019. Ideapakka: ketterä fasilitointi

Ideapakka 2015. Ideapakka: palvelumuotoilu. Helsinki: IMPROVment

Hayward, S.2021. The Agile Leader: How to create an agile business in the digital age. London: Kogan Page Limited

Holbeche, L.2023. The Agile Organization. How to build an engaged, innovative and resilient business. London: Kogan Page Limited

Juuti, P.2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus

Kananen, J.2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Juvenes Print

Kananen, J.2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print

Ketonen-Oksi, S., Pura, M & Kivelä, S.2024. Avoin ambidekstrisyys - avain tulevaisuustietoisuuteen, Futura, 1, 26-38.

Moreira, M.E. 2017. The Agile Enterprise. Building and Running Agile Organizations. Massachusetts: Apress

Nummi, P. 2013. Virtuaalifasilitaattorin käsikirja. - Tarina siitä miten Ykä Hirvi teki virtuaalokokouksista mukavia ja tehokkaita. Helsinki: Grape People Finland Oy

Otala, L.2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppa-kamari

Spiik, K-J.2022. Yhteisöohjautuvuus. Yhdessäohjautuva tiimi. Helsinki: Karlex Oy

Sydänmaanlakka, P.2012. Älykäs Organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi

Julkaisemattomat lähteet

OP Ryhmän sisäinen tiedote 2024a.Intra 2.2.2024. Viitattu 5.2.2024. OP Ryhmä. Helsinki.

OP Ryhmän sisäinen tiedote 2024b.Intra 27.12.2023. Viitattu 5.2.2024. OP Ryhmä. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Spiikin Yhdessäohjautuvan tiimin toimintamalliin (2022) pohjautuen.....	24
Kuvio 2: Opinnäytetyöprosessin kuusi vaihetta	25
Kuvio 3: Haastatteluiden toteutus	28
Kuvio 4: Sipponen-Damonte (2020) suunnittelukolmiota mukailten	31
Kuvio 5: Työpajarunko	33
Kuvio 6: Haastattelujen pohjalta muodostettu SWOT-analyysi heimon nykyisestä toimintamallista	36
Kuvio 7: Työpajassa noussut visio ja tavoitteet vision toteutumiseksi	42
Kuvio 8: Työpajassa määritellyt tarvittavat toimenpiteet Backcastingin avulla.....	43
Kuvio 9: Agile Masterien lyhyen aikavälin Tiekartta	44
Kuvio 10: Tunnistetut kehitystarpeet teemojen mukaisesti	50

Kuvat

Kuva 1: Kuvakaappaus Muralista Tulevaisuuden visioinnin työstöstä.....	41
Kuva 2: Kuvakaappaus Muralista Backcastingin työstöstä.....	43
Kuva 3: Kuvakaappaus Muralista Roadmapin työstöstä.....	44

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyö tutkimusmenetelmä teemahaastattelu	9
Taulukko 2: Opinnäytetyö tutkimusmenetelmä Yhteiskehittäminen	10

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset	61
Liite 2: Työpajasuunnitelma	62

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset

Taustakysymykset:

Kauan olet työskennellyt OP Ryhmässä?

Kauan olet työskennellyt Kehittäminen & Teknologiat organisaatiossa?

Onko Ketterä toimintatapa tuttu? (mikäli tullut lähiaikoina toisesta yrityksestä OP Ryhmään)

Miten kuvailisit johtamisrooliasi? (AM/PO)

Teema 1: Jaettu johtajuus Cloud technologies heimossa

Mitä jaetun johtajuuden rooleja tunnistat heimossa?

Miten kuvailisit jaettua johtajuutta heimossa?

Miten jaettua johtajuutta voitaisiin edistää heimossa?

Millä keinoilla voidaan tukea jaetun johtajuuden edistymistä heimossa?

Miten ymmärrystä jaettuun johtajuuteen voitaisiin lisätä heimossa?

Mitä taitoja muiden tiimiläisten tulisi opetella?

Teema 2: Heimon nykyinen toimintamalli

Mitkä ovat heimon vahvuudet?

Mitkä ovat heimon heikkoudet?

Mitkä ovat heimon mahdollisuudet?

Mitkä ovat heimon uhat?

Minkä Asian haluaisit heimossa muuttuvan tai kehittyvän?

Mitkä esteet estävät meitä saavuttamasta tavoitetilaa?

Teema 3: Agile Masterin rooli

Miten Agile Masterit voisivat tukea organisaation pilvipalveluiden transformaatiassa?

Millaisia kehityskohteita tunnistat Agile Masterin roolissa?

Mitä Agile Masterin taitoja ja kykyjä tulisi kehittää?

Mistä jäätäisiin paitsi, jos heimossa ei olisi Agile Mastereita?

Jos olisi aikaa ja tukea, mitä haluaisit opiskella seuraavaksi? (AM roolille)

Liite 2: Työpajasuunnitelma

Työpajan toteutus: 8.5.2024 klo 13.00-15.00 Teams-sovellus

Työpajan kesto: 2 h

Osallistujat: fasilitaattori + 4 heimon Agile Masteria

Hyödynnettävät työkalu: Mural

Aloitukset (käytettävä aika 5 min)

- Fasilitaattori esittelee opinnäytetyön taustan ja tarkoituksen ja käy läpi työpajan rungon

Tulevaisuuden visiointi (käytettävä aika 30 min)

- Fasilitaattori esittelee Muralista ohjeistuksen ensimmäistä harjoitusta varten. Jokaista osallistujaa pyydetään miettimään miltä heimon toimintaympäristö näyttää 2030. Osallistujat kirjaajat kukin ajatuksiaan eri väreillä kolmeen eri kohtaan (työntekijät/järjestelmät/asiakkaat) 15 min kirjaamista, jonka jälkeen keskustelua 15 min.

Tauko (käytettävä aika 10 min)

Backcasting (käytettävä aika 40 min)

- Fasilitaattori ohjeistaa osallistujia miettimään ja kirjaamaan Muraliin tärkeimmät vaiheet ja tapahtumat, joiden on tapahduttava tulevien tavoitteiden saavuttamiseksi. 15 min kirjaamista, jonka jälkeen 25 min keskustelua.

Roadmapping (käytettävä aika 30 min)

- Fasilitaattori ohjeistaa osallistujia miettimään ja kirjaamaan Muraliin konkreettiset lyhyemmän aikavälin tavoitteet, jotka tulisi saavuttaa, jotta päästään haluttuun lopputulokseen. 10 min kirjaamista, jonka jälkeen 20 min keskustelua.

Lopetus (aika 5min)

- Fiilikset sekä keskustelua mitä työpajan jälkeen tapahtuu