



Ketterän johtamisen menetelmien hyödyntäminen asianajoassistentin työssä

Milla Koskinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan palveluratkaisujen ja kielten koulutusohjelma

Amk-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

| |
|--|
| Tekijä(t) Milla Koskinen |
| Tutkinto Tradenomi |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Ketterän johtamisen menetelmien hyödyntäminen asianajoassistentin työssä |
| Sivu- ja liitesivumäärä 27 + 3 |
| <p>Työn tehokkuuden parantamiseen on monia keinoja, ja ketteryys on yksi niistä. Ketterä johtaminen perustuu ketteriin arvoihin ja menetelmiin, joita hyödyntämällä yritykset paneutuvat kehityskohtiin ja etenevät strategisesti kohti ketterämpää, tehokkaampaa ja sujuvampaa työarkea ja asiakaskokemuksia. Ketteriä menetelmiä käytetään tänä päivänä alasta riippumatta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, voisivatko asianajotoimistoissa työskentelevät assistentit hyödyntää ketteriä menetelmiä työssään. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin, mitä ketterien menetelmien käyttöönotto edellyttää organisaatiolta, assistenteilta ja työpareina toimivilta juristeilta, sekä mitä hyötyjä menetelmät mahdollisesti tuovat assistentin työhön. Opinnäytetyötä ei ole tehty toimeksiantona.</p> <p>Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin keväällä 2023, ja tutkimusta varten haastateltiin viittä asianajotoimistossa työskentelevää assistenttia. Menetelmänä puolistrukturoitu haastattelututkimus mahdollisesti haastateltaville vapaan vastaustavat sekä poikkeamisen valmiista haastattelurungosta. Haastattelurunko muodostettiin tutkimuksen johdannon ja teoriaosuuden pohjalta, ja haastattelukysymyksissä on hyödynnetty tutkimuskysymyksiä eri näkökulmia.</p> <p>Opinnäytetyön rakenne koostuu johdannosta ja teoriapohjasta, empiirisestä osiosta ja tutkimuksen tuloksista. Johdannossa avataan asianajoassistentin työnkuvaa ja teoriapohjassa avataan ketterän johtamisen käsitteitä ja tutkittavia ketteriä menetelmiä, joita ovat Scrum, Kanban, Scrumban ja Lean. Empiirisessä osassa esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus, jonka jälkeen tutkimustuloksia analysoidaan. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, tehdään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset sekä pohditaan opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena sekä omaa oppimista.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan asianajoassistentit voisivat hyödyntää työssään ketteristä menetelmistä Kanbania sekä Leania. Menetelmien käytössä olennaista on itseohjautuvuus, yhteismääritys assistenttien ja juristien välillä, sekä organisaation osallistuminen menetelmien käyttöönotossa ja seuraamisessa. Kanban hyödyttäisi kokonaisuuksien hahmottamisessa ja projektien kulun seuraamisessa. Lisäksi Kanban auttaisi jakamaan työtehtävät tasaisemmin assistenttien kesken. Lean on tutkimuksen tulosten mukaan hyvä keino vähentää assistentin työssä ilmenevää hukkaa, jota syntyy muun muassa juristien heikosta kommunikaatiosta sekä muiden asianajotoimiston tukitoimintojen assistenteille siirtämistä työtehtävistä. Menestyksellä ketterien menetelmien käyttö edellyttää johdon ja esihenkilöiden esimerkkiä ja luottamista, sekä yhteisiä pelisääntöjä menetelmien käytöstä.</p> |
| Asiasanat ketterä johtaminen, assistentin työ, Kanban, Lean, Scrum, asianajotoimisto, itseohjautuvuus |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus | 1 |
| 1.2 | Assistenttien työnkuva asianajotoimistossa | 2 |
| 2 | Ketterä ajattelutapa | 4 |
| 2.1 | Ketterä johtaminen | 4 |
| 2.2 | Ketterän johtamisen menetelmät | 5 |
| 2.2.1 | Scrum | 6 |
| 2.2.2 | Kanban | 7 |
| 2.2.3 | Lean | 9 |
| 3 | Kvalitatiivinen tutkimus ketteryydestä osana asianajoassistentin työtä | 11 |
| 3.1 | Tutkimusmenetelmä | 11 |
| 3.2 | Tutkimusaineiston keruu ja analysointi | 12 |
| 4 | Tutkimustulokset | 15 |
| 4.1 | Ketterien menetelmien käyttäminen asianajoassistentin työssä | 15 |
| 4.2 | Edellytykset ja yhteisymmärrys ketterien menetelmien käytössä | 16 |
| 4.3 | Ketterien menetelmien hyödyt asianajoassistentin työssä | 17 |
| 5 | Pohdinta | 19 |
| 5.1 | Tulosten tarkastelu | 19 |
| 5.2 | Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset | 20 |
| 5.3 | Tutkimuksen luotettavuus | 21 |
| 5.4 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi | 23 |
| | Lähteet | 25 |
| | Liitteet | 28 |
| | Liite 1. Haastattelukutsu ja aiheen pohjustus | 28 |
| | Liite 2. Haastattelurunko | 30 |

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta, tavoite ja rajaus

Ketterät yritykset ovat tänä päivänä niitä, jotka pystyvät tuottamaan arvoa asiakkaille nopeasti ja välittömästi (Denning 13.8.2019). Ketteriä menetelmiä on ajan saatossa hyödynnetty ohjelmistokehityksessä, koneiden rakennuksessa ja nykyään oikeastaan millä alalla tahansa apuna tehokkaan työnteon tavoittelussa. Ketterä ajattelutapa on omaksuttu paitsi eri aloilla, myös yritysten sisällä johdosta tukitoimintoihin. (Rigby, Sutherland & Takeuchi 2019.)

Ketterien menetelmien tutkittuja hyötyjä ovat muun muassa turhan tekemisen väheneminen, prosessien ja projektien sujuvoittaminen, työn selkeyttäminen ja tehokkuuden lisääminen. Myös tiimityöskentely- ja johtamistaidoilla on tilaa kehittyä, kun käytetään ketteriä menetelmiä. Yleisesti ketteriä menetelmiä yhdistää sekä prosessien että tulosten läpinäkyvyys. Toki myös projektinhallintataidot kehittyvät, sillä ketterät menetelmät vaativat sitoutumista ja menetelmän käytön seuraamista ja hallinnointia. Kokeilemalla ja tarvittaessa mukauttamalla ketteriä menetelmiä, on yrityksen ja tiimien toimintaa mahdollista kehittää jatkuvasti. (Airila s.a.; Merenmies 12.9.2019; Rigby ym. 2016.)

Asianajotoimistossa työskentelevän assistentin asiakas on yleensä juristi. Asianajoassistentit avustavat monella osa-alueella, joita voivat olla kokousjärjestelyt, toimeksiantotyössä avustaminen, dokumenttien hallinta ja projektityö, johon kuuluu muun muassa laskutustoimenpiteitä. Assistentin työ vaatii järjestelmällisyyttä ja hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kiireen- ja paineensietokykyä. Assistentti toimii yhteistyössä myös muiden tukipalveluiden kanssa, joita voivat olla organisaation mukaan esimerkiksi talousosasto, viestintäosasto ja kokouspalvelut. (Suomen Asianajajaliitto 24.4.2015.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, voisivatko assistentit hyödyntää ketteriä menetelmiä osana työskentelyään asianajotoimistossa. Haen opinnäytetyössäni vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Voisivatko asianajoassistentit hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä työssään?
2. Mitä ketteryyttä edellyttää asianajoassistentilta, tiimiltä ja koko organisaatiolta?
3. Mitä hyötyjä ketteryyttä toisi asianajoassistentin työhön?

Tutkimuskysymykset ja niiden teemoja käsitellään opinnäytetyössä taulukukossa 1 kuvatun peittomatriisin mukaisesti.

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukailien Opinnäytetyökoordinaattorit 2022, 4).

| Tutkimuskysymykset | Tietoperusta (luku) | Tulokset (luku) | Haastattelukysymykset |
|---|---------------------|-----------------|-----------------------|
| 1. Voisivatko asianajoassistentit hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä työssään? | | 4.1 | 1, 2, 4 |
| 2. Mitä ketteryys edellyttää asianajoassistentilta, tiimiltä ja koko organisaatiolta? | 2.1 | 4.2 | 3, 5, 6, 8 |
| 3. Mitä hyötyjä ketteryys toisi asianajoassistentin työhön? | | 4.3 | 7 |

Kirjoittajan suuntautuminen henkilöstöhallintoon ja -johtamiseen tukee aiheen valintaa. Tutkimus suoritetaan nimenomaan asianajotoimistossa työskentelevien assistenttien näkökulmasta, eikä esimerkiksi minkä tahansa alan assistenttien, jotta rajaus on tarpeeksi tiivis. Rajauksen perusteena on kirjoittajan mielenkiinto aihetta ja asianajoaalaa kohtaan. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu viiden asianajotoimistossa työskentelevän assistentin haastatteluista.

Ketterän johtamisen menetelmien hyödyntämisestä assistentin, puhumattakaan asianajoassistentin työssä ei ole juurikaan, joten tutkimuksella on potentiaalia tuottaa uutta tietoa. Tutkimuksesta hyötyvät eniten asianajotoimistoissa työskentelevät assistentit, mutta tutkimuksesta on varmasti hyötyä myös muiden alojen assistenteille ja muille hallinnon ja toimistotyön ammattilaisille. Myös asianajotoimistojen johto voi saada tutkimuksesta hyödyllisiä vinkkejä ketteryyden lisäämiseksi yrityksessä. Opinnäytetyötä ei ole tehty toimeksiantona, ja sekä haastateltavat asianajoassistentit että heidän työnantajayrityksensä pidetään anonyymeinä.

Opinnäytetyö on jaoteltu tietoperustaan ja empiiriseen osaan. Johdannossa avataan asianajoassistentin työnkuvaa yhden alaluvun verran. Johdannon jälkeen esitellään tutkimuksen tietoperusta, jossa käsittelyssä ovat ketterä ajattelutapa, ketterä johtaminen ja ketterät menetelmät. Opinnäytetyön empiirisessä osassa esitellään tutkimuksellisen opinnäytetyön menetelmät perusteluineen. Lisäksi kuvataan tutkimusaineiston keruuta ja sen analysointia. Tutkimustulokset-osiossa esitellyssä on tutkimusaineisto sekä tutkimustulokset. Opinnäytetyön viimeisessä osassa tarkastellaan ja peilataan tuloksia tietoperustaan, pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, tehdään johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset sekä arvioidaan omaa oppimista sekä koko opinnäytetyöprosessia.

1.2 Assistenttien työnkuva asianajotoimistossa

Vaikka opinnäytetyö tutkii ketterää johtamista asianajoassistentin työssä, yleisesti assistenttien työtehtävät vastaavat kutakuinkin toisiaan työpaikasta ja alasta riippumatta. Tässä luvussa kerrotaan asianajoassistentin työtehtävistä sekä hyvän ja tehokkaan assistentin ominaisuuksista.

Assistentteja työskentelee kaikilla aloilla. Digitalisaation myötä on kohuttu, tarvitaanko assistentteja enää, mutta yhä monet assistenttiopiskelijat revitään työelämään jo ennen valmistumistaan. Työn tuottavuus ja tehokkuus kärsivät, jos esimerkiksi johtajat, tai asianajotoimistossa juristit, tekevät tehtäviä, joita assistentit hallinnon ja toimistotyön ammattilaisina suorittavat paljon tehokkaammin ja nopeammin. Assistentin työnkuva saattaa digitalisaation ja muiden työelämän muutosten mukana vaihdella, mutta assistenttin panos organisaatioissa on edelleen tärkeä. Toisaalta digitalisaation ansiosta assistentti voi keskittyä aikaa vievien rutiinitehtävien sijaan tärkeämpiin ja kiireellisimpiin tehtäviin. (Korpimies 29.12.2022; Uusikumpu 12.8.2019.)

Asianajoassistentin työnkuva on todella monipuolinen. Päätehtävä on avustaa juristeja siten, että he pystyvät keskittymään asiantuntijatyöhönsä. Toimeksiantotyössä avustaminen on iso osa asianajoassistentin toimenkuvaa, muttei aina suinkaan aikaa vievin. Toimeksiantojen elinkaareen assistenttin näkökulmasta kuuluu monta vaihetta aina toimeksiantojen avaamisesta dokumenttien hallintaan, asiakirjakokonaisuuksien kokoamiseen ja laskutukseen. Lopulta toimeksiannot suljetaan ja arkistoidaan, joka kuuluu yleensä myös assistenttin vastuualueeseen. Assistentin työajasta ison osan vie päivän mittaan ilmenevät työpyynnöt juristeilta ja muilta tukipalveluilta. Muita työtehtäviä voivat olla muun muassa puhelut viranomaisille, kirjeiden ja asiakirjojen toimitusten valmistelu, kokousjärjestelyt ja muut hallinnolliset asiat. Assistentilla on usein kokonaisuudet hyvin hallussa ja vastuuta monella eri työn alueella. (Eloranta 31.7.2017.)

Uusikummun (12.8.2019) mukaan hyvät vuorovaikutustaidot, IT-taidot, kielitaito, ja proaktiivisuus ovat hyvän assistenttin perusominaisuuksia. Muun muassa näitä ominaisuuksia assistentit tarvitsevat jokapäiväisessä työssään. Menestyäkseen erinomaisesti assistenttina on itsensä kehittämiseen ja työpaikkansa toimialaan oltava kiinnostusta. Vahva oikeudentaju ja kiinnostus juridiikkaan olivatkin varmasti osasyinä Suomen Asianajoliiton valintaan, kun Sanna Husu palkittiin vuoden asianajoassistentiksi vuonna 2022. Husu mainitsee Asianajajaliiton jäsen- ja sidosryhmälehti Advokaatin haastattelussa tärkeiksi asianajoassistenttin ominaisuuksiksi myös IT-taidot sekä ongelmanratkaisun, unohtamatta avointa kommunikaatiota juristien kanssa (Ikäheimonen 22.11.2022).

Itseohjautuvuudesta puhutaan niin organisaatioiden kuin yksilönkin tasolla. Itseohjautuvuus on itsensä johtamista ilman ulkopuolisen ohjausta ja kontrollia. Itseohjautuvuudessa luotetaan ihmisen kykyyn ja haluun tehdä asiat hyvin ainaisen komentamisen ja kontrolloimisen sijaan. (Savaspuro 2019, luku 1.) Assistentin työssä itseohjautuvuus esiintyy muun muassa käskyjen vastaanottamisen sijaan ennakoitina ja perusteellisen taustatyön tekemisenä. Ongelmanratkaisun lisäksi tilanetaju, rohkeus ja proaktiivisuus ovat avainasemassa assistenttin itseohjautuvassa työssä. Myös rohkeus ehdottaa ratkaisuja ja vaihtoehtoja ennen kuin niitä osataan kysyäkään, kertoo siitä, että itseohjautuvuus on omaksuttu. (Uusikumpu 12.8.2019.)

2 Ketterä ajattelutapa

Tässä luvussa käydään läpi ketterää ajattelutapaa, ketterää johtamista sekä ketteriä menetelmiä.

2.1 Ketterä johtaminen

Ketteryys on nopeiden suunnanmuutosten ja uusien suunnitelmien tekemistä sekä turhan tekemisen välttämistä. Ketterä ajattelutapa perustuu siihen, että työskentely aloitetaan, vaikka kaikki yksityiskohdat tai tarkat suunnitelmat eivät ole tiedossa. (Niemi & Hietaniemi 2020, 22–27.)

Ketteryys on kuitenkin muutakin kuin vain ajattelutapa, sillä sen taustalla on viisi toisia täydentävää osa-alueita: rakenne, prosessit, ihmiset, strategia ja arvot. Näille osa-alueille ominaista on rakenteiden tukeminen teknologioiden ja toimivan vuorovaikutuksen avulla, prosessien ja henkilöstöjohtamisen toimivuus, ihmisten näkeminen asiantuntijoina resurssien sijaan sekä merkityksellisyyden korostaminen, ja strateginen resilienssi, eli se, että strategiaa voidaan muuttaa tarvittaessa nopeastikin. Ketterät arvot korostavat muun muassa itseohjautuvuutta, muutoksiin reagoimista, läpinäkyvyyttä ja vuorovaikutusta. Hyvä tiedonkulku ja sparraus ovat myös arvoja, joita ketterät organisaatiot edistävät. (Janhonen 13.6.2019.)

Sen sijaan, että ketterä ajattelutapa olisi pelkästään teoriapohjainen filosofia, ketteryys pohjautuu kokemukselle ja muutoksessa opituille tiedoille. Ketterä ajattelutapa peilaa jatkuvasti ajan saatossa kehittyneitä ajattelutapoja. (Denning 13.8.2019.)

Päämäärä ketterässä ajattelutavassa on tuottaa tasaisesti lisää arvoa asiakkaalle. Tätä päämäärää pyritään toteuttamaan itseohjautuvissa tiimeissä, hyödyntämällä ketteriä menetelmiä. Yrityksissä, joissa ketterää ajattelutapaa ei ole omaksuttu, asiakkaalle tuotettavan arvon sijaan on tavoitteena lähtökohtaisesti tehdä rahaa yritykselle. Tällaisissa yrityksissä myös muutoksiin reagointi ja niihin sopeutuminen on hitaampaa. (Denning 13.8.2019.)

Ketterän johtamisen käsitteen katsotaan saavan alkunsa vuosikymmenten takaa joko Toyotan Lean-tuotannosta tai IT-maailman Agile Manifestosta. Agile Manifesto liittyy ihmiskeskeiseen ja ketterään ohjelmistokehitykseen, jonka julkaisi ryhmä ohjelmistokehittäjiä. Ketterän johtamisen konsepti on alkujaan teollisista prosesseista ja tuotannosta, ja tänä päivänä ketteriä menetelmiä käytetään yrityksissä alasta riippumatta. (Wheal 16.4.2022.) Toyotan Lean-tuotantoprosessi pyrkii vähentämään jätettä ja maksimoimaan tehokkuutta, seuraamalla kysynnän määrää. Näin Toyotan tuotannossa valmistetaan ainoastaan tuotteita, joille on kysyntää, silloin kun niille on kysyntää. (Toyota Europe s.a.) Lean-ajattelua ketteränä menetelmänä avataan lisää luvussa 2.2.3.

Ketterä johtaminen edellyttää tietynlaista ympäristöä. Ketteryys on helpointa ottaa mukaan yrityksen toimintaan muun muassa silloin, kun tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa ja nopea palautteen saaminen on mahdollista. Työn tavoitteet voivat vaihdella ja onkin tärkeää, että muutoksiin reagointi on työn joka vaiheessa mahdollista. (Rigby ym. 2016.) Koska ketteryydestä tulee osa organisaation kulttuuria, on vanhan organisaatiokulttuurin muututtava. Yrityksissä on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää nykyistä organisaatiokulttuuria, jotta muutostarpeiden tunnistaminen on helpompaa. Selkeät ja tarkoituksenmukaiset tavoitteet johtavat onnistuneeseen muutokseen, kuten ketteryyden omaksumiseen koko yrityksen laajuisesti. Ketterät yritykset reagoivat nopeammin kriiseihin, hyödyntämällä ketteryyden tuomaa reagoitinopeutta ja resilienssiä. (Jurisic, Lurie, Risch & Salo 4.8.2020.)

Ketteryys on hyödyllisintä silloin, kun se näkyy yrityksen rakenteissa ja johtamistavassa, eli kun koko yritys, johdosta tukitoimintoihin, joko tukevat tai soveltavat ketterää ajattelutapaa. Rakenteet toteuttavat ketterää johtajuutta näkyvimmin, sillä ketteryys tulee esille esimerkiksi tiimien organisoinnissa. (Janhonen 13.6.2019.) Yleensä varsinkin isoissa yrityksissä on järkevintä muuttaa rakenteita ensin pienesti. Kun esimerkiksi ketterät toimintamallit otetaan käyttöön yhdessä yrityksen toimintafunktiossa, kuten IT-osastolla, ensin, toimintamallien on helppo lähteä leviämään muualle yritykseen. (Rigby ym. 2016.)

Ketteryys assistentin työssä näyttäytyy valmiutena oppia nopeastikin uusia työskentelytapoja ja teknologioita, sillä assistentin työ muuttuu jatkuvasti. Niin uudet teknologiat kuin kouluttautumismahdollisuudet työpaikalla ja vapaa-ajalla varmistavat assistentin jatkuvan oppimisen ja kehittymisen. Ketteryyteen liittyy vahvasti hyvät yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden kanssa. Ketterä assistentti mahdollistaa nopean päätöksenteon ja kehityksen, ja ketteryys mahdollistaa assistentin etenemisen nopeasti niin tehtävästä kuin muutoksesta toiseen. (Schmidt 25.1.2018.)

2.2 Ketterän johtamisen menetelmät

Ketterien toimintamallien omaksuminen mahdollistaa kilpailukykyisyyden nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toiminnan jatkuva kehittäminen ja yhä nopeampi asiakasarvon tuottaminen ovat ketteryyden ansiosta mahdollisia. Ketterät menetelmät ovat avain tehokkuuden ja työn laadun parantamiseen jo valmiiksi ketterät arvot omaavassa yrityksessä. (Merenmies 12.9.2019.)

Tässä alaluvussa esitellään ketterän johtamisen menetelmiä. Menetelmiä on useita, mutta tässä opinnäytetyössä on tehty rajaus seuraaviin menetelmiin: Scrum, Kanban, näitä kahta yhdistävä Scrumban sekä Lean. Ketterillä menetelmillä on paljon yhteistä, mutta painopiste menetelmillä on hieman eri. Scrum painottaa mukautuvaa tiimityötä ja ongelmanratkaisua, Kanbanin tavoitteena on

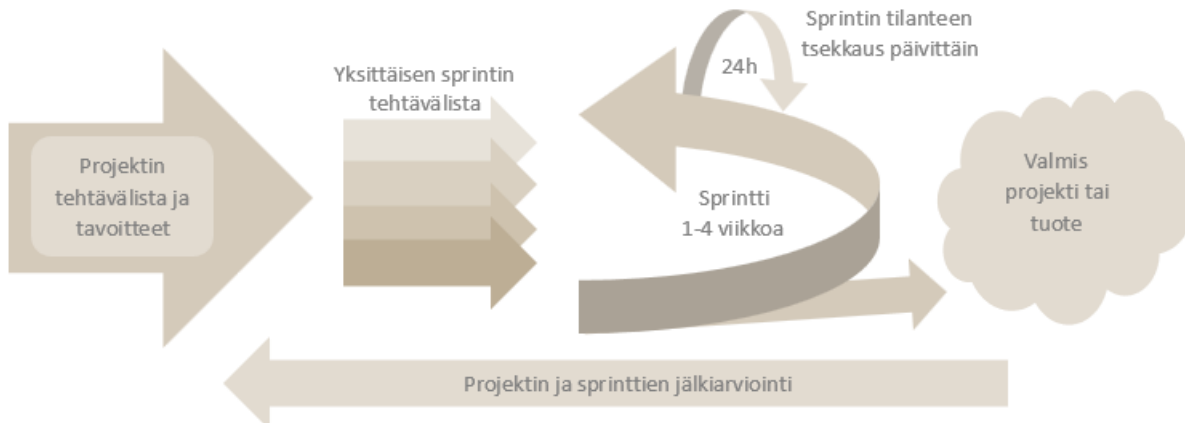
vähentää ja selkeyttää työn määrää ja Lean taas keskittyy jatkuvaan hukun vähentämiseen. (Rigby ym. 2016.)

2.2.1 Scrum

Scrum perustuu läpinäkyvyyteen ja lyhyisiin projektisykleihin, sprintteihin. Tavoitteena Scrumilla on, että tiimit saavat tehtäviä valmiiksi asteittain sen sijaan, että koko projekti saataisiin päätökseen kerralla. Asteittain valmistuva projekti onkin vastaanottavaisempi nopeille muutoksille ja kehittyville prioriteeteille. Scrumin projektitiimi on yleensä noin yhdeksänhenkinen, ja tiimin tulee olla hyvin itseohjautuva. Scrumille olennaisia piirteitä ovat tiimin sisällä määritellyt roolit, joita ovat Scrum Master, tuoteomistaja ja muu tiimi. (Rigby ym. 2016.) Scrum Master ei tyypillisesti ole projektipäällikkö tai tiimin esihenkilö, vaan henkilö, joka toimii tiimin kehittäjänä ja huolehtii sen tehokkuudesta ja työtavoista (Ekholm & Nylén 8.12.2021).

Scrum on Colen ja Scotcherin (2015, 87) mukaan yksi suosituimmista ja turvallisimmista menetelmistä aloittaa ketterien menetelmien hyödyntäminen, sillä Scrumin määrittelemät roolit, vastuut ja projektin vaiheet ovat tarkat, mutta jättävät tilaa joustavuudelle. Vaikka Scrumia käyttävät eniten ohjelmistokehittäjät, on sen implementointi muiden alojen projekteihin mahdollista. Haasteita kuitenkin voi esiintyä roolittamisessa, eli löytyykö sopivia henkilöitä Scrum Masteriksi ja tuoteomistajaksi. (Cole & Scotcher 2015, 87.) Todettuja etuja Scrumin hyödyntämisestä on muun muassa tiimin onnellisuuden ja johtamistaitojen lisääntyminen sekä kokeilukulttuurin ansiosta syntyneet läpimurrot ja tehokas innovointi. Scrum on menetelmänä hyvin vastaanottavainen muutoksiin kulttuurissa. Scrumille on ominaista, että tiimi omaksuu pienetkin muutokset, vaikka ne eroaisivat muun organisaation kulttuurista ja käytännöistä. Scrum Masterin tehtävä on seurata muutoksia ja ohjata niitä kokeilujen avulla. Kaikki tiimin jäsenet eivät välttämättä ole yhtä tarpeellisia työn kannalta jokaisessa sprintissä, mikä voi koitua haasteeksi, mutta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsenistä on sitoutunut projektiin alusta loppuun. (Rigby ym. 2016.)

Scrumin käytössä on tärkeää, että projektin tavoite on selvä koko tiimille koko projektin ajan, sillä projektin tehtävälista ja tavoitteet luodaan heti ensimmäisenä, vaikka prioriteetit saattavat vaihdella projektin edetessä. Kokonaiskuvan selvittyä aloitetaan sprintit, jotka kestävät sovitun ajan yhdestä neljään viikkoon, ja jokaiselle sprintille asetetaan omat tavoitteensa ja tehtävälistansa. Sprinttien aikana pidetään päivittäin lyhyitä palavereja, joissa kartoitetaan sprintin tilanne ja tehtävissä eteneminen. Niin sprinttien aikana, kuin koko projektin päättyessä on todella tärkeää reflektoida tehtyä, ja oppia onnistumisista ja mahdollisista epäonnistumisista. (Rigby ym. 2016.) Kuva 1 havainnollistaa Scrumin käyttöä ja Scrum-projektin eri vaiheita.



Kuva 1. Scrum-projektin vaiheet (mukaillen Rigby ym. 2016)

Hämäläinen (30.8.2018) esittää, että Scrum olisi luonteva malli asianajotoimistojen toimeksiantoprosesseihin. Hämäläisen mukaan ketterille menetelmille, eritoten Scrumille luontainen joustavuus tulee esiin toimeksiannoissa, jotka ovat asianajotoimistoissa kaikki jokseenkin erilaisia keskenään. Hyödyntämällä päivittäisiä, lyhyitä palavereja ja 1–2 viikon mittaisia sprinttejä pidetään huoli siitä, että tehdään projektin kannalta olennaisia työtä. Myös osallistamalla asiakas mukaan projektiin vältetään turhaa työtä, ja on hyvä olla tiedossa tiimin juristeista valittu yhteyshenkilö asiakkaan suuntaan. Legal Scrumiksi kutsuttu menetelmä tukee toimeksiantotyön jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Jos ja kun projektin aikana mahdollisesti tallennettu dokumentaatio olisi hyödynnettävissä tulevien toimeksiantojen suunnittelussa ja toteutuksessa, paranee työn laatu ja tehokkuus. (Hämäläinen 30.8.2018.)

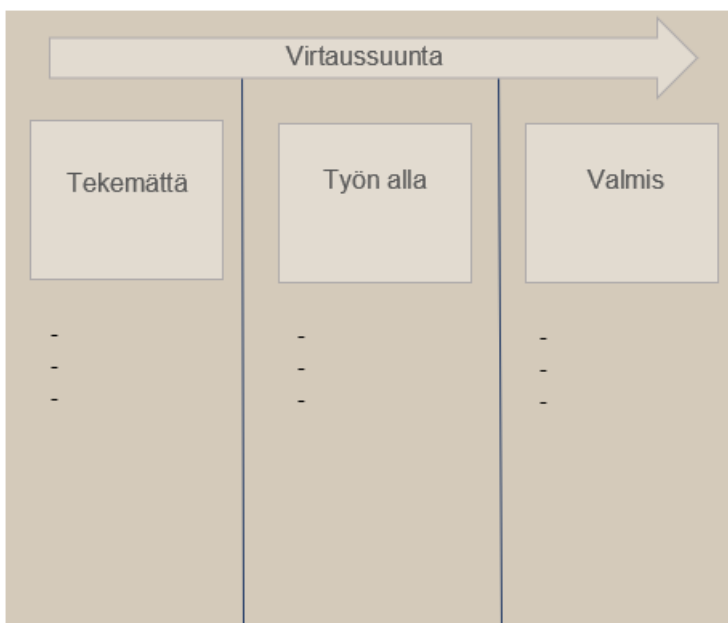
Scrumille ominainen läpinäkyvyys on assistentin näkökulmasta tärkeää. Esimerkiksi toimeksiantotyössä mukana oleva asianajoassistentti tarvitsee tiettyä informaatiota, jotta työtehtävät saadaan suoritettua. Scrumia voitaisiin potentiaalisesti hyödyntää esimerkiksi osana laskutusta, jos on tapana laskuttaa tai seurata laskutettavaa työtä tietyin syklein. Tällöin Scrum-tiimin jäseniä olisivat assistentti, mahdollinen talousosaston laskutusvastaava sekä toimeksiannon vastuujuristi, mutta Scrumille ominaiset roolit voi olla vaikea jakaa. Muissa työtehtävissä Scrumin ominaispiirteet eivät välttämättä jätä tilaa assistentin roolille, vaan enemmän Scrum-tiimi koostuisi juristeista, ja Scrumia hyödynnettäisi Hämäläisen (30.8.2018) esittämällä Legal Scrum -mallilla. Toimeksiantojen aikana juristit ja ulkoiset asiakkaat pitävät usein palavereja, joten periaatteessa toimeksiantojen etenemistä seurataan epäsäännöllisen säännöllisin väliajoin.

2.2.2 Kanban

Suoraan japanin kielestä suomennettuna Kanban tarkoittaa jonkinlaista taulua tai mainostaulua, jota se myös menetelmänä on. Leanin ohella myös Kanbania hyödynnettiin Toyotan tuotannossa.

(Cole & Scotcher 2015, 70.) Kanbanissa on tavoitteena seurata projektin eri työtehtävien edistymistä ja vähentää projektin tehottomuutta (Rigby ym. 2016).

Työn kulusta pidetään kirjaa Kanban-työkalun avulla. Kanban-työkalussa on kolme saraketta: tekemätön työ, keskeneräinen työ ja tehty työ. Kuva 2 havainnollistaa, millä yksinkertainen Kanban-työkalu voi esimerkiksi näyttää. Mahdollinen neljäs sarake olisi ideat, joka sijoittuisi ennen tekemätöntä työtä. Idea-sarake on hyvä mahdollisuus pohtia potentiaalisia tulevia työtehtäviä. Kanban-työkalun jokaisessa sarakkeessa on hyvä kuvata jokaista kohtaa helposti ymmärrettävällä tavalla. (Cole & Scotcher 2015, 69–73.) Yksi Kanbanin hyödyistä onkin projektin läpinäkyvyys, jota edesauttaa työtehtävien seuraaminen kaikille saavutettavan työkalun avulla. (Rigby ym. 2016.)



Kuva 2. Esimerkki Kanban-työkalusta (mukaillen Cole & Scotcher 2015)

Haasteena Kanbanissa voi pitää työkalun sijaintia – luodaanko Kanban-työkalu fyysiselle pohjalle esimerkiksi toimistoympäristöön valkotalulle vai elektroniseen ympäristöön. Hybridityön aikakaudella työkalun saavutettavuus tulee ottaa huomioon projektia aloittaessa. Cole ja Scotcher (2015, 78) ehdottavat yhdeksi ratkaisuksi kahden työkalun samanaikaista hallintaa – yksi esimerkiksi toimistolla ja yksi elektronisesti esimerkiksi tiimin chatissa tai muualla, jonne kaikilla tiimin jäsenillä on mahdollisuus päästä, työskentelivät he sitten missä tahansa. Elektroniseen työkaluun on helppo lisätä kohtia esimerkiksi ranskalaisilla viivoilla, ja fyysiseen taas tarralapuilla tai pyyhittävällä tussilla. Kahden työkalun ylläpitämisessä tulee muistaa pitää molemmat työkalut ajantasaisina.

Ladas (2008) on esitellyt uuden menetelmän, Scrumbanin, joka on edellä esiteltyjen Scrumin ja Kanbanin hybridimalli. Scrumban perustuu Scrumin peruselementteihin, joita kehitetään

käyttämällä Kanban-taulua. Tällainen hybridimalli sopii esimerkiksi tiimeihin, jotka pyrkivät parantamaan tehokkuuttaan. Työn tehokkuus parantuu muun muassa vähentämällä multitaskaamista, eli monen asian samanaikaista tekemistä. Esimerkkinä artikkelissa käytetään keskeneräisen työn rajoja, jolloin jokaisella tiimin jäsenellä on rajattu tiettyyn määrään keskeneräiset työtehtävät. Näitä rajoja voi myös käyttää kokonaiskuvaan, jolloin yhteensä keskeneräistä työtä voi olla tietty määrä, eikä kukaan tiimissä saa aloittaa uutta tehtävää ennen kuin keskeneräistä työtä saadaan valmiiksi.

Kanbania voisi hyödyntää asianajoassistentin työssä kovinkin monipuolisesti. Kanban-taulua voisi hyödyntää isompien työkokonaisuuksien hallintaan niin yksin kuin osana tiimiä. Kanban-tauluun voisi merkitä pidemmän aikavälin tarkastelua vaativia tehtäviä tai samanlaisia isompia tehtäväkokonaisuuksia, jotka toistuvat usein. Scrumbanin hyödyntäminen asianajoassistentin työssä voisi toimia siten, että Scrumia hyödyntävät lähinnä tiimin juristit, ja assistentti hallitsee Kanban-taulua, jotta niin juristit kuin assistenttikin pysyy kartalla työtehtävistä. Ehkä näin assistentti osaa varautua häneltä toimenpiteitä vaativiin työtehtäviin toimeksiannon eri vaiheissa, dokumenttien muokkauksesta laskutusvaiheeseen.

2.2.3 Lean

Lean on tapoja tehdä työtä sujuvasti, prosessin tai projektin suoritusaikaa nopeuttaen ja hukkaa minimoiden. Vaikka Lean-menetelmän juuret ovat Toyotan autojen valmistuksessa, Leania sovelletaan nykyään monenlaisissa yrityksissä. Käytettiin Lean-ajattelua sitten autojen tuotannossa tai asiantuntijatyössä, on olennaista soveltaa Lean-ajattelua omaan työhön sopivalla tavalla, pohtimalla, miten sujuvoittaa omaa työntekoa sekä tarkastelemalla oman työn hukkan muotoja, joita vähentää. (Airila s.a.) Lean menetelmänä sopii yrityksiin, joiden kulttuuri on prosessorientoitunutta päämäärähakuisuuden sijaan. Leanin hyödyntämisessä on tärkeää kunnioittaa yrityksen senhetkisiä rakenteita ja prosesseja ja painottaa ketteriä arvoja. (Rigby ym. 2016.)

Yksi Lean-ajattelun päämääristä on virtauksellinen eli sujuva työn eteneminen. Virtaus on päämäärä, joka saavutetaan, kun epätasapainoa, ylikuormitusta ja hukkaa pyritään poistamaan. Epätasapaino voi tarkoittaa henkilöiden osaamiseroja, vaihtelua työkuormassa päivien välillä tai organisaation toimintatapojen aiheuttamaa vaihtelua. Epätasapaino aiheuttaa joko laitteen, järjestelmän tai henkilöstön ylikuormitusta. Lisäksi epätasapaino aiheuttaa hukkaa, eli tekemistä, joka ei tuota loppukäyttäjälle arvoa. Hukkaa on seitsemää lajia, jotka on esitelty Taulukko 2. Hukkaa ei tule poistaa sattumanvaraisesti, vaan peilaten päämääriinsä, johon pääsyyn hukkan poistaminen on vain yksi keino. (Torkkola 2017, 23–27.)

Taulukko 2. Hukan lajit (mukaillen Torkkola 2017, 25–27)

| Hukan laji | Määritelmä tai esimerkki |
|-----------------------------------|--|
| Ylituotanto | Tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi |
| Keskeneräinen työ | Tehtävät, joita on aloitettu, mutta ei vielä saatu valmiiksi |
| Odottaminen | Työ odottaa tekijäänsä tai asiakas palvelua |
| Ylimääräinen liike | Tiedon syöttämistä käsin, tiedon etsiminen, pitkät etäisyydet toimistolla |
| Siirtäminen | Tiedon tai työn siirto henkilöltä tai osastolta toiselle |
| Virheet ja uudelleen tekeminen | Asiakkaalta tai seuraavalta työvaiheelta tai asiakkaalta palautunut virheellinen työ |
| Epätarkoituksenmukainen käsittely | Tiedon puutteesta johtuva ylimääräinen työ |

Hukan poistaminen optimoi kohdeyritystä kokonaisuutena. Muita hyötyjä on muun muassa koko organisaation sitouttaminen menetelmään sekä Leanin tuoma joustavuus työtapojen suunnittelussa. Johtoportaalle on tehtävä hukan poistamisesta inspiroivaa ja mielekästä, jotta työntekijät saadaan sitoutettua Lean-menetelmään. Jos työntekijöitä ei kiinnosta hukan vähentäminen, on menetelmän hyödyntäminen vähintäänkin haasteellista, ellei mahdotonta. (Rigby ym. 2016.)

Lean-menetelmässä on muutamia peruseriaatteita, jotka auttavat hukan poistamisessa. Asiakaspalvelulähtöisyys tarkoittaa Leanin kannalta sitä, että tehdään työtä oikeastaan vasta silloin, kun sille esiintyy tarvetta tai asiakas pyytää tekemään. Leanin yrityksen kaikkien prosessien ja osien tulee olla yhteydessä ja toimia lähtökohtaisesti samalla tavalla, sillä muuten toiminnot eivät solju yhtenevästi. Lisäksi on tärkeää, että yrityksessä kaikki ovat tietoisia tavoitteista ja tavoista saavuttaa ne. Työntekijöitä tulee kouluttaa jatkuvasti ja johtajien tulee olla tietoisia siitä, minkälaisia tarpeita työntekijöillä on esimerkiksi hyödynnettävän teknologian ja koulutustarpeiden osalta. (Earley 2016, 7–21.)

Assistentin työssä hukkaa voi syntyä paljonkin, sillä työtehtävät tulevat pääasiassa muilta tahoilta, kuten juristeilta ja muilta tukipalveluilta. Assistentin työhön kuuluu ennakointi tietyissä määrin, mikä taas Leanin kannalta tuottaa hukkaa. Myös muut hukan lajeista kuulostavat yleisiltä assistentin työssä.

3 Kvalitatiivinen tutkimus ketterydestä osana asianajoassistentin työtä

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin puolistrukturoiduin haastatteluin. Tässä luvussa esitellään ja perustellaan valittu tutkimusmenetelmä sekä kuvataan tutkimusaineiston keruuta ja analysointia.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan, selittämään, tulkitsemaan tai ymmärtämään jotakin ilmiötä ja sen taustatekijöitä. Kuvailevien kysymysten, esimerkiksi ”millainen, miten, kuinka”, lisäksi kysymys ”miksi” on tärkeä muistaa laadullista tutkimusta tehdessä. (Juuti & Puusa 2020, luku 1.)

Laadullisen tutkimuksen keinoin voi tavoittaa ihmisten omat todellisuuskokemukset sekä tarkastella merkityskokonaisuuksia, jotka ilmenevät esimerkiksi toimintana, ajatuksina ja päämäärien asettamisina (Vilkkä 2015, 118). Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, koska tutkimuskysymystä haluttiin pohtia henkilökohtaisemmalla tasolla, kuin määrällisen tutkimuksen keinoin. Laadullinen tutkimus mahdollistaa toimijoiden näkökulmien ymmärtämisen tutkittavasta aiheesta, sillä yksilön ääni tulee kuuluviin (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.1).

Laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan kehittyviä prosesseja ja säännönmukaisuutta tutkittavassa ilmiössä. Kun halutaan tutkia kohderyhmän käyttäytymisen merkitystä ja kontekstia, on laadullinen tutkimus parempi vaihtoehto verrattuna määrälliseen tutkimukseen, jonka keinoin halutaan yleensä tutkia esiintymistiheyttä ja jonkin ilmiön laajuutta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.4.2–3.) Toki näitä kahta tutkimustyyppiä on mahdollista yhdistellä, mutta se ei ole tämän opinnäytetyön ja tutkittavan ilmiön kannalta tarpeellista, sillä halutaan nimenomaan tutkia ketterän johtamisen menetelmien hyödyntämistä tietyn ammattiryhmän sisällä ja taustoja näkemysten takana.

Laadullinen tutkimus on mahdollista toteuttaa haastatteluilla, havainnoimalla tai benchmarkkamalla. Haastattelu on hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan tietää, miksi jokin asia on kuten se on. (Drake & Salmi 2018.) Haastattelu on menetelmänä joustava, sillä yleensä tutkija ei tiedä etukäteen vastausten suuntia. Haastattelukysymysten järjestystä on myös mahdollista muuttaa haastattelutilanteen mukaan. Huonoina puolina haastattelututkimuksessa voidaan pitää sitä, että haastateltavien löytäminen ja itse haastattelutilanteet sekä aineiston litterointi vievät paljon aikaa. Haastateltavana toimiminen on taitoa ja kokemusta vaativaa, joten haastattelutilanteeseen tulee valmistautua huolellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.) Tutkimuksen tavoitteitten mukaan voidaan haastatella yksilöitä, paria tai ryhmää. Yksilöhaastattelu valitaan, kun halutaan tutkia omakohtaisia kokemuksia, kun taas ryhmähaastattelun avulla tutkitaan yhteisön käsityksiä. (Vilkkä 2015, 123.)

Tutkimushaastattelun lajeja on erilaisia. Haastattelulajeja ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä teemahaastattelu, josta puhutaan myös puolistrukturoituna haastatteluna. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.2.) Opinnäytetyön tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakoon, mutta haastattelija voi tarvittaessa esittää kysymyksiä valmiista kysymyslistasta poikkeavassa järjestyksessä. Lisäksi haastateltaville voi esittää tarvittaessa myös täsmentäviä kysymyksiä. Saundersin ja Lewisin (2018, 163–164) mukaan tämä on myös yksi puolistrukturoidun haastattelun haasteista, sillä haastattelua on vaikea johtaa etukäteen suunnitellulla tavalla.

Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa sen, että haastateltavien vastaustapa on vapaa. Haastattelun aikana haastateltavien eleiden, kehonkielen ja muiden reaktioiden huomiointi on tärkeää, ja myös omaan kehonkieleen haastattelijana on syytä kiinnittää huomiota osoittaakseen haastateltavalle kiinnostuneisuuden. Haastattelukysymyksiä laadittaessa on hyvä pohtia, kuinka tarkkoja kysymyksiä laaditaan, sillä liian tarkat kysymykset voivat johtaa ilmentämään haastattelijan näkemyksiä, eivätkä anna tilaa haastateltavan omien näkemyksien pohdintaan. Sopivan tarkat kysymykset kuitenkin saavat haastattelutilanteen pysymään juuri aiheessa eikä sen vieressä. Haastattelukysymyksiä laatiessa kysymysten määrää on pohdittava niin haastattelun keston kuin vastausten analysoinnin puolesta. Koska laadullisen tutkimuksen kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, niiden analysointi on aikaa vievää. Haastattelukysymyksen on hyvä olla yksiosainen, sillä kaksiosaisista kysymyksistä usein vastataan vain jälkimmäiseen. (Drake & Salmi 2018; Saunders & Lewis 2018, 152–164.)

3.2 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla helmi-maaliskuussa 2023. Haastatteluja oli yhteensä viisi, ja osa haastatteluista järjestettiin kasvokkain kunkin haastateltavan työpaikan tiloissa, ja yksi haastatteluista järjestettiin Microsoft Teamsin välityksellä. Haastatteluihin varattiin kuhunkin yksi tunti aikaa, ja lopulta jokainen haastattelu kesti noin 20–30 minuuttia.

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan on suositeltavaa, että haastateltavilla on mahdollisuus tutustua tutkimusaiheeseen tai jopa kysymyksiin etukäteen. Näin haastateltavat voivat aiheen mukaan päättää haastatteluun osallistumisestaan. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse ja kysyttiin heidän halukkuuttansa osallistua haastatteluun opinnäytetyötä varten. Haastattelukut-sussa (liite 1) sen lisäksi, että haastateltaville kerrottiin tutkimuksen taustoja, esiteltiin tutkittavat ketterän johtamisen menetelmät: Scrum, Kanban, Scrumban ja Lean. Haastattelukysymykset (liite 2) pohjautuvat johdannon lukuun 1.2 ja tietoperustan lukuun 2. Haastattelukysymyksissä on hyödynnetty eri näkökulmia tutkimuskysymyksistä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa haastateltiin viittä asianajoassistenttia. Haastattelututkimuksen toteutuksessa on tärkeää rajata haastateltavien määrää, vaikkei aineiston koko olekaan tärkein kriteeri tutkimuksen onnistumisen kannalta. Määrälliseen tutkimukseen verrattuna aineisto onkin vähäistä, sillä tässä tapauksessa ei pyritäkään yleistykseen vaan ilmiön ymmärtämiseen, jonka vuoksi myös haastateltavien kokemuksella on merkitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.) Tutkimusaineisto on Draken ja Salmen (2018) mukaan tutkijan haastatteluilla, havainnoinnilla ja/tai kyselyllä keräämät tulokset.

Haastatelluilla asianajoassistentteilla on kullakin korkeakoulututkinto ja yli vuoden työkokemus alalta. Tässä ajassa kokemusta ja näkemyksiä työskentelytavoista on kerennyt karttua. Haastateltavia oli lopulta viisi, sillä viidellä laadukkaasti toteutetulla haastattelulla kerättiin tarpeeksi arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta. Kaikki viisi haastateltavaa työskentelevät samassa asianajotoimistossa. Haastateltavat tekevät töitä eri oikeudenalojen mukaan jakautuneissa tiimeissä, mutta ovat kaikki usein vuorovaikutuksessa keskenään. Anonymiteetin säilyttämiseksi haastateltavien tai heidän työpaikkaansa yksilöiviä tietoja ei tuoda esiin.

Ensimmäinen ja toinen haastatteluista pidettiin samana päivänä, mutta tutkijalla oli haastattelujen välissä hetki aikaa pohtia ensimmäisen haastattelun onnistumista ja valmistautua seuraavaan. Haastattelut pidettiin haastateltavien työpaikan neuvotteluhuoneessa. Molemmista haastatteluista ilmapiiri onnistuttiin pitämään rentona ja keskustelunomaisena. Haastattelun alussa juteltiin muutama minuutti kuulumisista, jotta haastateltaville tulisi mahdollisimman rento olo. Haastateltavan vastausten perusteella saatettiin vaihdella kysymysten järjestystä tai esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut nauhoitettiin nauhurilla haastateltavien suostumuksella, ja nauhoittamisen aloittaminen ja päättäminen kerrottiin selkeästi. Haastatteluihin oli varattu tunti aikaa, mutta lopulta vastaukset kaikkiin kysymyksiin saatiin kummankin haastattelun osalta vajaassa puolessa tunnissa. Kaksi seuraavaa haastattelua järjestettiin saman viikon aikana samalla kaavalla kuin ensimmäiset haastattelut. Viides haastattelu järjestettiin poikkeuksellisesti etänä Teamsin välityksellä haastateltavan aikataulujen vuoksi. Teams-haastattelussa sekä haastattelijalla että haastateltavalla oli kamera ja mikrofoni auki koko haastattelun ajan, eikä etäyhteydessä ollut ongelmia. Kaikissa haastatteluissa haastateltavilla oli etukäteen lähetetty aiheen pohjustus esillä helpottaakseen vastaamista.

Analyysin toteuttamisessa tärkeää on tehdä selkeäksi tutkittava aihe ja karsia muut asiat aineistosta pois. Tärkeä aineisto tulee luokitella, teemoittaa tai tyypitellä yhteenvedon helpottamiseksi. Teemoittelu tarkoittaa aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä valittujen aihepiirien mukaan, jotta teemojen esiintymisen vertailu on helpompaa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 104–105.)

Haastattelujen nauhoitteet kuunneltiin ja litteroitiin eli purettiin kirjallisesti tyhjälle Word-pohjalle pian haastattelujen jälkeen, eli samana tai seuraavana päivänä. Litteroinnin jälkeen aineisto

pelkistettiin eli siitä karsittiin muu kuin olennainen tieto pois, ja jaettiin teemoittain. Ryhmittely oli helpointa tehdä siten, että kysymyksen alle ryhmiteltiin kaikista haastatteluista samaan kysymyseen tai aihealueeseen oleva vastaus. Lisäksi eri teemoihin liittyvät kysymykset ja vastauksen värikoodattiin. Seuraavassa luvussa tutkimustulokset on koottu teemoittain.

4 Tutkimustulokset

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, ja tässä luvussa tulokset esitellään kolmen teeman avulla. Haastateltavat ovat anonymoituja, mutta mainittakoon sen verran, että kaikki viisi haastateltavaa työskentelivät samassa asianajotoimistossa assistentteina yli vuoden työkokemuksella.

4.1 Ketterien menetelmien käyttäminen asianajoassistentin työssä

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ketteriä menetelmiä voisi käyttää asianajoassistentin työssä. Mahdollisista menetelmistä mainittiin eritoten Kanban ja Lean. Kanbanin käyttöä perusteltiin sillä, että työn ja työvaiheiden hallitseminen ja jäsentely helpottuisi. Yhden haastateltavan mukaan asianajoassistentin työ vaatii paljon jäsentelyä ja priorisointia, joten Kanbanin avulla näkee suoraan, missä on menossa. Leanin käyttöä taas perusteltiin sillä, että työtehtävien tullessa pääasiassa muilta, eli juristeilta tai muilta tukipalveluilta, saattaa tulla paljon hukkaa, kuten ylituotantoa, odottamista tai epätarkoituksenmukaista käsittelyä. Tietoperustasta ei käynyt ilmi asianajoassistentin työtehtävien vaihtelevuutta yrityksen sisällä, mutta haastatteluissa selvisi, että assistenttien työtehtävät vaihtelevat hieman riippuen siitä, missä eri juridiikan praktiikassa hän työskentelee. Tästä syystä näkemyksen menetelmien käytöstä voivat olla eriäviä, riippuen siitä, missä tiimissä ja praktiikassa assistentti työskentelee.

Haastateltavat eivät olleet käyttäneet tietoisesti nimenomaan tässä opinnäytetyössä tutkittavia menetelmiä eikä menetelmät olleet haastateltaville ennestään tuttuja, mutta parille haastateltavalle tuli mieleen Kanbanin piirteitä muista käyttämistään keinoista hallita työmäärää. Yksi haastateltavista peilasi Kanbaniin tapaansa ”liputtaa” sähköpostissa tekemättä olevia työpyyntöjä, jolloin näkee suoraan, mitä on tekemättä ja mitä jo tehty. Kyseinen haastateltava myös ajatteli järjestelmän, johon assistenttien työpyynnöt tulevat, toimivan ikään kuin Kanbanin periaatteella, sillä järjestelmässä varataan työtehtävä ja merkitään, kun se on valmis, jolloin se poistuu tekemättömien ja tekeillä olevien työpyyntöjen listasta. Toinen haastateltava ajatteli tiimin assistenttien hyödyntämän Teamsissä olevan valkotaulun olevan ikään kuin Kanban-taulu. Hänen ja tiimin muiden assistenttien käyttämässä elektronisessa taulussa pidetään kirjaa toimeksiantoliitännäisistä dokumenttikonaisuuksista, jotka odottavat tarkastusta, ovat työn alla tai jo tarkastettu.

Menetelmistä Kanban ja Lean nähtiin potentiaalisina menetelminä asianajoassistentin työssä, kun taas Scrumia tai Scrumbania ei juurikaan mainittu haastatteluissa. Yksi haastateltavista mainitsi näiden sopivan mahdollisesti enemmän juristien työhön sillä molemmat menetelmät vaativat selkeän projektin ja tiimin. Hämäläisen (30.8.2018) esittelemä Legal Scrum sopisi todennäköisesti paremmin juristitiimin käyttöön. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, että Scrumbania voisi

hyödyntää asianajoassistentin työssä siten, että Scrum-osa olisi juuri juristien käytössä ja assistentit voisivat seurata toimeksiannon vaiheita ja heiltä odotettavaa työtä Kanbanin avulla.

Kanbanin käyttöönotto olisi yhden haastateltavan mukaan helpompaa kuin muiden menetelmien, sillä taulun voi perustaa joko toimistolle työtilaan tai tiimin chat-alustalle elektronisesti. Fyysistä Kanban-taulua myös juristit pääsisivät seuraamaan, joten hekin pysyisivät kartalla siitä, mitä työpyynnöistä tai muista työtehtävistä on missäkin vaiheessa. Toisen haastateltavan mukaan Kanban olisi ensisijaisesti elektronisesti tiimin assistenttien käytössä, jotta myös etätöitä tekevät voivat hyödyntää taulua. Menetelmien käyttöönotto tulisi tapahtua yhteisestä tarpeesta, ja siten, että organisaatiotasolla seurataan menetelmän toimimista.

4.2 Edellytykset ja yhteisymmärrys ketterien menetelmien käytössä

Haastatteluista selvisi, että edellytykset ketterien menetelmien käytölle eroavat hieman, oli kyseessä sitten assistentti, juristi tai koko tiimi sisältäen sekä juristeja että assistentteja. Itseohjautuvuudella oli kaikkien haastateltavien mukaan suuri merkitys menetelmien menestyksekkäässä käytössä, oli kyseessä sitten juristi tai assistentti. Käsite ”itseohjautuvuus” oli melko tuttu kaikille haastateltaville, mutta keskustelimme haastatteluissa siitä, mitä se on asianajoassistentin työssä. Koska asianajoassistentin työ on itseohjautuvaa ja itsenäistä, on tärkeää osata ennakoida ja seurata omaa työtä sekä toistuvia ja tulevia työtehtäviä. Yhden haastateltavan mukaan itseohjautuvuus näkyy asianajoassistentin työssä itsensä johtamisena, aktiivisuutena ja ennakkointina, kuten myös Uusikumpu (12.8.2019) itseohjautuvuuden määrittelee. Näitä ominaisuuksia tarvitsee haastateltavien mukaan myös ketterien menetelmien käytössä. Koska ketterä ajattelu perustuu työn aloittamiseen, vaikka kaikkia tietoja ei olisi saatu (Niemi & Hietaniemi 2020, 22–27), on ennakkointi kuitenkin haastateltavien mielestä järkevää tiettyyn pisteeseen asti, sillä liiasta ennakkoinnista voi seurata hukan lisääntymistä sen poistamisen sijaan.

Yhdeksi merkittävimmiksi edellytyksiksi ketterien menetelmien käytössä kaikki haastateltavat mainitsivat tietoisuuden ja informaation menetelmistä. Menetelmiä olisi yhden haastateltavan mukaan helpompi ottaa käyttöön, jos organisaation sisällä koulutettaisiin menetelmistä ja jopa räätälöitäisi malli assistentin tai tiimin käyttötarpeisiin sopivaksi. Haastatteluissa oli mielenkiintoista huomata, että haastateltavat painottivat keskenään myös muita edellytyksiä, kuten proaktiivisuutta, sitoutumista, kokonaisuusien hallintaa, itsevarmuutta ja vastuunottoa. Haastateltavien näkemysten mukaan edellä mainitut edellytykset ovat myös olennaisia piirteitä asianajoassistentin työssä, mikä tuli esiin myös tietoperustassa.

Juristilta tai juristitiimiltä haastateltavat edellyttäisivät eritoten parempaa ja selkeää kommunikaatiota, hyviä ohjeita ja vahvaa sitoutumista. Haastateltavat painottivat, että yleensä hukkaa syntyy

juristin ja assistentin välisessä kommunikaatiossa ja liian vähäisissä tai epäselvissä ohjeistuksissa. Osa haastateltavista ilmaisi, että tavoitteiden ja toiveiden menetelmän käytöstä tulisi olla kaikilla tiimissä tiedossa. Etenkin Leanissa on ehdottoman tärkeää olla tiedossa, mitä hukkaa syntyy ja olla selkeä päämäärä hukan poistamisessa (Airila s.a.; Torkkola 2017, 23–27).

Haastateltavat kokivat, että menetelmien käytössä voi syntyä ongelmia, mikäli yhteisymmärrystä ei löydy. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että menetelmien käyttö vaikeutuu, jos kaikki ei sitoudu niiden käyttöön. Tilanteeseen, jolloin yhteistä säveltä menetelmien käytöstä ei ole, haastateltavat ehdottivat toisen menetelmän kokeilemista, keskustelemista ja aivoriihiä menetelmän käytöstä, ja menetelmien muovaamista omaan tilanteeseen ja työskentelyyn sopivaksi. Yksi haastateltava ehdotti myös juristin ja assistentin välillä konkreettisesti työtehtävistä keskustelemista, sillä ei voida olettaa molempien osapuolien ymmärtävän toisen työnkuvaa täysin. Voi myös olla, että yksinkertaisesti yhteisymmärrystä ei löydy, jolloin minkä tahansa ketterän menetelmän käyttö on mahdotonta.

Ketterät menetelmät vaativat yhteisymmärrystä myös organisaatiotasolla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ketterien menetelmien tulisi olla yhdistetty strategia- ja vuosisuunnittelussa, jotta koko yritys saadaan sitoutettua menetelmien käyttöön. Haastateltavat lisäsivät myös, että esihenkilö- ja johtotason tulee olla tietoisia siitä, mitä esimerkiksi assistenttien työhön kuuluu, jotta ketterät menetelmät voidaan ottaa onnistuneesti käyttöön. Tämä edellyttää avoimuutta puolin ja toisin. Haastateltavien näkemykset korreloivat tietoperustan kanssa, sillä Janhosen (13.6.2019) mukaan ketteryydestä saadaan eniten hyötyä irti, kun ketteryys näkyy yrityksen johtamisessa.

Muita haastatteluissa esiin tulleita edellytyksiä organisaatiokulttuurilta ja johtamiselta oli motivointi ja kannustus, konkreettiset esimerkit menetelmien hyödyistä, ajantasainen ja avoin tiedottaminen, yhteiset pelisäännöt menetelmien käytössä ja ennen kaikkea luottamus työntekijöihin. Yksi haastateltavista toi esiin sen, että organisaatioissa ylemmän tahon tulee olla läsnä ja tietää, mitä organisaatiossa tapahtuu, ja myös seurata valitun ketterän menetelmän käyttöä. Johdon tulee olla tietoisia siitä, missä ja minkälaista hukkaa syntyy, tunnistaa ongelmakohtia ja puuttua niihin. Haastatteluista ei tullut esiin sitä, että organisaation tulee olla ketterä, ennen kuin ketteriä menetelmiä voidaan ottaa avuksi työn tehostamiseen, kuten Merenmies (12.9.2019) esitti, mutta niin haastateltavien kuin Merenmiehen näkökulmat tukevat toisiaan.

4.3 Ketterien menetelmien hyödyt asianajoassistentin työssä

Kaikki haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että ketteriä menetelmiä voisi hyödyntää asianajoassistentin työssä. Kuitenkaan kaikki opinnäytetyössä esitellyt menetelmät eivät ole relevantteja asianajoassistentin työn kannalta. Kanban ja Lean ovat haastateltavien mukaan potentiaalisimmat

menetelmät, kun taas Scrumia ei koettu hyödylliseksi haastateltavien työssä. Yleisesti ketteryyden koettiin olevan hyödyllistä oman työn hallitsemisessa ja tiimityössä.

Kanban auttaisi kokonaisuuksien hahmottamisessa ja työn tasaisessa jakautumisessa assistenttien kesken. Haastateltavat näkivät Kanbanin olevan enemmän hyödyksi pidempiaikaisissa ja enemmän työtä vaativissa projekteissa ja työtehtävissä. Tällaisia ovat haastateltavien mukaan projektit, joissa samanlaiset tehtävät toistuvat, kuten toimeksiantojen materiaalin arkistointi. Tällöin Kanbaniin voisi kirjata arkistoimattomat, kesken olevat sekä jo arkistoidut toimeksiannot. Nopeiden työpyyntöjen, kuten esimerkiksi pikaisen asiakirjan asetteluun korjauksen, merkitseminen Kanban-tilaan vie haastateltavien mukaan turhaa aikaa. Yhden haastateltavan mukaan juristit voisivat seurata assistenttien Kanban-tilaa, jotta juristi tietää työtehtävien etenemisestä ilman kyselyitä. Myös Kanbanin käyttö itsenäisesti voi yhden haastateltavan mukaan auttaa siinä, että näkee työnsä kokonaisuutena sekalaisen työtehtävien massan sijaan.

Haastatteluissa selvisi, että haastateltavat kokevat työssään syntyvän hukkaa melko paljon. Esimerkkeinä nousivat ylituotanto, siirtäminen ja ylimääräinen liike. Ylituotanto näkyy asioiden tekemisessä varmuuden vuoksi. Siirtämistä tulee, kun muut tukipalvelut siirtävät työtä assistenteille. Ylimääräistä liikettä aiheutuu tiedonhaussa, kun lopulta juristilla onkin ollut tiedossa etsittävä asia. Mikäli hukkaa saisi poistettua, haastateltavien mukaan se nopeuttaisi kaikkien osapuolien työntekoa ja pystyisi keskittymään olennaiseen. Lean olisi hyödyksi silloin, kun juristit ovat sitoutuneita parempaan kommunikointiin ja koko organisaatiolla on tiedossa assistenttien ja muiden tukipalveluiden vastuualueet.

5 Pohdinta

5.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön haastatteluihin osallistuneet viisi assistenttia työskentelevät samassa asianajotoimistossa, ja heillä on kaikilla kokemusta asianajoassistentin työstä yli vuoden verran. Haastateltavilla ei ollut ollenkaan tai juurikaan kokemusta ketterien menetelmien käytöstä.

Haastateltavien näkemykset olivat joissain vastauksissa todella yhtenäisiä, vaikka haastattelut pidettiin erillisinä eivätkä haastateltavat kommunikoineet keskenään haastattelujen välissä. Vastaus-ten yhteneväisyydet voivat selittyä sillä, että heidän asemansa ja kokemusvuodet alalta ovat lähes samat. Eniten samankaltaisia vastauksia oli kysymyksessä, jossa haluttiin selvittää, hyödyttäisikö ketterät menetelmät asianajoassistentin työtä, sillä kaikki olivat yhtä mieltä asiasta. Toisaalta vastaukset yhtenivät myös siinä, millä menetelmistä koettiin olevan käyttöä haastateltavien työssä. Eriäväisyydet vastauksissa voivat johtua siitä, että kaikki haastateltavat työskentelevät eri juridiikan aloittain jakautuneissa tiimeissä, joissa työskentelytavat ja työtehtävät vaihtelevat jonkun verran. Suurimmat eroavaisuudet koskivatkin juuri käyttötarkoitusta ja työtehtäviä, joissa menetelmiä voisi hyödyttää. Toisaalta tämä antaa arvokasta näkemystä menetelmien erilaisista käyttötavoista. Haastattelujen perusteella haastateltavat saivat uusia ideoita ja menetelmiä työnsä tehokkuuden parantamiseksi, joten tutkimuksen hyöty tuli konkreettisesti esille jo opinnäytetyötä tehdessä.

Päätutkimuskysymys pyrki selvittämään, voisivatko asianajoassistentit hyödyntää ketteriä menetelmiä työssään. Menetelmistä kaikki eivät sellaisinaan sovi asianajoassistentin työhön avuksi, ja käyttötarkoitus ja tavoitteet tulee aina olla selvillä, käyttö sitten Kanban-taulua yksin tai kaksin tai Lean-menetelmää ison tiimin kesken. Kuten tietoperustassa todettiin, koko organisaation tulee ilmentää ketteriä arvoja ja viedä sopivat menetelmät pikkuhiljaa tiimeihin, ja haastatteluissa päädyttiin samaan tulemaan. On tärkeää, että tässä tapauksessa asianajotoimiston työntekijät, niin assistentit kuin juristit ovat sitoutuneita menetelmiin. Esimerkiksi siten saadaan maksimaalinen hyöty menetelmistä irti. Menetelmillä nähtiinkin ehdottomasti olevan potentiaalia hyödyttää asianajoassistentin työtä. Konkreettisia hyötyjä ketterät menetelmät toisivat työtehtävien tasaiseen jakamiseen, epäselvien kokonaisuuksien hahmottamiseen, hukan eri muotojen vähentämiseen ja siten työn tehokkuuden parantamiseen. Eivätkä hyödyt kosketa vain assistentteja, vaan esimerkiksi hukan poistaminen parantaa myös juristien työn laatua.

Tietoperustassa esitelty viisi ketteryyden taustalla olevaa osa-aluetta (Janhonen 13.6.2019) tulevat haastatteluissa osittain esille. Osa-alueet ovat toisaalta myös vastauksia alatutkimuskysymykseen ”mitä ketteryys edellyttää asianajoassistentilta, tiimiltä ja koko organisaatiolta” Erityisesti ketterät arvot, eli itseohjautuvuus, muutoksiin reagointi, läpinäkyvyys ja vuorovaikutus ovat

haastateltavien mukaan olennainen osa niin asianajoassistentin työtä kuin ketterien menetelmien hyödyntämistäkin. Näiden arvojen toteutuminen on haastattelujen mukaan jopa edellytys ketterien menetelmien sujuvalle käytölle. Ketteryyden ja ketterien menetelmien lisääminen yrityksen strategiaan ja vuosisuunnitteluun tuli esille useammassa haastattelussa. Janhosen mukaan strategian pitää lisäksi tukea ketterää toimintamallia.

Osassa ketteristä menetelmistä on valmiiksi määritelty tiimit, kuten Scrumissa, ja rakenteet tulevat esille juuri tässä tavassa organisoida tiimejä. Haastattelujen perusteella Scrum ei ole ensisijainen menetelmä asianajoassistenttien käyttöön, vaan ennemmin juristitiimien käyttöön, ja juristitiimit toki ilmentävät rakenteita. Assistentin osa tällaisessa ketterässä tiimissä on ennemmin edellä mainittujen arvojen ilmentäjänä. Ihmisten näkeminen asiantuntijoina ennemmin kuin resursseina, ja toimiva henkilöstöjohtaminen ovat Janhosen (13.6.2019) mukaan ketteryyttä tukevia asioita. Haastattelussa mainittiin myös henkilöstöjohtamisen ja esihenkilötason läsnä oleminen ja kiinnostus menetelmiä kohtaan tärkeinä piirteinä. Vaikka asianajotoimistossa asiantuntijoita ovat pääasiassa juristit ja assistenttien työtä on tukea heidän työntekoaan, myös assistentit ovat oman alansa asiantuntijoita, joiden työstä suoriutumista tulee tukea myös henkilöstöjohtoon ja esihenkilötasolla.

5.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Aikaisempaa tutkimusta ketterien menetelmien käytöstä nimenomaan asianajoassistenttien työssä ei ole, joten vertauskohdetta ei oikeastaan ole. Tutkimuksen kohteena olivat haastateltavien näkemykset, eikä opinnäytetyön tavoitteena ollutkaan tehdä yleistyksiä, mikä onkin Draken ja Salmen (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastavaa. Tuloksia voi jonkin verran yleistää asianajoassistenttien kesken myös eri asianajotoimistoissa. Yleistettävyyttä enemmän tutkimus lisäsi tietoa mahdollisuuksista käyttää menetelmiä kyseisen ammattiryhmän keskuudessa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli mahdollisuus hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä asianajoassistentin työssä. Lisäksi pyrittiin selvittämään, minkälaisia edellytyksiä käytölle on ja hyödyttäisivätkö menetelmät asianajoassistentin työtä. Tutkimusaineisto kysymyksiin kerättiin haastattelemalla viittä asianajoassistenttia heidän subjektiivisista näkemyksistään menetelmiin liittyen. Haastateltavien näkemykset olivat samankaltaisia, mutta myös eroja oli vastausten välillä. Pääasiassa kiinnostus ja mahdollisuus menetelmien käyttöön heräsivät kaikilla haastateltavilla. Haastattelussa nousi esiin yhtä tutkittavaa menetelmää, Scrumia, lukuun ottamatta luvussa 2 esitellyt menetelmät ja piirteet koskien ketteryyttä.

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa tutkiessaan mahdollisuutta hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä asianajotoimistossa työskentelevän assistentin työssä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laadullinen tutkimus antoi vastauksen päätutkimuskysymykseen ”voisivatko asianajoassistentit

hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä työssään”. Tutkimuksen mukaan asianajoassistentin projektiluontoisissa ja seuraamista vaativissa työtehtävissä voisi hyödyntää ketteriä menetelmiä ja ne toisivat hyötyä työhön.

Ketteryyteen ja esimerkiksi Leanin painottamaan hukan poistamiseen ei aina kuitenkaan voi itse assistenttina vaikuttaa, sillä suurin osa assistenttien työtehtävistä tulee juristeilta ja muilta tukipalveluilta. Menetelmät vaativat sitoutumista kaikilta osapuolilta, jotta hyödyt saadaan maksimoitua ja ketterien menetelmien käyttäminen ei olisi turhaa. Ei riitä, että assistentit sitoutuvat vaikkapa hukan poistamiseen tai Kanban-taulun käyttöön, vaan esimerkin on tultava ylempää johtamistavasta ja yrityksen rakenteista.

Tutkimuksen tuloksilla voisi olla arvoa siinä vaiheessa, kun missä tahansa asianajotoimistossa tai vastaavan organisaatorakenteen omaavassa asiantuntijaorganisaatiossa ollaan implementoimassa ketteryyttä ja pohtimassa ketterien menetelmien hyödyntämistä. Erään haastateltavan näkemys menetelmien räätälöimisestä tiettyihin projekteihin tai tietyille henkilöille voisi hyödyttää menetelmien käyttöönottoa, sillä ehkä siten johtajat ja esihenkilöt osaavat kohdistaa ketterät menetelmät oikeanlaisiin työtehtäviin ja oikeisiin tiimeihin. Myös eri asianajotoimistojen väliset erot ketterien menetelmien käytössä olisi mielenkiintoinen näkökulma jatkotutkimukselle.

Olisi mielenkiintoista tehdä tutkimus ketterien menetelmien hyödyistä tilanteessa, jossa menetelmiä on käytetty jonkun aikaa. Hyödyt voivat tuntua erilaisilta menetelmiä käytettyä verrattuna tilanteeseen, jossa kuvitellaan mahdollisia hyötyjä. Tällöin tutkimuksen kohderyhmä voisi olla assistenttien lisäksi juristit ja muut yrityksen työntekijät, jotka ovat mukana ketterien menetelmien käytössä. Aihetta voisi tutkia enemmän myös edellytysten ja ketterien arvojen näkökulmasta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Olennainen osa kvalitatiivista tutkimusta on tutkimuksen luotettavuus ja objektiivisuus. Niin tutkimusmenetelmää kuin tuloksista johdettuja päätelmiä voidaan tarkastella esimerkiksi validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti, eli pätevyys, kertoo siitä, kuinka hyvin on onnistuttu tutkimaan valitulla menetelmällä tutkittavaa ilmiötä. Validiteetin saavuttamiseksi tutkimuksen kohderyhmän ja kysymysten on oltava tarkkaan mietityt. Mikäli validiteettia ei ole, on tutkimus käytännössä kokonaan arvoton eikä tavoitteissa olla pysytty. (Hiltunen 2009.)

Niin tutkimuksen kohderyhmää, tutkimusmenetelmää kuin haastattelututkimuksen kysymyksiä pohdittaessa pyrittiin pitämään opinnäytetyön tavoite, eli voisivatko assistentit hyödyntää ketteriä menetelmiä osana työskentelyään asianajotoimistossa, selkeänä mielessä. Aiheen kannalta oli luonnollista valita kohderyhmäksi asianajoassistentit, mutta toisaalta myös juristeja tai asianajotoimiston johtoa tai esihenkilöitä haastatteleamalla olisi voinut saada hyödyllistä tietoa. Yli vuoden kokemus vaadittiin

siksi, että siinä ajassa haastateltavilla on ehtinyt muodostua kokemuksia ja näkemyksiä ketterien menetelmien mahdollisesta hyödyntämisestä. Siten myös harjoittelijat rajattiin kohderyhmän ulkopuolelle. Validiteetin takaamiseksi haastateltavilla tuli myös olla tarpeeksi tietoa asianajotoimiston toimintatavoista ja juristien kanssa työskentelykokemusta. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa kysymysten järjestyksen muuttamisen ja lisäkysymysten esittämisen spontaanisti. Pääasiassa haastatteluissa edettiin haastattelurungon mukaisesti, mutta poikkeuksetta jokaisessa haastattelussa oli tarpeellista esittää tarkentavia kysymyksiä. Haastattelututkimus ja yksilöhaastattelut valittiin menetelmäksi siksi, että jokaisen haastateltavan omat näkemykset haluttiin kuulla. Viideltä haastateltavalta saatiin tarpeeksi aineistoa, eikä useilla lisähaastatteluilla olisi välttämättä saatu uutta tietoa. Haastattelut litteroitiin viimeistään seuraavana päivänä, ja Hirsjärven ja Hurmeen (2022, luku 8.2.1) mukaan onkin tärkeää litteroida haastattelut mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, jotta haastattelun laatu pysyy korkeana. Asianajoassistenttien kokemuksesta ketterien menetelmien käytöstä ei ole juurikaan lähdemateriaalia, mutta mikäli olisi, voisi tutkimuksen validiteetti parantua.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkastelee sitä, vaikuttaako luotettavuuteen ja tutkimustulokseen tutkimustilanne, tutkija tai satunnaiset tekijät (Puusa & Juuti 2020). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta. Hiltusen (2009) mukaan luotettavuuteen ja toistettavuuteen vaikuttaa esimerkiksi käytetty tutkimusmenetelmä, ja alhainen reliabiliteetti voikin kertoa heikosta tutkimusmenetelmästä tai tulosten väärästä tulkinnasta. Periaatteessa samat tulokset tulisi saada, kun tutkimus toistetaan tismalleen siten, kun se on kuvattu. Opinnäytetyön haastateltavat työskentelevät samassa organisaatiossa, mutta eri asianajotoimistojen assistentteja haastateltaessa saataisiin todennäköisesti samankaltaisia tuloksia, vaikka asianajotoimistojen toimintatavoissa on jonkin verran eroja. Opinnäytetyön lähteinä käytettiin mahdollisimman tuoreita, sekä elektronista että painettua materiaalia. Sekä ketterä johtaminen että asianajoassistentin työ ovat kansainvälisiä ilmiöitä, joten oli olennaista hyödyntää sekä suomen- että englanninkielisiä lähteitä.

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyy vahvasti eettisyys. Tutkimuksen eettiset ongelmat liittyvät yleensä aineiston keräämis- ja analyysimenetelmien luotettavuuteen, anonymiteettiongelmiin ja tutkimustulosten esittämistapaan. Tutkimuksesta ei saa aiheutua tutkimukseen osallistuneille henkilöille harmia, ja tutkittavien suojaan kuuluu se, että heillä on tutkimusprosessin joka vaiheessa tarvittavat ja riittävät tiedot. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 152–156.) Aineiston keräämis- ja analyysiprosessit on kuvattu opinnäytetyössä avoimesti. Niin haastateltavat kuin heidän työnantajayrityksensä on pidetty anonyymeina, eikä heitä yksilöiviä tietoja kerrota. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen haastateltavien ja haastattelijan välillä.

5.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessin keväällä 2022, jolloin osallistuin opinnäytetyön infotunneille, ja tapasin opinnäytetyöohjaajani ensimmäistä kertaa. Olin juuri aloittanut assistenttiharjoittelijana työharjoittelussa eräessä asianajotoimistossa, joten ajattelin siirtää opinnäytetyön aloittamisen vasta syksyille, kun harjoittelu olisi suoritettu. En myöskään pohtinut aihetta sen kummemmin vielä keväällä, vaan ajattelin aiheen löytyvän mahdollisesti harjoittelun aikana. Lopulta pallottelin syksyllä 2022 eri aiheita, mutta eräältä kurssilta oli jäänyt mieleen ketterä johtaminen ja ketterät menetelmät, joihin halusin syventyä. Oma työkokemukseni asianajotoimistossa päättyi lopulta olemaan hyödyksi opinnäytetyön aihetta valitessa. Aiheen valinta oli siis loppujen lopuksi vaivattomampaa, kun osasin kuvitella.

Mielestäni opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja mielenkiintoinen, ja opin ehdottomasti paljon sekä ketterästä johtamisesta ja ketteristä menetelmistä, että niiden hyödyntämisestä assistentin työssä. Minulle olikin tärkeää, että aihe motivoi ja on mielenkiintoinen. Löysin myös motivaatiota ja inspiraatiota siitä, että voisin mahdollisesti hyödyntää tutkimushavaintojani omalla urallani.

Haastatteluja olisi voinut olla useampi, mutta en usko, että muutama lisähaastattelu olisi tuonut tutkimukselle juurikaan lisäarvoa. Jo viiden haastattelun osalta oli havaittavissa toistuvuuksia, eli laadullisen tutkimusaineiston saturaatiota. Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.4.1) määrittelevät saturaation tilanteena, jossa tutkimusongelman kannalta ei saada uutta tietoa, koska aineisto alkaa toistamaan itseään. Joissain tilanteissa saturaatio voi tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat yleistettävissä, mikäli se on tutkimuksen tavoite.

Opin paljon tutkimuksen tekemisestä, mutta todella paljon on vielä opittavaa. Onnistuin mielestäni soveltamaan opinnoissa hankittua osaamista ja kriittistä ajattelua. Etenkin lähdemateriaalin etsiminen oli ajoittain haastavaa. Aihetta ei ole paljoa tutkittu etenkin asianajoassistentin työn näkökulmasta. Toisaalta ketterästä johtamisesta löytyi todella paljon tietoa etenkin kansainvälisistä lähteistä, joten lähdekriittisyyttä tuli todellakin muistutella mieleen.

Opinnäytetyösuunnitelman kirjoittamisen aloitin joulukuussa 2022 ja itse opinnäytetyön tammikuussa 2023. Aloitin kokopäivätyöt helmikuussa 2023, joten sain käytettyä tammikuussa paljon aikaa etenkin tietoperustan kirjoittamiseen. Empiiristä osaa kirjoittaessa olin jo aloittanut työt, joten ajanhallinta oli tärkeää. Asetan tekemisessäni yleensä tavoitteet korkealle, ja niin kävi myös opinnäytetyön tavoitteiden kanssa. Toisaalta ymmärsin, että aikataulullisesti töiden ja opinnäytetyöprosessin yhdistäminen on haastavaa, joten olin myös valmis tinkimään tavoitteista, sillä koulusta valmistuminen ajallaan oli myös tärkeä tavoite.

Jos tekisin nyt uuden opinnäytetyön, tutustuisin aiheeseen ja lähteisiin rauhassa ennen kirjoittamisen aloittamista. Toki kirjoittaessa oppii lähteistä paljon, mutta olisin voinut koota lähteitä jo alkuun enemmän kuin nyt. En kohdannut juurikaan epäonnistumisia prosessin aikana. Välillä kirjoittaessa tuli ikään kuin seinä vastaan, jolloin yleensä joko pyysin ystäviltäni apua tai lähetin opinnäytetyön luonnoksen ohjaajalleni, jolta sain vinkkejä jatkoon. Näkökulmien vaihtelu oli ehkä toisinaan haastavaa, mutta sain apua läheisiltäni. Kirjoittamistani hidasti toisinaan se, että jäin hiomaan yhtä lauseetta liiankin pitkään, ja mietin pitkälle etukäteen, miten muodostan lauseet tai kappaleet. Välillä tämä tuntui hidastavan kirjoittamista. Toisaalta onnistuin useasti myös pääsemään flow-tilaan.

Uskon vahvasti tutkimuksen tehtyäni, että ketterät menetelmät hyödyttävät varmasti monilla aloilla. Ketterällä johtamisella ja menetelmillä on potentiaalia kehittää niin asianajoalaa kuin assistentin työtä missä tahansa yrityksessä. Tutkimusmenetelmien ja kohderyhmän valitseminen oli helppoa, ja haastattelututkimuksen tekeminen kaikessa uutuudessaan oli mielenkiintoista ja opettavaista. Sain mielestäni relevantteja tuloksia ja käytännön esimerkkejä siitä, kuinka ketteriä menetelmiä voisi ottaa käyttöön asianajoassistentin työssä. Ketterää johtamista tullaan varmasti tulevaisuudessa hyödyntämään monilla eri aloilla ja ammateissa.

Lähteet

- Airila, M. s.a. Mitä on lean? Leanisti kohti yhä sujuvampaa työtä. Talentree. Luettavissa: <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>. Luettu: 11.1.2023.
- Cole, R. & Scotcher, E. 2015. Brilliant Agile project management: a practical guide to using Agile, Scrum and Kanban. Pearson. Harlow, Englanti. E-kirja. Luettu: 6.1.2023.
- Denning, S. 13.8.2019. Understanding The Agile Mindset. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/08/13/understanding-the-agile-mindset/?sh=22a341cb5c17>. Luettu: 4.1.2023.
- Drake, M. & Salmi, M. 2018. Opinnäytetyö ja menetelmät tutuksi. Menetelmäopinnot virtuaalisesti. Haaga-Helia Moodle.
- Earley, J. 2016. The Lean book of Lean. Wiley. Englanti. Luettu: 19.3.2023.
- Ekholm, J. & Nylén, R. 8.12.2021. Ketterän kehittämisen sanakirja – agilea a:sta ö:hön. Futurice. Luettavissa: <https://futurice.com/blog/ketteran-kehittamisen-sanakirja-agilea-a-sta-o-hon>. Luettu: 11.1.2023.
- Eloranta, S. 31.7.2017. Kesäkuulumisia toimistoarjen keskeltä. Asianajotoimisto Factan blogi. Luettavissa: <https://asianajofacta.fi/kesakuulumisia-toimistoarjen-keskelta/>. Luettu: 12.3.2023.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu: 25.3.2023.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.1.2023.
- Hämäläinen, M. 30.8.2018. Projektinhallintaa asianajotoimistoihin Legal Scrumilla? CSI-blogi. Luettavissa: <https://blog.csihelsinki.fi/fi/projektinhallintaa-asianajotoimistoihin-legal-scrumilla>. Luettu: 11.1.2023.
- Ikäheimonen, T. 22.11.2022. Vuoden asianajoassistentiksi valittiin Sanna Husu. Advokaatti. Luettavissa: <https://advokaatti.fi/2022/11/22/vuoden-asianajoassistentiksi-valittiin-sanna-husu/>. Luettu: 20.1.2023.
- Janhonen, M. 13.6.2019. Jos ketteryys ei ole kulttuurissa, niin sitä ei ole. Nitor. Luettavissa: <https://nitor.com/fi/artikkelit/jos-ketteryys-ei-ole-kulttuurissa-niin-sita-ei-ole>. Luettu: 4.1.2023.

Jurisc, N., Lurie, M. Risch, P. & Salo, O. 4.8.2020. Doing vs being: Practical lessons on building an agile culture. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/doing-vs-being-practical-lessons-on-building-an-agile-culture>. Luettu: 6.2.2023.

Korpimies, A. 29.12.2022. Tämän alan ennustettiin katoavan – Nyt alan opiskelijat revitään työelämään suoraan koulusta. Kauppalehti. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/taman-alan-ennustettiin-katoavan-nyt-alan-opiskelijat-revitaan-tyoelamaan-suoraan-koulusta/e7cb13b9-c5e9-44fa-9111-e34d337d8035>. Luettu: 20.1.2023.

Ladas, C. 2008. Scrumban. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/scrumban/>. Luettu: 12.1.2023.

Merenmies, M. 13.9.2019. Tiimeissä, joissa käytetään ketteriä toimintamalleja, työtyytyväisyys on korkeampi ja oma työ koetaan merkitykselliseksi. OP-Media. Luettavissa: <https://www.op-media.fi/johtaminen/tiimeissa-joissa-kaytetaan-ketteria-toimintamalleja-tyotytyvaisyys-on-korkeampi-ja-oma-tyo-koetaan-merkitykselliseksi/>. Luettu: 10.1.2023.

Niemi, A & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä. Art House. Tallinna.

Opinnäytetyökoordinaattorit 2022. Raportointiohje pitkille raporteille ja opinnäytetyölle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2022-01/raportointiohje_pitkille_raporteille_ja_opinnaytetoille_2022.pdf. Luettu: 19.3.2023.

Puusa, M. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.1.2023.

Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Luettu: 25.1.2023.

Saunders, M. & Lewis, P. 2018. Doing Research in Business and Management. 2. painos. Pearson. Harlow, Englanti.

Savaspuro, M, 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.1.2023.

Schmidt, J. 25.1.2018. Why We Need Agile Executive Assistants. Executive Support magazine. Luettavissa: <https://executivesupportmagazine.com/why-we-need-agile-executive-assistants/>. Luettu: 17.1.2023.

Suomen Asianajajaliitto. 24.4.2015. Mitä hyvältä assistentilta edellytetään? Video. Katsottavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=fzDhA0ifnP8>. Katsottu: 10.1.2023.

Torkkola, S. 2017. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. 6. painos. Alma Talent. Helsinki.

Toyota Europe s.a. Toyota Production System. Luettavissa: <https://www.toyota-europe.com/about-us/toyota-vision-and-philosophy/toyota-production-system>. Luettu: 10.1.2023.

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

Uusikumpu, T. 12.8.2019. Onko tulevaisuudessa enää assistentteja? LinkedIn-postaus. Luettavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/onko-tulevaisuudessa-en%C3%A4%C3%A4-assistentteja-taija-uusikumpu/>. Luettu: 20.1.2023.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wheal, M. 16.4.2022. A Brief History of Lean-Agile. Modern Management. Luettavissa: <https://modernmanagement.co.uk/2022/04/16/a-brief-history-of-lean-agile/>. Luettu: 6.1.2023.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu ja aiheen pohjustus

Hei

Kirjoitan parhaillaan opinnäytetyötä, jossa tutkin mahdollisuuksia hyödyntää ketterän johtamisen menetelmiä asianajoassistentin työssä. Haastattelen yhteensä [lukumäärä] asianajoassistenttia heidän kokemuksistaan aiheeseen liittyen omassa työssään.

Siispä, haluaisitko osallistua yksilöhaastatteluun osana tutkimustani?

Haastattelusta kerättyä aineistoa käsitellään anonymisti, eli haastateltavan tunnistetietoja tai työpaikkaa ei selviä opinnäytetyössä. Haastattelu toteutettaisiin mahdollisimman pian kasvokkain tai vaihtoehtoisesti Teamsin välityksellä. Haastattelu nauhoitetaan ja litteroin sen opinnäytetyötä varten, itse nauhoite tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua, eikä sitä jaeta kenellekään.

Pohjustan seuraavaksi hieman aihetta sekä ketterän johtamisen menetelmiä. Luethan pohjustuksen huolella ennen haastattelua. 😊

Ketterä ajattelu ja ketterät menetelmät

Vaikka ketterä ajattelutapa on saanut alkunsa ohjelmistokehittämisestä ja teollisuuden aloilta, nykyään ketteryyttä painotetaan monella alalla. Ketterä ajattelutapa on nopeita suunnanmuutoksia ja turhan tekemisen välttämistä. Ketterissä organisaatioissa rakenne, prosessit, ihmiset, strategia ja arvot täydentävät toisiaan ja siten tukevat työntekoa. Ketteryys on muun muassa itseohjautuvuutta, selkeää vuorovaikutusta ja muutoksiin reagoimista, sekä lisäarvon tuottamista asiakkaalle.

Ketterää ajattelua ja johtamista toteutetaan esimerkiksi ketterien menetelmien avulla. Tutkin opinnäytetyössäni seuraavien menetelmien mahdollista hyödyntämistä asianajoassistentin työssä.

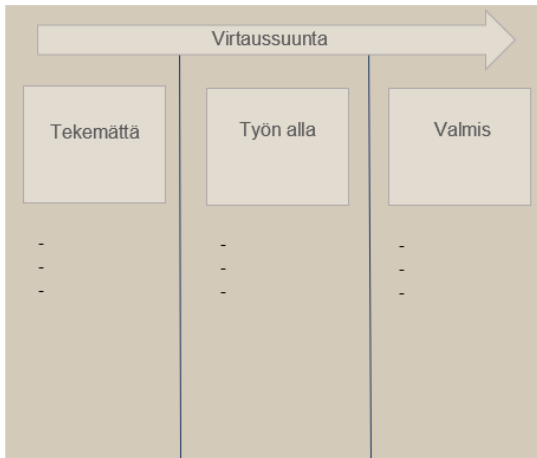
Scrum

Scrumin painopisteenä on mukautuva tiimityö ja ongelmanratkaisu. Scrum-tiimit käyttävät lyhyitä, noin 1–4 viikon mittaisia ”sprinttejä” työskentelyssään. Työtehtäviä saadaan näin valmiiksi asteittain ja koko ajan projektin tavoitteita peilaten sen sijaan, että koko projekti rutistetaan nopeasti maaliin. Asteittain valmistuva projekti vastaanottaa muutoksia paremmin. Scrum-tiimeissä on yleensä ennalta määritellyt roolit: Scrum Master, tuoteomistaja ja muu tiimi. Scrum Master huolehtii tiimin tehokkuudesta ja työtavoista, eikä yleensä ole sama kuin tiimin projektipäällikkö.

Kanban

Kanbanin tavoitteena on vähentää työn määrää. Tätä tavoitellaan käyttämällä apuna Kanban-taulua työn kulun seuraamisessa. Alla olevassa kuvassa näkyy Kanban-taulun idea, eli

tekemättömälle, työn alla olevalle ja valmiille työlle on taulussa omat sarakkeensa. Taulun avulla seurataan siis, kuka tiimin jäsenistä tekee mitä. Taulu voi olla fyysinen, elektroninen tai sekä että.



Scrumban

Nimensä mukaan Scrumban yhdistelee Kanbanin ja Scrumin peruselementtejä. Scrumin peruselementtejä kehitetään Kanban-taulun avulla. Scrumbania käyttävät tiimit pyrkivät yleensä tehokkuuden lisäämiseen, jota edesautetaan esimerkiksi vähentämällä multitaskaamista: esimerkiksi siten, että tiimin jäsenillä saa olla taulussa tietty määrä työtehtäviä kesken.

Lean

Leanin tavoitteena on sujuvoittaa työntekoa poistamalla hukkaa. Alla olevaan taulukkoon on lajiteltu 7 hukan lajia ja niiden määritelmät. Koko organisaation tulee olla sitoutunut menetelmään, ja hukan poistamisen tulisi olla mielekästä.

| Hukan laji | Määritelmä tai esimerkki |
|-----------------------------------|--|
| Ylituotanto | Tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi |
| Keskeneräinen työ | Tehtävät, joita on aloitettu, mutta ei vielä saatu valmiiksi |
| Odottaminen | Työ odottaa tekijäänsä tai asiakas palvelua |
| Ylimääräinen liike | Tiedon syöttämistä käsin, tiedon etsiminen, pitkät etäisyydet toimistolla |
| Siirtäminen | Tiedon tai työn siirto henkilöltä tai osastolta toiselle |
| Virheet ja uudelleen tekeminen | Asiakkaalta tai seuraavalta työvaiheelta tai asiakkaalta palautunut virheellinen työ |
| Epätarkoituksenmukainen käsittely | Tiedon puutteesta johtuva ylimääräinen työ |

Mikäli herää kysyttävää, vastaan mielelläni. Kiitos jo etukäteen!

Terkuin

Milla

Liite 2. Haastattelurunko

1. Paneuduttuasi ketteriin menetelmiin, oliko niissä erityisesti joku, jota voisi hyödyntää työssäsi?
2. Oletko jo mahdollisesti hyödyntänyt jotain menetelmää? Jos olet, kerro konkreettinen esimerkki.
3. Koetko itseohjautuvuudella olevan merkitystä ketterien menetelmien hyödyntämisessä? Jos kyllä, miten se mielestäsi näkyy?
4. Miten ketterät menetelmät voisi ottaa käyttöön työssäsi tai tiimissäsi? Entä tiimin assistenttien kesken?
5. Millaisia valmiuksia ketterien menetelmien käyttö edellyttää a) assistentilta, b) hänen työparinaan toimivalta juristilta ja c) toimialatiimiltä, jossa assistentti työskentelee?
6. Mitä tapahtuu, jos yhteistä ymmärrystä ketterien menetelmien käytöstä ei synny assistenttien välillä? Entä assistentin ja juristin välillä?
7. Koetko, että ketterät menetelmät hyödyttäisivät asianajoassistentin työtä? Missä työtehtävissä niistä olisi etenkin apua ja miksi?
8. Mitä ketterien menetelmien menestyksekkäs käyttö edellyttää mielestäsi organisaatiokulttuurilta ja johtamiselta?