

Ville Häll

**JAETUN JOHTAJUUDEN PELILLISTÄMINEN
IT-ORGANISAATIOISSA**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2019

TIIVISTELMÄ

Häll, Ville

Jaetun johtajuuden pelillistäminen IT-organisaatioissa

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2019, 76 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu -tutkielma

Ohjaaja(t): Luoma, Eetu; Kari, Tuomas

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka edistää IT-organisaatiossa toimivien tiimien jaettua johtajuutta pelillistämisen avulla. Maailman muuttumisen nopeus ja teknologian kompleksisuus ovat viime vuosina johtaneet organisaatioissa hierarkioiden alenemiseen ja tiimipohjaisen työskentelyn lisääntymiseen ilman nimettyä johtajaa. Tätä johtamisen tapaa kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. Jaetulle johtajuudelle ei ole kuitenkaan selkeää mallia, jota tiimit voisivat käyttää johtamisen tukena. Pelillistäminen on 2000-luvulla syntynyt termi sille, että peleistä tuttuja asioita käytetään ei-peli konteksteissa. Pelillistämisen tavoite on tehdä asioista miellyttävämpiä ja motivoivampia käyttää. Aihe on tärkeä, koska jaettuun johtajuuteen ei löydy käytännönläheisiä toimintaa ohjaavia malleja tai viitekehyksiä joita tiimit voisivat noudattaa, eikä aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa jaettua johtajuutta ja pelillistämistä ole tutkittu yhdessä. Aiheen tutkimisesta hyötyvät organisaatiot, tiimit, yksilöt ja tiede. Organisaatiot voivat hyödyntää tämän tutkielman löydöksiä tiimiensä johtamisessa, tiimit voivat hyödyntää tämän tutkielman löydöksiä omassa toiminnassaan ja yksilöt voivat ottaa tutkielman löydöksistä vaikutteita omaan tiimissä työskentelyynsä tai valmentamiensa tiimien johtamiskäytänteiden kehittämiseen. Tiede hyötyy, kun tutkimuskirjallisuudessa oleva tyhjiö saa tutkimusta. Pro gradu -tutkielmassa luotua konstruktiota, jaetun johtajuuden pelillistettyä mallia voivat hyödyntää arkielämän tiimit ja tiimitoiminnan kehittämisen parissa työskentelevät. Tutkimus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, konstruktion kehittämisestä ja empiirisestä osuudesta. Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään pelillistämistä ja jaettua johtajuutta. Kirjallisuuskatsauksen pohjalta luotiin suunnittelutieteen käytänteiden perusteella jaetun johtajuuden pelillistetty malli. Empiirisessä tutkimuksessa haastateltiin eri IT-organisaatioista kahdeksaa henkilöä. Näistä neljä oli ohjelmistokehitystiimin jäseniä, joille konstruktiot on suunniteltu käytettäväksi ja neljä kokenutta tiimitoiminnan kehittämisen parissa työskentelevää henkilöä, jotka pystyvät arvioimaan konstruktiota kokemuksensa perusteella. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla ja koodaamalla. Haastateltavat arvioivat konstruktiosta nousevien suurimpien hyötyjen olevan tiimin jäsenten välisen yhteistyön, luottamuksen ja toisilleen antaman palautteen määrän paraneminen. Lisäksi haastateltavat uskoivat konstruktion toimivan käytännössä heidän organisaatiossaan. Konstruktiota jatkokehitettiin empiirisen tutkimuksen havaintojen pohjalta.

Asiasanat: pelillistäminen, pelillistämisen prosessi, jaettu johtajuus, johtajuus, tiimit

ABSTRACT

Häll, Ville

Gamification of shared leadership in IT-organizations

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2019, 76 p.

Information Systems Science, Master's Thesis

Supervisor(s): Luoma, Eetu; Kari, Tuomas

The purpose of this Master's Thesis is to find out how to advance shared leadership with gamification on teams working in IT-organizations. The speed of change and increasing complexity of technology have caused decrease of hierarchies and increase of team-based working without formal leader in organizations. This form of leadership is called shared leadership. There is however no practical and easy model of shared leadership for teams to use. Gamification is a term for use of elements familiar from games in non-game context. The goal of gamification is to make things more pleasurable to use and spark motivation. The subject of this Thesis is important because there is no practical and easy to follow model for teams concerning shared leadership and there is no previous research combining shared leadership and gamification. The research of this topic is beneficial for organizations, teams, individuals and scholars. Organizations can use findings of this research to develop their team leading practices, teams can benefit from this study by developing their own leadership and individuals can take inspiration from this study concerning their own actions in teams or for developing leadership practices in their own teams. Scientific community benefits when the gap in research literature gets researched. The construction created in the thesis, gamified model of shared leadership can be used by IT-teams in real life and by coaches and leaders working with multiple teams. The thesis consists of literature review, the creation of construction, and empirical research. The subjects of literature review are gamification and shared leadership. Based on the literature review, a gamified model of shared leadership was created on the basis of design science practices. In the empirical study, eight people were interviewed from different IT-organizations, four members of software development teams for whom the construction was designed to be used, and four experienced developers of team leadership and practices who are able to evaluate the construction based on their experience. Interviews were analyzed by theming and coding. Interviewees estimate that the greatest benefits of construction are the improvements in teamwork, trust, and feedback. Interviewees believed that the construction could work in practice in their organizations. The construction was further developed based on findings of empirical study.

Keywords: gamification, gamification process, shared leadership, leadership, teams

KUVIOT

KUVIO 1 Pelillistämisen määrittely (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011)	12
KUVIO 2 MDE -viitekehys (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015)	15
KUVIO 3 Octalysis -viitekehys (Chou, 2015)	16
KUVIO 4 Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith, 1993)	26
KUVIO 5 Johtajan rooli erilaisissa tiimeissä (Sydänmaanlakka, 2004)	27
KUVIO 6 Perinteisen ja jaetun johtajuuden erottelu (Mielonen, 2011)	29
KUVIO 7 Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti, 2013)	30
KUVIO 8 Jaetun johtamisen kehittämisen teemat (Mielonen, 2011)	31
KUVIO 9 Jaetun johtajuuden ja itsen johtamisen yhdistetty malli (Bligh, Pearce & Kohles, 2006)	32
KUVIO 10 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	35
KUVIO 11 Jaetun johtajuuden pelillistetty malli	39
KUVIO 12 Jatkokehitetty jaetun johtajuuden pelillistetty malli	65

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Pelillinen ajattelu (Marczewski, 2015)	13
TAULUKKO 2 Pelimuotoilun tasot (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011)	14
TAULUKKO 3 Pelillistämisen oleelliset pelielementit (Helms, Barneveld & Dalpiaz, 2015)	16
TAULUKKO 4 Pelillistämisen esteet (El-Masri, Tarhini, Hassouna & Elyas, 2015)	20
TAULUKKO 5 Johtamisen kehityssuunnat (Juuti, 2013)	23
TAULUKKO 6 Jaetun johtajuuden syntyyn vaikuttaneet teoriat (Pearce & Conger, 2003)	23
TAULUKKO 7 Johtajuuden lähde tiimissä (Morgeson, DeRue & Karam, 2010)	27
TAULUKKO 8 Konstruktion vaiheet ja elementit	42
TAULUKKO 9 Tutkimusprosessin eteneminen	45
TAULUKKO 10 Haastateltavien taustatiedot	49
TAULUKKO 11 Tiimityön ja tiimien johtamisen suurimmat haasteet	52
TAULUKKO 12 Konstruktion hyödyt	53
TAULUKKO 13 Kehitysajatukset konstruktiota kohtaan	57
TAULUKKO 14 Havaitut konstruktion esteet	59
TAULUKKO 15 Konstruktion esteet verrattuna tutkimuskirjallisuuteen	66

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
KUVIOT.....	4
TAULUKOT.....	4
SISÄLLYS	5
1 JOHDANTO	7
2 PELILLISTÄMINEN	10
2.1 Mitä on pelillistämisen?	11
2.2 Pelillistämisen viitekehykset	14
2.3 Pelillistämisen prosessi	17
2.4 Pelillistämisen hyödyt ja haasteet.....	19
2.4.1 Pelillistämisen hyödyt.....	19
2.4.2 Pelillistämisen haasteet.....	20
3 JAETTU JOHTAJUUS	21
3.1 Johtajuus	21
3.1.1 Johtamisteorioiden ja jaetun johtajuuden historia	22
3.2 Tiimi jaetun johtajuuden alustana	24
3.2.1 Tiimien johtamismallit	26
3.3 Mitä on jaettu johtajuus?	28
3.4 Jaetun johtajuuden osa-alueet	29
3.5 Jaetun johtajuuden hyödyt ja esteet	32
3.5.1 Jaetun johtajuuden hyödyt.....	32
3.5.2 Jaetun johtajuuden esteet.....	33
4 KIRJALLISUUDEN YHTEENVETO.....	35
5 KONSTRUKTIO - JAETUN JOHTAJUUDEN PELILLISTETTY MALLI... 38	
6 METODOLOGIA.....	43
6.1 Tutkimusote	43
6.2 Tutkimusprosessi	44
6.3 Tiedonkeruumenetelmä	45
6.3.1 Kirjallisuuskatsaus.....	45
6.3.2 Empiirinen tutkimus	45
6.4 Haastattelujen valmistelu ja toteutus	46
6.5 Aineiston analysointi.....	46

7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	48
7.1	Haastateltavien taustatiedot.....	48
7.2	Haastateltavien kokemuksia organisaatioiden tiimien johtamisesta	49
7.3	Haastateltavien näkemykset konstruktion tuomista hyödyistä	52
7.4	Haastateltavien näkemykset konstruktion kehittämiseksi	56
7.5	Konstruktion esteet.....	58
7.6	Konstruktion käytäntöön vieminen	59
8	TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
8.1	Jaetun johtajuuden pelillistäminen.....	61
8.2	Tutkimustulosten vertailu aiemman kirjallisuuden kanssa	65
8.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	66
8.4	Tutkimuksen merkitys	67
8.5	Jatkotutkimusaiheita.....	67
9	YHTEENVETO	69
10	LÄHDELUETTELO.....	71
	LIITE 1 - PUOLISTRUKTUROITU HAASTATTELURUNKO	76

1 Johdanto

Organisaatiot ovat globalisaation ja informaatioteknologian kehittymisen myötä huomanneet toimivansa kompleksisessa, dynaamisessa ja kilpaillussa ympäristössä. Tähän ympäristöön sopeutuminen johtaa yhä useamman organisaation toimimaan keskushallintopohjaisen toiminnan ja hierarkisten komentoketjujen sijaan kiinnostuksista, tavoitteista ja vastuista käsin. (Ulhøi & Müller, 2014.) Tällöin organisaatioissa organisoidutaan usein tiimipohjaisesti, koska tiimeissä on korkea panos-tuotostehokkuus, niissä ihmisten osaaminen pääsee paremmin esille, ne ovat joustavia sekä nopeita verrattuna keskushallinnollisiin prosesseihin (Nicolaides, LaPort, Chen, Tomassetti, Weis, Zaccaro & Cortina, 2014; Skyttä, 2000). Tiimit ovatkin nykyään tietojärjestelmäprojektien yleisin toteutusmuoto (Faraj & Sambamurthy, 2006). Tietotyötiimien johtamisesta tiedetään kuitenkin yllättävän vähän, vaikka Drucker (2000) onkin todennut, että 2000-luvun suurin johtamisen haaste on tietotyön tuottavuuden moninkertaistaminen. Yksi lupaavista tavoista nostaa tiimin tehokkuutta ja johtaa tietotyötä tekeviä tiimejä on jaettu johtaminen (Pearce, 2004). Jaetussa johtajuudessa johtajuus ja siihen kuuluvat tehtävät on jaettu tiimille, eikä tiimillä välttämättä ole nimettyä johtajaa (Kocolowski, 2010). Jaetulle johtajuudelle ei ole olemassa selkeää mallia tai viittekehystä, joka olisi tiimille helppo seurata, motivoiva ja jaetun johtajuuden oleellisia osa-alueita esille tuova.

Yksi ratkaisujatous tiimin jaetun johtajuuden edistämiseksi on pelillistäminen. Pelillistämisen tavoitteena on hyödyntää peleistä tuttuja elementtejä ja käyttää niitä tosielämän konteksteissa motivoiden käyttäjää kohti haluttua käyttäytymistä (Sailer, Hense, Mayr & Mandl, 2017). 2000-luvulla pelien ja leikkien tullessa yhä hyväksyttävämmäksi jokapäiväisessä elämässä, on pelillistäminen noussut mielenkiinnon kohteeksi myös työ- ja organisaatioelämässä (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011) erityisesti tuotteiden ja palveluiden, asiakaskokemuksen ja työntekijämotivaation parantajana (Bui, Veit & Webster, 2015). Pelillistäminen nähdään potentiaalisena tapana nostaa työntekijöiden tuottavuutta, koska se yrittää hyödyntää ihmisten intohimoa pelejä kohtaan ja nostaa ihmisten sisäistä motivaatiota (Augustin, Thiebes, Lins, Linden & Basten, 2016).

Pelillistäminen ja pelillistäminen työpaikalla ovat myös nousevia trendejä tutkimuksessa informaatiotieteiden alalla (Dey & Ede, 2016).

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten IT-organisaatiossa toimivan tietotyötä tekevän tiimin jaettua johtajuutta voi edistää pelillistämisen keinoin. Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta, jossa tutustutaan tarkemmin pelillistämiseen ja jaettuun johtajuuteen, kirjallisuuskatsauksen pohjalta tehdyn konstruktion esittelystä sekä empiirisestä tutkimuksesta. Tutkimuksen aiheen ja tavoitteen pohjalta määriteltiin tutkimuskysymys:

- Kuinka edistää tiimin jaettua johtajuutta IT-organisaatiossa pelillistämisen avulla?

Tutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi ja aiheesta syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi luotiin tutkimukselle kolme apukysymystä:

- Mitä on pelillistäminen?
- Miten pelillistetään?
- Mitä on jaettu johtaminen?

Tutkimus on tärkeä, sillä aiheesta ei ole saatavilla aiempaa tutkimuskirjallisuutta. Tutkimuksesta hyötyvät IT-organisaatiot, tiimit, yksilöt ja tiede. Organisaatiot hyötyvät tästä tutkimuksesta, koska siinä selviää, miten organisaatiot voivat edistää tiimeissään jaettua johtajuutta. Tiimit hyötyvät, koska he saavat mallin, jota toteuttaa tai testata tiiminsä jaetun johtajuuden tason parantamiseksi. Yksilöt organisaatioissa hyötyvät, koska he voivat kokeilla ja soveltaa tutkimuksessa luotua pelillistä mallia tiimien kanssa ja saavat tietoa siitä, miten he voisivat edistää tiimeissään tai valmentamissaan tiimeissä jaettua johtajuutta. Tieteelle tutkimus tarjoaa uutta tietoa, koska aihe on ennestään tutkimaton.

Tutkimuksessa tutkimuksen tekijän luomassa konstruktiossa hyödynnettiin tutkimuksen kirjallisuuskatsausta, Peffersin, Tuunasen, Rothenbergerin ja Chatterjeen (2007) suosittamia suunnittelutieteen askeleita, sekä tutkielman tekijän aiempaa kokemusta tiimien toiminnan parantamiseen tähtäävistä työkaluista. Konstruktiio on tiimin jaetun johtajuuden pelillistetty malli.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa arvioitiin konstruktiota laadullisin tutkimusmenetelmin. Aineistonkeruu toteutettiin yksilöllisillä puolistrukturoiduilla teemahaastatteluluilla. Aineiston analyysissä haastatteluaineisto litteroitiin, luettiin, teemoiteltiin ja koodattiin.

Tutkielman keskeisiä löydöksiä on, että tutkielmassa luotu konstruktiio, jaetun johtajuuden pelillistetty malli voi edistää tiimin jaettua johtajuutta ja tuottaa hyötyjä sitä toteuttavalle tiimille. Oleellimmat konstruktion tuomat hyödyt ovat tiimin yhteistyön, luottamuksen, palautteen antamisen ja johtamiskäytänteiden kehittyminen. Tutkielmassa tunnistettiin myös mallin käytännön toteutukselle esteitä. Konstruktion käyttöä estävät oleellimmat esteet ovat aika, tottuminen uuteen toimintatapaan ja konstruktion sopivuus tiimille. Tutkielman löydökset ovat linjassa konstruktion tuomien jaettuun johtajuuteen vaikuttavien oletettujen hyötyjen kanssa. Myös esteet ovat linjassa tutkimuskirjallisuuden pelillistämisen tunnistettujen haasteiden kanssa. Tutkielman empiiri-

sen osion vastaanoton perusteella jaetun johtajuuden pelillistetylle mallille on tarvetta ja se voisi tuottaa realimaailmassa hyötyjä, kunhan sen käyttöönottoa avustetaan muutaman kuukauden ajan tiimin ulkopuolisen jäsenen voimin. Tutkielmassa kehitettyä jaetun johtajuuden pelillistettyä mallia jatkokehitettiin empiirisen tutkimuksen pohjalta ja jatkokehitetty malli esitellään tutkimuksen tuloksissa.

Tutkielma etenee seuraavasti: seuraavassa kahdessa luvussa esitellään aiempaa tutkimuskirjallisuutta pelillistämiseen ja jaettuun johtajuuteen liittyen. Lisäksi jaetun johtajuuden luvussa tutustutaan johtajuuden historiaan ja tiimeihin, jotta jaetusta johtajuudesta saavutettaisiin syvempi ymmärrys. Neljännessä luvussa esitellään kirjallisuuskatsauksen yhteenveto, joka toimii tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä ja pohjana konstruktion luomiselle. Viidennessä luvussa esitellään konstruktio, joka on tiimin jaetun johtajuuden pelillistetty malli. Kuudennessa luvussa esitellään tutkielman metodologia, empiirisen tutkimuksen tutkimusote, tutkimusprosessi, ja tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruu-, ja analysointimenetelmät. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden taustatiedot ja empiirisen tutkimuksen tulokset. Kahdeksannessa luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia, esitellään johtopäätökset ja vertaillaan empiirisen tutkimuksen havaintoja aikaisempaan tutkimuskirjallisuuteen. Yhdeksännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen yhteenveto. Kymmenes luku sisältää tutkimuksessa käytetyt lähteet.

2 Pelillistäminen

Tässä luvussa esitellään pelillistämisen käsitettä ja rajataan se muista aiheista koskevista läheisistä termeistä. Pelillistämisen käsitteen on tärkeä ymmärtää olevan akateemisessa kirjallisuudessa huomattavasti rajatumpi käsite kuin arkikielessä. Arkikielessä melkein mikä tahansa peleihin liittyvä tai pelien käyttöön liittyvä tarkoittaa pelillistämistä, kun taas akateeminen kirjallisuus näkee, ettei pelillistämiseen liity varsinaisesti pelit, vaan peleistä tutut osat ja niiden käyttö konteksteissa, jotka eivät ole pelejä. (Deterding ym., 2011.) Seuraavaksi käsitellään pelillistämisen historiaa ymmärtääksemme, mistä pelillistäminen on tullut.

1980-luvulla ihmisen ja koneen välistä vuorovaikutusta tutkittaessa on ehdotettu, että työaktiviteetit pitäisi saada puettua paremman näköisiksi, jotta niistä tulisi nautinnollisempia käyttää. Silloin tutkijat tutkivat termejä leikkillisuus ja nautinnollinen kokemus. Varsinaiset tietokonepelit olivat tuolloin vasta alkuvaiheessa ja olivat pääosin tekstiseikkailuja. (Deterding ym., 2011.)

2000-luvulla digitaalisten pelien yleistyttyä tutkijat kiinnostuivat myös digitaalisten pelien tuottamista kokemuksista, mekaniikoista ja muotoilusta. Kulttuurissa on mediatutkijoiden mukaan tapahtunut kulttuurin leikillistymistä, joka näkyy mm. siinä, että videopelit ovat muotoutuneet hyväksytyksi kulttuurimuodoksi kirjallisuuden ja elokuvien lisäksi. Pelillistäminen, hyötypelit, simulaatiot, pelillisten elementtien käyttö ja leikkiminen ovat yleisesti hyväksytympiä asioita kuin aiemmin. (Deterding ym., 2011.) Pelillisyyttä voidaan nähdä myös osana isompaa ilmiötä, jossa pelien ja muiden järjestelmien rajat hämärtyvät, koska peleissä tulee yhä enemmän päätöksentekotilanteita vastaan ja ei-peli järjestelmissä on yhä enemmän pelillisiä elementtejä (Hamari, 2015).

Termiä "pelillistäminen" on käytetty ensimmäisen kerran vuonna 2008, mutta akateemisessa keskustelussa se on noussut yleisemmin esille vuonna 2010 (Deterding ym., 2011). Vuonna 2010 julkaistuista artikkeleista Google Scholar löytää termillä "gamification" 270 tulosta, kun taas vuonna 2017 hakutulos on 12300 tulosta. Suuresta artikkelimäärästä huolimatta pelillistämisen ei ole vielä löytynyt yhteistä, universaalia määritelmää.

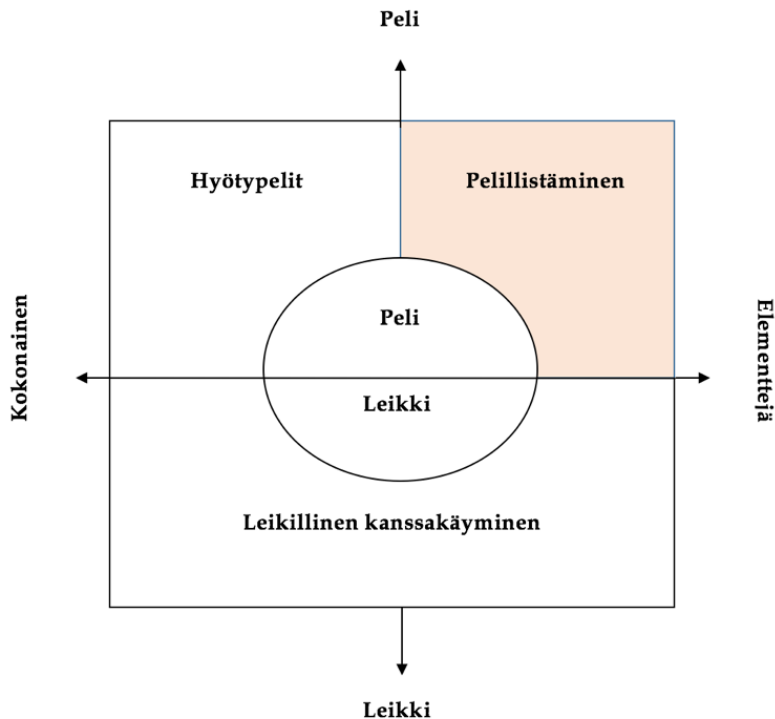
Ensimmäisessä alakappaleessa hahmotetaan pelillisyyttä ja sen paikkaa isommassa kuvassa ja erotellaan se muista läheisistä termeistä, kuten hyötypelit, pelit ja simulaatiot. Kappaleessa esitellään myös pelillistämisen esimerkkita-pauksia siitä, miten pelillistämistä on hyödynnetty reaali maailmassa erilaisilla aloilla.

Toisessa alakappaleessa käydään läpi pelillistämisen erilaisia viitekehyk-siä. Kappaleessa käsitellään myös pelillistämisen käytännössä käyttäjälle näky-vät asiat eli konkreettiset pelielementit.

Kolmannessa alakappaleessa käydään läpi pelillistämisen prosesseja eli miten joku prosessi, asia tai systeemi voidaan pelillistää. Neljännessä alakappa-leessa käsitellään pelillistämisen tunnistettuja haasteita, sekä pelillistämisen saatuja hyötyjä eri konteksteissa.

2.1 Mitä on pelillistämisen?

Pelillistäminen viittaa peleihin, ei leikkiin. Erona näillä kategorioilla on, että leikillisuus käsitetään laajempänä, vapaampana ja improvisaationallisempänä aktiviteettina, kun taas pelit ovat leikkiä, joissa on struktuurit sääntöjen muo-dossa ja yleensä tarkoitus päästä jonkinlaiseen päämäärään. (Deterding ym., 2011.) Pelillistäminen ei tarkoita myöskään pelaamista tai pelien, simulaatioi-den tai peliteorian käyttöä (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015). Pelillistämisen yhteydessä puhutaan usein hyötypeleistä, joita käytetään joskus liiketoiminnan tukena, mutta nekin ovat erillään pelillistäminen-termistä, sillä hyötypelit ovat kokonaisia pelejä itsessään, pelillistäminen vain osia pelei-stä (Deterding ym., 2011). Deterdingin ym. (2011) pelillistämisen määrittely koottu kuvioon 1.



KUVIO 1 Pelillistämisen määrittely (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011)

Deterding ym. (2011) määrittelevät pelillistämisen niin, että pelillistäminen on *pelimuotoilun elementtien käyttöä ei-peli konteksteissa*. Lähes samanlaisen määritelmän tarjoaa Robson ym. (2015), jotka kertovat, että *pelillisyyys on pelimuotoilun periaatteiden käyttöä ja hyödyntämistä, jonka tarkoituksena on muuttaa käytöstä ei-peli tilanteissa*. Hamari (2015) puolestaan kertoo tietojärjestelmätieteen alan termejä muistuttavamman määritelmän: *prosessi, jossa tehdään systeemit tai aktiviteetit enemmän itsetarkoituksellisiksi, jotta voidaan tukea utilitäärisiä tai muuten hyödyllisiä lopputulemia noissa systeemeissä, palveluissa tai aktiviteeteissa*. Kari, Piippo, Frank, Makkonen ja Moilanen (2016) esittävät, että pelillistämisen käsite kannattaa jakaa kahtia pelillistämisen prosessiin ja pelillistämisen kokemiseen. Pelillistämisen prosessi käsittää aktiviteetit, joissa pelielementtejä liitetään osaksi ei-peli kontekstia. Pelillistämisen kokeminen on ihmisen pelimäiseksi kokema kokemus asiasta, joka ei ole peli. (Kari ym., 2016.)

Marczewski (2015) hahmottaa pelillistämisen yhdeksi käsitteeksi isomman teeman, pelillisen ajattelun, alle. Pelillinen ajattelu sisältää alleen peleistä inspiroituneen suunnittelun, pelillistämisen, simulaatiot, hyötypelit ja pelit. Marczewski (2015) on tehnyt taulukossa 1 löytyvän selventävän erottelun peleistä ja pelimäisistä kokemuksista suunnittelutarkoituksen mukaan.

TAULUKKO 1 Pelillinen ajattelu (Marczewski, 2015)

	Pelillinen ajattelu	Pelielementtejä	Virtuaalinen maailma	Pelaaminen	Ei hyöty-tarkoitusta
Peleistä inspiroitunut suunnittelu	X				
Pelillistäminen	X	X			
Simulaatio	X	X	X		
Hyötypeli	X	X	X	X	
Peli	X	X	X	X	X

Pelillistämisellä on useita erilaisia käyttötapoja ja ympäristöjä. Hamari, Koivisto ja Sarsa (2014) ovat tutkineet eri ympäristöissä käytettyjä erilaisia pelillistämisen tapoja. He saivat selville, että erilaisia konteksteja, joissa pelillistämistä on käytetty ovat kauppa, opetus ja oppiminen, terveys ja liikunta, organisaation sisäiset systeemit, jakaminen, kestävä kehitys, työ, innovointi ja ideointi sekä datan kerääminen. Ohjelmistokehittämisen alueella pelillistämistä on tutkittu ainakin projektien suunnittelun, projektien arvioinnin, vaatimusmäärittelyn, systeemin implementoinnin, testaamisen, verifiointin, prosessien parantamisen, tiedonhallinnan, ongelmanratkaisun ja yhteistyön aiheista. Esimerkiksi Stack Overflow - sivusto motivoi käyttäjiään antamaan muiden esittämiin kysymyksiin hyödyllisiä vastauksia pisteyttämällä ja antamalla saavutusmerkkejä vastaamisesta muiden kysymyksiin. (Pedreira, García, Brisaboa, & Piattini, 2015.) Fitocracy -ohjelma motivoi käyttäjiä liikkumaan mittaamalla, palkitsemalla ja jakamalla tietoa (Marache-Francisco & Brangier, 2013). Suomalainen Cuckoo Workout Oy motivoi käyttäjiään hyötyliikuntaan työpaikalla pelillisen järjestelmänsä kautta, joka pisteyttää ja palkitsee käyttäjiään liikuntataukojen pitämisestä (Cuckoo Workout, 2017).

Jotkut pelillistämisen puolestapuhujat, kuten Chou (2015) ovat huolissaan pelillistämisen termin saavan huonon maineen, koska he pelkäävät ihmisten käyttävän pelillistamisestä kevyitä pintatemppuja ja kutsuvan sitä pelillistämiseksi. Samaa kritisoi Bogost (2011) ja hän tarjoaakin pelillistäminen termille vaihtoehtoa hyväksikäyttällistäminen. Myös Hamari (2015) kertoo, että keskittymisen pelkästään pelimuotoilun elementteihin ja käytöksen muutoksiin rajoittavat pelillistämistä. Kaikki edellä mainitut toivovat, että pelillisyyttä käytettäessä otettaisiin paremmin huomioon kokonaisuus ja konteksti sekä ihmisiin vaikuttavat motivaatiotekijät, ennen kuin luodaan pisteitä tai muita elementtejä.

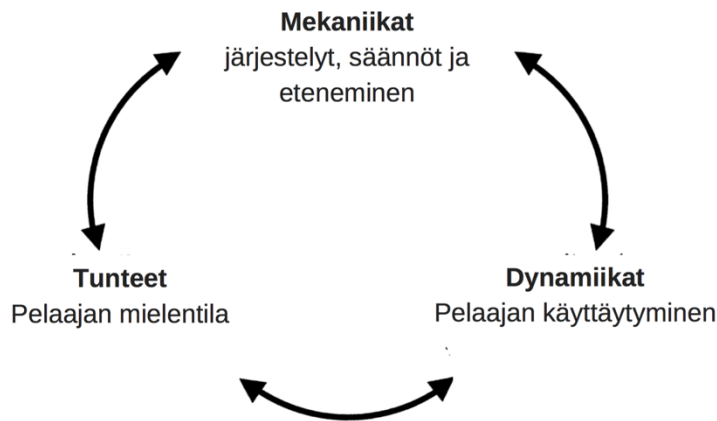
2.2 Pelillistämisen viitekehykset

Pelilliset ominaisuudet tai elementit eivät ole pysyviä. Ne eivät esiinny kaikissa peleissä, koska ei ole yhtäkään kaikille peleille yhteistä ominaisuutta. Jos elementeiksi lasketaan kaikki ominaisuudet, joita on vain joissakin peleissä, kirjoitetaan tulee mahdottoman laaja. Tämä tuo määrittelyn ongelman: onko joku asia pelillistetty applikaatio vai peli itsessään? Tämä voidaankin määrittellä vain käyttäjän kokemuksen tai tekijän aikomuksen mukaan. (Deterding ym., 2011.) Deterding ym. (2011) ovat tehneet luokittelun pelimuotoilun elementeille vähemmän abstraktista abstraktimpaan (taulukko 2).

TAULUKKO 2 Pelimuotoilun tasot (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke, 2011)

Taso	Sisältö
Pelin käyttöliittymän suunnittelumallit	Yleisiä pelin käyttöliittymän malleja. Esimerkkeinä merkit, tasot ja pistetaulut.
Pelisuunnittelun mallit ja mekaniikat	Toistuvia asioita pelaamisessa. Esimerkkeinä aikarajat, rajalliset resurssit ja vuorot
Pelisuunnittelun periaatteet ja heuristiikat	Ohjeita suunnitteluongelman lähestymiseen tai ratkaisun analysointiin. Esimerkkeinä erilaiset pelityylit, selkeät tavoitteet ja kestävyys
Pelimallit	Konseptuaalisia malleja pelien komponenteista tai pelikokemuksesta. Esimerkkejä MDA ja CEGE -viitekehykset.

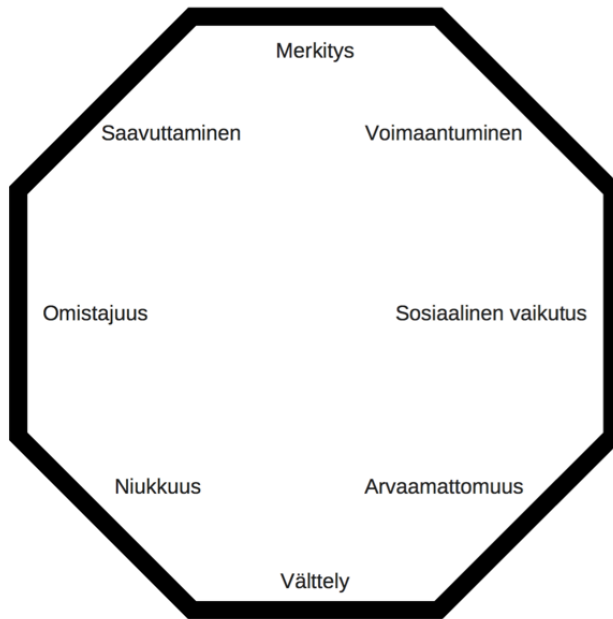
Robson ym. (2015) ovat määritelleet pelillistämisen MDE -viitekehyksen mukaan, jonka osa-alueita ovat mekaniikat, tunteet ja dynamiikat (kuvio 2). Mekaniikat ovat niitä asioita, jotka eivät vaihdu eri pelaajien kesken. Suunnittelijat määrittelevät pelilliseen kokemukseen rajoitteet, säännöt, sekä erilaiset komponentit, kuten pisteet tai palkinnot ja etenemisen tavan. Dynamiikat tarkoittavat käyttäytymistä pelillisen kokemuksen äärellä ja valintoja mitä pelaaja tekee. Dynamiikkaa on vaikea ennustaa ja pelillistämisen haasteena onkin arvioida dynamiikkaa ja kehittää mekaniikkoja, jotka vastaavat pelaajien käyttäytymiseen. Tunteet ovat lopputulosta siitä, kun pelaaja noudattaa mekaniikkoja ja luo niiden pohjalta dynamiikkaa. Pelillistämisen on tarkoitus tuoda mukavia ja hauskoja tuntemuksia. Hauskuus voi tulla esille erilaisina positiivina tuntemuksina, kuten ihasteluna, jännityksenä tai haasteen voittamisena. (Robson ym., 2015.)



KUVIO 2 MDE -viitekehys (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy & Pitt, 2015)

Werbach ja Hunter (2012) omaavat melko samanlaisen näkemyksen pelillistämisen kokonaisuudesta kuin Robson ym. (2015), jotka hahmottavat pelillistämisen kokonaisuutta jaottelulla dynamiikat, mekaniikat ja komponentit. Dynamiikat sisältävät kaikki kerronnalliset ja dynaamiset asiat, kuten tunteet, rajoitteet, suhteet ja eteneminen. Mekaniikat taas tuovat dynamiikat eli etenemisen käytännössä näkyville. Mekaniikat voivat näkyä esimerkiksi suoritettavina haasteina, yhteistyönä, kisailuna, pelivuoroina, aikarajoina, palautteina, tai resursseina. Komponentit ovat mekaniikan ja dynamiikan käyttäjälle näkyvä osa, eli pisteet, palkinnot, etenemisen visualisointi, taistelut, uuden sisällön avaaminen jne. (Werbach & Hunter, 2012.)

Chou (2015) on kehittänyt Octalysis -nimisen viitekehysten, jossa pelillistämistä tarkastellaan kahdeksan pääosa-alueen kautta. Viitekehys on jaettu niin, että vasenta puolta kutsutaan vasemmaksi aivoksi, ja oikeaa puolta oikeaksi aivoksi, ylhäällä on white hat eli valkohattupelillisyyttä ja alla black hat eli mustahattupelillisyyttä. Chou (2015) painottaa että termi "aivot" eivät viittaa aivotutkimukseen vaan motivaatioon, jossa vasen puoli tarkoittaa ulkoista motivaatiota ja oikea puoli sisäistä motivaatiota. Valkoinen hattu tarkoittaa yleisesti ajateltuja positiivisia asioita ja musta hattu negatiivisia asioita pelillistämisen. Tämä ei tarkoita, että negatiivisilla asioilla ei saisi aikaan positiivisia tuloksia tai päinvastoin. Chou (2015) mukaan pelillistämisen kahdeksan pääosa-alueita ovat merkitys, voimaantuminen, sosiaalinen vaikutus, arvaamattomuus, välttely, niukkuus, omistajuus, ja saavuttaminen (kuva 3).



KUVIO 3 Octalysis -viitekehys (Chou, 2015)

Helms, Barneveld ja Dalpiaz (2015) ovat toteuttaneet kirjallisuuskatsauksen tunnistaakseen, mitä ovat oleellimmat pelielementit pelillistämisen yhteydessä. Heidän lopputuloksensa on pelielementtien jaottelu seitsemään kategoriaan, jotka ovat eteneminen, palkinnot, säännöt, sosiaalisuus, kilpailu, kommunikaatio ja yleinen. Helmsin ym. (2015) kirjallisuuskatsaus tiivistetty taulukkoon 3:

TAULUKKO 3 Pelillistämisen oleellimmat pelielementit (Helms, Barneveld & Dalpiaz, 2015)

Kategoria	Pelielementit
Eteneminen	Tasot, tehtävät, tarina, tavoite, löytäminen, ongelman ratkaisu, hahmot, uteliaisuus
Palkinnot	Pisteet, merkit, resurssit, voittamisen tilat
Säännöt	Yleiset säännöt, aikarajoitteet, sattuma
Sosiaalisuus	Saattue, fantasia, avatarit, sosiaaliset graafit
Kilpailu	Tulostaulukot, kilpailu, pomotaistelut, haasteet
Kommunikaatio	Palaute, interaktio
Yleinen	Kontrolli, hauskuus, leikki

2.3 Pelillistämisen prosessi

Tässä luvussa tarkastellaan pelillistämisen prosessin toteuttamista. Karin ym. (2016) mukaan pelillistämisen prosessi on erilaisten aktiviteettien tekemistä, joiden pyrkimyksenä on käyttää erilaisia pelillisiä elementtejä eipelikontekstissa. Pelillistämisen prosessin yleinen tavoite on luoda pelillisyyden kokemus käyttäjälle tekemällä asioista pelillisempiä ja miellyttävämpiä käyttä (Kari ym., 2016.) Suurin osa pelillistämisen yrityksistä organisaatioissa epäonnistuu pelillistämisen huonosta suunnittelusta johtuen. Kehnot pelillistämisen yritykset näkyvät käyttäjille usein vain pisteinä, merkkeinä ja pistetaulukkoina, eikä käyttäjää ole sen kummemmin otettu huomioon pelillistämistä suunniteltaessa. (Morschheuser, Hamari, Werder & Abe, 2017.)

Morschheuser ym. (2017) ovat luoneet pelillistämislle seitsemänvaiheisen suunnitteluprosessin, jonka vaiheet ovat projektin valmistelu, kontekstin ja käyttäjien analyysi, ideointi, prototyyppien suunnittelu, mallin implementointi, arviointi, ja seuranta. Prosessi ottaa huomioon pelillistämishankkeiden suurimman kompastuskiven, joka on Morschheuserin ym. (2017) mukaan käyttäjien-, ja ympäristön analyysin puuttuminen.

Ensimmäinen vaihe on valmistelu. Valmisteluvaiheen alussa tunnistetaan ongelmat, mitä pelillistämällä halutaan ratkoa, jotta voidaan mitata menestystä, ohjata projektia ja hallita odotuksia. Valmistelussa tulee määritellä tavoitteet, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteet tulee määritellä, listata, arvioida ja perustella. Tämän jälkeen arvioidaan, onko pelillistäminen sopiva tapa lähteä ratkomaan ongelmaa ja saavuttaa tavoite. Tavoitteiden kannattaa olla sidoksissa pelillisen systeemin käyttäjiin, eikä pelkästään liiketoimintatavoitteisiin. Jos pelillistäminen todetaan tavoitteiden määrittämisen jälkeen vielä hyväksi ratkaisuksi tunnistettuihin ongelmiin ja tavoitteisiin, tehdään pelillistämishankkeelle tavanomaiset projektinhallinnan tehtävät ja tunnistetaan vaatimukset, kuten aikarajat, budjetti, ja ympäristön tuki. (Morschheuser ym., 2017.)

Toinen vaihe on kontekstin ja käyttäjien analyysi. Pelillistämistä hyödynnetään yleensä johonkin tietojärjestelmään tai palveluun, johon pelillistäminen voi tuoda lisämotivaatiota tai käyttömukavuutta. Tällöin on ymmärrettävä syvällisesti sekä käyttäjiä, jotka pelillistä järjestelmää käyttävät, että järjestelmää, johon pelillistämistä sovelletaan. Käyttäjiä voidaan analysoida haastatteleamalla, havainnoimalla, varsinaisen käyttäytymisen mittaamisella, käyttäytymisketjujen analysoinnilla, Gallup -tutkimuksilla, päiväkirjoilla ja luomalla kohderyhmiä. Käyttäjiä voidaan analysoida luomalla käyttäjäpersoonia tai kategorisoida käyttäjät erilaisten pelaajatyyppeihin mukaan, jossa huomioidaan käyttäjän motivaatiotekijät, tavoitteet ja tarpeet. Erilaiset viitekehukset, kuten Choun (2015) Octalysis -viitekehys tai käyttäjänpolun mallintaminen voivat myös olla hyödyllisiä työkaluja käyttäjien analysoimiseksi. Oleellista on määritellä käyttäjät, tunnistaa heidän tarpeensa, motivaatiot ja luoda käyttäjäpersoonat. (Morschheuser ym., 2017.)

Kolmas vaihe on kontekstin analysoiminen, joka tarkoittaa pelillistämishankkeen ympärillä olevan kontekstin tunnistamista ja ymmärtämistä. Konteksti sisältää liiketoimintaprosessit, yrityskulttuurin, teknologian ja sen rajoit-

teet kontekstissa, sekä alustan, kirjaston ja arkkitehtuurin, missä pelillistämistä sovelletaan. Kun konteksti on hahmoteltu, on tärkeää määritellä onnistumisen mittarit, joiden avulla pelillistämisen mallia voidaan mitata ja seurata. (Morschheuser ym., 2017.)

Neljäs vaihe on ideointi. Ideoinnin alkuun kannattaa tehdä niin sanottu brainstorming eli aivomyrsky, jonka tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman paljon ideoita siitä, millainen pelillinen ratkaisu voisi olla, jotta ymmärretään erilaisten toteutustapojen monimuotoisuus. Tapoja ideoida tai tuottaa mahdollisimman paljon ideoita on monia, mutta Morschheuserin ym. (2017) tekemässä haastattelututkimuksessa pelillistämisen asiantuntijat kertovat käyttävänsä ideoinnissa erilaisia viitekehyyksiä, erityisesti käyttäjäkeskeistä suunnitteluviitekehystä, design thinking -viitekehystä, Octalysis -viitekehystä (Chou, 2015), Playful experience viitekehystä, Lazarroon 4 avainta huviin -mallia tai PAT (person-artifact-task) -mallia. Muita erilaisia tapoja ideoida on erilaiset suunnittelutyökalut, kuten kortti-, lauta-, tai videopelit, ja erilaiset visualisoinnit. Aivomyrskyn jälkeen ideat vahvistetaan eli tehdään lista mahdollisista ideoista. (Morschheuser ym., 2017.)

Viides vaihe on prototyypin suunnittelu, jonka tarkoituksena on luoda nopeasti arvioitavia prototyyppejä. Ne voivat olla paperisketsejä tai wireframeja tai muita rakennelmia, joilla voidaan iteratiivisesti testata mallin ideaa. Prototyyppi arvioidaan ja jos se vaikuttaa siltä, että sillä voi saavuttaa aiemmin määritetyt tavoitteet, siitä tehdään kehittämissuunnitelma, johon määritellään tarkat ohjeet tekijöille. Prototyypin suunnittelijan kannattaa olla tietoinen ihmisen motivaatiosta, pelisuunnittelusta, liiketoimintaprosesseista ja tietojärjestelmien suunnittelusta. (Morschheuser ym., 2017.)

Kuudes vaihe on implementointi. Implementoinnin tuloksena on pilotti, jolla voidaan testata suunnitelmaa käytännössä. Tässä vaiheessa jatkuva käyttö ja testaus ovat suositeltavia, jotta systeemiä voidaan kehittää paremmaksi. Implementoinnissa päätetään, tehdäänkö pilotti omalla tiimillä vai ulkoistetaanko sen teko, sekä tehdäänkö systeemi itse, vai hyödynnetäänkö jotain olemassa olevaa pelillistä alustaa. (Morschheuser ym., 2017.)

Seitsemäs vaihe on arviointi. Implementoinnin jälkeen testataan, arvioidaan. Palautetta voidaan kerätä haastatteluin, kyselyillä tai tarkkailemalla. Pilotin tuloksena on pelillistetty tuotos. (Morschheuser ym., 2017.)

Kahdeksannessa vaiheessa pelillistettyä tuotosta arvioidaan. Arvioinnin tarkoitus on selvittää, kohtaako pelillinen tuotos määritetyt tavoitteet. Arviointitapoja voivat olla haastattelut, laadulliset tai määrälliset tutkimukset, kyselyt tai pelitilanteen tarkkailu. (Morschheuser ym., 2017.)

Viimeisessä vaiheessa, eli seurannassa pelillistä systeemiä tarkastellaan säännöllisin väliajoin. Kerätyllä datalla arvioidaan valittujen pelimekaniikkojen toimivuutta. (Morschheuser ym., 2017.)

Werbach ja Hunter (2012) ovat myös luoneet etenemismallin pelillistämisen prosessista. Siinä olevat kuusi vaihetta ovat liiketoimintatarpeiden määrittely, haluttujen käyttäytymismallien hahmottelu, pelaajien kuvailu, aktiviteettisilmukoiden laatiminen, hauskuuden mukana pitäminen, ja sopivien työkalujen käyttöönotto:

- Liiketoimintatarpeiden määrittely -vaihe tarkoittaa tavoitteiden ja tarpeiden asettamista, jotka pelillistämällä halutaan saavuttaa.
- Haluttujen käyttäytymismallien hahmottelu -vaihe tarkoittaa niiden asioiden hahmottamista, mitä käyttäjien konkreettisesti halutaan tekevän ja miten tässä onnistumista mitataan.
- Pelaajien kuvailu -vaiheessa käydään läpi käyttäjien demografisia tietoja, sekä tunnettuja psykografisia tietoja. Pelaajia hahmotetaan myös pelaajatyypin kautta.
- Aktiviteettisilmukoiden laatiminen -vaihe tarkoittaa ydinrakenteen miettimistä pelilliselle toiminnalle mikrotasolla, johon kuuluvat motivaatio tehdä jotain, toiminta, ja palaute toiminnasta. Tämä palaute tuo pelaajalle motivaatiota, joka vie kohti toimintaa.
- Hauskuuden mukana pito -vaihe tarkoittaa, että pelillistämishankkeissa usein unohtuu syy miksi pelejä pelataan: ne ovat usein hauskoja kokemuksia. Hauskuus on erilaista ja tilannekohtaista, ja tämän vaiheen tarkoitus onkin muistuttaa pelillistäjää tarkistamaan, että systeemin on hauska ja mukava käyttää.
- Sopivien työkalujen käyttöönotto tarkoittaa käytännön työtä ja valintaa, joka tehdään edellä mainittujen vaiheiden jälkeen. Mikä olisi parhain tapa toteuttaa pelillistämiprojekti olemassaolevilla työkaluilla? Tässä vaiheessa tapahtuu iterointia, parantamista, ja testaamista vaiheittain. (Werbach & Hunter, 2012.)

2.4 Pelillistämisen hyödyt ja haasteet

Tässä luvussa tarkastellaan pelillistämisestä raportoituja hyötyjä erilaisissa käyttötilanteissa, sekä tunnistettuja yleisiä esteitä ja haasteita pelillistämiseen liittyen.

2.4.1 Pelillistämisen hyödyt

Yritysmailmassa pelillistämisen menestystarinoita ovat mm. asiakkuudenhallintaohjelman pelillistäminen Salesforcella, jolla saatiin lisättyä myynnin työntekijöiden motivaatiota ja oivallutettua käyttäjille heidän omaa käyttäytymistään, sekä yrityksen tiedonhallinnan parissa SAP:lla, jossa pelillistäminen nosti työntekijöiden sitoutumista järjestelmän käyttöön (Böckle, Novak, & Bick, 2017). Kari ym. (2016) ovat tutkineet pelillistetyn liikuntasovelluksen vaikutuksia käyttäjän kokemukseen. He totesivat, että pelillistetty sovellus voi vaikuttaa käyttäjien treenaamisen motivaatioon positiivisesti.

Chou (2017) on kerännyt pelillistämisen esimerkkitapauksia yritysten pelillistämisestä: Omnicare lisäsi IT-neuvontaan pelillistämistä, jonka avulla saatiin 100 % osallistumistaso tiimiläisiltä. Spotify on pelillistänyt mobiiliratkaisulla vuosikatsauksien teon, jonka avulla saatiin 90 % työntekijöistä vastaamaan vapaaehtoisesti. Inside View pelillisti työntekijöiden sosiaalisen median käyttöä,

ja sai nostettua tehtyjen Twitter -päivitysten määrää 312 %. NextJump on hyödyntänyt pelillistämistä saadakseen työntekijöitään käymään kuntosalilla. Käyntiasteen nousu oli 67 %. Tämän lisäksi Choun (2017) listalla on useita pelillistämisen onnistumisprojekteja erilaisista konteksteista, kuten myynnistä, tuotekehityksestä, oppimisesta, kuluttajakäyttäytymisestä ja elämäntapamuutoksista. Pelillistämistä on käytetty monessa eri kontekstissa, ja sillä voidaan saavuttaa oikein tehtynä sopivassa tilanteessa huomattavia tuloksia.

2.4.2 Pelillistämisen haasteet

Hamari ym. (2014) ovat todenneet, että käyttäjien ennakkoasenteet pelillisyyttä kohtaan, sekä kontekstin motivaatiotekijät vaikuttavat suuresti pelillistämisen onnistumiseen. Myös henkilökohtaisten mieltymysten huomiotta jättäminen on suurimpia syitä epäonnistumiselle pelillistämistä suunniteltaessa (Teh, Schuff, Johnson & Geddes, 2013). Myös Morschheuser ym. (2017) ovat sitä mieltä, että suurin osa pelillistämisen yrityksiä organisaatioissa epäonnistuu pelillistämisen huonosta suunnittelusta johtuen.

El-Masrin, Tarhinin, Hassounan ja Elyaksen (2015) mukaan on viidenlaisia esteitä, miksi pelillistäminen ei ole onnistunut opetuskontekstissa: resurssit, valmius, pelin joustavuus, hyödyllisyys ja sivuvaikutukset. Esteet ja niihin vaikuttavat tekijät ovat taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Pelillistämisen esteet (El-Masri, Tarhini, Hassouna & Elyas, 2015)

Kategoria	Tekijät
Resurssit	Aika, hinta
Valmius	Pelaajan valmius, opastajan valmius
Pelin joustavuus	Yhteensopivuus käyttökohteen, sen rakenteen tai ryhmän kanssa
Hyödyllisyys	Hyödyllisyyden taso, osallistavuuden taso, pelin laatu
Sivuvaikutukset	Peliriippuvuus, liiallinen kilpailu

3 Jaettu johtajuus

Tässä luvussa perehdytään jaettuun johtajuuteen. Tietääksemme miten jaettu johtajuus on kehittynyt, käsitellään ensimmäisessä alaluvussa johtajuutta ja johtamisteorioiden historiaa. Toisessa alaluvussa käsitellään tiimiä ja tiimien johtamismalleja, koska jaetussa johtajuudessa johtajuuden tehtävät ovat nimensä mukaisesti jaettu tiimin tai ryhmän kesken. Kolmannessa alaluvussa esitellään jaettu johtajuus. Neljännessä alaluvussa käsitellään erilaisia tunnettuja jaetun johtajuuden viitekehyksiä. Lopuksi tarkastellaan jaetun johtajuuden hyötyjä ja tunnistettuja esteitä jaetulle johtajuuden toimivuudelle erityisesti IT-organisaatioissa.

3.1 Johtajuus

Johtajuus ja johtaminen ovat yleisiä termejä, joille on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Johtajuusmääritelmiä on johdettu paljon tieteellisessä kirjallisuudessa Yuklilta, joka määrittää johtajuuden olevan prosessi, jossa vaikutetaan muihin ja helpotetaan tavoitteellisia pyrkimyksiä (Yukl, 2002). Juuti (2013) tiivistää, että johtaminen on monimutkainen ja ihmisten välisille suhteille perustuva ilmiö, mutta pelkistetyimmillään päämäärähakuista toimintaa. Drucker (2000) määrittää johtamisen olevan kaikille organisaatioille olennainen tehtävä.

Johtamiseen liittyvät perustermit menevät helposti sekaisin. Salovaara (2017) erottelee johtajan (leader), johtajuuden (leadership), sekä johtamisen (management) seuraavasti: Johtaja on organisaatiossa oleva henkilö tai rooli, jota henkilö pitää hallussaan, ja joka on yleensä määritelty esim. organisaatiokaavioon. Johtajuus on organisaation suuntautumisen ilmiö, joka voi tapahtua myös ilman nimettyä johtajaa. Johtaminen tarkoittaa rakenteita, jotka pitävät organisaatiota yllä. Näitä ovat mm. prosessit, säännöt ja johtamisjärjestelmät. (Salovaara, 2017.)

Druckerin (2000) mukaan johtamisen tärkein tehtävä on 2000-luvulla lisätä tietotyön ja sen tekijän tuottavuutta. Yrityksen tärkeimmäksi omaisuudeksi muuttuvat tietotyöntekijät ja se, miten kykeneviä he ovat tuottavuuteen. Paljon

tietotyötä vaativissa tietojärjestelmäprojekteissa johtaminen on tunnistettu yhdeksi projektin onnistumisen avaintekijöistä. (Faraj & Sambamurthy, 2006).

3.1.1 Johtamisteorioiden ja jaetun johtajuuden historia

Johtajuuden historian esittely on paikallaan, jotta voidaan ymmärtää jaetun johtajuuden asemaa johtajuuden kannalta. Juutin (2013) mukaan johtamista on tutkittu runsaasti, mutta tutkimuksin ei ole kyetty luomaan yhtenevää näkemystä johtamisesta.

Ensimmäisiä johtamisteorioita on Taylorin tunnetuksi tekemä tieteellinen liikkeenjohto, joka on syntynyt vuonna 1911 teollisen vallankumouksen alkuvaiheessa. Tässä teoriassa ihmiset ovat koneiston osia, joiden työskentelytekniikoita parantamalla parannetaan tulosta. (Sydänmaanlakka, 2004.) Juutin (2013) mukaan pahin puute Taylorin tieteellisessä liikkeenjohdossa on se, että se ei ota huomioon organisaation asiakkaita tai ulkoista maailmaa, vaan organisaatiota tarkastellaan vain sisäisesti.

Mayo toi 1920-luvulla tunnetuksi ihmissuhdekoulukunnan ja sen kautta alettiin nähdä ihmisten inhimillisten tekijöiden vaikutus tehokkuuteen (Sydänmaanlakka, 2004). Myöhemmin Fayol jakoi organisaation erilaisiin toimintoihin ja hän teki tutuksi hallinnollisen koulukunnan, jossa valvonta, hallinto ja suunnittelu olivat erityisen painotettuina (Juuti, 2013).

Suurmiesteorioiden mukaan johtajien ominaisuudet ja kyvyt ovat synnynnäisiä ja johtajien ominaisuuksia alettiin tutkia innokkaasti 1950-luvulta eteenpäin (Sydänmaanlakka, 2004). Juutin (2013) mukaan tämä on sitkein virheellinen uskomus johtamisesta, eikä johtajana menestyminen ole hänen mukaansa kiinni henkilön ominaisuuksista.

1950-luvun jälkeen alettiin tutkia erilaisia johtamistyyplejä. Esimerkiksi tilannejohtaminen on teoria, jossa nimensä mukaisesti painotetaan hetkessä olevaa tilannetta, ja ymmärretään että johtamisen tyylin pitää mukautua tilanteeseen. Samoihin aikoihin yleistyi Druckerin tunnetuksi tekemä tavoitejohtaminen. Tavoitejohtamista voi ajatella tehtäväkeskeisten tieteellisen liikkeenjohdon ja hallinnollisen koulukunnan vastakohtaksi. Tavoitejohtamisessa esimies luo alaisen kanssa tavoitteet, joihin alaisen tulee päästä. Suorituksen johtaminen on jalostunut tavoitejohtamisen koulukunnasta. (Sydänmaanlakka, 2004.)

Transformationaalinen johtaminen pyrkii innostamaan ihmisiä saavuttamaan tavoitteet. Transaktionaalisten johtamistapojen eli poikkeamien johtamisen ja satunnaisten palkitsemisten avulla saadaan odotettuja tuloksia. Siihen lisäämällä transformationaalisia johtamistapoja eli yksilöllisen huomioimisen, ihanteellistavan vaikuttamisen, innostavan motivoinnin ja älyllisen stimulaation, saadaan aikaan odotukset ylittävä suoritusten taso. (Sydänmaanlakka 2004.) Juuti (2013) on tiivistänyt johtamisen kehityssuunnat aikakausittain (taulukko 5).

TAULUKKO 5 Johtamisen kehityssuunnat (Juuti, 2013)

Ajankohta	Painopiste
1900 - 1950	Johtajan ominaisuuksien tarkastelu
1950 - 1970	Käyttäytymistieteellinen tarkastelu
1970 - 1980	Tilannepainotteinen tarkastelu
1980-	Ihmisten johtaminen / asioiden johtaminen
1990-	Muutosjohtaminen Transformationaalinen johtaminen Merkityksen johtaminen
2000-	Sosiaalinen konstruktionismi Johtamispuhe

Tiimien johtaminen on noussut laajemmin esille vasta 1990-luvulla osittain siitä syystä, että organisaatiot ovat yleisesti muuttaneet toimintaansa funktioista ja tulosityksiköistä liiketoimintaprosessien ja moniosaamisen ympärille (Skyttä, 2000). Johtajuudessa on historiallisesti keskitytty yksilön eli johtajan tekemisiin ja ominaisuuksiin, mutta nykyajan moninaisuus ja kompleksisuus tekevät johtamisen kokonaisuudesta ja vastuusta yhdelle henkilölle lähes mahdottoman tehtävän (Carson, Tesluk & Marrone, 2007).

Jaetun johtajuuden syntyyn on vaikuttanut Pearcen ja Congerin (2003) mukaan useita erilaisia ajatussuuntauksia ja teorioita yleisten johtajuusteorioiden lisäksi 1900-luvun aikana. Yleisten johtajuusteorioiden ongelma on, että ne jättävät lukijalle usein mielikuvan vain yhdestä aikansa yleisestä johtajuusajatuksista (Juuti, 2013). Jaetun johtajuuden syntyyn vaikuttaneet erilaiset teoriat ja ajatussuuntauokset Pearcen ja Congerin (2003) mukaan löytyvät taulukosta 6.

TAULUKKO 6 Jaetun johtajuuden syntyyn vaikuttaneet teoriat (Pearce & Conger, 2003)

Teoria/tutkimus	Avainasiat	Kirjoittajat
Tilanteen laki	Antaa tilanteen eikä henkilön määrittellä mitä tehdään	Follet (1924)
Ihmisten suhteiden ja sosiaalisten systeemien näkökulma	Työntekijöiden sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden huomioiminen	Turner (1933); Mayo (1933); Barnard (1938)
Roolien erilaistuminen ryhmässä	Ryhmän jäsenet ottavat yleensä erilaiset roolit	Benne ja Sheats (1948)
Yhdessä johtaminen	Johtamisroolin jakaminen kahdelle ihmiselle. Yleensä mentori ja oppipoika suhteita	Solomon, Loeffler ja Frank (1953); Heenan ja Bennis (1998)
Sosiaalisen vaihdon teoria	Ihmiset vaihtavat palkintoja ja rangaistuksia sosiaalisissa tilanteissa	Festinger (1954); Homans (1958)
Tavoitteista käsin johtaminen ja osallistava tavoitteiden asettelu	Työntekijät ja esimiehet asettavat tavoitteet yhdessä	Drucker (1954); Erez ja Arad (1986); Locke ja Latham (1990)
Emergentti johtajuus	Johtajia voi ilmaantua ryhmästä jossa ei ole johtajia	Hollander (1961)

Yhteinen johtajuus	Johtajuus voi tulla vertaisilta	Bowers ja Seashore (1966)
Odotusten tason teoria ja tiimin jäsenten vaihto	Tiimin jäsenet kehittävät malleja statuseroista tiimiläisten välillä	Berger, Cohen ja Zelditch (1972); Seers (1989)
Osallistava päätöksenteko	Työntekijöitä on hyvä osallistaa enemmän päätöksentekoprosessiin joissakin olosuhteissa	Vroom ja Yetton (1973)
Johtajan ja alaisen välisen vaihtosuhteen teoria	Tutkii johtajan ja alaisen välistä prosessia ja ryhmien muodostumista	Graen (1976)
Johtamisen korvikkeet	Tilanteen luonteenomaisuudet, kuten hyvin rutinoitunut työ vähentää johtajuuden tarvetta	Kerr ja Jermier (1978)
Itsen johtaminen	Työntekijät ovat kyvykkäitä johtamaan itseään tietyissä olosuhteissa	Manz ja Sims (1980)
Itseä johtavat tiimit	Tiimin jäsenet voivat ottaa rooleja, jotka olivat ennen varattuja johtajille	Manz ja Sims (1987, 1993)
Seuraajuus	Tutkii hyvän alaisen ominaisuuksia	Kelley (1988)
Voimaannuttaminen	Tutkii vallanjakoa vertaisten kesken	Conger ja Kanungo (1988)
Jaettu kognitio	Tutkii missä määrin tiimin jäsenet jakavat samanlaisia mielenmalleja tärkeistä sisäisistä ja ulkoisista asioista	Cannon-Bowers ja Salas (1993); Klimoski ja Mohammed (1944); Ensley ja Pearce (2001)
Yhdistävä johtajuus	Tutkii kuinka hyvin johtajat luovat yhteyksiä tiimiin ja muihin	Lipman-Blumen (1996)

3.2 Tiimi jaetun johtajuuden alustana

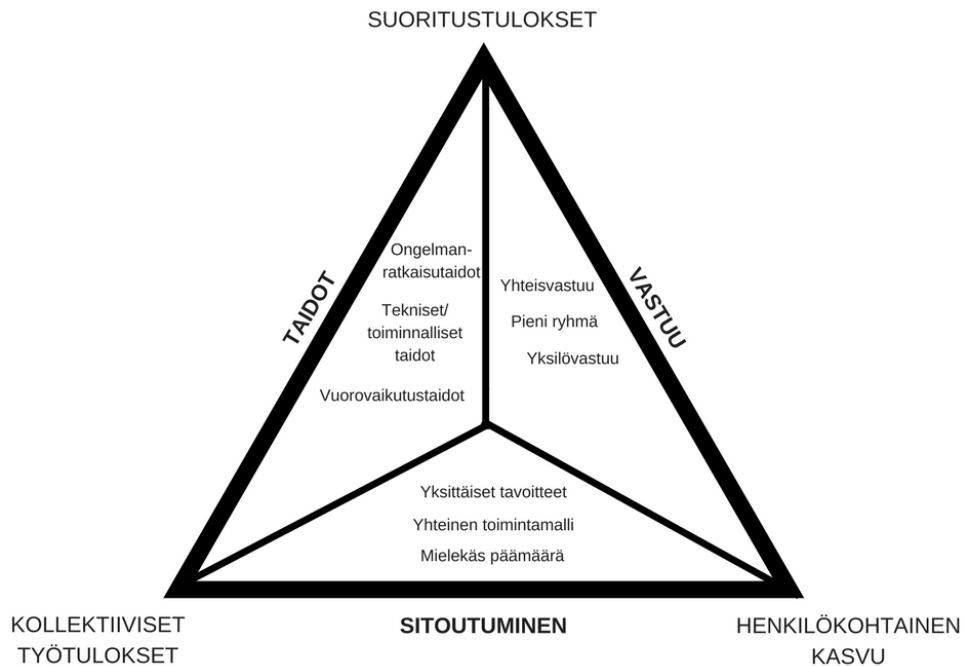
Tässä luvussa tutustutaan tiimin käsitteeseen, sekä tiimien yleisiin johtamismalleihin, koska jaettu johtajuus toteutuu jaetusti eli ihmisten kesken ja ihmisten kesken tapahtuva työ on organisoitu usein tapahtumaan tiimeissä tai ryhmissä. Pearcen (2004) mukaan erityisen hyvä sovellusalue jaetulle johtajuudelle on kompleksista tietotyötä tekevä tiimi, jonka jäsenet ovat keskenään toisistaan riippuvaisia tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiimi on kahden tai useamman ihmisen ryhmä, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa dynaamisesti, keskinäisessä riippuvuussuhteessa ja mukautuvat kohti yhteistä päämäärää. Tiimin jäsenille on annettu uniikit roolit ja tehtävät suoritettavaksi ja tiimin jäsenillä on rajoitettu jäsenyyden kesto. (Zaccaro, Rittman & Marks, 2001.) Sydänmaanlakan (2004) mukaan tiimit ovat tavoitteen saavuttamiseksi järjestäytyneitä ryhmiä, jonka jäsenillä on yhteiset tavoitteet ja he toimivat vastavuoroisesti toimintaa koordinoiden päästäkseen tavoitteisiin.

Organisaatiot ovat organisoituneet yhä enemmän tiimipohjaisesti, koska ne ovat astuneet uudelle globalisaation ja informaatioteknologian ajalle, jossa ympäristö on kompleksinen, dynaaminen ja erittäin kilpailtu. Tällaisessa ympäristössä tiimit ovat nopeampia ja joustavampia toimimaan, kuin keskushallinnolliset prosessit ja toiminnot. (Nicolaides ym., 2014.) Skyttän (2000) mukaan tiimit ovat yleistyneet, koska organisaation rakenteisiin halutaan keveyttä, tiimeissä on korkea panos-tuotostehokkuus, tiimeissä ihmisten osaaminen saadaan paremmin hyödynnettyä ja organisaatioissa halutaan antaa ihmisille vaikutusmahdollisuuksia oman työn suorittamismuotoon. Tiimit ovat myös tietojärjestelmäprojektien yleisin toteutusmuoto (Faraj & Sambamurthy, 2006), ja lähes kaikki organisaatiot käyttävätkin tiimityötä nykyään jollakin tasolla (Morgeson, DeRue & Karam, 2010).

Tiimejä on organisaatiossa kolmea eri tyyppiä: pysyviä tiimejä, projekti-tiimejä ja ad hoc - tiimejä. Pysyvät tiimit ovat olemassa niin kauan, kunnes ne jostakin syystä lopetetaan, eli toistaiseksi. Tällainen tiimi on yleensä vastuussa tietyn kohtuullisen pysyvän prosessin tai funktion toteuttamisesta. Projektitiimit ovat johonkin projektiin luotuja tiimejä, ovat ne sitten sisäisiä projekteja tai ulkoisia, eli asiakasprojekteja. Ad hoc - tiimit ovat tilapäisiä, ns. pikatiimejä, jotka muodostetaan lyhyen ja hyvin rajatun kokonaisuuden saavuttamiseksi. (Skyttä, 2000.)

Katzenbach ja Smith (1993) ovat suuria tiimien puolestapuhujia, joiden mukaan tiimien toiminnan perusasioita ovat sitoutuminen, taidot ja vastuu. Näihin kuuluu kuhunkin tiettyjä elementtejä, ja niiden toteuttaminen näkyy suoritustuloksina, henkilökohtaisena kasvuna, sekä kollektiivisina työtuloksina (Kuvio 4).

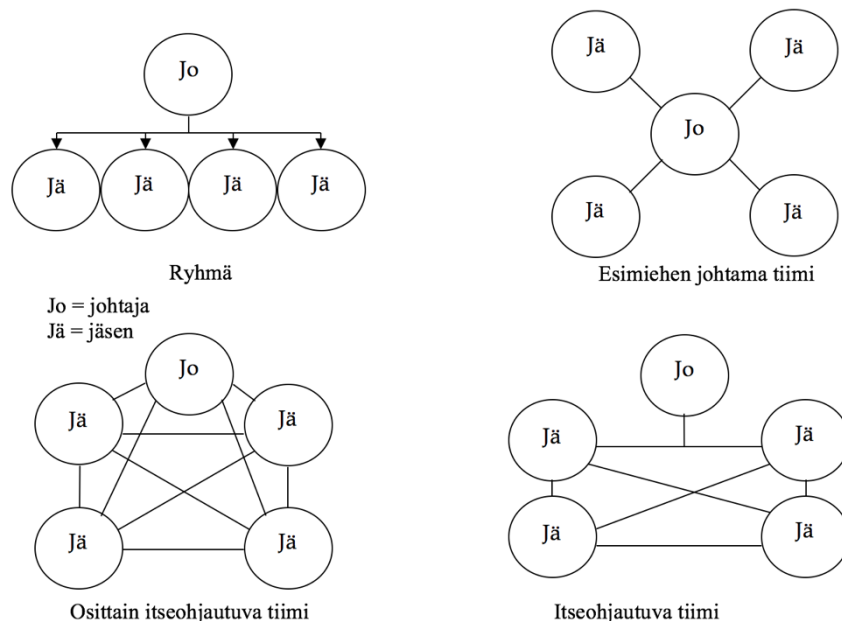


KUVIO 4 Tiimin perusasiat (Katzenbach & Smith, 1993)

Tiimiin sitoutumiseen tarvitaan yksittäisiä tavoitteita, yhteinen toimintamalli ja mielekäs päämäärä. Tiimissä toimimiseen tarvitaan erilaisia taitoja, erityisesti ongelmanratkaisutaitoja, toiminnallisia taitoja ja vuorovaikutustaitoja. Tulosten saamiseksi tuloksista pitää olla yhteinen vastuu, mutta myös yksilövastuuta. Hyvin toimiakseen tiimin pitää olla tarpeeksi pieni, noin viidestä kahdeksaan ihmistä. (Katzenbach & Smith, 1993.)

3.2.1 Tiimien johtamismallit

Sydänmaanlakka (2004) on eritellyt erilaisia tiimejä johtajuuden roolin mukaan. Ryhmä on sellainen porukka, johon johtaja vaikuttaa kuhunkin jäsenen erikseen ylhäältä alaspäin, eikä ryhmän jäsenillä ole juurikaan keskinäistä vuorovaikutusta. Esimiehen johtamassa tiimissä tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa johtajan kanssa. Osittain itseohjautuva tiimissä tiimin jäsenet ovat vuorovaikutuksessa niin keskenään, kuin tiimin johtajan kanssa, joka on vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa. Itseohjautuva tiimi perustuu jäsenten väliselle vuorovaikutukselle johtajan ollessa ulkopuolelle, mikäli häntä on. (Sydänmaanlakka, 2004.) Kuviossa 5 visuaalinen hahmotelma erilaisista tiimien johtamismalleista:



KUVIO 5 Johtajan rooli erilaisissa tiimeissä (Sydänmaanlakka, 2004)

Johtajuus voi tiimeissä olla lähtöisin useasta erilaisesta lähteestä ja sen muoto voi vaihdella. Johtajuuden lähde tiimeissä voidaan määrittellä johtajuuden formaaliuden ja tapahtumapaikan perusteella, joka on joko sisäinen tai ulkoinen (taulukko 7). (Morgeson ym., 2010.)

TAULUKKO 7 Johtajuuden lähde tiimeissä (Morgeson, DeRue & Karam, 2010)

		Johtajuuden formaalius	
		Formaali	Epäformaali
Johtajuuden tapahtumapaikka	Sisäinen	Tiimiliideri Projektin manageri	Jaettava Ilmaantuvaa
	Ulkoinen	Sponsori Valmentaja Tiimin neuvonantaja	Mentori Mestari Koordinoija

Itseohjautuvassa tiimeissä tiimin jäsenillä on suurempi vastuu omista tavoitteistaan, edistymisensä mittaamisesta sekä päätöksenteosta kuin yhden henkilön johtamalla tiimillä. Itseohjautuvassa tiimeissä päätöksenteko ei ole tiimin ylätasolla, vaan operatiivisella tasolla, eli tiimin käytännön työssä, jolloin ongelmatilanteiden ratkaisujen tarkkuus ja nopeus paranevat. (Moe, Dingsøyr & Dybå, 2009.)

Vertikaalisessa johtajuudessa keskitytään yksilöön, joka johtaa tiimiä ja suhteisiin, joita johtajalla on tiimin jäseniin. Vertikaalisessa johtajuudessa keskittyminen on käyttäytymistavoissa ja prosesseissa, joita johtajat käyttävät parantaakseen tiimin tehokkuutta ja johtaakseen tiimiä. Esimerkkejä tällaisesta

johtajuudesta ovat valmentaminen tai tiimin rajojen ylläpitäminen. (Nicolaides ym., 2014.)

Emergentissä johtajuudessa keskitytään yksilöön tiimissä. Emergentissä johtajuudessa yksilö tekee informaalisissa johtajuusasemassa johtamisen tehtäviä tilanteen niin vaatiessa. (Hoch & Dulebohn, 2017.)

3.3 Mitä on jaettu johtajuus?

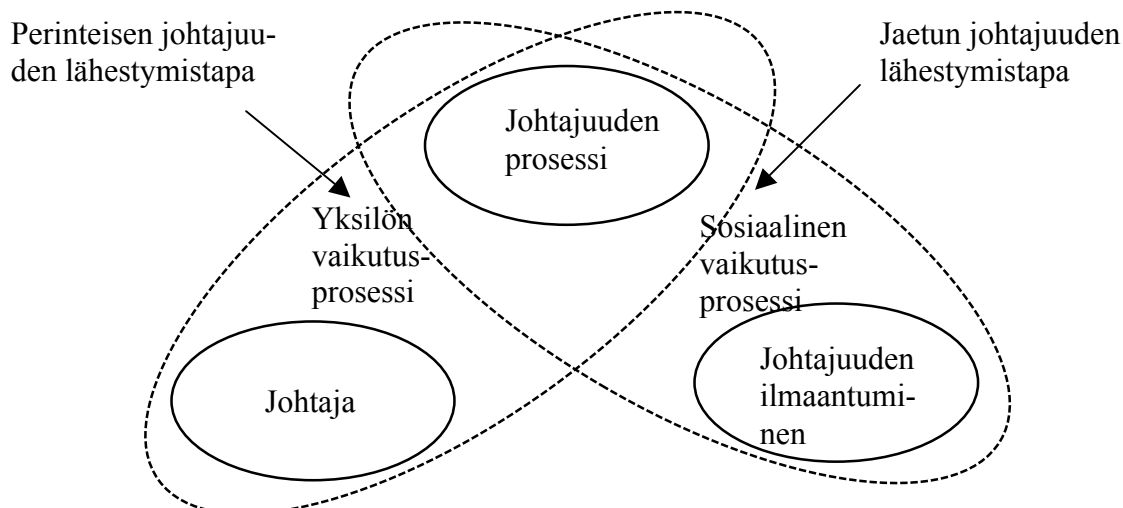
Jaettu johtajuus on Pearcen ja Congerin (2003) mukaan ryhmässä tapahtuva interaktiivinen ja dynaaminen vaikutusprosessi yksilöiden kesken. Tavoitteena on, että yksilöt ryhmässä johtavat toinen toisiaan organisaation tai ryhmän tavoitteen saavuttamiseksi. Vaikutusprosessiin liittyy lateraalinen vaikutusvalta, mutta joskus myös hierarkkinen vaikutusvalta. (Pearce & Conger, 2003.)

Pearce (2004) on määritellyt myöhemmin jaetun johtajuuden yhtäaikaiseksi, jatkuvaksi ja yhteiseksi tiimin prosessiksi, jossa esiintyy johtajuuden sarjaemergenssiä, eli välillä joku johtajuuteen nimitetty ja välillä ei-nimitetty tiimin jäsen johtaa tiimiä. Carson ym. (2007) ovat määritelleet, että jaettu johtajuus on tiimin ominaisuus, jossa johtajuus on jaettu tiimin jäsenten kesken, eikä sitä ole keskitetty yhdelle nimetylle johtajalle. Samanlaisen näkemyksen jakavat myös Ensley, Pearson ja Pearce (2003), jotka määrittelevät jaetun johtajuuden ihmisten keskinäiseksi tiimin prosessiksi, jossa tiimi toteuttaa kokonaisuutena johtamista, eikä se ole yksittäisen johtajan tehtävä. Jaetun johtajuuden konsepti ei keskity yksittäisen johtajan uskomuksiin ja toimintoihin, vaan yrittää ymmärtää johtajuuden organisaation dynaamisena kokonaisuutena (Mielonen, 2011).

Tietotyön, kuten ohjelmoinnin aineettomuus ja työhön liittyvät suuret epävarmuustekijät tekevät IT-organisaatioista usein hierarkioiltaan matalia, ja ne ottavat käyttöön ketteriä menetelmiä toimiakseen nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessa ympäristössä. Nykyaikaisten tietojärjestelmien kompleksisuus johtaa siihen, että tiimeissä pitää olla monipuolisesti taitoja ja tietoa. Tiedon jakaantuminen johtaa siihen, että tiimin jäsenet ottavat johtajuutta projektin eri vaiheissa, vaikka he eivät olisikaan nimellisiä johtajia ja tätä ilmaantuvaa, epäformaalia johtamista kutsutaan jaetuksi johtajuudeksi. (Hsu, Li & Sun, 2017.) Myös Pearce ja Manz (2005) sanovat, että jaettu johtajuus on edistyksellistä verrattuna perinteiseen johtajuuteen, koska nykyään yhden ihmisen on vaikeaa hallita kaikki tiedot, taidot ja kyvyt, mitä tietotyön johtamiseen tarvitaan.

Juutin (2013) mukaan jaettu johtajuus on sitä, että yksilöt työyhteisössä menevät innokkaasti samaan suuntaan jatkuvasti keskustellen. Juutin (2013) mukaan jaettu johtajuus on seurausta siitä, että koko työyhteisö käyttää kaikkien osaamista ja taitoja päästäkseen päämääriinsä. Juuti (2013) ajattelee jaetun johtajuuden suuremmasta, koko organisaation näkökulmasta.

Mielonen (2011) hahmottelee jaetun johtajuuden ilmaantuvan omana johtamisprosessinaan sosiaalisesti ihmisten välillä, eikä ole vain yhden ihmisen vastuulla oleva vaikutusprosessi, kuten perinteisessä johtajuuden lähestymistavassa (kuvio 6).



KUVIO 6 Perinteisen ja jaetun johtajuuden erottelu (Mielonen, 2011)

Ulhøi ja Müller (2014) ovat metatutkimuksessaan hahmottaneet jaetun johtajuuden edellytyksiä tiimin sisäisellä ja organisaation tasolla. Sisäiset edellytykset tarkoittavat, että ryhmän jäsenillä pitää olla jaettu visio, luottamusta toisiinsa ja vastuullisuuden tunne. Ilman näitä toiminta hajaantuu helposti yksilöiden asenteiden, urapolkujen ja asiantuntijuuden suojaamisen ristiriitojen takia. Tiimin jäsenten pitää myös tuoda omaa johtajuuttaan tiimin käyttöön, mikä edellyttää, että yksilö kykenee johtamaan itseään ja työtään, sekä pystyä hyvien ihmishuuhdetaitojen avulla kohtaamaan ja auttamaan muita tiimin jäseniä. Organisaation edellytykset jaetulle johtajuudelle ovat tiimin autonomian tukeminen ja sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden, kuten verkostoitumisen, tiedon jakamisen ja yhteistyön mahdollistaminen. (Ulhøi & Müller, 2014.)

Ikäpolvet huomioiden jaetun johtajuuden puolesta puhuu se, että perinteiset johtamismallit eivät välttämättä pysty vastaamaan nuorten ikäpolvien muutoksiin. Y-sukupolvi on yksilökeskeisempi, vähemmän työkeskeinen, kokee olevansa oikeutettu ja motivoituu ulkoisista tekijöistä enemmän, kuin vanhemmat sukupolvet (Anderson, Baur, Griffith & Buckley, 2017). Milleniaalit, eli vuosina 1982 – 1999 syntyneet ovat syrjäyttäneet määrältään ikäpolvi X:n työvoimassa. Milleniaaleja kutsutaan usein myös ikäpolvi Y:ksi. (Anderson ym., 2017.) Erilaiset ikäpolvet vaativat erilaista johtajuutta ja jo vuonna 2003 Hooker ja Csíkszentmihályi toivat esille, että tietotyön lisääntyminen muuttaa työn tekemisen tapaa organisaatioissa vaihtelevammaksi ja joustavammaksi, joka vaatii uusia hajautettuja johtajuuden muotoja tiimeissä, kuten jaettua johtajuutta.

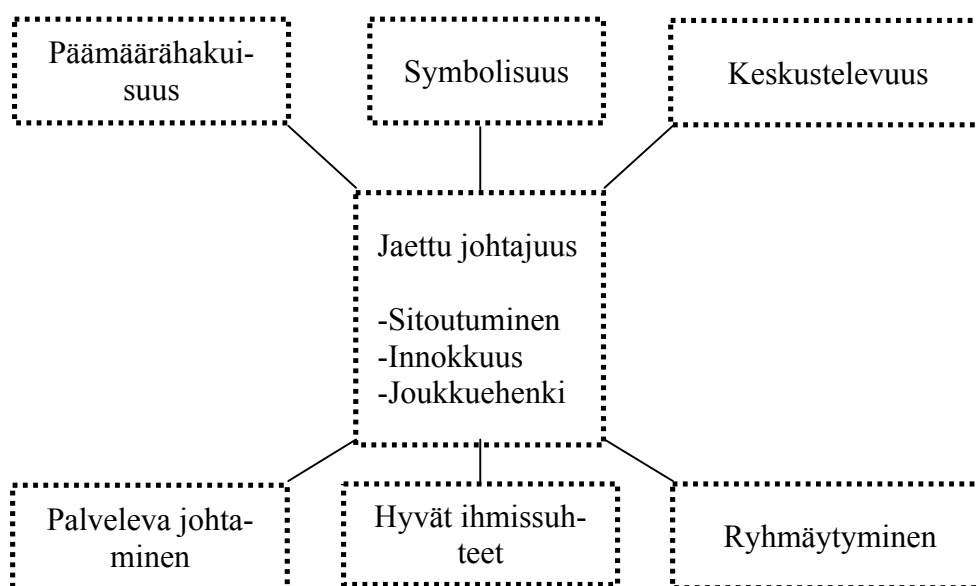
3.4 Jaetun johtajuuden osa-alueet

Jaetulle johtajuudelle on olemassa monia erilaisia viitekehyksiä. Eri viitekehykset koostuvat osa-alueista, jotka monessa viitekehysessä jakaantuvat vielä erilaisiksi tiimin suorittamiksi toiminnoiksi.

Carson ym. (2007) kuvailevat, että jaettu johtajuus muodostuu tiimin ympäristön kokonaisuudesta, johon kuuluvat tiimin ulkoinen ja tiimin sisäinen

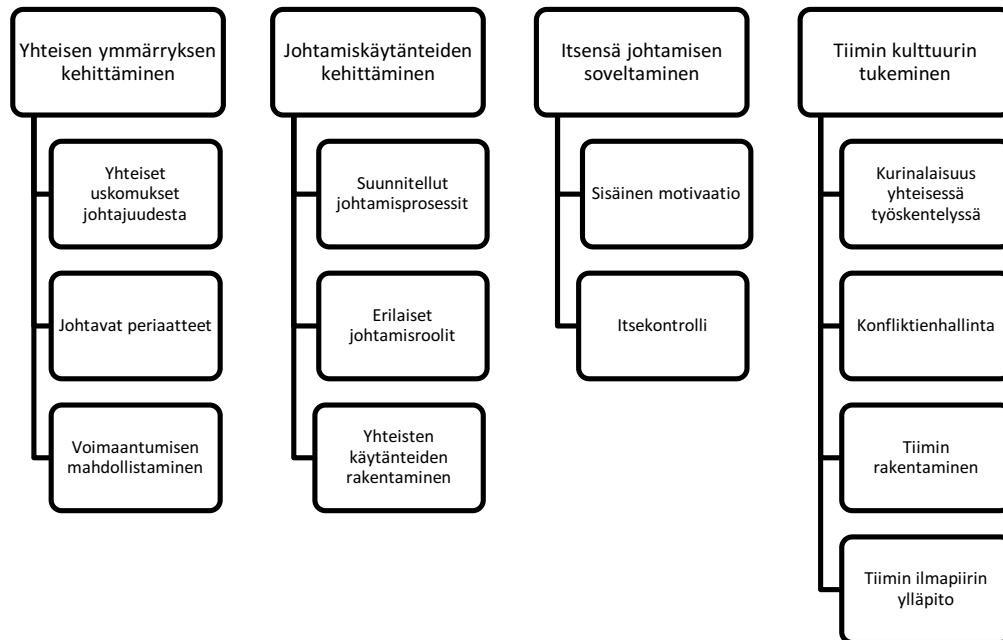
ympäristö. Tiimin ulkoinen ympäristö tarkoittaa ympäröivää organisaatiota ja sidosryhmiä, kuten asiakkaita. Tiimin sisäinen ympäristö koostuu kolmesta ulottuvuudesta, jotka ovat jaettu tarkoitus, sosiaalinen tuki ja ääni. Nämä ulottuvuudet toimivat yhdessä luoden sellaisen tiimin ympäristön, joka kannustaa tiimin jäseniä tarjoamaan johtajuutta tiimille, sekä ottamaan johtamista vastaan ja luottamaan muiden johtajuuteen. (Carson ym., 2007.) Jaettu tarkoitus on tiimin jäsenten yhteisymmärrystä siitä, mitkä ovat tiimin ensisijaiset tavoitteet, ja millaisilla toimenpiteillä niitä kohden edetään. Sosiaalinen tuki on tiimin jäsenten näkemää vaivaa muiden tiimin jäsenten psykologisen ja emotionaalisen vahvuuden tukemiseksi. Ääni tarkoittaa astetta, millä tiimin jäsenet tukevat tiimin tarkoitusta ja osallistuvat päätöksentekoon. Tällöin korkea ääni tarkoittaa sitä, että tiimiläiset oma-aloitteisesti osallistuvat tiimin auttamiseen kohti tavoitteitaan ja haastavat toisiaan rakentavalla tavalla päästäkseen tiimin tavoitteisiin. (Carson ym., 2007.)

Juutin (2013) mukaan jaetun johtajuuden pääosa-alueita ovat päämäärähakuisuus, symbolisuus ja keskustelevuus. Päämäärähakuisuus tarkoittaa asioita, jotka ovat aiemmissa johtamisteorioissa kiteytyneet strategiseen johtamiseen, tulos-, ja tavoitejohtamiseen, sekä laatujohtamiseen. Symbolisuus kuvastaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta, joka näyttäytyy työyhteisössä työilmapiirinä ja organisaatiokulttuurina, sekä työyhteisön yhteisinä merkitysjärjestelminä. Keskustelevuus on dialogia työyhteisön tärkeistä asioista ja toisten huomioon ottamista. Näiden lisäksi palveleva johtaminen, hyvät ihmissuhteet ja ihmisten ryhmäytymisen taso vaikuttavat vahvasti jaetun johtajuuden tasoon. Yhteisen ymmärryksen etsiminen on avainasemassa hyvässä dialogissa. Juutin (2013) näkemys jaetusta johtajuudesta on laajempi, kuin useilla muilla hänen keskittyessä yleisesti organisaatioon, kun taas monet muut tutkijat keskittyvät tiimitasolle. Juutin (2013) jaetun johtajuuden kokonaisuus kuviossa 7.



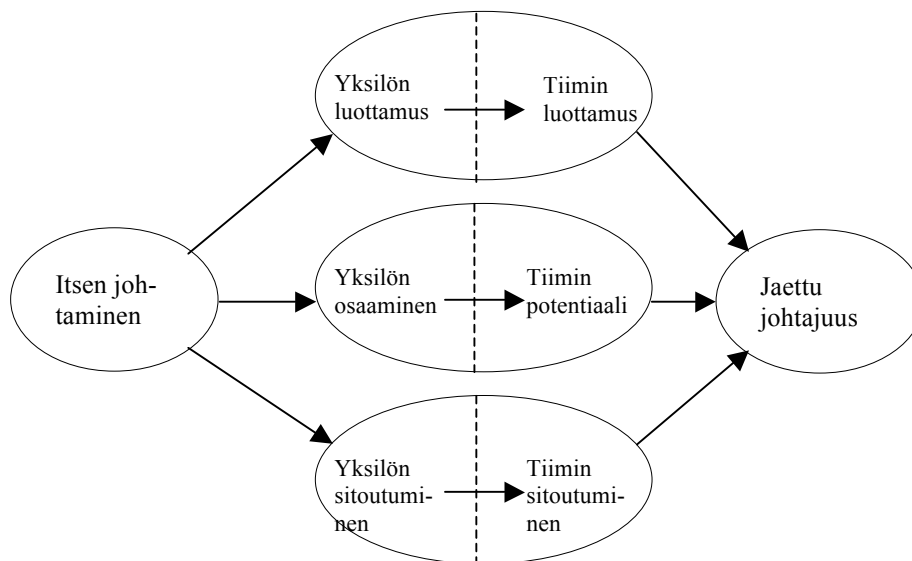
KUVIO 7 Jaetun johtajuuden osa-alueet (Juuti, 2013)

Mielosen (2011) mukaan tiimin jaetun johtajuuden kehittäminen muodostuu neljän ydinteeman ympärille, jotka ovat yhteisen ymmärryksen kehittäminen, johtajuuskäytänteiden kehittäminen, itsensä johtamisen soveltaminen, ja tiimin kulttuurin tukeminen. Mielosen jaetun johtajuuden kehittämisen ydinteemat ja niihin kuuluvat osa-alueet ovat koottuna kuviossa 8.



KUVIO 8 Jaetun johtamisen kehittämisen teemat (Mielonen, 2011)

Jaetussa johtajuudessa pitää kyetä johtamaan, mutta myös seuraamaan muita, ja hyvä seuraaja on myös hyvä itsensä johtaja. Siksi itsensä johtaminen on oleellinen tiimin jäsenen taito, jotta tiimi voi saavuttaa ennakkovaatimukset ja toimintatavat, joita vaaditaan korkeammalla tiimin yhdessä johtajuuden tasolla toimimiseen. (Bligh, Pearce & Kohles, 2006.) Itsen johtaminen tarkoittaa prosessia, jolla ihmiset vaikuttavat itseensä saavuttaakseen suunnan ja motivaation suoriutuakseen työstään (Houghton, Neck & Manz, 2003). Sydänmaanlakan (2004) mukaan kaiken johtamisen perustana on kyky itsensä johtamiseen, johon kuuluvat osa-alueina henkinen, fyysinen, sosiaalinen, psyykkinen, ja ammatillinen kehittyminen. Yksilöiden itsen johtamisen tärkeyttä ja sidosta tiimin toimivalle jaetulle johtajuudelle ovat painottaneet myös Ulhøi ja Müller (2014), joiden mukaan itsen johtaminen on sisäistä johtajuutta, ja jaettu johtajuus ihmisten välistä johtajuutta. Bligh ym. (2006) ehdottavat jaetun johtajuuden ja itsen johtamisen yhdistettyä mallia, jossa jaettu johtajuus ja itsen johtaminen eli ryhmän ja yksilötason johtajuus ovat yhdistetty. He perustelevat, että jaettu johtajuus tarvitsee hyvin toimiakseen tiimin jäseniltä hyviä itsen johtamisen taitoja. Kuviossa 9 esitettynä Blighin ym. (2006) malli itsensä johtamisen suhteesta jaettuun johtajuuteen.



KUVIO 9 Jaetun johtajuuden ja itsen johtamisen yhdistetty malli (Bligh, Pearce & Kohles, 2006)

3.5 Jaetun johtajuuden hyödyt ja esteet

Tässä luvussa tarkastellaan hyötyjä, mitä jaetulla johtajuuden toteuttamisesta on saatu selville, sekä erilaisia esteitä, mitkä voivat estää hyvin toimivan jaetun johtajuuden.

3.5.1 Jaetun johtajuuden hyödyt

Ulhøin ja Müllerin (2014) mukaan jaettu johtajuus voi johtaa parempiin käytänteisiin koko organisaation tasolla, parempaan ihmisten osallistumiseen organisaation toimintaan, työtyytyväisyyteen, innovatiivisempaan kulttuuriin, organisaation voimaantumiseen ja parempiin dynaamisiin kyvykkyyksiin, jotka kaikki voivat näkyä organisaation tehokkuutena ja suorituskykynä. Muita mahdollisia hyötyjä ovat yhteistyön paraneminen, enemmän innovatiivisuutta, yhteistä suunnittelua, tehtävien jakoa ja koordinointia (Ensley, Pearson & Pearce, 2003). Kocolowskin (2010) mukaan ympäristö, jossa toteutetaan jaettua johtajuutta synnyttää energiaa ja innostusta, mahdollistaa luovuutta ja flow-tilan, hyödyntää yksilöiden vahvuuksia paremmin ja saa päätöksentekoon useampia näkökulmia mukaan.

Kocolowski (2010) on todennut, että jaetulla johtajuudella on vahva vaikutus tehokkuuteen. Carson ym. (2007) ovat varmistaneet tutkimuksessaan, että jaettu johtajuus todella nostaa tiimin tehokkuutta, mutta he myös toteavat, että ulkopuolisen johtajan tai valmentajan antama suunta ja tuki ovat tarvittaessa tärkeää jaetun johtajuuden synnylle ja ylläpidolle, jotta jaetun johtajuuden hyötyihin voidaan päästä.

Wassenaarin ja Pearcen (2017) mukaan jaetun johtajuuden hyödyt voidaan jakaa yksilö-, tiimi-, ja organisaatiotasolle. Yksilötasolla merkittävä jaetusta johtajuudesta tuleva hyöty on työtyytyväisyys. Jaettu johtajuus tehostaa myös yksilön minäpystyvyyttä, luovuutta ja autonomian tunnetta. Jaettu johtajuus aiheuttaa kopiointia yksilöissä, eli yksilöt matkivat jaetun johtajuuden käyttäytymismalleja ja toteuttavat niitä itse. Tiimitasolla jaettu johtajuus on erityisesti komplekseissa konteksteissa vahva tiimin tulosten ennustaja. Jaettu johtajuus on positiivisessa yhteydessä tiimin koheesion, suorituskyvyn ja luovuuden kanssa. Organisaatiotasolla jaetusta johtajuudesta on löydetty positiivisia vaikutuksia yrittäjämäisen firman suorituskykyyn, sekä yleisesti organisaation suoriutumiseen. Jaetulla johtajuudella voi myös mahdollisesti arvioida firman taloudellista menestymistä.

3.5.2 Jaetun johtajuuden esteet

Johtajuus on tuhansien vuosien ajan uskottu ja korostettu olevan yksilön harjoilla, jolloin muutos jaettuun johtajuuteen voi olla intuition vastaista (Koccolowski, 2010). Ihmisillä on myös Juutin (2013) mukaan vieläkin virheellisesti vahva usko ns. suurmiesteorioihin, joiden mukaan johtavat ovat yksilöitä, joilla on erityisiä ja synnynnäisiä ominaisuuksia, joita vaaditaan johtajana toimimiseen. Siksi yksi oleellisista jaetun johtajuuden esteistä on muutosvastarinta (Koccolowski, 2010). Jaettu johtajuus ei myöskään välttämättä vain sovellu kaikille tiimeille tai työryhmille (Bligh ym., 2006).

Tiimi tarvitsee jaetun johtajuuden toimivuuden takaamiseksi selkeän yhteisen tavoitteen tai päämäärän. Ilman sitä toiminta hajaantuu helposti yksilöiden asenteiden, urapolkujen ja asiantuntijuuden suojaamisen ristiriitojen takia. (Koccolowski, 2010.)

Joskus jaettu johtajuus voi vaatia ulkopuolista ja tukevaa valmennusta toimiakseen hyvin tiimin tottumattomuuden takia. Näitä valmennusaktiviteetteja voi olla mm. kannustaminen, vahvistaminen ja palkitseminen. Varsinkin silloin, kun tiimin sisäinen ympäristö eli tarkoitus, sosiaalinen tuki ja ääni eivät ole kovin selvät tai vahvat, tarvitsee tiimi todennäköisesti tukea valmentajan muodossa. (Carson ym., 2007.)

Moe ym. (2009) ovat tutkineet viittä ohjelmistokehitystiimiä kolmesta eri organisaatiosta. Tiimeissä oli mukana yhteensä 216 ohjelmoijaa. He ovat tunnistaneeet, että tiimin jaetun johtajuuden esteitä voi olla tiimitasolla ja organisaatiotasolla. Tiimitason esteiden kategoriat ovat tiimiläisen henkilökohtainen sitoutuminen, henkilökohtainen johtajuus, sekä epäonnistuminen oppimisessa. Organisaatiotason esteitä ovat jaetut resurssit, organisaation kontrolli ja specialistikulttuuri.

Tiimitasolla henkilökohtaisen sitoutumisen este tarkoittaa, että tiimin jäsenet laittavat omat henkilökohtaiset tavoitteensa tiimin tavoitteiden edelle. Henkilökohtaisen sitoutumisen puuttumiselle on Moen ym. (2009) mukaan neljä syytä, joista ensimmäinen on liiallinen erikoistuminen, jolloin ihmiset noudattavat vain omia suunnitelmiaan eivätkä kommunikoi keskenään tarpeeksi. Toinen syy henkilökohtaisen sitoutumisen puutteelle on epärealistiset suunnit-

telmat, jolloin tiimi ottaa liikaa tehtäviä suoritettavaksi. Kolmas syy on epäselvät valmistumisen kriteerit, jolloin töissä saatetaan edetä, vaikka edelliset tehtävät eivät ole aidosti valmiita. Neljäs syy on matalan osallistavuuden kokoukset, joissa kaikkia ei tarvita. (Moe ym., 2009.)

Epäonnistuminen oppimisessa tarkoittaa, että tiimi tunnistaa kehittämistarpeensa, mutta ei voi tehdä niille mitään. Matala autonomia johtaa siihen, että tiimi ei voi parantaa tai muuttaa sisäisiä prosessejaan ilman johdon lupaa, mikä johtaa vain symboliseen itseohjautuvuuteen. Yksi syy oppimisen epäonnistumiselle on mielikuvien managerointi, joka tarkoittaa, että tiimi voi antaa kuvan olevansa parempi kuin oikeasti on tai saanut enemmän aikaan kuin on saanut. (Moe ym., 2009.)

Henkilökohtainen johtajuus tarkoittaa, että tiimin pitää muuttaa päätöksenteon tapaansa jaetuksi jaetussa johtajuudessa tiimin yhteiseksi päätöksenteoksi, eikä odottaa, että ylempi henkilö organisaatiossa kertoo mitä pitää tehdä. Yksi ongelma tässä on, että tiimiläiset eivät ole oppineet ja siten tiedä, keiden kaikkien kannattaa olla minkäkinlaisissa päätöksissä mukana. (Moe ym., 2009.)

Organisaatiotason esteistä jaettujen resurssien este tarkoittaa tilannetta, jossa tiimiläinen on sitoutunut toiseen projektiin, jossa tarvitaan hänen apuaan hätätilanteessa tai kriittisessä vaiheessa, jolloin ensimmäisen projektin suunnitelmat eivät pidä. Mikäli resursseja ei tule lisää, niin tiimiläinen oppii olemaan sitoutumatta tiimien suunnitelmiin, koska tietää, että hädässä pitää joustaa eri suuntiin liikaa. (Moe ym., 2009.)

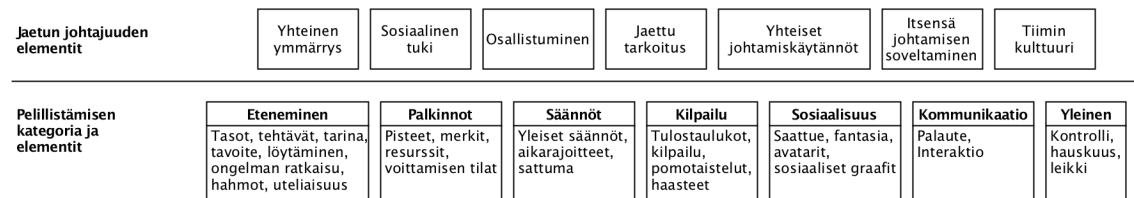
Organisaation kontrolli voi olla este tiimin jaetun johtajuuden synnylle, mikäli tiimi kokee, että heidän pitää raportoida ns. turhaa tietoa, mikä vie aikaa, jolloin varsinaisen työn edistyminen ei ole prioriteettina. (Moe ym., 2009.)

Spesialistikulttuuri esteenä tarkoittaa, että organisaatiossa on liikaa omaan aihealueeseensa erikoistuneita ihmisiä. Tiimi tarvitsevat myös generalisteja eli yleisiä osaajia, eikä pelkästään omaan aihealueeseen erikoistuneita ohjelmoijia. Tällöin muut voivat paikata spesialistin työtä hänen ollessa kiireinen. Spesialistikulttuuri kumpuaa halusta suojella omaa asemaa ja koodia, jotta olisi organisaatiolle tarpeeksi tärkeä irtisanomisten uhan alla. Liika erikoistuminen saattaa tarkoittaa myös jumiutumista samoihin töihin organisaatiossa. (Moe ym., 2009.)

4 Kirjallisuuden yhteenveto

Tämän luvun aiheena on kirjallisuuskatsauksen yhteenveto, jossa yhdistetään pelillistämisen ja jaetun johtajuuden oleellimmat osat viitekehikseksi, joka toimii pohjana jaetun johtajuuden pelillistetyn konstruktion luomiselle.

Kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin kahta eri aihetta, pelillistämistä ja jaetua johtajuutta. Yhteenveto kirjallisuudesta yhdistää yleisimmät pelillistämisen elementit oleellisiin jaetun johtajuuden elementteihin, joita tukemalla voidaan mahdollisesti parantaa tiimin jaetun johtajuuden tasoa tai toteutumista (kuvio 10).



KUVIO 10 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Yhteenvetäen pelillisyyys tarkoittaa peleistä tuttujen ominaisuuksien käyttämistä jossakin, joka ei ole peli. Yhtä lailla kuin itse pelillisyyden määritelmä, ovat myös pelillisyyden sisältö eli peleistä tutut ominaisuudet ja teoreettinen pohja pelillisyydelle vasta muovautumassa.

Pelillistämisen prosessi lähtee aina tavoitteiden määrittelystä, jonka jälkeen määritetään minkälaiset ihmiset pelillistettyä asiaa käyttävät ja mitä heidän halutaan tekevän. Morschheuserin ym. (2017) pelillistämisen prosessimalli onkin hyvin lähellä yleistä projektin prosessikuvausta. Pelillisyyteen se tuo lisäarvoa lähinnä ideointivaiheessa olevista viitekehysten käytöstä. Werbachin ja Hunterin (2012) pelillistämisen prosessin kuvaus tuo hieman enemmän itse pelillisyyteen tietoa, jossa käyttäjiä hahmotetaan erilaisten pelaajatyyppeiden kautta, sekä aktiviteettisilmukoiden laatiminen-, ja hauskuuden mukana pito -vaiheet ovat suoraan pelillisyyttä varten laaditut. Molemmissa pelillistämisen prosessikuvauksissa pelillistämisen elementtien valitseminen jätetään auki, ja lukijalle kerrotaankin, että pelillistäjällä pitää olla hyvin paljon itsellään tietoa erilaisista pelimekaniikoista ja elementeistä.

Suurimpia esteitä pelillistämisen onnistumiselle on se, että pelillistämisesä ei ole otettu huomioon erilaisia käyttäjiä. Tähän voi vaikuttaa ottamalla huomioon erilaisia pelaajatyyppejä. Eri tutkimuskirjallisuuden esittämät hahmotelmat käyttäjistä pelillistämisen viitekehyksessä ovat hyvin lähellä toisiaan. Muita tunnistettuja esteitä pelillistämiseksi ovat resurssit, valmius, joustavuus, hyödyllisyys ja sivuvaikutukset.

Pelillistämiseksi on olemassa useita erilaisia viitekehyksiä. Osa viitekehysistä keskittyy erilaisiin mekaniikkoihin, dynamiikkoihin ja elementteihin, kuten Werbachin ja Hunterin (2012) jaoittelu, sekä Robsonin ym. MDE -malli (2015). Jotkut viitekehysistä ovat malleja, joissa otetaan huomioon erilaisia tarkempia peleistä tuttuja ulottuvuuksia, kuten Choun (2015) Octalysis -viitekehys. Kaikille malleille ja viitekehysille on kuitenkin yhteistä se, että kun pelillistetään jokin kohde, tai käyttäjä kokee jonkin asian pelillistettynä, on kyseessä aina jonkinlainen pelielementti. Tämän takia Helmsin ym. (2015) listaus pelillistämisen yleisimmistä elementeistä ja niiden kategorioista auttaa parhaiten pelillistämisen hahmottamisessa ja se on valittu tähän viitekehukseen. Listausta on selkeä, kattava ja ottaa huomioon monia eri pelielementtien kategorioita ja selostaa, mitä ne voivat käytännössä tarkoittaa. Helmsin ym. (2015) mukaan yleisimmät kategoriat pelillistämisen elementeille ovat eteneminen, palkinnot, säännöt, kilpailu, sosiaalisuus, kommunikaatio ja yleiskategoria, joka sisältää hauskuuden ja leikkisyyden. Jokaiseen kategoriaan sisältyy esimerkkejä tavoista, miten pelielementit voivat käytännössä näyttäytyä tai miten ne voidaan toteuttaa.

Yhteenvetäen jaettu johtajuus on ihmisten kesken tapahtuvaa johtajuuden ilmenemistä, joka vaatii toimiakseen tiimin jäseniltä halua ottaa vastuuta johtajuudesta ja tiimin toiminnasta. Jaetussa johtajuudessa kukaan ei ole nimetty johtaja, vaan johtajuus vaihtelee tilanteiden mukaan ja ihmiset johtavat toisiaan, sekä itseään. Jaetun johtajuuden toimivuus vaatii, että tiimin perusasiat ovat kunnossa, kuten sitoutuminen, vastuullisuus, luottamus ja avoimuus ja että ihmiset osaavat johtaa itseään toimiakseen hyvin tiimissä. Joskus jaettu johtajuus tarvitsee tukea tiimin ulkopuoliselta organisaatiolta. Yhteistä lähes kaikille ominaisuusmääritelmille jaetun johtajuuden tutkijoiden kesken on se, että jaettu johtajuus perustuu yksilöiden välisille suhteille, joka tarvitsee luottamusta, sekä avointa ja rehellistä kommunikaatiota toimiakseen. Jaetussa johtajuudessa ihmiset johtavat toisiaan, sekä itseään. Tiimin jäsenten tulee kohdata toisensa ihmisinä, eikä vain työkavereina, koska monessa määritelmässä painotetaan emotionaalista tukea ja herkkyyttä tiimin jäseniä kohtaan.

Jaettu johtajuus on aihe, johon liittyy useita erilaisia viitekehyksiä ja hahmotelmia. Carsonin ym. (2007) mukaan tiimin jaettu johtajuus koostuu tiimin sisäisestä ja ulkoisesta ympäristöstä, ja sisäinen ympäristö koostuu jaetusta tarkoituksesta, sosiaalisesta tuesta ja äänestä eli osallistumisesta päätöksentekoon ja muuhun keskusteluun. Mielonen (2011) on rajannut jaetun johtajuuden kehittämisen neljään teemaan, jotka ovat yhteisten johtamiskäytänteiden kehittäminen, itsensä johtamisen soveltaminen, tiimin kulttuurin kehittäminen, sekä yhteisen ymmärryksen kehittäminen. Osa tutkijoista, kuten Bligh ym. (2006) ja Ullhøi ja Müller (2014) painottavat yksilöiden itsensä johtamisen tärkeyttä jaetun johtajuuden toimivuudelle. Carsonin ym. (2007), sekä Mielosen (2011) mallit täydentävät toisiaan, sillä Carsonin ym. (2007) ottavat huomioon yksilöiden osal-

listumisen jaettuun johtamiseen, toisten tukemisen, sekä tiimin tarkoituksen ja Mielonen (2011) ottaa huomioon tiimin yhteiset johtamiskäytänteet, tiimin kulttuurin tukemisen elementit, sekä yhteistä ymmärryksen, mutta ei ota huomioon tiimin tarkoitusta, niin kuin Carson ym. (2007). Tämän lisäksi Mielonen (2011) ottaa huomioon itsensä johtamisen tärkeyden suhteessa jaettuun johtajuuteen. Nämä viitekehykset valikoituivat selkeytensä, ja toisiaan täydentävän kokonaisvaltaisuutensa takia. Kirjallisuuden yhteenveto koskettaa tiimiä ja Carsonin ym. (2007) jaottelun mukaisesti tiimin sisäistä ympäristöä, koska tiimin ulkoinen ympäristö voi muuttua ja vaihdella radikaalisti organisaatiosta riippuen. Rajaus tiimiä koskettavaan sisäiseen ympäristöön on tehty myös siksi, että suurin osa jaettua johtajuutta koskevista lähteistä käsittelee nimenomaan tiimiä, pois lukien Juuti (2013), joka käsittelee jaettua johtajuutta laajempänä ilmiönä.

Yhteenvetäen kirjallisuuden yhteenveto sisältää Carsonin ym. (2007) ja Mielosen (2011) mukaan tiimin yhteisen ymmärryksen, sosiaalisen tuen, osallistumisen, jaetun tarkoituksen, yhteiset johtamiskäytännöt, tiimin kulttuurin tukemisen, sekä itsensä johtamisen tukemisen. Oleellisimmat pelielementtien kategoriat Helmsin ym. (2015) mukaan ovat eteneminen, palkinnot, säännöt, kilpailu, sosiaalisuus, kommunikaatio ja pelillistämiselle tärkeää leikillisyyttä ja hauskuutta korostavan yleiskategoria.

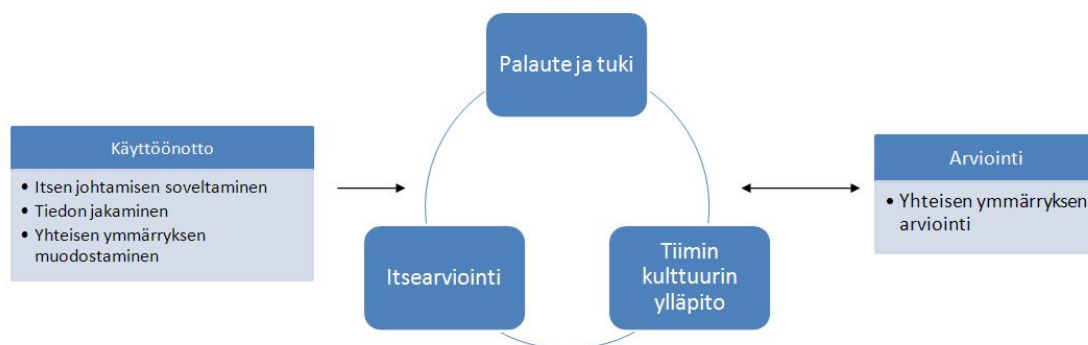
5 Konstruktio - Jaetun johtajuuden pelillistetty malli

Tässä luvussa esitellään konstruktio, joka on kehitetty tutkimuksen kirjallisuuden yhteenvedon ja osittain tutkijan aiemman kokemuksen pohjalta. Konstruktio on tämän pro gradu -tutkielman tekijän itse kehittämä. Konstruktion esittelyssä on eroteltu, mitkä osiot ovat tutkielman tekijän aiemmasta kokemuksesta vaikutteita saaneita. Tutkielman tekijän aiempi kokemus liittyy tiimitoiminnan kehittämiseen ja siihen kuuluviin työkaluihin. Tutkielman tekijällä on kokemusta edellisestä koulutuksesta neljän vuoden ajalta Jyväskylän ammattikorkeakoulun yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelmasta Tiimiakatemiaalta tiimien kehittämisen työkaluista. Tutkielman tekijällä on myös yrittäjäkokemusta tiimitoiminnan kehittämisen työkalujen käyttämisestä yrityksessä sisäisesti, sekä asiakkaiden kanssa neljän vuoden ajalta gälliwashere Oy:ssä. Muutama näistä tiimitoiminnan kehittämisen työkaluista on upotettu jaetun johtajuuden pelillistetyn mallin sisään. Muu mallissa on tutkielman kirjallisuuskatsauksen pohjalta kehitettyä. Konstruktio on jaetun johtajuuden pelillistetty malli, jolla pyritään parantamaan tiimin jaetun johtajuuden tasoa hyödyntäen pelillistämistä.

Konstruktio on malli, jota hyödyntämällä parannetaan tiimin jaettua johtajuutta. Malli ei ota kantaa siihen, toteutetaanko siinä esitettävät asiat fyysisesti vai digitaalisesti. Prosessin voi reaali maailmassa toteuttaa fyysisenä, mikäli tiimi toimii samassa paikassa ja suosii fyysisiä työtapoja. Pelielementit voivat siis olla fyysisiä artefakteja tai tietojärjestelmissä olevia elementtejä. Konstruktiossa ei ole myöskään otettu lopullista kantaa asioiden tekemisen frekvenssiin tai siihen, miten joku konstruktion vaiheista pitää sisällöllisesti tarkalleen tehdä. Tämä johtuu siitä, että yksi suurimpia pelillistämisen esteitä on yksilöllisten preferenssien huomiotta jättäminen (Teh, Schuff, Johnson & Geddes, 2013). Konstruktion esittelyssä annetaan kuitenkin esimerkkejä, millä frekvenssillä ja tavoin mikäkin konstruktion vaiheista voisi olla hyvä toteuttaa.

Jaetun johtajuuden pelillistetty malli koostuu kolmesta vaiheesta, jotka ovat käyttöönotto, kolmivaiheinen sykli, ja arviointi syklien välissä. Käyttöönotossa luodaan puitteet sosiaalisen tuen toteutumiseksi, itsensä johtamisen soveltamiselle, sekä yhteisille johtamiskäytänteille. Käyttöönotto on kertaluonteinen vaihe tiimille. Syklissä pidetään tiimin sovitut käytänteet näkyvinä, anne-

taan jatkuvaa palautetta tiimin jäseniltä toisille, tuetaan ja kannustetaan tiimitoimintaa, sekä arvioidaan omaa toimintaa. Syklit ovat tiimin arjen työn lomassa toteutettavia, jatkuvia asioita. Arvioinneissa arvioidaan ovatko sovitut tiimin käytänteet toimivia ja halutaanko niitä muuttaa, sekä ollaanko edistytty kohti haluttua päämäärää. Arvioinnit ovat harvakseltaan, mutta jatkuvasti toteutettavia asioita. Jaetun johtajuuden pelillistetty malli kuviossa 11.



KUVIO 11 Jaetun johtajuuden pelillistetty malli

Käyttöönotto voidaan käsittää haasteena tai kolmen tehtävän sarjana, jotka tiimin tulee suorittaa. Käyttöönoton tehtävät suoritetaan kerran tiimin kesken. Tehtävät ovat itsen johtamisen soveltaminen, tiedonjako tiimin kesken ja yhteisen ymmärryksen muodostaminen tiimin tarkoitusta ja johtamiskäytänteitä varten. Käyttöönotto voidaan käsittää tiimin muodostamisena tai pelillisesti ilmaistuna saattueen luomisena.

Ensimmäinen tehtävä on itsensä johtamisen soveltaminen, joka koostuu kahdesta kirjoitusharjoituksesta: oppimissopimuksesta ja jälkimotorolasta. Ensimmäinen kirjoitustehtävä on oppimissopimuksen kirjoittaminen. Oppimissopimus on itseoppimisen väline, jossa ihminen vastaa itselleen seuraaviin kysymyksiin: Missä olen ollut? Missä olen nyt? Minne olen menossa? Miten pääsen sinne? Ja mistä tiedän olevani perillä? (Cunningham, 1999.) Toinen kirjoitustehtävä auttaa tunnistamaan edellisten projektien hyviä ja huonoja johtamiskäytänteitä. Siinä vastataan, mitä edellisistä tiimeistä ja projekteista on opittu ja mitä hiljaista tietoa niistä voi siirtää tähän projektiin. Tähän käytetään sovellusta jälkimotorola -tekniikasta, jossa vastataan kysymyksiin: Mikä on mennyt edellisissä projekteissa hyvin? Mikä on mennyt edellisissä projekteissa huonosti? Mitä edellisistä projekteista oppimaa voi hyödyntää tai viedä käytäntöön tässä projektissa? (Toivanen & Kotamäki, 2013.)

Toinen tehtävä käyttöönottovaiheessa on kirjoitustehtävien jakaminen ja niiden läpikäyminen tiimin kesken. Tämä luo edellytyksiä sosiaaliselle tuelle, jotta myöhäisempi palautteen antaminen ja emotionaalinen tukeminen olisivat helpompia. Tiedon jakaminen voi tapahtua dialogisessioilla, joissa tarkoitus on oppia uutta, eikä ratkaista ongelmaa. (Toivanen & Kotamäki, 2013.)

Kolmas tehtävä on tiiminä keskustella ja päättää yhteisistä johtamiskäytänteistä, vastuista ja tiimin tarkoituksesta, sekä mittareista ja tavoitteista, joihin päästyään kollektiivisesti tiimi palkitsee itseään. Näistä päätöksistä muodoste-

taan tiimisopimus. Tiimisopimus on epävirallinen sopimus tiimin jäsenten kesken siitä, miten toimitaan ja kenellä tiimissä on mikäkin vastuu. (Skyttä, 2000.)

Käyttöönottoavaiheen tehtävien sisällöt, eli oppimissopimus (Cunningham, 1999), tiimisopimus (Skyttä, 2000), jälkimotorola (Toivanen & Kotamäki, 2013), sekä dialogisessiot (Toivanen & Kotamäki, 2013) ovat päätyneet malliin, koska ne ovat tutkielman kirjoittajan aiempaa kokemusta.

Syklit ovat tiimin arjen yhteydessä tapahtuvia jaetun johtajuuden tukemisen elementtejä, jotka ovat itsearviointi, palaute ja tuki, sekä tiimin kulttuurin ylläpito. Syklin asiat voidaan käsittää pelillisin termein saattueen kehittämisenä, oman hahmon kehittämisenä, sekä matkantekona. Syklien frekvenssi voi olla esimerkiksi, että yhteen syklin asiaan keskitytään viikoittain, tai kaikkiin asioihin yhtä aikaa sen jälkeen, kun tiimi on oppinut syklin toimintatavat.

Palaute ja tuki -vaihe tarkoittaa säännöllistä kanssakäymistä tiimin jäsenten kesken ja palautteen antamista muiden toiminnasta. Palautteella voidaan korjata toisen toimintaa, mutta myös ohjata ja auttaa siihen suuntaan, mihin toinen haluaa pyrkiä. Palaute voi olla hyvinkin yksinkertainen, esimerkiksi kerran viikossa jaettava näkemys muista tiimin jäsenistä, joka voi sisältää kysymykset: "Mitä Matti on tehnyt hyvin? Mitä huonosti? Mitä hän voisi kehittää?". Palaute on tarkoitus olla säännöllistä ja näkyvää, esimerkiksi pieniä lappuja, jotka kiinnitetään tiimin omalle seinälle toimistossa. Dynamiikkana palautteiden näkeminen voi kannustaa muita tiimin jäseniä antamaan palautetta toisille.

Itsearviointi on säännöllistä oman hahmon kehittämistä eli oman toiminnan kirjallista arviointia. Itsearviointi on palautetta itselle, jonka voi tehdä nopeasti esimerkiksi työpäivän loputtua tai kerran viikossa. Itsearvioinnissa arvioidaan omaa toimintaa suhteessa tiimiin ja johtajuuteen. Esimerkkikysymyksiä itsearvioinnissa voivat olla: "Olenko osoittanut johtajuutta?", "Olenko toiminut esikuvana?", "Olenko tukenut tiimiläisiäni silloin kun sitä on selkeästi kaivattu?" tai "Kuinka voisin kehittyä?", "Mitä olen tehnyt hyvin? Mitä huonosti?". Itsearvioinnin laitetaan näkyville johonkin tiimin yhteiseen tilaan, jotta muut tiimin jäsenet voivat nähdä, mitä mieltä arvioija on omasta toiminnastaan ymmärtääkseen heitä. Tämä voi luoda dynamiikkaa tiimin jäsenten välille auttamaan muita heidän haasteissaan ja kannustaa tiimin jäseniä suorittamaan itsearviointeja.

Tiimin kulttuurin ylläpitäminen tarkoittaa niiden asioiden näkyväksi tekemistä, mitä tiimi on sopinut alussa luodessaan itselleen tiimisopimuksen, sekä arvioinneet syklin muissa osioissa. Ylläpitäminen on näkyvää tulostaulukointia ja sen päivittämistä, yhdessä sovittujen asioiden, sekä mittareiden visuaalista esillepanoa. Joillakin tiimeillä se voi tarkoittaa Kanban -taulua, johon on merkattu tiimille tärkeät asiat, tai muuta toiminnanohjauksen kylkeen liittyvää esillepanoa. Palautteiden ja itsearviointien näkyville laittaminen on osa tiimin kulttuurin ylläpitoa, sillä näkyvillä olevat objektit voivat toimia ymmärryksen lisääjinä, motivaation lisääjinä ja keskustelun aloittajina. Myös pelielementeistä erilaiset merkit voivat pitää yllä tiimin kulttuuria, mikä voi tarkoittaa esille laitetuista yksinkertaisia visuaalisia merkkejä, esim. hymynaamoja, joita nostetaan esille niihin osoitettuun paikkaan muistutuksena pitkässä juoksussa hyvistä asioista, mitä tiimin jäsen on toiselle tehnyt. Myös yllätyspalkinnot tai tunnukset toimivat tukena ja palautteena, mikäli tiimi haluaa sellaisia asioita toteuttaa.

Arviointi on hetki, jossa tiimi pysähtyy tarkastelemaan omaa toimintaansa. Arviointi muistuttaa paljon ohjelmistokehityksestä tuttua termiä retrospektiivi, joka tarkoittaa taaksepäin katsomista. Retrospektiivin idea on, että tiimi arvioi omaa toimintaansa yhdessä, ja päättää onko jotain mihin pitää tehdä muutoksia tai jotain uutta mitä halutaan kokeilla. Retrospektiivin frekvenssi on hyvä olla suunnilleen kuukausi. (Riippi, 2015.) Pelillisin termein arviointia voi kutsua leirituleksi. Retrospektiivi on tutkielman kirjoittajan aiempaa kokemusta.

Konstruktio eli pelillisen jaetun johtajuuden mallin toteuttamisella tiimissä on useita oletettuja hyötyjä. Hyötyjä ovat, että tiimin jäsenet näkevät muut, sekä itsensä enemmän kykenevinä johtajuuteen, auttavat muita osallistumaan ja osallistuvat itse johtamisen aktiviteetteihin, ovat avoimempia ja luottavaisempia toisiaan kohtaan, jakavat yhteisen näkemys tiimin tekemisestä ja tavoitteesta, antavat toisilleen paljon palautetta positiivisessa ilmapiirissä, sekä osallistuvat tiimin johtamisen toimintoihin. Hyödyt perustuvat kirjallisuuden yhteenvedon jaetun johtajuuden osa-alueisiin eli Mielosen (2011) ja Carsonin ym. (2007) näkemyksiin siitä, millaisista osioista hyvä jaettu johtajuus koostuu ja niitä osioita konstruktio pyrkii tuomaan esille tai parantamaan. Oletettuihin hyötyihin on lisätty myös tiimin jäsenten luottamus ja avoimuus toisia kohtaan, koska ne ovat tutkimuskirjallisuudessa toistuva teema toimivan tiimityön osalta. Esimerkiksi Ulhøin ja Müllerin (2014) mukaan toimivan jaetun johtajuuden edellytyksiä ovat mm. ryhmän jäsenten luottamus toisiinsa, sekä se, että tiimin jäsenet tuovat omaa johtajuuttaan ja osaamistaan tiimin käyttöön.

Konstruktiossa toteutuvia pelielementtien kategorioita ovat eteneminen, palkinnot, säännöt, sosiaalisuus ja kommunikaatio (Helms ym., 2015.) Eteneminen ilmenee erilaisilla tehtävillä, joita tiimin jäsenet suorittavat, sekä oman hahmon etenemisen hahmottamisella palautteiden ja itsearviointien kautta. Palkinnot ilmenevät tiimin kulttuurin ylläpidon kautta, kun tiimin etenemistä ja kirjoitustehtäviä laitetaan visuaalisesti esille tiimille oleelliseen paikkaan. Säännöt ilmenevät aikarajoitteina tehtävien suorittamiseksi esimerkiksi palaute ja tuki -vaiheessa, joka voidaan tehdä viikoittain ja yleisinä sääntöinä ja tietona siitä, mitkä tehtävät tulee suorittaa mallissa. Sosiaalisuus ilmenee tiedon jakamisena tiimin kesken niin käyttöönotossa, kuin palautteenantamisena sykleissä, sekä arviointihetkissä, kun pysähdytään yhdessä arvioimaan tiimin tilannetta. Kommunikaatio ilmenee lähes kaikissa konstruktion vaiheissa, koska tiimin jäseniä laitetaan konstruktiossa vuorovaikutukseen toistensa kanssa. Erityisesti se tulee ilmi syklin palaute-tehtävässä. Yleinen kategorian asioita voi tuoda esille tekemällä palautteista-, ja itsearvioinneista leikillisiä, kuten vaikka tekemällä itsearvioinneista oman supersankari alter egon arviointeja, joilla on omat supervoimansa ja heikkoutensa (Keränen, 2016).

Konstruktiossa on pyritty huomioimaan pelillistämisen esteitä. Tässä pelillistetyssä konstruktiossa ei kilpailla tai palkita kilpailusta toisten kanssa. Konstruktio silloin osuu Bartlen (1996) jaoittelua ajatellen mukaan sosialisoi-japelaajaryhmälle, johon kuuluu hänen mukaansa 80% pelaavista ihmisistä. Konstruktiossa ei ole myöskään liian tarkkaan määriteltä, miten joku mallin sisällä oleva asia tarkalleen toteutetaan, joten toteutustapaa voi vaihdella tiimin tarpeiden ja vaihtelevuuden halun mukaan.

Taulukossa 8 on esillä konstruktio vaiheineen niin, että jokaisen vaiheen kohdalla on kerrottu mihin jaetun johtajuuden elementteihin pyritään vaikuttamaan minkäkinlaisilla pelielementeillä.

TAULUKKO 8 Konstruktio vaiheet ja elementit

Vaihe konstruktiossa	Jaetun johtajuuden elementti	Pelielementti
Käyttöönotto	Itsen johtamisen soveltaminen	Kirjoitustehtävät
	Sosiaalinen ja emotionaalinen tuki	Kirjoitustehtävien jakaminen saattueen kesken
	Yhteinen ymmärrys yhteisistä johtamiskäytänteistä ja tiimin kulttuurista, osallistuminen, jaettu tarkoitus	Tiimisopimus
Sykli	Palaute ja tuki	Kommunikaatio kirjallisella palautteella kerran viikossa, merkit visualisoimaan edistymistä
	Itsen johtamisen soveltaminen	Kirjallinen oman toiminnan arviointi
	Tiimin kulttuurin ylläpitäminen	Tasot, tulostaulukko
Arviointi	Yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja tekemisestä, osallistuminen	Kerran kuussa suoritettava arviointi tiimin toiminnasta

Yhteenvedona jaetun johtajuuden pelillistetty malli on kolmivaiheinen malli, jota noudattamalla tiimi voi parantaa jaetun johtajuuden tasoaan. Mallin vaiheet ovat käyttöönotto, sykli ja arviointi. Eri vaiheissa toteutetaan erilaisia tehtäviä ja hyödynnetään pelillisiä elementtejä, jotta tiimi haluaa ja pystyy toteuttamaan jaetulle johtajuudelle oleellisia osa-alueita.

6 Metodologia

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tutkimusote ja sen perustelut, tutkimusprosessi, sekä aineiston keruu ja analyysitavat. Ensin käydään läpi tutkimusote ja kerrataan tutkimuskysymykset, sekä tutkimuksen tavoite. Sitten esitellään tutkimusprosessin eteneminen, empiirisen tutkimuksen tiedonkeruun menetelmät ja analysointitavat.

6.1 Tutkimusote

Tutkimuksen tavoite on selvittää, kuinka jaettua johtajuutta voidaan edesauttaa pelillistämisen keinoin. Jaettua johtajuutta tarkastellaan IT-organisaatiossa tietotyötä tekevän tiimin näkökulmasta, koska matalan hierarkiset ja kompleksista tietotyötä tekevät tiimit tulevat korostumaan nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. (Hsu ym., 2017). Tutkimusongelma on:

- Kuinka edistää tiimin jaettua johtajuutta IT-organisaatiossa pelillistämisen avulla?

Apukysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä on pelillistäminen?
- Miten pelillistetään?
- Mitä on jaettu johtajuus?

Tutkimusongelman perusteella tutkimus päätettiin toteuttaa konstruktivisena tutkimuksena. Konstruktivinen tutkimus pyrkii luomaan konstruktioita ratkaisuksi reaali maailman ongelmiin (Lukka, 2001). Tutkielmassa luodaan kirjallisuuden perusteella pelillinen konstruktio ja sen potentiaalista toimivuutta selvitetään haastatteluin empiirisesti ihmisiltä, joille konstruktio on tarkoitettu ja ihmisiltä, jotka ovat olleet tekemisissä tiimien toiminnan kehittämisen parissa IT-organisaatioissa. Tutkimusotteeksi valittiin konstruktivinen tutkimus, koska

kirjallisuudesta ei löytynyt tapauksia, jossa jaettua johtajuutta pyrittäisiin edistämään pelillistämisen keinoin, joten tutkimuksessa päätettiin yhdistää kirjallisuuskatsauksen aiheet ja luoda konstruktio tutkimusongelman selvittämiseksi.

Tutkimusmenetelmänä on suunnittelutiede, jonka tarkoitus on rakentaa artifakti eli asia, joka on vastaus johonkin ihmisten ongelmaan. (Peffer, Tuunanen, Rothenberger & Chatterjee, 2007). Konstruktio tai artifakti on jotain mikä kehitetään, ja se voi tarkoittaa monia asioita (Lukka, 2001). Tässä tutkimuksessa konstruktio tarkoittaa sanoin kuvattua ja visuaalisesti piirrettyä mallia, jota käyttämällä tiimi voi kehittää jaettua johtajuuttaan. Konstruktioa arvioivat työelämässä tiimeissä ja tiimien johtamisen parissa työskenteleviä henkilöitä, jotka voivat arvioida kokemukseensa ja osaamiseensa pohjautuen, olisiko konstruktiosta reaali maailmassa hyötyä.

6.2 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen toteutussuunnitelmana toimi Pefferin ym. (2007) määrittelemät suunnittelutieteen askeleet, jotka ovat ongelman tunnistaminen ja motivaatio, tavoitteiden määrittäminen, suunnittelu ja kehitys, demonstraatio, arviointi ja kommunikaatio.

1. Ongelman tunnistaminen ja motivaatio -aktiviteetissa on tarkoitus määrittellä tutkimusongelma ja oikeuttaa ratkaisun arvo. Ongelman hahmottamiseen kannattaa paloitella ongelmaa. Ratkaisun arvon perustelu auttaa tutkijaa, sekä tutkimuksen yleisöä ymmärtämään tutkimusta.
2. Määrittele ratkaisulle tavoitteet -vaiheen tarkoituksena on johtaa ongelmasta ratkaisulle tavoitteet. Tavoitteet voivat olla määrällisiä tai laadullisia.
3. Suunnittele ja kehitä -vaiheessa luodaan artifakti, joka voi olla muodoltaan malli, konstruktio, metodi tai muunlainen suunniteltu toteutus. Artifakti voi olla myös mikä tahansa suunniteltu asia, johon tutkimuksen tulokset ovat sisällytetty.
4. Demonstraatiossa käytetään artifaktia ongelman ratkaisuun. Käyttö voi tarkoittaa testiä, koetta, simulaatiota, tapaustutkimusta, tai muuta sopivaa keinoa.
5. Arviointi tarkoittaa artifaktin tarkkailua, mittaamista, ja vertaamista asetettuihin tavoitteisiin nähden. Arvioinnin toteuttamisen tapoja voi olla tavoitteisiin vertailu, määrälliset mittarit, asiakaspalaute, kyselyiden tulokset tai simulaatiot. Tässä aktiviteetissa tehdään empiirinen kvalitatiivinen haastattelu ja mahdollisesti kyselylomake. Empiiristä aineistoa käytetään artifaktin arviointiin.
6. Kommunikaatio -vaiheessa ongelman tärkeys ja ratkaisun hyödyllisyys viestitään oleellisille yleisöille, kuten tutkijoille tai ammatinharjoittajille. (Peffer ym., 2007.)

Tutkielman eteneminen on rinnastettu suunnittelutiedeprosessin askeleisiin, joka on tiivistetty taulukkoon 9.

TAULUKKO 9 Tutkimusprosessin eteneminen

Suunnittelutiedeprosessin askel	Sovellus tähän tutkimukseen
Ongelman tunnistaminen	Työn aloittaminen
Ratkaisun tavoitteet	Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedo
Suunnittele ja kehitä	Konstruktiokehittäminen
Demonstraatio	Esittely haastateltaville
Arviointi	Haastattelut ja aineiston analysointi
Kommunikaatio	Tutkimuksen julkaiseminen

6.3 Tiedonkeruumenetelmä

6.3.1 Kirjallisuuskatsaus

Tiedonkeruu kirjallisuuskatsauksessa suoritettiin Okolin ja Schabramin (2010) systemaattisen kirjallisuuskatsauksen prosessin mukaan. Tässä prosessissa etenemisen vaiheet olivat suunnittelu, valinta, tiedon uuttaminen ja toimeenpano. Tiedon etsinnän protokollana olivat hakusanat: gamification, gamifying, gamify, shared leadership, ja team leadership. Tietoa haetaan e-kirjastosta Aisel ja vapaahakuna Googlasta sekä Google Scholarista, koska systemaattinen tutkimuskatsaus ei välttämättä löydä kaikkia oleellisia lähteitä (Okoli & Schabram 2010). Aineiston sisällyttämiskriteerit ovat, että artikkeli on saatavilla avoimesti tai saatavilla Jyväskylän yliopiston verkon kautta, artikkeli on kirjoitettu suomeksi tai englanniksi, ja että artikkeli on oleellinen otsikon, tiivistelmän tai hakusanojen perusteella. Aineiston poissulkemiskriteereitä ovat, että artikkeli ei ole saatavilla avoimesti, artikkeli ei ole oleellinen tiivistelmän tai otsikon perusteella tai artikkeli ei ole saatavilla Jyväskylän yliopiston verkon kautta.

6.3.2 Empiirinen tutkimus

Tiedonkeruu tutkielman empiirisessä osuudessa toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Teemat ovat muodostuneet tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä, joka muodostettiin kirjallisuuden yhteenvedossa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teemahaastattelu sopii hyvin avoimen ja muodollisen haastattelun väliin, koska se voidaan toteuttaa puolistrukturoituna, jolloin voidaan kysyä teemojen lisäksi tarkkoja kysymyksiä.

Haastattelut ovat yleinen tiedonkeruumenetelmä, joiden päämääränä on tutkimustehtävän suorittaminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, koska se mahdollistaa joustavuuden aineiston keruussa haastattelutilanteen edellyttämällä tavalla, kun ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009). Toisaalta haastattelun luotettavuutta voi alentaa se, että haastattel-

tavat voivat haluta antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia (Hirsjärvi ym., 2009). Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

6.4 Haastattelujen valmistelu ja toteutus

Tutkimukseen osallistui työntekijöitä suomalaisista suurista ohjelmistokehitysyrityksistä. Haastateltavia oli eri profiileista tiimityön ympäriltä, yhteensä kahdeksan henkilöä, joista neljä henkilöä on tiimien toiminnan kehittämisessä mukana, sekä neljä henkilöä on ohjelmistokehitystiimien jäseniä. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä on kokemusta tiimityöskentelystä, sekä tiimityön ja tiimien johtamiskäytänteiden kehittämisestä IT-alalta, joka on tärkeää tämän tutkimuksen viitekehyksen kannalta. Haastateltavia pyydettiin tutkijan omasta henkilökohtaisesta verkostosta, sekä tutkijan tuttavien kautta puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Haastattelut toteutettiin kasvotusten haastateltavan haluamassa paikassa, sekä etäyhteydellä Google Hangouts -ohjelman välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin puhelimen nauhoitusohjelmalla. Haastateltavilta kysyttiin luvat nauhoittamiseen, sekä aineiston litterointiin ja analysoimiseen. Haastattelut toteutettiin 9/2018-11/2018 välillä.

Haastateltavilta kysyttiin ensin taustatietoa omasta asemastaan ja kokemuksestaan. Tämän jälkeen kysyttiin organisaatiosta, sen tiimeistä, ja tiimien johtamisen ja niiden haasteista, sekä organisaatiossa käytetyistä pelillistämisen keinoista. Haastateltaville esitettiin tämän jälkeen tutkimuksessa luotu konstruktio Powerpoint -muodossa. Esittely kesti noin 15 minuuttia. Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä konstruktion hyvistä ja huonoista puolista, konstruktion hypoteettisesti koetuista hyödyistä ja haitoista, kehitysideoista ja mahdollisesta toimivuudesta tosielämässä heidän organisaatiossaan. Haastattelut kestivät noin 60 minuuttia. Haastattelurunko löytyy tutkimuksen liitteenä.

6.5 Aineiston analysointi

Analyysi toteutettiin ymmärtävällä lähestymistavalla, jolloin käytetään laadullista analyysimenetelmää (Hirsjärvi ym., 2009). Analyysin menetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelu on aineistolähtöinen analysointitapa, jossa etsitään aineistosta erottavia ja yhdistäviä tekijöitä. Se sopii erityisen hyvin teemahaastatteluaineiston analysoimiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Teemoittelu valittiin analysointitavaksi tutkimuksen tiedonkeruumenetelmän, puolistrukturoidun teemahaastattelun perusteella, koska aineiston tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, jolloin aineistosta on luonnollista etsiä yhdistäviä ja erottavia teemoja, koska samat asiat on kysytty jokaiselta haastateltavalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Haastat-

teluin kerätylle aineistolle toteutettiin analyysi seuraavalla tavalla: haastattelut litteroitiin, luettiin, teemoiteltiin, koodattiin, yhdisteltiin, sekä raportoitiin.

Ensin haastatteluainesto litteroitiin. Litterointi on aineiston puhtaaksi kirjoittamista tekstimuotoon analysointia varten (Hirsjärvi ym., 2009). Puhtaaksi kirjoitus toteutettiin digitaalisesti tietokoneohjelmistolla. Litteroinnin jälkeen aineisto tarkastettiin kuuntelemalla haastattelut uudelleen lukien kirjoitettu teksti samalla. Sen jälkeen aineistoon syvennyttiin lukemalla se läpi.

Seuraavaksi aineisto teemoiteltiin, jossa nostetaan esille oleellisia teemoja tutkimuksen kannalta. Tutkimuksen kannalta oleellisia teemoja ovat haastateltavien taustatiedot, organisaation taustatiedot tiimien osalta, koetut haasteet tiimityössä ja tiimien johtamisessa, konstruktion koetut hyödyt, konstruktion mahdolliset esteet, sekä konstruktion käytäntöön vieminen. Teemoittelun avuksi hyödynnettiin koodausta. Koodauksessa teemaan liittyvät oleelliset aiheet merkataan samalla merkillä eli koodilla. Koodaminen suoritetaan analysoinnin helpottamiseksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Lopuksi koodatut aiheet yhdisteltiin raportointia varten. Koodauksessa otettiin myös huomioon teemaa koskettavat ja sitä edustavat sitaatit.

Aineistosta nostettuja teemoja esitellään ja perustellaan sitaattien avulla, joiden tarkoitus on antaa lukijalle kokonaiskuva aiheesta haastateltavien kollektiivisen kokemuksen perusteella (Aronson, 1995).

7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan haastateltavien taustatietoja, roolia ja soveltuvuutta tutkimuksen haastatteluaineistoksi. Toisessa alaluvussa käydään läpi haastatteluissa ilmi tulleita teemoja ja vastauksia tutkimuksen haastattelurungon kysymyksiin konstruktion hyödyistä. Lopuksi tarkastellaan konstruktion esteitä ja havaintoja sen käytäntöön viemisestä.

7.1 Haastateltavien taustatiedot

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneet haastateltavat. Tutkimuksen haastatteluaineisto koostui kahdeksasta haastateltavasta, jotka valittiin harkiten sen mukaan, onko heidän näkemyksensä ja kokemuksensa oleellinen tutkimukseen. Haastateltavat työskentelevät suurissa suomalaisissa ohjelmistoyrityksissä.

Haastateltavia oli kahdesta eri pääroolista. Ensimmäinen rooli on tiimin jäsenet (haastateltavat 1 - 4) eli ihmiset, jotka toimivat päivittäin tietotyötä tekevässä tiimissä, jonka käyttöön konstruktio on suunniteltu. Tiimin jäsenet ovat ihmisiä, joilla tyypillisesti on erittäin paljon teknisiä taitoja. He työskentelevät pääosin asiakasprojektissa tai yrityksen oman tuotteen parissa tiimissä, jossa on vähintään kolme muuta henkilöä. Toinen rooli on tiimitoiminnan kehittäjät (haastateltavat 5 - 8) eli ihmiset jotka toimivat tiimien toiminnan tukemisen, kehittämisen, ja valmentamisen parissa. He ovat pääosin kokeneita alalla ja ovat työskennelleet useammassa eri roolissa eri organisaatioissa. Heidän työnkuvaansa liittyy mahdollisimman hyvä ja sujuva organisaation tiimien toiminnan mahdollistaminen. Haastateltavista kuusi oli miehiä ja kaksi naisia.

Haastateltavat ovat melko kokeneita työssään. Haastateltavat 1,4 ja 7 ovat vähiten kokeneita alallaan, mutta haastateltava 7 omaa yrittäjäkokemusta valmentamisen alalta ennen siirtymistään henkilöstöasiantuntijaksi IT-organisaatioon. Haastateltava 5,6 ja 8 omaavat erityisen paljon kokemusta alaltaan ja muut, haastateltavat 3 ja 2 omaavat kokemusta kohtuullisesti. Haastateltavien kokemus vuosissa on IT-alalta, mutta työnkuva ei ole koko kokemuksen aikaa ollut välttämättä sama tai samasta organisaatiosta.

Haastateltavat olivat kaikki isoista suomalaisista organisaatioista. Haastateltavat olivat seitsemästä eri suomalaisesta IT-organisaatiosta. Kaksi haastateltavista toimi samassa organisaatiossa.

Organisaatioiden tiimien määrä vaihtelee haastateltavien mukaan noin 20 tiimistä 200 tiimiin. Tiimien funktiot organisaatioissa ovat haastateltavien mukaan pääpiirteittäin jaettavissa kahteen pääkategoriaan: asiakkaan tai tuotteen ympärille muodostuneet tiimit, sekä erilaiset liiketoimintatiimit, kuten myynti-, tuki-, tai hr-tiimit. Kaksi haastateltavista ei osannut arvioida organisaatiossa olevien tiimien määrää. Tiimien keskimääräinen koko haastateltavien mukaan on noin 4-5 ihmistä. Haastateltavien taustatiedot on koottu taulukkoon 10.

TAULUKKO 10 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltava	Rooli	Työnkuva	Kokemus
Haastateltava 1	Tiimin jäsen	Ohjelmoija	2 vuotta
Haastateltava 2	Tiimin jäsen	Ohjelmoija	4 vuotta
Haastateltava 3	Tiimin jäsen	Testaaja	6 vuotta
Haastateltava 4	Tiimin jäsen	Data-analyytikko	2,5 vuotta
Haastateltava 5	Tiimitoiminnan kehittäjä	Itseohjautuvassa organisaatiossa useassa eri roolissa	9 vuotta
Haastateltava 6	Tiimitoiminnan kehittäjä	Laadunhallinnan johtaja	20 vuotta
Haastateltava 7	Tiimitoiminnan kehittäjä	Henkilöstöasiantuntija	1 vuosi
Haastateltava 8	Tiimitoiminnan kehittäjä	Ketterien ja itseohjautuvien tiimien valmentaja	20 vuotta

7.2 Haastateltavien kokemuksia organisaatioiden tiimien johtamisesta

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan, kuinka tiimejä johdetaan heidän organisaatiossaan. Tiimien jäsenet vastasivat oman tiiminsä näkökulmasta ja tiimien kehittäjät organisaation näkökulmasta. Haastateltavista hieman yli puolet kuvaili, että tiimit ovat melko itseohjautuvia ja johtavat itseään. Yksi haastateltavista totesi, että johtaminen on hyvin perinteistä ylhäältä alaspäin johtamista. Eräs haastateltavista totesi, että heidän tiimin pitäisi organisoida ja johtaa itseään, mutta se ei käytännössä sitä tee. Seuraava sitaatti kuvaa hyvin suurimman osan haastateltavien näkemystä tiimiensä toiminnasta:

Meillä itseohjautuvuus on lähtökohta koko organisaatiossa. Tiimit saavat itse organisoida ja yleensä sieltä tietyt roolit löytyvät ja tiimiliidi myös tehtävien ja roolin, ei statuksen takia. Hyvin tiimin sisäistä ja sanoisin että jaettua johtajuutta vahvasti. Joidenkin täytyy vain vastata tietyistä asioista, mutta koko tiimi osallistuu siihen johtajuuteen. (H6)

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan millaisia työkaluja tai metodeja heillä käytetään tiimin jaetun johtajuuden parantamiseksi. Haastateltavista puolet kertoivat tiimien käyttävän Scrum -viitekehystä, joka on haastateltavien mielestä lähimpänä asiana heillä tiimin jaetun johtajuuden parantamista. Haastateltavista kolme tunnisti retrospektiivit oleellisena jaetun johtajuuden metodina. Eräs haastateltavista totesi, että metodeja on yllättävän vähän tiimillä itsellään, vaikka heillä pyritäänkin äärimmäiseen tiimin itseohjautuvuuteen. Kolme haastateltavaa totesi, että organisaatiossa työskentelevillä valmentajilla ja hr-henkilöillä on käytössään erilaisia työkaluja ja metodeja, mutta ne vaihtelevat yksilöllisesti, eikä voida väittää niiden olevan käytössä organisaatiossa laajasti eri tiimeillä, jotka kuitenkin pyrkivät toimimaan itseohjautuvasti.

Haastateltavilta kysyttiin kokemuksista pelillistämisestä tiimien johtamiseen liittyen. Puolet haastateltavista vastasi, että heillä ei ole kokemusta pelillistämisestä tiimien johtamisen yhteydessä. Kolme haastateltavaa tunnisti Topaasia -hyötypelit käytetyksi työkaluksi. Yksi haastateltavista tunnisti Delegation pokerin ja Moving motivators -kortit. Yksi haastateltavista kertoi, että heillä on useita pelillisiä elementtejä käytössä tiimien johtamiseen liittyen, kuten koulutuksissa käytettävät Lego serious play -elementit, sekä erilaiset edistymisen tasoa näyttävät asiat, kuten Kanban -taulut, mutta ne ovat hyvin valmentaja-, tai fasilitaattorikohtaisia.

Haasteltavilta kysyttiin, että ovatko he tietoisia siitä, pyritäänkö heillä tekemään tiimityöstä itsenäisempää tai siihen, että tiimi johtaisi enemmän itseään. Puolet haastateltavista vastasi kyllä. Kaksi haastateltavista, jotka vastasivat ei totesivat, että heillä tiimit ovat jo erittäin itseohjautuvia, joten siihen ei tarvitse tietoisesti enää pyrkiä. Kaksi muuta haastateltavaa vastasi myös ei, joista toinen totesi, että heillä on mennyt tiimityö eri suuntaan, eli tiimeiltä viedään pois itsenäisyyttä ja tiimejä pyritään johtamaan enemmän esimiesten kautta.

Haastateltavilta kysyttiin mitkä ovat heidän mielestään tiimien johtamisen ja tiimityön suurimpia haasteita tällä hetkellä. Tiimin jäsen roolin haastateltavat vastasivat oman tiiminsä näkökulmasta ja tiimitoiminnan kehittäjät organisaatiossa kertyneen kokemuksensa näkökulmasta. Erilaisia haasteita löytyi 12 kpl, jotka ovat vastuiden jakaminen, tiedonkulku ja kommunikaatio, erilaisten työtapojen yhteensovittaminen, tiimityön osaaminen, johtamistaidon osaaminen, tiimin jäsenten kemioiden toimivuus, liian vähäinen dokumentaatio, motivaatio johtamistyöhön, johtaja ei ehdi tai osaa auttaa teknisissä kysymyksissä, turvallisuuden tunteen puuttuminen, tiimille eri puolilta tulevat vaatimukset, ja työn suunnittelun epämääräisyys. Yhteenveto haasteista ja havaintojen määrästä löytyy taulukosta 11.

Vastuiden jakaminen on viiden haastateltavan mielestä suuri haaste. Vastuiden jakaminen nähtiin asiana, joka varmistaa, että kaikki työt tulevat tehtyä, myös ne, jotka eivät ole kaikkein mielekkäimpiä tehdä. Seuraava sitaatti kuvaa tätä hyvin:

Selkeästi se vastuiden jakaminen. Jos sitä ei tehdä tarpeeksi selkeästi, niin sitten jostain asioita saattaa jäädä tekemättä tai ne tulee tehtyä huonosti. Jaettu johtajuus voi toimia, mutta jaettu vastuu ei toimi. (H5)

Tiedonkulku ja kommunikaatio olivat toiseksi eniten havaintoja, 4 kpl, saanut este tiimitoiminnalle ja tiimien johtamiselle. Muutama haastateltava koki, että kommunikaatio on liian vähäistä niin tiimin sisällä, kuin tiimin ulkopuolelta tulevalta muulta organisaatiolta.

Erilaisten työtapojen yhteensovittaminen nähtiin tiimityössä haasteelliseksi. Erityisesti etätyö on kahden haastateltavan mukaan ongelmallista, sillä jotkut haluavat tehdä suurimman osan työstä yksin ja jotkut haluavat olla mahdollisimman paljon kasvotusten tiimin jäsenten kanssa.

Työtapojen yhteydessä mainittiin haasteena kemioiden toimivuus, joka tarkoittaa, että yhteistyö ei aina suju työkavereiden kanssa jostakin syystä. Usein tämä johtuu muutaman haastateltavan mielestä erilaisten työtapojen yhteensovittamisesta ja viestinnän vähyydestä.

Tiimityön osaaminen on kahden haastateltavan mielestä haaste. Eräs haastateltavista totesi tiimityön osaamiseen liittyen, että ihmiset eivät hahmota mitä eroa perinteisellä ryhmätyöskentelyllä ja tiimityöskentelyllä on.

Miten tiimityö ylipäänsä mielletään? Ei välttämättä nähdä eroa sellaisen perinteisemmän työryhmätyöskentelyn ja tiimityön välillä. ...Ainakin osalla porukasta on näkemys, että tehdään tiimityötä, mutta kuitenkin se ajattelumalli makaa siellä ryhmätyöskentelyssä ja oman työn optimoinnissa. Tästä tulee konflikteja, kun pitäisikin optimoida kokonaisuutta eli tiimiä. Silloin pitää joustaa omasta mukavuusalueesta ja tulla vastaan, olla avoimempi, jakaa omaa etenemistä, omia haasteita, olla haavoittuvaisempi, antaa toiselle apua, olla valmis panostamaan vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon paljon enemmän kuin ryhmätyöskentelyssä. (H8)

Johtamisen osaaminen on kahden haastateltavan mukaan haaste. Se liittyy johtamisen motivaatioon, koska erään haastateltavan mukaan johtamistehtävään nimitetty ihminen ei ole ohjelmistokehitystiimissä välttämättä aina kovin osava ihmisten johtaja tai halukas oppimaan sitä. Toisen haastateltavan mukaan jotkut ihmiset ovat taas hyvinkin motivoituneita johtamaan, mutta eivät tiimin jäsenten mielestä ole päteviä johtamistyössä.

Johtamisen osaamiseen liittyy vahvasti kahden haastateltavan mielestä haasteena johtamisen motivaatioon. Yhden haastateltavan mukaan johtamispositioon nostetaan teknisesti ansioituneimpia ihmisiä, joilla ei välttämättä ole halua johtamistehtäviin ja johtamisvastuuseen.

Kahden tiimin jäsen roolin haastateltavan mukaan johtajan ehtiminen ja osaaminen ovat haasteita. Yksi haastateltavista totesi, että johtaja ei ole usein tavoitettavissa tai paikalla tiimin jäseniä varten ja toinen haastateltava ei voinut kysyä johtajalta apua, koska johtajalla ei ole teknistä osaamista.

Liian vähäinen dokumentaatio nähtiin ongelmallisena tiimityön kannalta kahden haastateltavan mielestä, jotka ovat rooliltaan tiimin jäseniä. Dokumentaatio tarkoittaa tässä haasteessa ohjelmistokoodiin tehtävää dokumentaatiota ohjelmiston toiminnasta.

Yksi haastateltavista koki, että turvallisuuden tunteen puuttuminen oli iso haaste tiimin johtamisen, sekä tiimitoiminnan näkökulmasta. Turvallisuuden tunteen puuttuminen johtuu irtisanomisriskistä, joka voi johtaa siihen, että tiimin jäsenet pitävät tietoa itsellään turvatakseen selustansa mahdollisissa YT-neuvotteluissa.

Eräs haastateltavista, jonka rooli oli tiimin jäsenen näkökulma, koki että tiimin johtamisen haaste oli eri puolilta tiimille tulevat vaatimukset. Haastateltavan mukana tiimin johtaminen hankaloituu, kun tiimi saa eri puolilta vaatimuksia, joista tiimin nimetty johtaja ei ole tietoinen.

Yksi haastateltavista totesi, että työn suunnittelun epämääräisyys on tiimin johtamisen haaste. Tiimille saatetaan antaa tehtävä, joka on epämääräinen ja sen tavoitteet eivät ole selvillä.

Viimeinen haaste on erään haastatellun mukaan organisaation rakenne, joka on matriisiorganisaatio. Tämä voi johtaa joissakin tapauksissa siihen, että tiimin jäsen on mukana useassa projektissa, jotka kaikki vaativat hänen aikansa.

Yhteenvedona suurimmiksi haasteiksi tiimin johtamisen ja tiimitoiminnan näkökulmista haastateltavat näkivät vastuuden jakamisen, tiedonkulun ja kommunikaation, sekä erilaisten työtapojen yhteensovittamisen. Muita haasteita olivat tiimityön osaaminen, johtamisen osaaminen, motivaatio johtamistyöhön, johtajan ehtiminen ja osaaminen teknisiin asioihin, tiimin jäsenten kemioiden toimivuus, sekä liian vähäinen dokumentaatio. Mainituksi tulivat myös seuraavat haasteet: turvallisuuden tunteen puuttuminen, tiimille eri puolilta tulevat vaatimukset, sekä tiimille osoitetun työn suunnittelun epämääräisyys. Haasteet ja niiden esiintyminen ovat koottuna taulukkoon 11.

TAULUKKO 11 Tiimityön ja tiimien johtamisen suurimmat haasteet

Haaste	Havainnot (kpl)	Havainnot (%)
Vastuuden jakaminen	5 kpl	62,5%
Tiedonkulku ja kommunikaatio	4 kpl	50%
Erialaisten työtapojen yhteensovittaminen	3 kpl	37,5%
Tiimityön osaaminen	2 kpl	25%
Johtamistaidon osaaminen	2 kpl	25%
Tiimin jäsenten kemioiden toimivuus	2 kpl	25%
Liian vähäinen dokumentaatio	2 kpl	25%
Motivaatio johtamistyöhön	2 kpl	25%
Johtaja ei ehdi tai osaa auttaa teknisissä kysymyksissä	2 kpl	25%
Turvallisuuden tunteen puuttuminen	1 kpl	12,5%
Tiimille eri puolilta tulevat vaatimukset	1 kpl	12,5%
Työn suunnittelun epämääräisyys	1 kpl	12,5%
Matriisiorganisaatio	1 kpl	12,5%

7.3 Haastateltavien näkemykset konstruktion tuomista hyödyistä

Haastateltavilta kysyttiin arvioita konstruktion tuomista hyödyistä konstrukti-
on esittelyn jälkeen. Haastateltavat eivät vastanneet yhteenkään oletettuun hyö-
tyyn suoraan ei, mutta osaan hyödyistä haastateltavat empivät ja arvuuttelivat
hyödyn toteutumista, jolloin vastaus on merkitty ”ehkä” -sarakeeseen. ”Kyllä”

-vastaukseksi on merkitty vastaukset, jotka haastateltavat vastasivat selkeästi kyllä. Konstruktion tuomat hyödyt kuvauksineen ja haastateltujen vastaukset niihin löytyvät taulukosta 12.

TAULUKKO 12 Konstruktion hyödyt

Hyöty	Kuvaus	Kyllä (%)	Ehkä (%)
Luottamus	Tiimin jäsenten välisen luottamuksen paraneminen	100%	0%
Yhteistyö	Tiimin jäsenten yhteistyön paraneminen	100%	0%
Palaute	Tiimin jäsenten toisilleen antaman palautteen määrän paraneminen	100%	0%
Johtamiskäytänteet	Tiimin jäsenten yhteisten johtamiskäytänteiden paraneminen	87,5%	12,5%
Itsensä johtaminen	Tiimin jäsenen autonomian ja itsensä johtamisen paraneminen	75%	25%
Avoimuus	Tiimin jäsenten välisen avoimuuden paraneminen	75%	25%
Tiimin jäsenten koettu kyvykkyys johtajuuteen	Tiimitovereiden näkeminen kykenevinä johtajuuteen ja johtamistehtäviin	62,5%	37,5%
Oma koettu kyvykkyys johtajuuteen	Tiimin jäsen näkee itsensä paremmin kykenevänä johtajuuteen ja osallistuu enemmän johtamistekoihin	50%	50%
Yhteinen ymmärrys	Tiimin jäsenten yhteinen ymmärryksen paraneminen tekemisestään ja tavoitteestaan	50%	50%

Kaikkien haastateltavien mielestä konstruktion toteuttaminen voisi auttaa parantamaan tiimin jäsenten välistä luottamusta. Vastauksia perusteltiin niin, että konstruktiossa tehdään paljon nykyistä enemmän palautteenantoa, sekä mahdollistetaan hetkiä, joissa tiimi voi keskustella omasta toiminnastaan.

Kyllä. Mikä tahansa dialogi, missä ihmisillä on turvallinen olla ja paljastaa ja kertoa itsestään kasvattaa ihmisten ymmärrystä toisiaan kohtaan ja se automaattisesti mielestäni kasvattaa jonkinasteista empatiakyvykkyyttä. Ymmärretään sitä, mistä ihminen tulee. Kun se kasvaa, se auttaa kasvattamaan luottamuksen ilmapiiriä. (H6)

Sanoisin että kyllä. Näin tosi paljon elementtejä tuossa, jotka tuoppaavat oikeaan suuntaan ja rohkaisee käymään oikeanlaisia keskusteluja. (H8)

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että konstruktion toteuttaminen auttaisi parantamaan tiimin jäsenten toisilleen antaman palautteen määrää. Muutama haastateltavista totesi, että se on mahdollisesti tärkein ja todennäköisin asia, mitä tämä konstruktio tekee ja se mahdollistaa luottamuksen ja avoimuuden paranemisen.

Kyllä. Omakohtaisesti yksittäisiä tapauksia lukuunottamatta aika vähän nykyään henkilökohtaista palautetta annetaan, ellei siihen ole raameja annettu. (H2)

Ehdottomasti kyllä. Sitä nykyään ei vain tapahdu ilman ohjausta ja sovittuja käytänteitä ja jää tosi minimaaliseksi. (H5)

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että konstruktion toteuttaminen voisi parantaa tiimin jäsenten yhteistyötä. Haastatellut perustelivat vastauksiaan niin, että konstruktio lisää yleisesti tiimin keskustelun määrää omasta toiminnastaan, eikä pelkästään tehtävästä työstä tai tavoitteesta.

Joo. Näen nimenomaan, että tämä voisi olla yksi askel juuri sieltä ryhmätyöstä aitoon tiimityöhön. (H8)

Kyllä uskon. Yhteistyön parantaminen vaatii, että puhuttaisiin yhdessä mikä on hyvin ja huonosti ja mietittäisiin mitä voitaisiin parantaa. Ilman systeemiä siihen ne voi jäädä helposti kyräilyksi ja voi jäädä klikkejä. (H3)

Lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että konstruktion toteuttaminen voisi auttaa parantamaan tiimin jäsenten yhteisiä johtamiskäytänteitä. Erilaisia näkemyksiä tuli yksi havainto. Haastateltava tiimin jäsenen roolista oli huolissaan siitä, että tietääkö tiimi tarpeeksi johtamisesta pystyäkseen tunnistamaan ja parantamaan käytänteitään. Kaksi haastateltavista totesi, että erityisesti käyttöönottovaihe konstruktiossa voi auttaa hahmottamaan johtamisen tapoja tiimissä, kun tiimin jäsenten rooleja, kehittymishalukkuuksia ja edellisten projektien oppeja käydään tiimin kanssa läpi.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että konstruktio auttaa parantamaan tiimin jäsenten itsensä johtajuutta. Eräs haastateltavista totesi, että itsensä johtaminen on vaikea taito, jonka kehittäminen mahdollistaa paljon muutakin kehitystä. Perusteluiksi, miksi itsensä johtajuus todennäköisesti paranisi todettiin erityisesti itsearviointien teko.

Kyllä. Luultavasti. Kaikki reflektio siihen mitä on tehty ja voisi tehdä paremmin auttaa. Pitää aktiivisesti olla yrittämättä parantaa, jos se ei auttaisi. (H1)

Kyllä varmasti tosi paljon, jos tuota itsearviointia tekee. En usko, että moni tekee itsearviointia juurikaan tällä hetkellä. Ainakaan formaalisti. (H4)

Suurin osa haastateltavista totesi, että konstruktio voisi auttaa parantamaan tiimin jäsenten välistä avoimuutta. Kaksi haastateltavaa totesi, että tämä on todella tiimikohtainen kysymys. Kaksi haastateltavaa totesi, että tiimi voi konstruktiosta seuranneen palautteen kautta sulkeutua täysin tai kukoistaa täysin avoimena. Toiselta kannalta eräs haastateltava totesi konstruktiossa tulevan pakollisen palautteenantamisen jopa sitä helpottavana asiana.

Jos on jotain negatiivista palautetta annettavana, niin se voi olla tosi vaikeaa välillä. Jos tämän kautta syntyisi se, että on helpompi antaa huonoakin palautetta, voisi se lisätä avoimuutta. Ainahan on helppo antaa "kaikki menee hyvin" -palautetta, mutta onko se sitten rehellisesti avointa? Ei varmaankaan. Tässä se, että on tavallaan "pakko tehdä näin" voisi jopa helpottaa negatiivisen palautteen antamista. (H4)

Yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että konstruktion toteuttaminen voisi auttaa näkemään tiimitoverit paremmin kykenevinä johtajuuteen. Perusteluiksi todettiin, että ihmiset tietävät paremmin toistensa pyrkimykset käyttöönotto-vaiheen avulla, sekä palautteita ja itsearviointeja seuraamalla. Kahden haastateltavan mielestä sana johtajuus aiheuttaa vääränlaisen mielikuvan. Useampi haastateltavista oli sitä mieltä, että tämän hyödyn toteutuminen riippuu hyvin paljon siitä, miten vertaisten arviointia sanoitetaan. Yksi haastateltava koki ristiriidan siinä, että nähtäisiin muita johtajina, kun pyritään jaettuun johtajuuteen.

...Kun mennään tiimijohtajuuteen, en haluaisi itse nostaa, että täältä nousee tällaisia luontaisia johtajia, vaan tärkeätä on se tiimijohtajuus, jaettu johtajuus. Siinä on pieni herkkyys ja ristiriita. (H6)

Kyllä varmasti auttaisi. Ainakin muokkaisi ajattelua siitä, mitä se johtaminen on. (H7)

Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että konstruktion toteuttaminen voisi auttaa parantamaan tiimin jäsenten omaa kyvykkyyttä johtajuuteen ja osallistumisesta enemmän johtamistekoihin. Perusteluina hyödyn puolesta sanottiin, että jos tiimin jäsen haluaa ottaa vastuuta jossain vaiheessa tässä mallissa, niin hän saa siitä enemmän palautetta, joka auttaa näkemään itsensä kykenevänä johtamistekoihin. Tässä kohdassa johtajuus -sana nosti muutamalla haastateltavalla esille ristiriidan. Yksi haastateltavista toi esille, että kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä halua työssään johtaja-asemaan ja että johtajuus -sana on ongelmallinen, koska itsensä näkeminen johtajana ei tässä tapauksessa tarkoita johtaja-asemaa, vaan ihmistä, joka toteuttaa johtamiseen liittyviä tehtäviä.

Johtajuus -sana ei toimi tässä kontekstissa. Tarkoitat tällä varmaan sitä, että "auttaako tämä tiimin jäseniä osallistumaan tiimin toimintaan paremmin? Esim. antamalla palautetta ja muuta" niin kyllä. Koska se tiimi kouluttaa. Se on kuin koiralauma. Se lauma kouluttaa nuorempia koiria haluttuun käytökseen. Tuossa se johtajuus-sana ei toimi. Mä ehkä korvaisin esimerkin kautta sitä: "auttaako tämä tiimiläisiä kehittämään tiimille tärkeitä toimintamalleja esim. palautetta?" Näin pääsisi skippaamaan manager, director ja leader -sanat eli johtajuuden. Se resonoi ihmisille hyvin eri tavoilla. (H6)

Puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että konstruktio auttaa parantamaan tiimin jäsenten yhteistä ymmärrystä tavoitteestaan ja tekemisestään. Kaksi tiimin jäsenistä, sekä kaksi tiimitoiminnan kehittäjistä oli sitä mieltä, että tämä on kauimaksi osuva hyöty konstruktiossa. Kaksi haastateltavaa toikin esille, että tavoite ja tekeminen ei pitäisi tulla tiimiltä, vaan siitä syystä, miksi tiimi on perustettu. Tämä syy tulee IT-organisaatiossa haastateltavien mukaan usein asiakkaalta.

Näkisin, että tuolla pohjustuksella on vaikea päästä tiimin tarkoitukseen, oleellisiin mittareihin ja tavoitteisiin, jos ei erikseen käytetä aikaa siihen itse työhön jota ollaan tekemässä. Jos tiimin tarkoituksessa ei ole mukana sitä työtä mitä tehdään, niin se on helposti sellainen teennäinen ja tyhjistä nyhjäisty. Meidän työ on projektiluontoista, jossa on aika selkeätä ja ylhäältä annettu, mikä on projektin tarkoitus ja mitä siinä pitää olla. Tämä prosessi ei välttämättä siihen tuo lisäarvoa. (H5)

Yhteenvetona todennäköisimmiksi hyödyksi, joita konstruktion käyttö voisi haastateltavien mielestä tuoda olivat tiimin yhteistyön paraneminen, tiimin luottamuksen paraneminen, ja palautteen määrän lisääntyminen. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että konstruktio voisi tuottaa hyötyinä tiimin johtamiskäytänteiden paranemista, tiimin jäsenten itsensä johtamisen kehittymistä, sekä tiimin avoimuuden lisääntymisen. Hieman yli puolet haastateltavista uskoivat, että konstruktio voisi auttaa tiimin jäseniä kokemaan, että muut tiimin jäsenet ovat kyvykkäämpinä johtajuuteen. Puolet haastateltavista uskoivat, että konstruktio voisi auttaa tiimin jäseniä kokemaan itsensä kyvykkäämpinä johtamistehtäviin, sekä luomaan yhteistä ymmärrystä tiimin tavoitteesta ja tehtävästä.

7.4 Haastateltavien näkemykset konstruktion kehittämiseksi

Tässä luvussa esitellään haastateltavien näkemyksiä konstruktion kehittämiseksi. Haastateltavilta kysyttiin haastattelun lopuksi näkemyksiä konstruktion kehittämiseksi eli oliko konstruktiossa jotain turhaa ja poistettavaa tai puuttuiko siitä heidän mielestään jotain oleellista.

Konstruktion visuaalisessa esittämisessä arviointi -vaihe pitäisi kahden haastateltavan mukaan olla osa keskellä olevaa sykliä, eikä mallin oikeassa laidassa omana kohtanaan. Se kuvaisi heidän mukaansa paremmin sitä, että tiimin yhteinen arviointihetki on osa jatkuvuutta, kuten muutkin asiat syklissä.

Käyttöönotto -vaiheen tiivistämiseen tuli kaksi havaintoa. Eräs haastateltavista olisi tiivistänyt sitä useasta kysymyksestä maksimissaan kolmeen kysymykseen. Kaksi haastateltavaa muokkaisi tiimisopimuksesta mittarit ja tavoitteet pois. Yksi haastateltavista poistaisi oppimissopimuksen kysymykset saatteen muodostamisesta kokonaan.

Sitä tiimisopimusta muokkaisin eniten, että se olisi enemmän sellainen käytänteen ja arvopuolen-juttuja, kuin mittarointia ja tavoitteita. Se ei sulje noita pois, mutta tuolla pohjustuksella niihin ei helposti päästä. Toinen olisi se "missä olen ollut ja menossa" - kysymykset. Ne kaipaisivat ehkä vähän esimerkkitarinaa, jotta tietäisi mitä niihin pitäisi vastata. Mä en ainakaan osaisi, vaikka mielestäni olen näitä pohtinut paljonkin. (H5)

Tiimisopimushan on se, kuinka me ihmisinä toimimme. Mittarit ovat mittareita. Keskittyisin tässä ihmisinä toimimiseen. (H6)

Erään haastateltavan kehitysehdotus oli, että tiimi tekisi post mortem -nimisen oppien tiivistyksen projektin lopuksi ja keskustelisivat, mitä tästä projektista oppimaansa he vievät tulevissa tiimeissä ja projekteissa eteenpäin, jotta konstruktion käytöstä tulisi koko organisaatiolle hyödyllisempää.

Lopussa kannattaisi käydä post mortem, kun saattue hajoaa. Se käydään silloin lävitse, jotta me voidaan antaa organisaatiolle. Se tavallaan ehkä puuttui tästä. Siinä keskiössä tässä keskitytään tiimiin ja lopussa katsantakanta on korkeammalla. Siinä pitäisi miettiä asioita kuin "tällaisia asioita me tiiminä opimme ja kehityimme ja me voimme

ja haluamme antaa muille. Kun meidän saattueemme hajoo, nämä opit ja asiat me viemme organisaatiomme muihin paikkoihin, mihin saattueemme tästä poistuu.” Semmoisen lisäjalostuksen laittaisin tuohon, niin siitä tulisi enemmän lisäarvoa. Siihen tulisi kerroksellisuus. Siinä on se tiimin sisäinen oppiminen, mutta sitten myös se, että mitä me annamme tälle yhteisöllemme, yrityksellemme.... Silloin se linkittyy organisaation kehittämiseen selkeämmin. (H6)

Konstruktiossa ja sen esittelyssä käytetty sanasto aiheutti muutamia kehitysehdotuksia. Esittelyssä konstruktioista käytettiin termiä ”Jaetun johtajuuden pelillistetty prosessi”, johon eräs haastateltavista totesi, että prosessi ei ole sopiva sana kuvaamaan konstruktioita. Pelillistämisen inspiroima sanasto tarttui useimpaan haastateltavaan, jotka alkoivatkin kuvauksissaan käyttämään konstruktiossa käytettyjä sanoja ”saattue”, ”leirituli” ja ”matkanteko”. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että pelillinen sanoitus ei resonoinut hänessä ja hän käyttäisi mieluummin tavallisia termejä, kuten ”tiimin muodostaminen” ja ”työnteko” matkanteon ja saattuen muodostamisen sijaan. Toisaalta yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että erityisesti pelillinen sanasto toi konstruktioon mukaansatempaavuutta.

Prosessi -sanan vaihtaisin ehkä viitekehykseksi. Mietin, että tässä on samaa iteraatiivista, mitä esim. Scrum -viitekehyyksessä. Jotkut edelleen kutsuvat Scrumia prosessiksi, mutta eihän se ole. Prosessi on jotain mikä alkaa pisteestä A ja päättyy pisteeseen B ja aina samanlaisella syötteellä pitäisi saada samanlainen ulostulo. Viitekehys on paljon löyhempi. Se antaa minimiselkänön, minkä puitteissa toimia ja kehittää jopa itse mekanismia eteenpäin, jonka sisälle täytyy tuoda yksityiskohtia tarpeen mukaan. (H8)

Kolme haastateltavaa ei osannut sanoa kehitettävää. Erään haastateltavan mukaan konstruktiossa on tiivistetty hyvin kaikki oleellinen mitä tiimin pitäisi muistaa tehdä.

Ei oikeastaan tule mitään mieleen. Mikään ei myöskään sinänsä vaikuta turhalta. Jotkut asiat vaikuttavat tosi vaikeilta, mutta se ei tee niistä poistettavia. Voi olla päinvastoin. (H4)

Yhteenvedon kolme haastateltavista ei osannut sanoa kehitysehdotuksia konstruktion parantamiseksi. Kolme haastateltavista oli sitä mieltä, että käyttöönotto -vaihetta pitää tiivistää. Kaksi haastateltavaa halusi muuttaa konstruktion visuaalisessa esittämisessä arviointi -kohdan syklin sisälle. Kaksi haastateltavaa halusi muuttaa konstruktiossa käytettyä sanastoa. Toinen haastateltavista halusi muuttaa pelillisestä ajattelusta inspiraation saanutta sanastoa normaalimaksi. Yksi haastateltavista halusi lisätä konstruktion loppuun uuden vaiheen, jossa tiimi käy läpi projektin opit ja miten niitä voisi edistää tulevaisuudessa muualla organisaatiossa. Kehitysajatukset tiivistetty taulukkoon 13.

TAULUKKO 13 Kehitysajatukset konstruktioita kohtaan

Kehitysajatus	Havainnot (kpl)	Havainnot (%)
Käyttöönotto -vaihe tiiviimmäksi	3 kpl	37,5%
Ei osaa sanoa	3 kpl	37,5%

Leirituli -vaihe visuaalisesti keskelle sykliä	2 kpl	25%
Sanaston muuttaminen	2 kpl	25%
Loppuarvionnin lisääminen tiimin lopetettua	1 kpl	12,5%

7.5 Konstruktion esteet

Tässä luvussa esitellään huomioita haastatteluissa esille tulleista mahdollisista esteistä konstruktion käytännön toimivuudelle. Haastatteluissa havaittiin seitsemän erilaista estettä konstruktion toteutumiselle, jotka ovat aika, valmius, sopivuus tiimille, koettu hyödyllisyys, ympäristö, jatkuvuus, sekä sanasto.

Ensimmäinen havaittu este on aika. Kolme haastateltavaa kiinnitti huomiota, että konstruktion alun eli saattueen muodostamisen vaihe vie aikaa, joka organisaatiossa on muutenkin tiukassa ja ajankäyttöä voi olla hankala perustella.

Toinen este on valmius. Eräs haastateltava totesi, että tällainen uusi toimintatapa voi olla joillekin, varsinkin vanhemmille tiimin jäsenille hankala asia opetella.

Kolmas este on konstruktion sopivuus tiimille. Yksi haastateltavista totesi, että konstruktion toteuttaminen voi joillekin tiimeille olla alkuun turhan haastavaa, tai tuoda joillakin pidempään toimineilla tiimeillä asioita pintaan, joita ei välttämättä enää haluta tai kannata käsitellä.

Neljäs este on koettu hyödyllisyys. Yksi haastateltavista mainitsi useaan kertaan hyödyistä puhuttaessa, että ne voivat toteutua, kunhan tiimi lähtee niitä oikeasti tekemään, joka vaatii sitä, että konstruktio myydään tiimille sopivalla tavalla. Useampi haastateltava totesi, että se, miten konstruktioista kerrotaan tiimille ennen konstruktion käytön aloittamista, on tärkeää, jotta tiimi lähtee toteuttamaan konstruktion tehtäviä niin, että niistä on hyötyä.

Viides este on ympäristö. Yksi haastateltavista totesi, että hänen näkökulmastaan tiimillä ei ole juurikaan ongelmia, vaan ongelmat heidän työssään ja tiimissään tulevat ympäröivästä organisaatiosta, joka voi vaikuttaa myös konstruktion käyttöön tai tarpeellisuuteen.

Kuudes este on jatkuvuus. Yksi haastateltavista pohti, että jos tiimi lähtee toteuttamaan konstruktioita, niin kauan sitä jaksetaan tehdä ja kauan kiinnostus pysyy yllä konstruktion osoittamaan toimintaan?

Seitsemäs este on sanasto. Sanaston muuttaminen tuli esille jo kehitys-ideana, mutta sitä painotettiin erään haastateltavan toimesta niin paljon, että se on sisällytetty myös mahdollisiin haasteisiin. Yksi haastatelluista nosti huolenaikheeksi, että hyvä asia voi jäädä tekemättä, jos siinä käytetty sanasto ei ole vastaanottajan mielestä vakavasti otettavaa. Sanastosta erityisesti sanat "saattue", "leirituli" ja "oman hahmon kehittäminen" eivät olleet välttämättä konstruktion käyttöä edistäviä ja haastateltavan mukaan pelillinen sanasto voi nousta esteeksi varsinkin joidenkin vanhempien tiimin jäsenten kohdalla. Toisaalta toisen haastateltavan mukaan pelimäisyydestä inspiroitunut sanasto on vahvuus ja voi temmata ihmisiä paremmin mukaansa. Konstruktion havaitut esteet löytyvät taulukosta 14.

TAULUKKO 14 Havaitut konstruktion esteet

Este	Havainnot (kpl)	Havainnot (%)
Aika	3 kpl	37,5%
Tiimin jäsenten valmius ja tottuminen konstruktion toimintatapaan	2 kpl	25%
Konstruktion yhteensopivuus tiimin kanssa	2 kpl	25%
Koettu hyödyllisyyden taso	1 kpl	12,5%
Tiimin ympäristö	1 kpl	12,5%
Jatkuvuus	1 kpl	12,5%
Sanasto	1 kpl	12,5%

7.6 Konstruktion käytäntöön vieminen

Tässä luvussa esitellään havaintoja haastateltavien konstruktion käytäntöön viemisen ajatuksista. Kaikkien haastateltavien mielestä konstruktio voisi toimia käytännössä, mutta voi joiden haastateltavien mukaan tarvita alkuun toimiakseen tiimin ulkopuolista apua, sekä useamman kuukauden totuttautumisjakson, ennen kuin konstruktion toimintatavat käyvät tutuiksi tiimille.

Eräs haastateltavista totesi, että tällaista konstruktioita ei kannattaisi kevyesti testata vain viikkoa ja että tällaisen konstruktion testaaminen on pitkä pilot-tihanke. Hänen mukaansa metodi, jossa ihmiset oppivat uusia toimintatapoja, vaatii todennäköisesti vähintään kolmen kuukauden pakottamisen ja ohjauksen, jotta se lähtisi luonnostaan eteenpäin. Sitten nähtäisiin, miten konstruktio oikeasti toimii. Yksi syy vähintään kolmen kuukauden testijaksolle on myös, että lyhyempi kokeilu saattaa antaa mielikuvan leikkimielisestä kokeilusta, jota ei oteta tosissaan.

Tärkeää on nostaa ihmisille esille, että tämä on prosessi. Tämä ei tapahdu vartissa. Aikaikkuna, jossa alkaa näkemään tuloksia, on tässä nähdäkseni 3-6 kk. Tämä perustuu vain omaan näppärviooni. Voisin kuvitella, että ensimmäiset kaksi kuukautta täytyy forcettaa eteenpäin. Sitten tulee early adapterit ja muut vastaavat. Kuudessa kuukaudessa alkaa ne kuusikymppiset jäbätkin jo innostumaan. ...Jos ihmiset ajattelevat, että tulokset tulevat välittömästi, he tulevat pettymään. (H6)

Tuossa voisi olla ongelmana, että porukka ottaa sen alkuun ainakin ylimääräisenä hommana, mikä vain vie aikaa suhteessa hyötyihin. (H4)

Muutama haasteltava totesi, että tämä voisi lähteä hyvin toimimaan tietyn ajan puskemisen jälkeen, mutta alku voi olla hankalaa. Osa sekä tiimin jäsen -roolin, että tiimityön kehittäjä -roolin haastateltavista näki, että konstruktio voi alkuun tarvita valmennusta ja tukemista, jotta se toimisi. Erään haastatellun mukaan

erityisesti palautteen antaminen muille on herkkä aihe, joka voi tarvita tukeaa valmentajalta tai tiimin ulkopuoliselta. Samoin itsearviointi voi olla valmennusta tarvitseva vaihe, koska yhden haastatellun mukaan on vaikeaa olla objektiivinen omaa toimintaa kohtaan. Yksi haastatelluista totesikin, että konstruktio voi toimia käytännössä, mutta voi tarvita ulkopuolisen alkusysäyksen:

Uskon, kun alkukynnyksestä pääsee eteenpäin ja on riittävän monta harjoittelua tehtyä, sen jälkeen kyllä. Mun epäröinti liittyy siihen, että riittääkö tämä pelimekaniikka ja raami pelkästään siihen alkusysäyksen antamiseen? Varmaan riippuu tiimistä ja tiimin lähtötasosta. Osalle voi riittää. Osa voi kaivata sen, että joku tavallaan omistaa tämän "pelin käyttöönoton". (H8)

Kahden haastateltavan mielestä on käytäntöön vientiä edistävä hyvä asia, että konstruktiossa ei ole liian tiukka määrätelty, miten mikäkin vaihe pitää tarkan toteuttaa. Tämä tuo haastateltavien mukaan liikkumatilaa sitä ajatellen, että jokainen tiimi on erilainen ja erilaisessa tilanteessa.

Tykkäsin erityisesti siitä, että sen sijaan että oltaisiin lukittauduttu suoraan yhteen selkeään toteutustapaan ja yksityiskohtiin, niin tuo antoi rakenteen sille, että "näin se voisi mennä". Toteutustapahan voi olla mitä mitäkin missäkin vaiheessa. (H8)

Kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että konstruktio voisi toimia käytännössä heidän organisaatiossaan. Kaikki tiimin jäsenet sanoivat, että se voisi toimia heidän omassa tiimissään. Kaksi tiimitoiminnan kehittämisen roolin haastateltavista sanoi, että he aikovat osittain kokeilla konstruktioita käytännössä omien tiimiensä kanssa esittelyn perusteella.

Se vastaa moneen meidän tarpeeseen, jota olen tässä jo sanonutkin, jaetun johtajuuden haasteisiin ja itseohjautuvuuden haasteisiin ja palautteen saannin vähyyteen. Vaikka meillä onkin jo näitä projektityökaluja, niin projektitiimin vastuulle jää paljon näitä asioita, vaikka tiimillä hr-puolen tuki onkin, niin tämä voisi olla ehdottoman hyvä tuki siihen. (H7)

Eräs haastateltavista totesi, että valmentajat, fasilitaattorit ja scrum-masterit ovat yksi selkeä ryhmä heidän organisaatiossaan, joka voisi olla ihanteellinen viemään mallia käytäntöön, koska heidän intresseissään on auttaa tiimiä toimimaan paremmin. Toisaalta sama haastateltava totesi, että vaikka monella tiimillä onkin valmentaja, fasilitaattori tai scrum-masteri, niin kaikilla tiimeillä ei sellaista kuitenkaan ole. Näille tiimeille voi olla vaikea löytää henkilöä, joka ottaa mallin käytäntöönviemisen asiakseen. Yksi haastateltavasti näki, että malli voisi toimia käytännön työkaluna projektitiimien työkalupakissa, josta projektien vastuuhenkilöt voisivat sitä halutessaan hyödyntää kyseisessä projektissa.

8 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa käydään läpi pohdintaa liittyen tutkimukseen ja sen tuloksiin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi tutkimusongelmat ja niihin löytyneet vastaukset, sekä pohditaan tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä. Toisessa alaluvussa vertaillaan tutkimuksen havaintoja kirjallisuuden kanssa. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä rajoittavia tekijöitä.

8.1 Jaetun johtajuuden pelillistäminen

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, kuinka pelillistää jaettua johtajuutta IT-organisaatiossa? Tutkimusongelman perusteella tutkimuskysymykseksi muodostui:

- Kuinka edistää IT-organisaatiossa toimivan tiimin jaettua johtajuutta pelillistämisen avulla?

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimin jaettua johtajuutta voidaan edistää luomalla malli, jossa oleelliset jaetun johtajuuden elementit toteutetaan pelillisillä elementeillä. Mallissa pyritään tuomaan esille jaetun johtajuuden osa-alueet itsen johtamisen soveltaminen, sosiaalinen ja emotionaalinen tuki, yhteinen ymmärrys yhteisistä johtamiskäytänteistä, tiimin kulttuurin ylläpito, palaute, sekä yhteinen ymmärrys tavoitteesta ja tekemisestä. Nämä jaetun johtajuuden osa-alueet toteutetaan erilaisten pelillisten elementtien kautta, kuten kirjoitustehtävien, asioiden visuaalisen esillepanon ja tiimin yhteisten dialogihetkien avulla.

Tutkimuksen tuloksissa selvisi, että yli puolessa haastateltujen organisaatioista ollaan hyvin tiimipohjaisia ja tiimejä pyritään johtamaan jaetun johtajuuden tavoin. Puolessa organisaatioista pyritään itseohjautuvammaksi ja itsenäisempään tiimityöhön ja kahdessa, jossa ei pyritty, koettiin, että siinä ollaan jo hyvällä mallilla. Tämä havainto osuu yhteen Hsun ym. (2017) ja Skyttän (2000) näkemysten kanssa siitä, että IT-organisaatiot muuttuvat kohti tiimipohjaisem-

paa työskentelytapaa. Haastatelluille ei ollut kuitenkaan kovin selvää, miten tiimit johtavat itseään ja jos oli, niin haastateltavat totesivat, että joku tietty tiimin toimintamalli ei välttämättä ollut kovin yleinen koko organisaatiossa. Haastatelluilla ei ollut kokemusta pelillistamisestä tiimien johtamisen yhteydessä. Tämän antaa vahvistusta sille, että tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelmat ovat hyvin perusteltu ja tutkimus voi tuottaa arvoa, koska tutkimuskirjallisuudessa on aukko, johon tutkimuksella pyritään vastaamaan.

Tutkimuksen empiirisen osion haastateltavien organisaatioiden taustatietojen perusteella ainakin jonkin tasoinen pyrkimys jaettuun johtajuuteen toimintatapana on melko yleistä. Erään haastateltavan kuvaus tiimien johtamisen tavasta oli erittäin lähellä Pearcen (2004) määritelmää jaetulle johtajuudelle, jossa jaetun johtajuus kuvataan yhtäaikaiseksi, jatkuvaksi ja yhteiseksi tiimin prosessiksi, jossa esiintyy johtajuuden niin sanottua sarjaemergenssiä. Taustatietojen perusteella tutkimuskirjallisuus jaetun johtajuuden puolelta täsmää tutkielman tuloksiin siinä, että yhä useammassa tiimissä toteutetaan sellaista tiimijohtamisen mallia, missä ei ole formaalia johtajaa, vaan se on lähempänä jaettua johtajuutta. Tästä voidaan päätellä myös, että jaettua johtajuutta toteutetaan tai pyritään toteuttamaan useassa IT-organisaation tiimissä. Tällöin jaetulle johtajuudelle olisi hyvä olla olemassa jonkinlainen malli, jota käyttää tiimin toiminnan ohjaamiseen. Kuten eräs haastateltava sanoi, voi jaetun johtajuuden pelillistetty malli vastata hyvin tiimien jaetun johtajuuden ja itseohjautuvuuden haasteisiin, koska projektitiimille on annettu paljon vastuuta omasta johtamisestaan.

Tutkimuksen empiirisen osion perusteella pelillistäminen ei ole vielä IT-organisaatioissa kovin yleistä tiimien johtamisen suhteen. Muutama haastateltava totesi, että osa heidän valmentajistaan käyttää erilaisia pelillistettyjä elementtejä tiimien johtamisen tukena, mutta ne eivät ole vielä levinneet jaetuksi standardiksi organisaation tasolla. Haastateltavat ottivat konstruktion hyvin vastaan muutaman todetessa suoraan, että tämä ratkaisee joitakin ajankohtaisia ongelmia tiimien johtamisen suhteen. Osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että pelillisuus ja siitä inspiroitunut sanasto auttaa mahdollisesti mallin toimivuudessa. Tästä voidaan päätellä, että korkean tason yleiselle ja pelillistetylle mallille, jota voi soveltaa tapauskohtaisesti on olemassa tarve.

Ainestosta selviää erilaiset haasteet, mitä haastateltavat kokevat tiimien johtamisessa ja tiimityöskentelyssä olevan. Kolme eniten havaintoja saanut haastetta, sekä kolme kaksi havaintoa saanut haastetta ovat sellaisia, joihin jaetun johtajuuden pelillistetty malli voi auttaa. Nämä haasteet ovat vastuiden jakaminen, kommunikaatio, erilaisten työtapojen yhteensovittaminen, tiimityön osaaminen, johtamistaidon osaaminen ja tiimin jäsenten kemioiden toimivuus. Haastateltavien mielen päällä olevat haasteet tukevat sitä johtopäätelmää, että tiimin jaetun johtajuuden pelillistetty malli voi olla tukeva asia joiden haastateltavien mielen päällä olevien tiimin haasteiden selvittämisessä.

Tutkimuksen konstruktion hyötyjä käsittelevien tulosten perusteella jaetun johtajuuden pelillistetty malli voi auttaa erityisesti tiimin luottamuksen, yhteistyön ja palautteen antamisen parantamisessa. Mallin toteuttaminen voi myös todennäköisesti auttaa parantamaan tiimin yhteisiä johtamiskäytänteitä, tiimin jäsenten itsensä johtamisen tasoa, sekä tiimin avoimuutta. Erityisen tärkeäksi koettiin palautteen antamisen lisääntyminen ja itsearviointien tekeminen.

Moni haastateltava uskoi, että näiden tekemisten lisääntymisten kautta konstruktion toteuttaminen tuo monia arvelluista hyödyistä. Johtopäätöksenä tutkimusten tuloksista konstruktion toteuttaminen voi edistää odotetusti tiimin jaettua johtajuutta ainakin luottamuksen, yhteistyön, palautteen määrän, johtamiskäytänteiden, itsensä johtamisen, sekä tiimin avoimuuden suhteen.

Tutkimusten tulosten perusteella konstruktio ei kuitenkaan välttämättä tuo parannusta ymmärrykseen tiimin tavoitteesta. Tähän vaikuttaa se, että haastateltujen mukaan tiimin tavoite tulee IT-organisaatiossa usein tiimin ulkopuolelta, joko organisaatiolta itseltään tai asiakkaalta. Tiimi on yleensä muodostettu tätä tavoitetta tai projektia varten. Sen takia konstruktion toteuttaminen ei tuo siihen lisäarvoa, koska se on sisäsyntyinen asia tiimille osassa haastateltujen organisaatioita. Neljän haastateltavan mukaan tämä on hyvin yleistä IT-organisaatioissa. Johtopäätöksenä tälle jaetun johtajuuden osa-alueelle ei ole välttämättä tarvetta IT-organisaatioissa, joissa tiimin tavoite tulee asiakkaalta. Johtopäätöksenä konstruktioista kannattaa pudottaa pois tavoite-osio tiimisoitimuksen muodostamisen tehtävästä.

Puolet haastateltavista ei myöskään uskonut, että konstruktion auttaisi tiimin jäseniä osallistumaan johtamistekoihin ja näkemään itsensä kyvykkäänä johtajuuteen. Tähän vaikuttaa todennäköisesti haastatteluissa ilmennyt johtajuus -sanana käyttö, ja joillakin tiimin jäsenillä ilmenevä haluttomuus johtajuuteen. Jos tiimin jäsenet ovat jaetussa johtajuuden mallissa, jossa kukaan ei ole formaalisti kenenkään yläpuolella, niin sana johtajuus tuo silloin ristiriitaisia ajatuksia. Johtopäätöksenä konstruktiossa ei kannata käyttää välttämättä termejä "näkemään itsensä johtajana tai kyvykkäänä johtajuuteen", vaan kuten eräs haastateltavista totesi, kannattaa käyttää termistöä "auttaako tämä parantamaan jotain tiettyä toimintatapaa?". Tämä tarkoittaa, että konstruktiossa käytettyjen palautteiden ja itsearviointien sanoituksessa ei kannata käyttää esimerkiksi termejä "onko Matti osoittanut johtajuutta?", vaan mieluummin "onko Matti toiminut esimerkillisesti?".

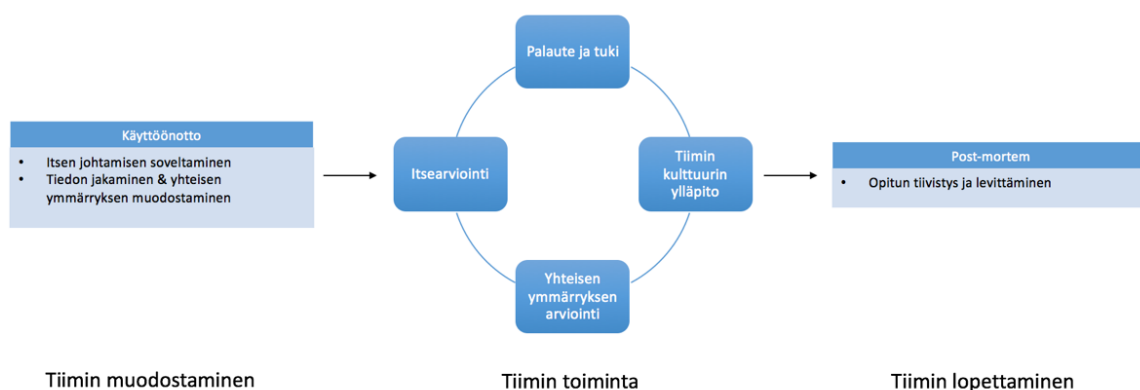
Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan väittää, että pelillistetty jaetun johtajuuden malli voi auttaa tiimejä toteuttamaan jaettua johtajuutta, ja että sellaiselle on tarvetta. Tutkimuksessa luotu konstruktio voi toimia jaetun johtajuuden pelillistettynä mallina, joka auttaa tuottamaan tutkimuskirjallisuuden mukaan oleellisia jaetun johtajuuden toimintoja. Todennäköisimmät hyödyt konstruktion toteuttamisesta tiimille ovat yhteistyön paraneminen, palautteen määrän paraneminen, luottamuksen paraneminen, sekä yhteisten johtamiskäytänteiden paraneminen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, ettei konstruktio ole sellaisenaan valmis ja konstruktioille todettiin myös parannusehdotuksia. Eniten ehdotuksia tuli käyttöönotto -vaiheen tiivistämiseksi. Kukaan haastatelluista ei kuitenkaan halunnut poistaa sitä kokonaan. Yksi haastatelluista totesikin, että vaikka heillä tiimityötä painotetaan, ei tiimin muodostamiseen ole mitään ohjeistusta tai käytäntöä. Kolme haastateltavaa ei osannut sanoa parannusehdotuksia todeten, että konstruktio on kattava. Yksi haastateltava totesi, että konstruktiossa käytetty sanasto voi olla vanhemmille ihmisille poistyöntävä. Hän tarkensi, että kehitysideoiden mennessä temaattisiin asioihin, on kokonaisuus hyvällä mallilla. Yksi haastateltavista totesikin haastattelun lomassa, että tii-

mien itseohjautuvuus on heillä ihan hyvällä tasolla, mutta oppien jakamista koko organisaatiolle ja muiden tiimien kanssa olisi hyvä olla enemmän. Tätä ajatusta tuki myös toisen haastateltavan kehitysehdotus, jossa tiimi tekisi post mortem -nimisen oppien tiivistyksen projektin lopuksi ja keskustelisivat, mitä tästä projektista oppimaansa he vievät tulevissa tiimeissä ja projekteissa eteenpäin, jotta konstruktion käytöstä tulisi koko organisaatiolla hyödyllisempää. Ullhøi ja Müllerin (2014) totesivat erääksi jaettu johtajuuden hyödyksi, että se voi johtaa parempiin käytänteisiin koko organisaation tasolla, eikä vain sitä toteuttavan tiimin tasolla. Post-mortem -kehitysidea tukisi tätä ajatusta. Johtopäätöksenä konstruktiossa tulisi miettiä sanaston tapauskohtaisuuksia, käyttöönotto -vaiheen tiivistämistä, sekä konstruktion visuaalisen mallin muuttamista, mikäli sitä haluaa viedä käytäntöön pidemmälle tai kehittää eteenpäin.

Empiirisessä tutkimuksessa tehtiin havaintoja myös konstruktion käytön esteisiin. Todennäköisimpiä esteitä konstruktion toimivuudelle voivat olla tottumattomuus, riittävät aikaresurssit ja riittävä koettu hyödyllisyys. Tuloksissa monet esiteltyt parannusehdotukset keskittyivätkin esteiden ylittämiseen. Aikaresursseihin ehdotettiin, että saattueen muodostamisen tehtävät tiivistetään ja toteutetaan yhtenä ohjattuna sessiona. Tottumattomuuteen ehdotettiin, että konstruktioa käytetään ohjatusti vähintään kolme kuukautta, jotta toimintamalli tulee tutuksi. Johtopäätöksenä voisi todeta, että konstruktion esteiden ylittäminen voi tarkoittaa, että konstruktioa kannattaa kokeilla ohjatusti vähintään kolme kuukautta, jotta sen ohjaamaan toimintamalliin totutaan ja sen tuoma hyöty voidaan todeta tiimin kesken. Alun käyttöönotto -vaihe kannattaa hoitaa tiivistettynä yhdellä ohjatulla sessiolla.

Jaetun johtajuuden pelillistettyyn malliin tehtiin muutoksia haastateltujen palautteiden, kehitysehdotusten ja todettujen esteiden pohjalta (kuvio 12). Käyttöönottovaihetta on visuaalisessa mallissa tiivistetty ja itsen johtamisen soveltamisen tehtävässä poistetaan oppimissopimuksen kysymykset, jolloin koko käyttöönottovaihe muuttuu tiiviimmäksi ja kevyemmäksi tehdä. Samoin yhteisen ymmärryksen muodostamisen tehtävästä, jossa luodaan tiimin kesken tiimisopimus, poistetaan osio, jossa tiimi miettii tavoitettaan, koska se tulee empiirisen tutkimuksen mukaan IT-tiimille asiakkaalta ja on tiimin perustamisen syy. Käyttöönotto -vaiheen tiivistäminen pyrkii myös ennaltaehkäisemään aikaan liittyvää estettä. Sykli -vaiheeseen eli tiimin toimintaan on lisätty yhteisen ymmärryksen arviointi -vaihe. Tiimin elinkaaren loppuun on lisätty Post-mortem -vaihe, jossa tiimi tiivistää projektista tai tiimityöstä oppimaansa ja päättää, millaisia tietoja ja toimintatapoja tästä kyseisestä projektista on hyvä levittää muihin projekteihin ja mistä pitää ottaa oppia, jotta samat virheet eivät toistu muissa projekteissa. Post-mortem -vaiheen toteuttamiseen voisi toimia Toivasen ja Kotamäen (2013) Jälkimotorola -kysymykset, jotka ovat: "Mikä meni hyvin?", "Mikä meni huonosti?", "Mitä opimme?", "Mitä teemme ensi kerralla paremmin?" ja "Mitä viemme käytäntöön?" Mallin vaiheiden alle on myös selvennetty, mitä tiimin olemassaolon vaihetta mikäkin vaihe edustaa, jotta pelillistämisestä inspiroitunut sanasto ei toimi epäluottamusta herättävänä tekijänä. Vaiheet ovat tiimin muodostaminen, tiimin toiminta ja tiimin lopettaminen. Vaiheiden selvennys pyrkii ennaltaehkäisemään tutkimuksessa todettua estettä sanastosta.



KUVIO 12 Jatkokehitetty jaetun johtajuuden pelillistetty malli

Jaetun johtajuuden pelillistetty konstruktio otettiin hyvin vastaan käytännön näkökulmasta. Jokainen haastateltavista oli sitä mieltä, että se voisi toimia käytännössä heidän organisaatiossaan tai tiimissään ja kaksi haastateltavista tiimien kehittämisen roolista toi haastatteluissa esille, että haluaisi ja aikoo kokeilla konstruktia vähintäänkin osittain organisaatiossaan omien tiimiensä kanssa. Tästä voi päätellä, että mallille on kysyntää ja tutkimusongelma on ollut hyvin perusteltu todellisista tarpeista käsin. Monet haastateltavat olivat kuitenkin myös sitä mieltä, että tällaisen konstruktion käytäntöön vieminen on vähintään muutaman kuukauden kokeilu sen takia, että uusiin toimintatapoihin totuttaminen vie aikaa. Käytäntöön viemisessä painotettiin myös tiimin ulkopuolista ohjausta konstruktion käyttöönotossa ja muutama kuukausi siitä eteenpäin. Tämä havainto osuu yhteen Carson ym. (2007) näkemysten kanssa, joiden mukaan toimiva jaettu johtajuus voi tarvita ulkopuolista valmennusta ja tukea, jos tiimin sisäinen ympäristö ei ole kovin vahva.

Yhteenvetona tutkimuksen tuloksista ja vastauksena tutkimuksen tutkimuskysymykseen jaetun johtajuuden pelillistetty malli voi olla potentiaalinen tai esimerkki potentiaalisesta toimintatavasta edistää jaettua johtajuutta tiimissä IT-organisaatiossa pelillistämisen keinoin. Se voisi toimia ohjaavana viitekehysenä, kuten Scrum toimii projektinhallinnassa tai sen voisi integroida johonkin olemassa olevaan toimintamalliin. Se voi siis edistää IT-organisaatiossa toimivan tiimin jaettua johtajuutta.

8.2 Tutkimustulosten vertailu aiemman kirjallisuuden kanssa

Aiempi kirjallisuus ei tarjoa tutkimustuloksille vertailupohjaa, koska tutkimusta, jossa jaettu johtajuutta edistetään pelillistämisen keinoin ei ole. Tutkimuksessa kuitenkin selviää, että mallille koettiin olevan esteitä, ja nämä esteet ovat samoilla linjoilla aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa todettiin seitsemän erilaista esteeluokkaa. Nämä seitsemän luokkaa ovat hyvin samankaltaiset El-Masrin ym. (2015) pelillistämisen esteiden kanssa. Taulukkoon on lisätty Moen ym. (2009) näkemykset

jaetun johtajuuden organisaatiotason esteistä, koska niissä huomioiduista esteistä yksi tuli esille tutkimuksen empiirisessä osiossa. Taulukosta 15 löytyvät konstruktion havaitut esteet yhdistettynä osaan tutkimuskirjallisuudesta löytyneistä pelillistämisen ja jaetun johtajuuden organisaatiotason esteistä.

TAULUKKO 15 Konstruktion esteet verrattuna tutkimuskirjallisuuteen

Kategoria	Huomiot	Huomio kirjallisuudessa
Resurssit	3 kpl	X
Valmius	2 kpl	X
Pelin joustavuus	2 kpl	X
Hyödyllisyys	1 kpl	X
Ympäristö	1 kpl	X
Jatkuvuus	1 kpl	
Sanasto	1 kpl	
Oman tiedon turvaaminen	0 kpl	X
Jaetut resurssit	0 kpl	X
Sivuvaikutukset	0 kpl	X

Tutkimuksen löydöksiin perustuen voi todeta, että resurssit, valmius ja joustavuus ovat konstruktion toimivuudelle oleellisia esteitä. Muita esteitä ovat hyödyllisyys, jatkuvuus ja sanasto. Ne ovat samoilla linjoilla tutkimuskirjallisuuden El-Masrin ym. (2015) pelillistämisen esteiden kanssa. El-Masrin ym. (2015) sivuvaikutusten estekategoriasta ei löytynyt havaintoja. Muita havaittuja ja tutkimuskirjallisuudessa olevia esteitä konstruktion toimivuudelle on tiimin ympäristö eli organisaatio, jossa tiimi toimii. Se on myös Moen ym. (2009) tunnistamia jaetun johtajuuden esteitä. Muita jaetun johtajuuden organisaatiotason esteitä eli jaettuja resursseja ja oman tiedon turvaamista ei havaittu konstruktion esteenä, mutta niihin viitattiin kahden haastattelun toimesta yleisenä tiimityön haasteena. Empiirisessä osiossa havaittiin kaksi uutta estekategoriaa, joita ei ollut havaittu kirjallisuudessa. Ne ovat jatkuvuus ja sanasto.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetyt menetelmät mittaavat valittua tutkimusilmiötä. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa

sitä mitä sen on tarkoituskin mitata. Validiteetti on hyvä, kun tutkimuksen kohderyhmät ja tutkimuskysymykset ovat oikeat. (Hiltunen, 2009.)

Tutkimuksessa on kaksi luotettavuutta rajoittavaa tekijää. Ensimmäinen rajoittava tekijä on, että tutkimuksen kirjallisuuskatsauksen aiheista eli pelillistämistä ja jaetusta johtajuudesta ei löytynyt molempia aiheita yhdisteleviä lähteitä. Toinen rajoittava tekijä on, että konstruktioita koskevat tulokset eivät ole suoria havaintoja tosielämästä, vaan haasteltavien mielipiteitä ja näkemyksiä. Näkemyksien ja mielipiteiden luotettavuutta on pyritty korostamaan valitsemalla sopivat haasteltavat, joilla on hyvä ja tutkimukseen soveltuva kokemus. Luotettavampi tapa olisi toteuttaa konstruktio useammassa tiimissä muutamassa erilaisessa ohjelmistoyrityksessä 3-6 kk kokeilujakson ajan ja tehdä empiirisiä havaintoja konstruktion toimivuudesta.

Mahdollinen tutkimuksen luotettavuutta parantava tekijä on, että tutkimuksen tekijä omaa kokemusta työelämästä omakohtaisesta tiimityöstä, sekä tiimien parissa työskentelystä ja hyötypelien suunnittelusta ja käyttämisestä tiimien jaetun johtajuuden parantamiseksi.

8.4 Tutkimuksen merkitys

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen merkitystä. Tutkimuksella voi olla merkitystä akateemisesti, yrityksille ja organisaatiolle, sekä niissä toimiville tiimeille ja yksilöille.

Tässä tutkimuksessa luotu konstruktio on käytännönläheinen, ja siitä voi olla yrityksille ja organisaatioille merkitystä. Tutkimusta voi hyödyntää tiimien johtajat, tiimien valmentamisesta ja kehittämisestä vastaavat henkilöt, sekä mahdollisesti jaettua johtajuutta toteuttavat tiimien jäsenet. Tutkimusta voi hyödyntää ohjaavana viitekehystenä tiimeissä, joissa toteutetaan jaettua johtajuutta tai pyritään toimimaan vailla nimettyä johtajaa. Tutkimus voi toimia myös yksilöille, tiimeille ja organisaatioille idea-aihiona sille, miten paremmin kehittää tiimitoimintaa tai tienviittana, millaisia asioita jaettua johtajuutta toteuttavassa tiimissä kannattaa tehdä.

Akateemisesti tutkimuksen merkitys on jaetun johtajuuden ja pelillistämisen yhdistämisessä, jota ei ole aiemmin tutkimuskirjallisuudessa tehty. Myös konstruktio, jaetun johtajuuden pelillistetty malli on uusi kontribuutio akateemiseen tutkimukseen.

8.5 Jatkotutkimusaiheita

Tässä luvussa esitellään tutkimukselle mahdollisia jatkotutkimusaiheita, jotka perustuvat tutkimuksen tulosten havaintoihin, sekä tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Jatkotutkimusaiheet liittyvät konstruktion käytännön kokeilemiseen, sekä kokeilemisen kautta ilmeneviin tiimi- ja organisaatiokohtaisiin eroihin.

Tälle tutkimukselle luonnollinen jatkotutkimuksen aihe olisi testata konstruktiota käytännössä. Toteutustapana tähän voisi parhaiten soveltua tapaustutkimus ja se kannattaisi toteuttaa usealla tiimillä samasta organisaatiosta. Myös useampi organisaatio on tapaustutkimukselle vaihtoehto, jolloin pitää huomioida eri organisaatioissa olevia kulttuurillisia tekijöitä, mutta silloin voidaan myös mahdollisesti vertailla syitä, miksi joissakin organisaatioissa konstruktion toimiminen on erilaista kuin toisissa. Tällöin voitaisiin myös verrata, ovatko etukäteen arvioidut hyödyt käytännössä toteutuvia ja ilmaantuuko muita hyödyitä, joita ei ole otettu huomioon. Tapaustutkimuksessa pystytään myös havainnoimaan, mitkä tässä tutkimuksessa todetuista konstruktion mahdollisista esteistä toteutuvat. Tapaustutkimuksessa voitaisiin myös tutkia, kohtaako konstruktiota toteuttava tiimi Moen ym. (2009) tiimikohtaisia jaetun johtajuuden esteitä, joita ei tullut tässä tutkimuksessa esille.

Tulevaisuudessa voitaisiin myös tutkia, miten malli toimii samassa tilassa toimivilla tiimeillä ja miten etätyötä tekevillä tiimeillä. Tiimien välisiä eroja voisi myös tutkia tiimien funktioista käsin.

Organisaatiokohtaisia eroja voitaisiin tutkia tutkimalla tiimejä laajasti ja vertaamalla niiden tutkimustuloksia keskenään organisaatioiden eri tekijöiden, kuten organisaatorakenteen tai koon mukaan.

9 Yhteenveto

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on ollut selvittää, kuinka pelillistää tiimin jaettua johtajuutta IT-organisaatiossa. Aihe on tärkeä, sillä aiempaa tutkimusta aiheesta ei ole, vaikka samaan aikaan tiimit toimivat IT-organisaatioissa yhä enemmän jaetun johtajuuden johtamismallilla. Tutkielma on konstruktii-
nen tutkimus, jossa on haettu tietoa konstruktion luomiseksi aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta ja arvioitu konstruktion hyödyllisyyttä haastattelemalla IT-alan ammattilaisia, joiden käytössä konstruktiio voisi olla ja jotka omaavat kokemusta tiimien kehittämisestä IT-alalla. Tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta, konstruktion luomisesta, sekä empiirisestä osuudesta. Kirjallisuuskatsaus loi pohjan konstruktion luomiseen. Kirjallisuuskatsauksen yhteenvedon pohjalta luotiin konstruktiio, jonka hyödyllisyyttä selvitetään empiirisessä tutkimusosiossa. Empiirinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla teema-
haastatteluilla ja aineisto analysoitiin teemoittelun ja koodauksen avulla. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma oli:

- Kuinka edistää IT-organisaatiossa toimivan tiimin jaettua johtajuutta pelillistämisen avulla?

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi luotiin kolme apukysymystä:

- Mitä on pelillistäminen?
- Kuinka pelillistetään?
- Mitä on jaettu johtajuus?

Kolme tukikysymystä muodostettiin tutkimuksen alussa, jotta saavutettaisiin parempi ymmärrys tutkimusongelmasta. Tutkimuksen apukysymyksiin pyrittiin vastaamaan kirjallisuuskatsauksella.

Ensimmäinen apukysymys oli ”Mitä on pelillistäminen?”. Pelillistäminen on peleistä tuttujen elementtien käyttöä ei peli-konteksteissa, eli konteksteissa joissa ei ole tarkoitus pelata. Pelillistämällä pyritään tekemään aktiviteeteista tai asioista motivoivempia tai mielekkäämpiä käyttäjä.

Tutkimusongelman toinen apukysymys oli ”Kuinka pelillistetään?”. Pelillistämisen prosessi on monivaiheinen, joka alkaa ongelman tai kontekstin mää-

rittelystä. Toinen vaihe on käyttäjien hahmottaminen. Kolmas vaihe on mallin ideointi ja prototyypin suunnittelu, jossa otetaan huomioon halutut käyttäytymismallit ja aktiviteetit. Neljäs vaihe on implementointi eli pelillistetyn asian käytäntöön vieminen. Viides vaihe on toimivuuden arviointi.

Kolmas apukysymys tutkimusongelmaan liittyen oli ”Mitä on jaettu johtajuus?”. Jaettu johtajuus on yksilöiden välillä tiimissä tapahtuvaa emergenttiä johtajuutta. Tiimissä ei ole nimettyä formaalia johtajaa, vaan johtajuus on tiimille yhteinen asia.

Tutkimusongelman ”Kuinka edistää IT-organisaatiossa toimivan tiimin jaettua johtajuutta pelillistämisen avulla?” selvittämiseksi kehitettiin konstruktio konstruktivisen tutkimusotteen mukaisesti kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja sen hyödyllisyyttä arvioitiin tutkielman empiirisessä osiossa. Konstruktio on jaetun johtajuuden pelillistetty malli. Konstruktioa arvioitiin IT-alan tiimitoiminnan kehittäjien osaajien ja potentiaalisten käyttäjien kanssa.

Empiirisen tutkimuksen eli haastattelujen tulosten perusteella konstruktio voi hyvin toimia viitekehysenä tai mallina jaetun johtajuuden edistämiseksi pelillisin keinoin. Empiirisen tutkimuksen tulosten pohjalta konstruktio voi haastateltavien mukaan tuottaa osittain niitä hyötyjä, mitä jaetun johtajuuden hyvä toteuttaminen voisi tutkimuskirjallisuuden mukaan toteuttaakin. Empiirisessä osion tulosten pohjalta konstruktioista kehitettiin seuraava versio, joka huomioi oleelliset empiirisen tutkimuksen kehitysideat ja käytön esteet.

10 Lähdeluettelo

- Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) Me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 245-260.
- Aronson, J. (1995). A pragmatic view of thematic analysis. *The qualitative report*, 2(1), 1-3.
- Augustin, K., Thiebes, S., Lins, S., Linden, R., & Basten, D. (2016, June). Are we Playing Yet? A Review of Gamified Enterprise Systems. In *PACIS* (p. 2).
- Bartle, R. (1996): Hearts, clubs, diamonds, spades: Players who suit muds. Journal of MUD Research. Haettu osoitteesta <http://www.mud.co.uk/richard/hcds.htm>
- Bligh, M. C., Pearce, C. L., & Kohles, J. C. (2006). The importance of self-and shared leadership in team based knowledge work: A meso-level model of leadership dynamics. *Journal of managerial Psychology*, 21(4), 296-318.
- Bogost, I. (2011) Persuasive Games: Exploitationware [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta https://www.gamasutra.com/view/feature/6366/persuasive_games_exploitationware.php
- Bui, A., Veit, D., & Webster, J. (2015). Gamification–A Novel Phenomenon or a New Wrapping for Existing Concepts? Research-in-progress.
- Böckle, M., Novak, J., & Bick, M. (2017). Towards adaptive gamification: a synthesis of current developments. In *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems (ECIS)*. Guimarães, Portugal.
- 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*, 50(5), 1217-1234.

- Chou, Y. K. (2015). Actionable Gamification. *Beyond Points, Badges, and Leaderboards*. Fremont, CA : Octalysis Media.
- Chou, Y. K. (2017). A Comprehensive List of 90+ Gamification Cases with ROI Stats [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://yukaichou.com/gamification-examples/gamification-stats-figures/>
- Cuckoo Workout. (2017), Haettu osoitteesta www.cuckooworkout.com
- Cunningham, I. (1999). The Wisdom of Strategic Learning: the self managed learning solution. *Aldershot: Gower*
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011, September). From game design elements to gamefulness: defining gamification. In *Proceedings of the 15th international academic MindTrek conference: Envisioning future media environments* (pp. 9-15). ACM.
- Dey, S., & Eden, R. (2016). Gamification: An emerging trend.
- Drucker, P. F. (2000). *Johtamisen haasteet*. [Porvoo]: WSOY.
- El-Masri, M., Tarhini, A., Hassouna, M., & Elyas, T. (2015, May). A Design Science Approach To Gamify Education: From Games To Platforms. In *ECIS*.
- Ensley, M. D., Pearson, A., & Pearce, C. L. (2003). Top management team process, shared leadership, and new venture performance: A theoretical model and research agenda. *Human Resource Management Review*, 13(2), 329-346.
- Faraj, S., & Sambamurthy, V. (2006). Leadership of information systems development projects. *IEEE Transactions on engineering management*, 53(2), 238-249.
- Hamari, J. (2015). Gamification-motivations & effects. Helsinki: Aalto University 2015
- Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014,). Does gamification work? a literature review of empirical studies on gamification. In *System Sciences (HICSS), 2014 47th Hawaii International Conference on* (pp. 3025-3034). IEEE.
- Helms, R., W., Barneveld, R., & Dalpiaz, F. (2015). A Method for the Design of Gamified Trainings. In *PACIS* (p. 59).
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki : Tammi

- Hiltunen, L. (2009) Validiteetti ja reliabiliteetti. Haettu osoitteesta http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti_handout.pdf
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678-693.
- Hooker, C., & Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity, and shared leadership. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the whos and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Houghton, J., Neck, C., & Manz, C. (2003). Self-Leadership and Superleadership. Teoksessa Pearce, C. & Conger, J. (toim.), *Shared Leadership: Reframing the whos and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hsu, J. S. C., Li, Y., & Sun, H. (2017). Exploring the interaction between vertical and shared leadership in information systems development projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1557-1572.
- Juuti, P. (2013). Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *Tiimit ja tuloksekas yritys*. [Espoo]: Weilin + Göös.
- Kari, T., Piippo, J., Frank, L., Makkonen, M., & Moilanen, P. (2016). To gamify or not to gamify?: Gamification in exercise applications and its role in impacting exercise motivation. *BLED 2016: Proceedings of the 29th Bled eConference "Digital Economy"*, ISBN 978-961-232-287-8.
- Keränen, V. (2016). Mikä on sun supervoima? [Blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <http://banana.fi/2016/10/05/mika-on-sun-supervoima/>
- Kocolowski, M. D. (2010). Shared leadership: Is it time for a change. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 22-32.
- Marache-Francisco, C., & Brangier, E. (2013). Process of Gamification. *Proceedings of the 6th Centric*, 126-131.
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Haettu osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Marczewski, A. (2015). Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play: Gamification, Game Thinking and Motivational Design. CreateSpace Independent Publishing Platform. Haettu osoitteesta <https://www.gamified.uk/gamification-framework/differences-between-gamification-and-games>

- Mielonen, J. (2011). Making sense of shared leadership: a case study of leadership processes and practices without formal leadership structure in the team context. *Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology*
- Moe, N. B., Dingsøyr, T., & Dybå, T. (2009). Overcoming barriers to self-management in software teams. *IEEE software*, 26(6).
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of management*, 36(1), 5-39.
- Morschheuser, B., Hamari, J., Werder, K., & Abe, J. (2017). How to gamify? A method for designing gamification.
- Nicolaides, V. C., LaPort, K. A., Chen, T. R., Tomassetti, A. J., Weis, E. J., Zaccaro, S. J., & Cortina, J. M. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 923-942.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research.
- Pearce, C. L. (2004). The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 47-57.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self-and shared leadership in knowledge work.
- Pedreira, O., García, F., Brisaboa, N., & Piattini, M. (2015). Gamification in software engineering—A systematic mapping. *Information and Software Technology*, 57, 157-168.
- Peffers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of management information systems*, 24(3), 45-77.
- Riippi, J. (2015). Oppiminen ohjelmistoprojektissa on joukkuelaji. [blogikirjoitus]. Haettu osoitteesta <https://www.vincit.fi/blog/oppiminen-ohjelmistoprojektissa-on-joukkuelaji/>

- Robson, K., Plangger, K., Kietzmann, J. H., McCarthy, I., & Pitt, L. (2015). Is it all a game? Understanding the principles of gamification. *Business Horizons*, 58(4), 411-420.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Sailer, M., Hense, J. U., Mayr, S. K., & Mandl, H. (2017). How gamification motivates: An experimental study of the effects of specific game design elements on psychological need satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 69, 371-380.
- Salovaara, P. (2017). Monikollinen johtajuus: kuinka organisoida itseohjautuvuutta. Teoksessa Martela, F & Jarenko, K. (toim.), *Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma talent.
- Skyttä, A. (2000). A-Ö Tiimiytys ja sen läpivienti: matkalla kohti matalampia organisaatioita. *Helsinki: Yritystaito*
- Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs johtajuus. *Helsinki: Talentum*.
- Teh, N., Schuff, D., Johnson, S., & Geddes, D. (2013). Can work be fun? Improving task motivation and help-seeking through game mechanics. Research-in-progress.
- Toivanen, H. & Kotamäki, M. (2013). *Kaverijohtamisen visuaalinen innostuskirja*. [Jyväskylä]: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Ulhøi, J. P., & Müller, S. (2014). Mapping the landscape of shared leadership: A review and synthesis. *International Journal of Leadership Studies*, 8(2), 66-87.
- Wassenaar, C. & Pearce, C. (2017) Shared Leadership. Teoksessa Antonakis, J., & Day, D. V. (toim.), *The nature of leadership*. Sage publications.
- Werbach, K., & Hunter, D., (2012) For the win: How game thinking can revolutionize your business, Wharton Digital Press, Philadelphia
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (2001). Team leadership. *The leadership quarterly*, 12(4), 451-483.

LIITE 1 - PUOLISTRUKTUROITU HAASTATTELURUNKO

Haastateltavan tausta

1. Miten kuvailisit omaa työtehtävääsi?
2. Kokemus organisaatiosta (kauan ollut mukana)?

Organisaation tausta

1. Minkälaisia tiimejä teidän organisaatiossa on?
2. Tiimien pysyvyys eli kesto?
3. Tiimien keskimääräinen koko?

Taustaa tiimien johtamisesta

1. Miten kuvailisit, että tiimejä johdetaan?
2. (Miten kuvailisit, että kuinka tiimit johtavat itseään?)
3. Suurimmat haasteet tiimityöskentelyssä?
4. Suurimmat haasteet tiimien johtamisessa?
5. Millaisia työkaluja tai metodeja nyt käytetään tiimin jaetun johtajuuden parantamiseksi?
6. Millaisia työkaluja tai metodeja nyt käytetään tiimin luottamuksen parantamiseksi tai yhteisymmärryksen parantamiseksi?
7. Onko kokemusta pelillistämisestä tiimien johtamisen yhteydessä?

Konstruktio arviointi

1. Mikä konstruktiossa on hyvää?
2. Mikä konstruktiossa on huonoa?

Voisiko konstruktio auttaa parantamaan:

3. Tiimin jäsenten välistä luottamusta?
4. Tiimin jäsenten välistä avoimuutta?
5. Tiimin jäsenten yhteistä ymmärrystä tekemisestään ja tavoitteestaan?
6. Tiimin yhteisiä johtamiskäytänteitä?
7. Tiimiln jäsenten näkemystä tiimitovereista kykenevinä johtajuuteen?
8. Tiimin yhteistyötä?
9. Tiimin jäsenten osallistumista johtamistekoihin ja näkemystä itsestä johtajana?
10. Tiimin jäsenten autonomiaa ja itsensä johtajuutta?
11. Tiimiläisen antaman palautteen määrää?
12. Miten konstruktioa voisi kehittää?
13. Voisiko konstruktio toimia teillä käytännössä?