



Selvitys monialaisten tiimien Agile master -roolissa toimivien henkilöiden kokemuksista

Kirsi Käyhty

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Master tutkinto (Tradenomi YAMK)

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutus

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Kirsi Käyhty
Tutkinto Tradenomi (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Selvitys monialaisten tiimien Agile master -roolissa toimivien henkilöiden kokemuksista
Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 1
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on monialaisen tiimin Agile master -rooli Suomessa monialaisesti toimivassa yrityksessä. Organisaatiossa on sekä IT-palveluita tuottavia kokonaisuuksia ja liiketoiminnasta vastaavia yksiköitä. Monialaisessa tiimissä työskentelee asiantuntijoita useasta yksiköstä. Tutkimuksessa tavoitteena on selvittää monialaisten tiimien Agile master -roolissa toimivien henkilöiden kokemuksia työstään ja Agile master -roolissa toimimisesta. Tavoitteena on selvittää mitä Agile master -roolissa toimiville kuuluu uusien tiimien ja toimintamalli muutoksen jälkeen ja tuoda esille käsittelyyn mahdollisia kehityskohteita.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, koska haluttiin saada tietoa roolista sen oikeassa ympäristössä ja pohjustaa tietoja kehittymiselle. Tapaustutkimus koostui laadullisesta ja määrällisestä kyselytutkimuksesta, jonka avulla saatiin selville Agile master -roolin nykytilanne. Kyselyssä vastattiin tutkimuskysymyksiin liittyen Agile master -roolissa onnistumisiin, haasteisiin ja millaista tukea on tarvinnut roolissa toimimisessa ja millaista tukea vielä tarvitsee. Aineisto kerättiin Agile master -verkostolle sähköisesti lähetetyllä kyselylomakkeella. Kyselyssä oli useampi avoin kysymys, jotta saatiin henkilökohtaisia vastauksia mahdollisimman monta. Kysely tehtiin elo-syyskuun 2023 vaihteessa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys otettiin työn otsikosta, ja se käsittelee monilaisen tiimin, ketterän kehittämisen ja Agile master -roolin tärkeimpiä käsitteitä ja sidoksia keskenään. Työssä keskitytään scrum-tiimiin ja scrum masterin tehtäviin.</p> <p>Kyselyn tulosten ja teorian perusteella pyrittiin tuomaan esille asioita, miten Agile master -rooli tällä hetkellä koetaan organisaatiossa. Kyselyn vastausten perusteella roolissa on menestytty hyvin ja rooli on koettu tarpeelliseksi. Rooli tuo selkeyttä tekemiseen. Tukea kaivataan lisää ja on jo saatu koulutuksista ja muilta Agile master -roolissa toimivilta sparraillen. Haasteina nähdään useamman roolin päällekkäisyys ja ajankäyttö.</p> <p>Pohdinnoissa on otettu esille kyselyn ja tutkimuksen vastauksia. Todettiin että kysely kannattaa uusia, jotta saadaan jatkuvuutta roolissa toimisen tarkastelulle ja kehittämiselle. Kysely koettiin organisaatiossa erittäin positiivisesti.</p>
Asiasanat Monialainen tiimi, Agile (scrum) master, ketterä ohjelmistokehittäminen.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	1
1.3	Tutkimusmenetelmät ja strategia	2
1.4	Tutkimuksen rakenne	4
1.5	Keskeiset käsitteet	5
2	Agile master monialaisessa tiimissä	7
2.1	Monialaiset tiimit	7
2.2	Monialaiset tiimit organisaatiossa ja muutoksessa	9
2.2.1	Yksilö tiimissä	11
2.2.2	Ketterän organisaation IT	13
2.3	Ketterä ohjelmistokehittäminen	14
2.3.1	Agile master -rooli	15
2.3.2	Ketterä kehittäminen tulevaisuudessa	17
2.4	Ketterä viitekehys Scrum	18
2.4.1	Scrum -tiimin roolit	19
2.4.2	Scrum -prosessin tapahtumat	21
2.4.3	Scrumin tuotokset	22
3	Tutkimusmenetelmät ja kyselyn toteutus	24
3.1	Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä	24
3.2	Kysely menetelmänä	26
3.3	Kyselyn toteutus	27
3.3.1	Kyselylomakkeen suunnittelu	28
3.3.2	Kyselylomakkeen kehitys ja testaus	30
3.3.3	Kyselylomakkeen lähettäminen ja vastausten keräys	30
4	Kyselyn tulokset ja analysointi	32
4.1	Lähtötilanne organisaatiossa	32
4.2	Kyselyn vastausten läpikäynnit	32
4.3	Taustakysymykset	33
4.4	Avoimet vastaukset	37
4.4.1	Mitä hyötyä Agile master roolista on tiimissä	37
4.4.2	Mikä asia on hyvää ja toimivaa Agile masterina toimimisessa	39
4.4.3	Mitä kokee haasteelliseksi ja vaikeaksi Agile master -roolissa	40
4.4.4	Mitkä ovat tärkeimmät asiat tiimin arjesta, joista ei voi tinkiä ja muut kommentit ..	41
4.4.5	Mitä tukea kaipaa Agile masterina toimimiseen	42

4.5	Agile master -roolin arviointi	43
4.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	45
4.6.1	Validiteetti	46
4.6.2	Reliabiliteetti	46
5	Pohdinta	48
5.1	Johtopäätökset	48
5.2	Oma oppiminen	52
	Lähteet	55
	Liitteet	57
	Liite 1. Agile master -roolin kyselyn kysymykset	57

1 Johdanto

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tausta, tavoite ja rajaus. Kerrotaan myös tutkimusmenetelmästä, työn rakenteesta ja keskeisistä käsitteistä. Tutkimus selvittää organisaation monialaisten tiimien Agile master -roolissa toimivien henkilöiden kokemuksia työstään ja Agile master -roolissa toimimisesta. Tavoitteena on selvittää tämän hetken kokemukset ja keskittyä ainoastaan roolissa toimiviin henkilöihin ja tiimeihin, joissa he toimivat. Tapaustutkimusta käytetään tutkimusmenetelmänä ja tutkimus on laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään henkilön kokemuksiin tutkittavan asian oikeassa toimintaympäristössä, tässä tutkimuksessa Agile master -rooli monialaisessa tiimissä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksessani selvitetään monialaisten tiimien Agile master -roolissa toimivien henkilöiden kokemuksia työstään ja Agile master -roolissa toimimisesta. Tarkoitus on tutkia ja saada käsitys nykytilasta ja kokemuksista ja sen jälkeen ja tutkimuksen pohdinnoissa ja yhteenvedossa miettiä mahdollisia seuraavia kehitysaskelaita. Tutkimuksen tavoitteena on antaa organisaatiolle kuva, miten tällä hetkellä koetaan Agile master -rooli. Tutkimuksessa kerätään tietoa kyselyn avulla ja peilataan tämän hetken kirjallisuuteen ja eri teorioihin. Tutkimuksessa keskitytään Agile master -roolin selvitukseen.

Toimeksiantaja on Suomessa monialaisesti toimiva yritys. Organisaatiossa on sekä IT-palveluita tuottavia kokonaisuuksia ja liiketoiminnasta vastaavia yksiköitä. Kohde organisaatiossa on ollut meneillään uudelleen organisointi ja käyttöön otettu uudenlaiset tiimit ja roolit tiimissä. Tutkimuksessa tutkitaan nykyhetkeä, peilaten teoreettiseen tietoon ja kirjallisuuteen. Teemoja opinnäytetyössäni ovat: monialainen tiimi, ketterä ohjelmistokehittäminen, Agile master -rooli ja organisatiomuutos.

Tutkimusongelmana on se, että ei tiedetä tarkalleen, miten roolissa menestytään ja mikä on tämän hetken kokemus roolissa toimimisesta. Nämä tiedot ovat tarpeen, jotta voidaan kehittää roolia ja tiimien toimintaa eteenpäin.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoite on saada nykyhetken tilanne kuvattua Agile master -roolissa toimivien osalta, kokemuksista ja roolissa toimimisesta. Tavoitteena on selvittää mitä Agile master -roolissa toimiville kuuluu uusien tiimien ja toimintamallimuutoksen jälkeen. Tutkimus keskittyy tiimiin ja tiimeihin, jotka kehittävät jotain tiettyä palvelua, teknologiaa tai tuotetta. Tutkimuksessa ei käsitellä tiimejä,

jotka kehittävät esimerkiksi organisaation yleisiä toimintatapoja tai johtoryhmän työskentelyä. Roolin kehittäminen ja kehittyminen ovat suorassa yhteydessä liiketoiminnan kehittymiseen ja menestymiseen. Kuten ketterässä kehityksessä todetaan, henkilöt ovat tekemisen keskiössä, joten heitä on hyvä kuulla ja pitää huoli, että tekeminen pysyy sopivana. Kokemuksia kerätään kyselyllä, joka kohdistetaan Agile master -verkostossa toimiviin henkilöihin. Konkreettisesti pyrimme saamaan käsityksen nykyhetkestä ja kokemuksista. Agile master -rooli ja kehittämisen malli monialaisissa tiimeissä ovat kohtalaisen uusia asioita organisaatiossa ja työyhteisössä, ja osalle henkilöistä rooli on uusi. Osa henkilöistä ovat toimineet jo kauemmin tässä roolissa. Tätä asiaa ei ole aikaisemmin kysytty organisaatiossa, joten tämän työn kautta saadaan nykyhetken tilanne ja kokemukset tekemisestä ja uudesta organisoitumisesta Agile master -roolin näkökulmasta.

Agile master -roolissa toimiva tukee tiimiä heidän matkallaan kohti ketterää huippuosaamista. Hän varmistaa, että tiimit toimivat ketterien periaatteiden ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen mukaisesti, jotka kaikki tähtäävät yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. Päivittäiseen Agile master -roolin tehtäviin kuuluu ketterien prosessien, työkalujen ja käytäntöjen käytön edistäminen. Hän auttaa poistamaan menestyksen esteitä tiimiltä. Agile master -roolissa toimiva henkilö luo tuottavan, turvallisen ja nautinnollisen työympäristön tiimille.

Rajauksena työssä on valitut teemat, joita ovat monialaiset tiimit, ketterä ohjelmistokehittäminen ja Agile master -rooli ja niihin liittyvä kirjallisuus. Yhtenä tärkeänä rajauksena tutkimuksessa on yksilön ja henkilön näkökulma kokonaisuudessa. Ketterässä kehittämisessä keskitytään ohjelmistojen ketterään kehittämiseen, IT:n näkökulmaan.

Tutkimuksessa ja kyselyssä keskitytään nimenomaan Agile master -roolissa toimimiseen. Tutkimuksessa ei käydä läpi esimerkiksi Agile master -verkostoa, Agile coachien tekemistä, taikka laajempaa organisaatiomuutosta. Työ ja kysely keskittyvät ainoastaan tähän yhteen osaan kokonaisuudesta, viitaten laajempaan organisaatiomuutokseen, joka on tekemisen taustalla ja voi olla vaiutteita juuri tämän roolin tekemiseen. Agile master -rooli, ketterä kehittäminen, organisaatiomuutos ja monialainen tiimi -teemat tuovat tarpeellisen ja kattavan viitekehyksen tutkimukselle ja kattavat osaksi ketterä kehittäminen -teemaa. Tutkimuksessa on osaksi suojattua materiaalia, joten tuloksia tullaan käsittelemään osin vain rajatusti ja joitakin vastauksia ei tuoda olleenkaan esille tutkimuksessa.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja strategia

Tutkimusmenetelmäksi työhön on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yrityksen tuote, prosessi, palvelu tai toiminto. Tapaustutkimus tuottaa tietoa sillä hetkellä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa.

Tyypillisesti tapaustutkimusta käytetään liiketaloustieteissä ja se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, silloin kun tehtävänä on tuoda esille kehittämisehdotuksia ja uusia ideoita. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52-53)

Tutkimuksen teemoista on tehty paljon artikkeleita ja kirjallisuutta. Osa lähteistä on yli 10 vuoden vanhoja, mutta teoria on silti säilynyt samana ja sitä voidaan käyttää työssäni. Keskeisinä tekijöinä ovat monialainen tiimi, Agile (scrum) master ja ketterä ohjelmistokehittäminen. Näitä tekijöitä käsitellään myös kyselyssä, jotta saadaan teorian rinnalle kokemusta ja työn aihetta tukevaa näkemystä. Tutkimusstrategiaksi tutkimuksessa on valittu tapaustutkimuksen. Tämä tutkimusstrategia tukee aihetta, jossa selvitetään tämän hetken tilannetta työelämässä ja mahdollisia haasteita ja miten näitä voidaan mahdollisesti tulevassa ratkaista ja kehittää.

Tutkimuskysymykset:

K1 Millä tavalla Agile master -roolissa on onnistuttu?

K2 Millaisia haasteita on koettu Agile master -roolissa?

K3 Millaista tukea Agile master -roolissa on saanut ja millaista tukea tarvitsee roolissa menestyäkseen?

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tarkasteltavaa asiaa tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita henkilöiden tunteista, kokemuksista ja ajatuksista. Laadulliset tutkimusmenetelmät voivat olla induktiivisia. Induktiivisella tarkoitetaan, että laadullinen tutkimus tekee johtopäätöksiä aineistosta käsin. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös käyttää vuoropuhelua teorian ja aineiston välillä, sekä tutkimuksessa käytetään paljon tutkimuksessa esiintyviä käsitteitä ja havaintoja, joita kyselyyn vastaajat ovat käyttäneet. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan tarkkaa tietoa jostakin asiasta tai ilmiöstä. Tieto hankitaan henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisessa toimintaympäristössä, jossa tutkittava kohde tai asia esiintyvät. (Puusa & Juuti & Aaltio 2020, Johdanto) Tutkimuksessa on käytetty laadullista tutkimusotetta. Kyselyssä keskitytään laadullisiin asioihin, joita osaksi peilataan taustatietojen lukuihin. Tutkimus on pääasiassa laadullinen kyselytutkimus ja tutkimus sisältää myös kvantitatiivisen osion kyselytulosten esityksen yhteydessä.

Laadullinen tutkimus etenee seuraavin vaihein: aiheen valinta, tutkimuksen tavoitteiden asettaminen, tutkimuskysymysten tekeminen, tutkimuksen rajauksen määrittely, teoreettisen viitekehyksen hahmottaminen, lähestymistavan valitseminen, tutkimusmenetelmien valinta ja perustelu, aineiston hankinta, aineiston analysointi ja tulosten kirjoittaminen ja raportointi. Tutkimuksen vaiheilla voi olla paljon päällekkäisyyttä. (Puusa ym. 2020, Johdanto) Tutkimuksessa on noudatettu mainittuja vaiheita, ja asioita on tehty paljon myös päällekkäin ja samaan aikaan, joka on mahdollista

tapaustutkimuksessa. Aiheen valinta tuli annettuna organisaatiolta, ja oli helppo rajata sopivaksi. Tavoitteeksi asetettiin tämä hetken tilanteen ja kokemusten kasaaminen, koska vastaavaa kyselyä ei ollut tehty aikaisemmin organisaatiossa. Tutkimuskysymykset saatiin kartoitettua kyselylomakkeen suunnittelun ja tekemisen aikana, jolloin esille tuli kolme erilaista aluetta, johon kysymykset keskittyivät. Teoreettinen viitekehys hahmottui ja selkeni opinnäytetyöhön valmentavalla kurssilla, jossa käytiin eri vaihtoehtoja läpi. Teoreettinen viitekehys kasattiin tutkimuksen otsikon mukaan ja siinä ovat monilainen tiimi, yksilö tiimissä, ketterä kehittäminen ja Agile master -rooli. Aineisto kerättiin sähköisesti lähetettävällä kyselylomakkeella. Kysely kohdistettiin Agile master -verkoston jäsenille. Kyselyn tuloksia käytiin läpi verkoston kanssa ja tutkijan ja kyselyn sponsorin Agile Leadin kanssa.

Kirjallisuudessa keskitytään nimenomaan teemoja kattaviin lähteisiin eri näkökulmista. Osa lähteistä voi olla vanhempia ja osa uudempia. Osa tutkimuksessa käytetyistä termeistä ovat olleet käytössä jo tovin, joten kirjallisuuskin voi olla vanhempaa. Kirjallisuutta otetaan kattavasti englanniksi ja suomeksi. Kirjallisuudessa on otettu huomioon yksilön vaikutus kokonaisuudessa, koska tarkoitus tutkia henkilön kokemuksia uudessa roolissa. Kirjallisuutta ja aineistoa on aika paljon, joten tulee valita ne, jotka ovat lähinnä Agile master -roolin tekemistä ja toimintatapaa.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä osiossa johdannossa kerrotaan tutkimuksen taustat, tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset ja tutkimusstrategia. Ensimmäisessä osassa esitellään myös tutkimuskysymykset, tutkimuksen rakenne ja keskeiset käsitteet.

Teoreettinen viitekehys kuvaillaan luvussa 2, jossa esitellään yleisesti ketterää ohjelmistokehitystä ja monialaisia tiimejä. Toisessa luvussa pureudutaan myös tarkemmin Scrumiin, koska tämä ketterän kehittämisen malli on käytössä organisaatiossa. Käyn läpi myös Agile master -roolista ketterässä kehittämisessä ja tarkemmin käsitteitä.

Luvussa 3 käydään läpi tarkemmin tutkimusmenetelmää ja kyselyä, ja mitä teorioita näiden käsitteiden ympärillä on. Luvussa 4 käsitellään tehtyä Agile master -rooli kyselyä. Miten kysely suunniteltiin, testattiin ja julkaistiin ja miten kyselyn tuloksia käytiin läpi. Luvussa 4 käydään läpi myös kyselyn tulokset. Luvussa 5 keskitytään pohtimaan huomioita tutkimuksesta, kyselystä ja omasta oppimisesta.

1.5 Keskeiset käsitteet

Agile master Agile master on vastuussa siitä, että tiimi noudattaa ketteriä arvoja ja periaatteita ja noudattaa käytäntöjä ja prosesseja, joita tiimi on sopinut käyttävänsä. (Agile Alliance 2023b)

Kohde organisaatiossa Scrum master roolista käytetään nimeä Agile master. Tutkimuksessa käytetään Agile master -rooli titteliä silloin kun puhutaan organisaatiossa toimivasta roolista. Teoreettisessa viitekehyksessä puhtaasti jossain tapauksissa Scrum master -roolista, mutta nämä tarkoittavat samaa asiaa tekemisen kannalta.

Scrum Scrum on prosessikehys, jota käytetään tietotyön ja tuotekehityksen hallintaan. Scrum on empiirinen siinä mielessä, että se tarjoaa keinon muodostaa hypoteesi siitä, miten jokin toimii, kokeilla sitä, pohtia kokemusta ja tehdä tarvittavat muutokset. (Agile Alliance 2023b)

Monialainen tiimi Monialaisessa tiimissä on suunnilleen samalta hierarkkiselta tasolta, mutta eri työalueilta tulevia työntekijöitä, jotka yhdessä keskittyvät sovittuun tehtävään ja sen suorittamiseen. Monialaiseen tiimiin kootaan asiantuntijoita eri alueilta, jotta he voivat ratkaista asioita liittyen yhteiseen asiaan. (Robbins 2024, 335)

Ketterä kehittäminen Ketterä on kyky luoda ja reagoida ympärillä oleviin muutoksiin. Se on tapa käsitellä epävarmaa ympäristöä, ja tavoite on onnistua sen käsittelyssä. Ketterä kehittäminen keskittyy työtä tekeviin ihmisiin ja heidän yhteistyöhönsä. (Agile Alliance 2023a)

Sprintti Sprintti on 2–4 viikkoa kestävä scrumin tapahtuma. Sprintissä on kaikki tarpeellinen työ tavoitteen ja arvon saavuttamiseksi. Sprintin suunnittelu, palaverit, sprintin katselmointi ja retrospektiivi kuuluvat tähän työhön. (Schwaber & Sutherland 2020, 7–8)

Tuoteomistaja Tuoteomistaja on yksi scrumin rooleista ja se on yksi henkilö, ei ryhmä tai esim. Ohjausryhmä. Tuoteomistaja voi edustaa useiden sidosryhmien tarpeita. Tuoteomistaja vastaa siitä, että tiimin tekemä työ tuottaa mahdollisimman suuren arvon. (Schwaber & Sutherland 2020, 6)

Kehittäjä Kehittäjä ja kehitystiimi on yksi scrumin rooleista. Kehittäjät vastaavat sprintin kehitysjonosta eli sprintin kehitysjonon suunnitelmasta, noudattamalla valmiin määritelmää varmistaen sovittu laatu, suunnitellun mukauttamisesta ja reilusta kohtelusta ammattilaisina. (Schwaber & Sutherland 2020, 5)

Kehitysjono Kehitysjonossa on tavoiteltavan arvon kanssa linjassa olevat, tunnistetut asiakastarpeet ja tehtävät.

Sprintin tapahtumat Erilaiset tapahtumat ovat keskeisessä osassa scrumissa. Nämä luovat arjen tekemisen, ja tapahtumia voidaan soveltaa tiimille sopiviksi.

Scrumin tuotokset Scrumin tuotokset ovat sprintin kehitysjohto, tuotteen kehitysjohto ja inkrementti.

Inkrementti Sprintissä voidaan tehdä useampia inkrementtejä. Se on konkreettinen askel kohti tuotteen tavoitetta. Jokainen inkrementti on lisäys aikaisemmin tehtyihin inkrementteihin. (Schwaber & Sutherland 2020, 12)

Tapaustutkimus Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkittava tapaus voi olla ihmisryhmä, organisaatio, toiminto, tapahtuma, tai prosessi. Näin sen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvin realistisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville tietystä kohteesta paljon tietoa, kuin laajemmasta asiasta vähän tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 52–53)

Kysely Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa isolta joukolta ihmisiä voidaan kysyä samat asiat (Ojasalo ym. 2014, 121).

Kyselylomake Kyselylomakkeelle tehdään tarvittavat kysymykset, jota halutaan kysyä kohdehenkilöiltä. Kyselylomakkeita on monenlaisia erilaiseen käyttöön.

2 Agile master monialaisessa tiimissä

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa toimitaan monialaisissa tiimeissä, joissa on asiantuntijoita eri alueilta organisaatiota. Monialainen tiimi koostuu kehitystiimistä, tuoteomistajasta ja Agile masterista. Agile master -roolissa toimiva henkilö ohjaa tiimin työtä ja poistaa esteet työnteolta. Hän myös auttaa kehitystiimiä ja tuoteomistajaa scrum -prosessin optimoinnissa ja fasilitoi scrum -tapahtumat.

Organisaatioiden arkeen ovat saapuneet liiketoiminnan jatkuvat uudistukset ja muutokset. Organisaatiomuutosten onnistumisen tärkeänä pohjana on IT:n, liiketoiminnan ja muidenkin yksiköiden välinen kumppanuus. Uudistumisessa ja kehittymisessä onnistutaan, jos osapuolet kehittävät omia valmiuksiaan, luovat yhdessä uudistamisen käytännöt sekä pyrkivät aitoon vuorovaikutukseen ja avoimuuteen. Muutos voi olla suunniteltua, esim. projekti, tai sitten ei suunniteltua, esim. pandemia, ja sen tuomat muutokset. Muutoshallintaan on useita erilaisia menetelmiä. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018, 304–311) Työssä keskitytään suunniteltuun muutokseen eli oletetaan että muutos on johdettua, hallittavissa ja organisoitua. Organisaatiossa on havaittu liiketoiminnalliset haasteet, joita on lähdetty taklaamaan erilaisilla muutoksilla. Uusien monialaisten tiimien perustaminen ja uusien roolien luominen ovat olleet osa tätä kokonaisuutta.

Tapahtumat ja työkalut auttavat Agile master -roolissa menestymistä ja varmistavat monialaisen tiimin ketterän kehittämisen ja toiminnan menestymisen. Näitä työkaluja ovat esim. Kanban -taulu, Scrum, Lean -ajattelu. Ketteryydelle ominaista on se, että työ voidaan aloittaa, vaikka kaikki tiedot eivät ole tiedossa. Tekemisien aikana tehtävällä suunnittelulla on tärkeä rooli, koska niissä tarkennetaan tietoja ja suuntaa, sekä päätetään mitä seuraavaksi tehdään. Ketteryydessä on mahdollisuus ottaa valta kokeilemiseen ja kantaa vastuu oppimisesta. (Hietaniemi & Niemi 2020, 22–24) Alati muuttuvassa ympäristössä ja maailmassa, on hyvä osata reagoida eri tilanteisiin. Tähän tuo ketterä kehittäminen hyvät työkalut ja menetelmät. On paljon helpompaa reagoida ja kokeilla asioita, kun on tiedossa tapa millä voidaan nopeastikin tehdä tarvittavia muutoksia.

2.1 Monialaiset tiimit

Monialaisessa tiimissä on suunnilleen samalta hierarkkiselta tasolta, mutta eri työalueilta tulevia työntekijöitä, jotka yhdessä keskittyvät sovittuun tehtävään ja sen suorittamiseen. Monialaiseen tiimiin kootaan asiantuntijoita eri alueilta, jotta he voivat ratkaista asioita liittyen yhteiseen asiaan. Monialaisia tiimejä on käytetty jo vuosikymmeniä. (Robbins 2024, 335) Kun tuodaan yhteen asiantuntijoita eri alueilta, saadaan yhteen paikkaan hyvä ja laaja tietämys käsiteltävästä asiasta. Asioiden käsittely nopeutuu ja voidaan tehokkaammin reagoida erilaisiin tilanteisiin.

Monialaiset tiimit tarjoavat keinon antaa henkilöiden eri alueilta organisaatioiden sisällä tai jopa välillä kehittää uusia ideoita, vaihtaa tietoa, ratkaista ongelmia ja koordinoita monimutkaisia projekteja. Suuren koordinoitutarpeen vuoksi monialaisia tiimejä ei välttämättä ole helppo muodostaa ja hallita. Tiimi tarvitsee laajasti tietoa ja taitoa ja sen kerääminen voi olla hankalaa. Kehittämisen varhaiset kehitysvaiheet voivat olla pitkiä, koska jäsenten on opittava työskentelemään monimuotoisemman ja monimutkaisempien sidosryhmien kanssa. Myös tiimityön ja luottamuksen rakentaminen vie aikaa, erityisesti kun henkilöillä on erilaisia kokemuksia ja näkökulmia. (Robbins 2024, 335) Tutkimus tehdään erittäin sopivaan ajankohtaan, koska monialaisten tiimien aloitus ja kehitysvaiheet ovat osalla tiimeistä hyvin varhaisessa vaiheessa. Kysely tuo tietoa miten varhaisessa kehitysvaiheessa sujuu, ja mitä tukea mahdollisesti tarvitaan juuri alussa. Tietoa tarvitaan laajasti tuotteen tai palvelun ympäriltä, mutta myös tekemisen tavan osalta.

Perinteisten monialaisten tiimien vahvuus on eri alojen erilaisten taitojen omaavien henkilöiden yhteistyö. Kun otetaan huomioon tiimin jäsenten ainutlaatuiset tiedot ja taidot, nämä tiimit voivat olla erittäin tehokkaita. (Robbins 2024, 335) Erilaiset persoonat tuovat väriä persoonillaan ja tietämyksellään työyhteisössä. Vahvuutena ketterässä työskentelyssä ja monialaisessa tiimissä on henkilöiden omat kyvyt, tiedot ja taidot.

Kohtaamme koko ajan uusia vaatimuksia nykyaikaisissa organisaatioissa. Nämä tekevät yhteistyöstä tiimeissä entistä tärkeämpää ja haastavampaa. Vastatakseen globaalien markkinoiden muutoksiin organisaatiot ovat siirtymässä jäykistä, hierarkkisista rakenteista kohti joustavampia muotoja. Tiimit voivat kehittää ja markkinoida tuotteita, ratkaista tuotanto-ongelmia ja kehittää yritysstrategiaa. Nämä kehitysideat vaativat selkeän ryhmien käytön, jotta voivat suorittaa keskeisiä organisaatiotehtäviä. Yksilön suorituksen sijaan, tiimiä pidetään yhä enemmän organisaatioiden perusrakennuspalikkana. (West 2012, luku 2) Nimenomaan keskittyminen tiimityöskentelyyn voi antaa organisaatiolle hyvän pohjan menestymiselle liiketoiminnallisesti. Ryhmä pystyy tiedollaan ja taidollaan reagoimaan ja kehittämään tehokkaammin kuin yksilö voi.

Monialaiset tiimit edistävät laadunhallintaa. Yhdistämällä tiimin jäsenten erilaisia näkökulmia päätöksenteko on kattavampaa, koska erilaisista toiminnallisista taustoista tulevat tiimin jäsenet kyseenalaistavat ideoita ja päätöksiä siitä, miten parhaiten tarjota tuotteita ja palveluita asiakkaille. Monialaiset tiimit voivat tehdä isojaakin muutoksia. Monialaisten tiimien tuoma näkökulman laaja-alaisuus tuottaa erilaisten näkökulmien kyseenalaistamista ja mukaan tuomista, jonka avulla tiimit voivat kyseenalaistaa perusoletukset ja tehdä radikaaleja muutoksia tekemänsä asian ympärillä, esim. parantaakseen palvelujaan, tuotteitaan ja toimintatapojaan. Aikaa voidaan säästää, jos yksilöiden aiemmin peräkkäin suorittamia toimintoja voidaan suorittaa samanaikaisesti tiimissä työskentelevien ihmisten kanssa, ja samalla jakaa tietoa ja saada tietoa tehtävien tekemiseen. (West

2012, luku 2) Laatu on yksi tärkeä kriteeri ja tekijä kehittämisessä. Kehittävä keskustelu tiimin sisällä jakaa hiljaista tietoa ja taitoa tavalla mitä yksittäin tehtävässä työssä ei ole. Tiimissä voidaan työskennellä usean asian kanssa samaan aikaan, ja rinnakkain, näin varmistaen myös riippuvuuksien laadun.

2.2 Monialaiset tiimit organisaatiossa ja muutoksessa

Yrityksen liiketoiminnassa perimmäisenä tarkoituksen tulee olla liiketoiminnan menestyminen. Liiketoiminnan menestyminen muuttuvissa olosuhteissa edellyttää organisaatiolta kykyä uudistaa toimintaansa. Jatkuvässä muutoksessa ainoastaan hyvät yksilöt eivät riitä takaamaan kehityksen ja uudistusten onnistumista. Ketterille organisaatioille on tyypillistä, että muutos ei nähdä ainutkertaisen tai poikkeavana asiana. Vakiintuneet käytännöt lisäävät ja takaavat huomattavasti mahdollisuuksia onnistua organisaation, IT-palveluiden ja liiketoiminnan uudistamisessa. Jonkin tehtävän suorittamiseen tarvittava yhteinen kyvykkyys taataan sillä, että kaikilla osapuolilla on tarvittavat valmiudet ja tekemistä tukevat vakiintuneet yhteiset käytännöt. (Salmela, Hallanoro, Sippa, Tapanainen & Ylitalo 2010, luku 3.2) Viime vuosina on ollut paljon muutosta maailmalla, muun muassa korona ja Ukrainan sota, jotka ovat vaikuttaneet liiketoimintaan ja henkilöihin. Kyky reagoida muutokseen antaa henkilöille ja organisaatiolle mahdollisuuden selviytyä ja kasvaa. Reagoimatta jättäminen voi olla ratkaisevaa tulevaisuuden kannalta. Monialaiset tiimit tukevat sitä, että voidaan reagoida erilaisiin tilanteisiin tarvittavalla tavalla ja nopeudella. Vakiintuneet käytännöt, joita Agile master -roolissa toimivat fasilitoivat ja kehittävät, auttavat menestymisessä ja siinä että asioita saadaan tehtyä sovitulla tavalla ja aikataulussa.

Muuttuvassa toimintaympäristössä kannattaa riippumattomuuden ja itsenäisyyden korostamisen sijaan panostaa eri toimintojen keskinäisyyttä ja riippuvuutta toisistaan. Johtajienkin tulisi hyväksyä se, että etteivät he voi onnistua oman alueensa johtamisessa ilman muiden tukea. Kompleksisessa ympäristössä emme pysty suunnittelemaan asioita valmiiksi, vaan meidän on kerättävä toiminnan kautta syntyviä tietoja päätöksentekoon ja kokemuksiä. Tekemistä on katsottava mieluummin iteraatiivisena ja reflektiivisena prosessina. (Salmela ym. 2010, luku 4.3) Tuoteomistaja toimii tiimin tekemisen asettajana ja priorisoijana. Hän tuo tiimille tiedoksi mitkä asiat ovat tärkeitä tuotteen tai palvelun kannalta ja missä järjestyksessä näitä tulisi tarkastella. Varsinaisen tekemisen ja miten tarvittavat asiat tehdään, päättävät kehitystiimi ja asiantuntijat tiimissä. He osaavat parhaiten sanoa miten jokin asia tulisi tehdä.

Muutos on tarpeellinen ja pakollinen toiminta organisaation elämässä. Muutos voi olla suunniteltua tai suunnittelematonta. Suunniteltu muutos on lähestymistapa muutoksen hallintaan, jossa oletetaan, että muutos on aktiivista ja sitä voidaan hallita, johtaa ja organisoida. Suunnittelematon

muutos syntyy ympäristön tuomasta muutoksesta tai paineesta kehittyä ja muokkautua. Muutos voi koskea laajasti koko organisaatiota ja liittyä organisaation perustoihin, strategiaan ja kulttuuriin. Muutos voi liittyä ainoastaan yhteen pienempään osaan organisaatiota tai mitä se tekee. (Bailey ym. 2018. 304–307) Organisaatiossa meneillään oleva muutos on suurimmaksi osaksi suunniteltua ja reagointia uuteen tilanteeseen ja tarpeeseen. Mutta myös mukana on suunnittelematonta muutosta, joka johtuu meneillään olevasta maailman tilanteesta ja sen esille tuomista asioista, jotka vaativat toimimaan.

Simmonsin mukaan (Simmons July-August 2005) työllä on neljä perusaluetta: valvonta, vastuut, vaikutusvalta ja tuki. Valvonnan alue määrittelee resurssit, henkilöt, työkalut ja infrastruktuuri, joiden suhteen työntekijällä on päätösoikeudet. Vastuut alue viittaa asioihin, jotka vaikuttavat johtajan saavutusten arvioinnissa käytettyihin mittareihin. Kolmas alue, vaikutusvalta, on se sidosryhmien joukko, jolta henkilö kerää tietoa, etsii uutta tietoa ja työskennellessään muiden kanssa. Henkilö, jolla on kapea vaikutusvalta, voi keskittyä oman alueensa asioihin, huomioimatta oman alueensa ulkopuolisia ihmisiä tehdäkseen työnsä tehokkaasti. Henkilön, jolla on laaja vaikutusvalta, täytyy olla yhteistyössä muiden tiimien kanssa tekemisissä. Tuki alue kertoo, missä määrin apua henkilö voi odottaa organisaation muilta henkilöiltä. Liukusäädin voidaan asettaa kapeasta leveään, riippuen siitä, kuinka paljon tukea henkilö tarvitsee muilta strategian toteuttamiseksi. (Simmons July-August 2005)

Alue	Alueen säätäminen kapeammaksi	Alueen säätäminen leveämmäksi
	Kapea	Leveä
Valvonta	Vähennetään tietyille tehtäville tai yksiköille osoitettuja resursseja.	Kohdennetaan enemmän ihmisiä, omaisuutta ja infrastruktuuria.
Vastuut	Standardoidaan työtä käyttämällä toimenpiteitä, jotka sallivat vain vähän kompromisseja.	Käytetään muita kuin taloudellisia toimenpiteitä tai laajennetaan taloudellisia toimenpiteitä, jotka mahdollistavat monia kompromisseja.
Vaikutusvalta	Vaaditaan henkilöitä kiinnittämään huomiota vain omaan työhönsä. Ei jaeta kustannuksia yksiköiden kesken ja palkitaan yksittäisiä suorituksia.	Lisätään luovaa kehitystä rakenteiden, järjestelmien ja tavoitteiden kautta, esimerkiksi monialaiset tiimit, matriisirakenteet ja venytetään tavoitteita.
Tuki	Käytetään vaikutusvaltaisia, erittäin yksilöllisiä palkintoja ja <u>erottellaan</u> voittajat ja häviäjät selvästi.	Rakennetaan jaetut vastuut tarkoituksen ja tehtävän mukaisesti, ryhmän tunnistamisen, luottamus- ja osakepohjaisten kannustinsuunnitelmien avulla.

Kuva 1. Työn neljä perusaluetta (mukaillen Simmons July-August 2005)

Jokainen alue voidaan säätää leveäksi tai kapeaksi tai jonnekin näiden väliltä (kuva 1.). Simmons (Simmons July-August 2005) mielestään voidaan ajatella, että säädöt tehdään liukusäätimillä, kuten esimerkiksi musiikin vahvistimissa. Jos asetukset asetetaan oikein, lahjakas henkilö voi menestyksekkäästi toteuttaa yrityksen strategiaa. Mutta jos asetukset ovat väärin, työntekijän on vaikea olla tehokas missään tehtävässä. Organisaatioiden ja työtehtävien on muututtava tilanteiden, olosuhteiden ja strategioiden mukaisesti. (Simmons July-August 2005) Ketterä kehittäminen tukee tätä ajattelua. Kun henkilöllä on sopiva määrä tekemistä ja hän osaa tehdä sen, menestyy tehtävässään, myös organisaatio menestyy. Toimintamallimuutoksen taustalla on saada tiimit toimimaan menestyksekkäästi.

Simmons esittää artikkelissaan (Simmons July-August 2005) toimintakeskeisen kehyksen, joka kertoo, kuinka voi suunnitella korkean suorituskyvyn työpaikkoja. Jotta organisaatiot voivat saavuttaa potentiaalinsa, jokaisen työntekijän tekemä resurssin tulee vastata hänelle annettua kysyntää. Samaa kysynnän ja tarjonnan tasapainoa on sovellettava koko organisaation jokaiseen toimintoon. Tämä on yksinkertaista, jos ymmärrät tämän tasapainon ja kuinka siihen voi vaikuttaa. (Simmons July-August 2005) Agile master -roolissa toimivan henkilön omat kokemukset ovat tutkimuksen ja kyselyn ydin. Näiden tutkiminen ja tarkkailu ovat erittäin tärkeitä tiimien ja henkilöiden menestymisen kannalta ja näin ollen myös organisaation kannalta.

Tiimit toimivat harvoin eristyksissä. Ne ovat vuorovaikutuksessa organisaation muiden tiimien ja sidosryhmien kanssa esimerkiksi tehdessään yhteistyötä monitoimitiimeissä tai kilpaillessaan niukoista resursseista. Tiimien tulee sitoutua tukemaan muita tiimejä ja työskentelemään tehokkaasti organisaatiossaan. (West 2012, luku 6) Agile master -roolissa toimivat työskentelevät suurimman osan ajasta yhdessä tiimissä, mutta heidän tulee olla yhteyksissä myös muihin tiimeihin ja sidosryhmiin, jotta voivat kunnolla menestyä tehtävissä ja jotta tiimi voi menestyä tekemisessään. Tiimien sitoutuminen toisiinsa ja sitä kautta luoden isomman kokonaisuuden, on tarpeellista.

2.2.1 Yksilö tiimissä

Buckinghamin mukaan (Buckingham May-June 2022), työntekijät pitää sitoutuneina se, että yritysten tulisi muuttaa lähestymistapaansa siihen, että he voisivat hyödyntää jokaisen työntekijän ainutlaatuisia taitoja ja intohimoja suorituskyvyn hallinnassa. Tämä edellyttää ajattelutapamuutosta seuraavilla alueilla: työntekijät nähdään organisaation tärkeimpinä tekijöinä ja sidosryhminä; luovutaan suorituskyvyn hallintatyökalujen standardoinnista; ja luotetaan työntekijöihin saavuttamaan tavoitteensa parhaaksi katsomallaan tavalla. (Buckingham May-June 2022) Jokainen henkilö on oma persoonansa tuoden vahvuudet ja heikkoudet kokonaisuutena. Kun osataan antaa oikea roolitus oikealle henkilölle, päästään onnistumisiin. Agile master -roolissa ei välttämättä menesty jokainen,

vaan rooli vaatii tietynlaista luonnetta ja henkilökohtaisia taitoja. Työntekijäkokemukseen eri rooleissa vaikuttaa se, että henkilöt otetaan huomioon omina itsenäisinä henkilöinä. Ketterässä kehittämisessä henkilöt ovat keskiössä ja heidät nähdään onnistumisen tärkeinä tukipilareina ja tekijöinä.

Buckinghamin (Buckingham May-June 2022) tulokset tutkimuksista ja neurotieteellinen tutkimus ja vuosikymmenten Buckinghamin kokemus henkilöiden kanssa työskentelystä organisaatioissa, viittaavat vahvasti siihen, että vain kun yritys yhdistää sopivasti ihmisten rakastaman ja motivoivan tekemisen, heidän todelliseen tekemiseensä, se saavuttaa paremman tekemisen tason, suuremman joustavuuden ja sitoutumisen sekä pienemmän vaihtuvuuden työntekijöissä. (Buckingham May-June 2022) Tutkimuksessa tehty kysely tuo esille hyviä puolia ja haasteita Agile master –roolissa toimimisesta. Näiden esille tuonti ja käsittely auttavat kehittämään roolia ja tekemisen mallia toivottuun suuntaan ja tukee henkilöiden viihtyvyyttä töissä.

Sellaisen paikan luominen, jossa kaikki ihmiset voivat löytää tyytyväisyyttä työssään, tarkoittaa kolmen periaatteen sisällyttämistä kaikkeen organisaation tekemiseen. Nämä ovat:

- Työntekijät, eivät osakkeenomistajat tai asiakkaat, ovat organisaatiosi tärkeimpiä sidosryhmiä.
- Jokainen näistä työntekijöistä on ainutlaatuinen henkilö, jolla on erilaiset kiinnostuksen kohteet ja taidot.
- Jotta työntekijät löytäisivät ja edistäisivät motivaatiotaan työssä, johtajien on otettava luottamus kaikkien käytäntöjen ja tekemisten perustaksi. (Buckingham May-June 2022)

Organisaatiomuutoksen takana on myös työntekijäkokemuksen parantaminen. Ketterä kehittäminen ja monialaiset tiimit tukevat kaikkia yllä mainittuja. Ketterän tekemisen keskiössä ovat henkilöt, kun tekemisen tapoja muokataan sopivampaan suuntaan henkilöitä kuunnelleen, voidaan taata myös heidän viihtyvyytensä paraneminen. Monialaisiin tiimeihin valitaan eri aloilta asiantuntijoita, heidän omilla tiedoillaan, taidoillaan ja sellaisina kuin he ovat. Tämä lisää tyytyväisyyttä. Scrum -tiimeissä asiantuntijat ovat itseohjautuvia. Asiantuntijat päättävät mitä tekevät ja millä tavalla tiimin kesken, ja tähän asiantuntijuuteen tulee muiden luottaa.

Jonkintasoinen rakkaus tekemäänsä työhön, ei välttämättä kaikkeen tekemäänsä, vaan edes osaan tekemäänsä, vaikuttaa kokonaisuuteen ja siihen millä tavalla koetaan tehtävät asiat. Joten työn sisällöllä ja miten se koetaan, on vaikutuksia kokemukseen ja kokonaisuuteen. Silloin kun koet tiettyä rakkautta, rekisteröit muiden ihmisten tunteita voimakkaammin. Teet kognitiivisia tehtäviä paremmin ja nopeammin. Muistat yksityiskohdat kirkkaammin. Olet optimistisempi ja avoimempi uudelle tiedolle ja taidoille. (Buckingham May-June 2022) Agile master-roolissa on tärkeänä tehtävänä pitää hyvää ilmapiiriä tiimeissä ja poistaa esteitä tekemisen edestä. Jotta voit näin tehdä,

tulee työn sisällön olla merkityksellistä ja henkilöllä tulee olla omia mielenkiintoja rekisteröidä muiden henkilöiden tunteita. Nämä piirteet auttavat menestymään Agile master -roolissa

Buckingham ja hänen kollegansa (Buckingham May-June 2022) huomasivat tutkimuksissaan, kuinka tärkeitä tiimit ovat työntekijöille. Työntekijät, jotka ilmoittivat olevansa osa tiimiä, olivat 2,7 kertaa todennäköisemmin sitoutuneita kuin muut. He olivat myös kolme kertaa todennäköisemmin erittäin sitkeitä ja kaksi kertaa todennäköisemmin ilmoittavat vahvasta organisaatioonsa kuulumisesta. Tämä johtuu siitä, että tiimit luovat kodin tuntua. Tiimissä henkilön ainutlaatuiset ominaisuudet, kiinnostuksen kohteet ja inhot voidaan yhdistää muiden henkilöiden vastaaviin tehdäkseen jostain suurempaa kuin yksikään henkilö voi saavuttaa yksin. Jos olet tiimissä, jossa esihenkilö ja tiimikaverisi tuntevat henkilön, löydetään tapoja auttaa tekemään työtä paremmin, kuin tuntemattomampi organisaatio pystyisi. Luottamus lisää työntekijöiden kykyä löytää ja tehdä sitä, missä he kukoistavat. (Buckingham May-June 2022) Tiimissä työskentely antaa mahdollisuuksia enemmän kuin yksin työskentely. Jokaisen omat taidot tulevat paremmin esille ja vahva sitoutuminen tekemiseen näkyy tiimille ja organisaatiolle positiivisesti.

2.2.2 Ketterän organisaation IT

Lähes poikkeuksetta laajat liiketoiminnan kehittämistyöt vaativat myös toimintaa tukevien järjestelmien kehittämistä. Näissä kehitysprojekteissa on onnistumista lisää se, että IT-yksiköllä ja liiketoiminnalla on yhteiset käytännöt. Tähän on olemassa useita käytäntöjä ja menetelmiä. Menetelmien ja käytäntöjen tulisi olla tarpeeksi ketteriä eli mahdollistaa muutoksia myös kehittämisen aikana. Jonkin uuden asian kehittäminen on usein luova prosessi, jonka tarpeita on vaikea kuvata täysin tekemisen alussa. Ketterien kehitysmenetelmien yhtenä etuna on se, että liiketoiminnan edustajat pääsevät kunnolla mukaan IT-palvelujen kehittämiseen ja heillä on myös valtaa päätöksenteossa. Eikä tarvitse sitoutua tuleviksi kuukausiksi tai jopa vuosiksi kiinteisiin määräyksiin. Tämä on hyöty varsinkin epävarmoissa tilanteissa. (Salmela ym. 2010, luku 4.3) Monialaisten tiimien muodostaminen organisaatiossa on lähtenyt liikenteeseen IT-yksiköstä, mutta se liittyy koko organisaatioon. Tämä johtuu siitä, että tiimeihin kerätään asiantuntijoita koko organisaatiosta. Liiketoimintaa ei ole ilman tietojärjestelmiä, eikä tietojärjestelmiä ole ilman liiketoimintaa. Epävarmoissa tilanteissa ja ajoissa on tärkeätä, että voidaan tehdä lyhyemmän ajan suunnitelmia ja muokata niitä tarpeiden mukaan.

Ketterän organisaation IT muodostuu monien sidosryhmien yhteistyön tuloksena. Hyvät päätöksenteon käytännöt vaativat tiivistä johdon yhteistyötä. Uudistuksia tapahtuu silloin kun liiketoiminnan ja IT:n asiantuntijoiden tiivistä vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutus toimii paremmin silloin kun perustuu toisten roolien ja ammattitaidon kunnioittamiseen, sovittuihin rooleihin ja avoimeen

kommunikointiin osapuolten välillä. Vuorovaikutusta ja yhteistyötä opitaan parhaiten käytännön tilanteiden kautta. Näiden merkitys korostuu erityisesti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa liiketoiminnalta edellytetään ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumista. IT-palveluyksikkö ei voi olla yksinään ketterä. IT-palveluiden toimimattomuudella voi olla suuri strateginen merkitys liiketoiminnalle silloin kun IT:n toimimattomuus vaikuttaa suoraan asiakkaiden saamaan palveluun. Verkkopalveluiden toimimattomuudella on usein merkittäviä vaikutuksia yrityksen maineelle. (Salmela ym. 2010, luku 4.3) Vaikka monialaiset tiimit ovat itseohjautuvia, tulee päätöksenteossa olla mukana koko tiimi, myös tuoteomistaja ja tarvittaessa sponsori. Tiimin tiedoilla kokonaisuudessaan tehdään päätöksiä. Vuorovaikutus korostuu päätöksenteossa ja Agile master on tärkeässä roolissa varmistamassa, että on parhaat mahdollisuudet ja tapahtumat tarvittaviin keskusteluihin.

Kehitysprojektit edellyttävät onnistuakseen yhä useammin monien osapuolien yhteistyötä, kommunikointi ja toimiva vuorovaikutus läpi kehityksen eri osapuolien välillä, ovat oleellisia onnistumisen kannalta (Salmela ym. 2010, luku 4.3). Agile master -roolilla on tärkeä osuus yhteistyössä ja kommunikoinnissa. Agile master varmistaa, että sovitut tavat kommunikoida on kaikilla tiedossa ja tarpeellinen tieto liikkuu oikeiden tahojen välillä.

Tulevaisuuden kestävien organisaatioiden ja kulttuurien tulee olla avoimia ja tuotteliaita. Niiden tulee laittaa korkeat panokset organisaation kehittämiseen ja eteenpäin menemiseen. Kulttuuri, joka panostaa organisaation kehittämiseen, panostaa henkilöiden ja organisaation väliseen luottamukseen. Luottamuksen saa avoimella ja suoralla keskustelulla, jota HR tukee erilaisilla aktiviteeteilla. (Bailey ym. 2018, 338–339) Agile Master varmistaa avointa toimintaa tiimissä fasilitoiden tarvittavat tapahtumat ja poistaen tekemisen esteitä. Hän on myös roolissaan luomassa siltaa ja luottamusta henkilön ja organisaation välille, varmistaen työssä viihtyvyyttä ja sovittuja asioita.

2.3 Ketterä ohjelmistokehittäminen

Ketterä on kyky luoda ja reagoida ympärillä oleviin muutoksiin. Se on tapa käsitellä epävarmaa ympäristöä, ja tavoite on onnistua sen käsittelyssä. Ketterä ja muut ohjelmistokehitys eroavat toisistaan siinä, että ketterä kehittäminen keskittyy työtä tekeviin ihmisiin ja heidän yhteistyöhönsä. (Agile Alliance 2023a)

Ketterä ohjelmistokehitys on laajempi termi joukolle käytäntöjä ja kehyksiä, jotka perustuvat ketterän ohjelmistokehityksen julistukseen ja siihen liittyvään 12 periaatteeseen ilmaistuihin periaatteisiin ja arvoihin. Kun lähestyt ohjelmistokehitystä tietyllä tavalla, on hyvä toimia näiden arvojen ja periaatteiden mukaisesti ja käyttää niitä oikeiden asioiden selvittämiseen tietyssä toimintaympäristössä. (Agile Alliance 2023a)

Ketterän manifestin 12 periaatetta ovat seuraavat:

1. Tärkein asia on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen arvokkaiden ohjelmistojen jatkuvan toimituksen kautta.
2. Jopa myöhäisessä kehitysvaiheessa voi tulla muutoksia. Ketterät tavat toimia tukevat muutosta asiakkaan kilpailuedun saavuttamiseksi.
3. Toimivat ohjelmistot pyritään toimittamaan usein, muutaman viikon välein.
4. Liiketoiminnan edustajat ja kehittäjät työskentelevät yhdessä päivittäin koko sprintin ajan.
5. Tiimi rakennetaan motivoituneiden yksilöiden ympärille. Heille tulee suoda tarvittava tuki, työympäristö ja luotto, että he tekevät työnsä.
6. Tehokkain tapa jakaa tietoa ja työskennellä on työskennellä kasvokkain.
7. Toimiva ohjelmisto on paras etenemisen mittari.
8. Kestävää kehitystä edistävät ketterät prosessit. Kehittäjien, sponsoreiden, ja käyttäjien pitäisi pystyä ylläpitämään tasaista tahtia loputtomiin.
9. Kun kiinnitetään jatkuvasti huomiota hyvään suunnitteluun ja tekniseen huippuosaamiseen, se lisää ketteryyttä.
10. Asioiden pitäminen yksinkertaisina on välttämätöntä.
11. Parhaat vaatimukset, arkkitehtuurit ja mallit syntyvät itseorganisoituvien tiimien avulla.
12. Tiimi pohtii säännöllisin väliajoin, miten tehostaa toimintaansa, sitten muokkaa tekemistään sen mukaisesti. (Agile Alliance 2023c)

Agile-ohjelmistokehitysyhteisössä keskitytään enemmän itseorganisoituvaan tiimiin ja yhteistyöhön sen sisällä ja yhteistyökumppaneihin. Se ei tarkoita, etteikö johtajuutta olisi ollenkaan. Se tarkoittaa, että tiimillä on kyky itse selvittää, kuinka he aikovat lähestyä asioita ja toimia. (Agile Alliance 2023a)

Ketterässä kehittämisessä tiimit ovat monialaisia. Näillä tiimeillä ei tarvitse olla sanottuna tiettyjä rooleja, vaan tiimissä tulee olla tarpeellinen tieto ja taito hoitaa työt. Ketterä ohjelmistokehittäminen on ajattelutapa, joka perustuu ketterän manifestin periaatteisiin ja arvoihin. Nämä antavat apuja muutoksen luomiseen ja epävarmuuden käsittelyyn. (Agile Alliance 2023a)

2.3.1 Agile master -rooli

Kohde organisaatiossa Scrum master -roolista käytetään nimeä Agile master. Tutkimuksessa käytetään Agile master -rooli titteliä silloin kun puhutaan organisaatiossa toimivasta roolista. Teoreettisessa viitekehyksessä puhtaasti jossain tapauksissa scrum master -roolista, mutta nämä tarkoittavat samaa asiaa tekemisen kannalta. Agile master -roolissa toimivat pitävät huolen myös siitä, että

ketterät tavat toimia otetaan käyttöön laajasti tiimissä ja ottaa muilta tiimeiltä hyviä toimintatapoja mukaan omaan toimintaan.

Scrum -tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä toimittaakseen tuotteen tai ohjelmistoratkaisun asiakkaalle. Scrum -tiimiin kuuluu kolme erityistä roolia, Scrum master, tuotteen omistaja ja kehittäjät. Scrum -tiimi on yhtenäinen kokonaisuus ammattilaisia, jotka keskittyvät yhden asian, esim. tuotteen toimittamiseen. Organisaation toiminnallisissa tiimeissä ratkaistaan kehitysasioiden lisäksi tuotannollisia asioita. Tiimi on vastuussa kaikista tuotteisiin liittyvistä toiminnoista, joita tarvitaan tavoitteen saavuttamiseksi. Organisaatio antaa heille mahdollisuuden hallita omaa työtään. (Heath 2021, luku 3)

Scrum master -rooli on yksi Scrumin väärinymmärretyimmistä rooleista. Rooli, jolla ei ole varsinaisesti auktoriteettia tai vaikutusvaltaa tiimiin tai tuotteeseen voi olla vaikea ymmärtää. Tiimin menestyksen kannalta Scrum master -rooli on kuitenkin ratkaiseva. Scrum masteria kutsutaan usein palvelevaksi rooliksi, ja tähän on hyvä syy. Roolissa toimiva henkilö varmistaa, että edistymisen esteet poistetaan, että tiimi toimii hyvin yhdessä ja että tiimi etenee tehokkaasti kohti tavoitettaan. He ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja organisaation kanssa. (Heath 2021, luku 3.) Organisaatiossa Agile master vetää päivittäistä tekemistä tiimissä, varmistaen että edetään sovitusti. Hän ei kuitenkaan päätä mitä tehdään tai miten joku asia tehdään, hän varmistaa, että asiantuntijoilla on mahdollisuudet päättää mitä ja miten tehdään. Hän mahdollistaa tekemisen.

On selvää, että Scrum masterilla on laaja rooli, joka edistää yhteistyötä Scrum -tiimin sisällä ja sen ulkopuolella. Scrum master varmistaa, että Scrum -periaatteita sovelletaan ja sen arvoja kunnioitetaan ja Scrum-sääntöjä sovelletaan oikein. (Heath 2021, luku 3) Heathin (Heath 2021, luku 3) mukaan Scrum Master vastaa seuraavista asioista:

- Auttaa organisaatiota toteuttamaan ja ymmärtämään Scrumia
- Varmistaa, että Scrum -tapahtumat tapahtuvat oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa
- Varmistaa, että Scrum -tiimi ymmärtää Scrum -tapahtumien tarkoituksen ja arvon
- Varmistetaan, että Scrum -tapahtumat järjestetään positiivisella ja eteenpäin katsovalla tavalla
- Kehittäjien edistymisen esteiden poistaminen ja valmennus
- Sidoryhmien auttaminen vuorovaikutuksessa Scrum -tiimin kanssa ja läpinäkyvyyttä tarjoten
- Organisaation tuki ja valmennus Scrum -käytännöissä
- Tuotteen omistajan valmennus tehokkaista tuotejonojen hallintatavoista

Scrum master on henkilö, joka ei käske vaan fasilitoi. Hän mahdollistaa pakottamisen sijaan.

Scrum master ei hoida henkilöstöasioita, esimerkiksi kehityskeskustelut tai työajanhallinta. Scrum master ei osallistu tuotekehitykseen määrittelemällä, miten tuotetta tulisi kehittää esimerkiksi

kooditasolla. Kehittäjät ovat itseohjeutuvia tekemisessään, mutta Scrum master voi auttaa kehittäjiä olemaan monipuolisempia ja tuottavampia. Scrum master ei myöskään ohjeista tuoteomistajaa mitä pitäisi olla tuotteen kehityslistalla, mutta hän ohjeistaa miten laittaa toivotut asiat selkeästi tuotteen kehitysjonolle. Scrum masterilla voi olla myös muita rooleja tiimissä, esimerkiksi kehittäjä, mutta tähän tulisi mennä vasta kun ei ole muita mahdollisuuksia. (Heath 2021, luku 3) Agile master-roolissa toimivilla on osalla useampi rooli tiimissä. He voivat olla myös asiantuntijoita omalla alueellaan. Tämä voi tarkoittaa sitä, että aika ei riitä tekemiseen, tai asioita ei tule tehdyksi tarpeeksi hyvin. Tämä taas vaikuttaa siihen millainen tuotos saadaan aikaiseksi ja henkilön viihtyvyyteen tehtävissään. Monessa roolissa toimiminen voi myös auttaa kokonaisuuden hallinnassa ja tiimin tekemisessä mukana pysymisessä.

Scrum master auttaa kehitystiimiä ja tuoteomistajaa esteiden poistamisessa ja scrum-prosessin kehittämisessä ja muokkaamisessa. Scrum master tarvitsee sopivasti ohjeita ja neuvoja tuoteomistajalta, jotta voi ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. (Niemi & Hietaniemi 2020, 42) Yhteistyö tuoteomistajan ja Scrum masterin välillä on saumatonta ja tärkeätä. Kehittäjät tarvitsevat selkeät raamit työlleen, jotta he voivat menestyä tehtävässään.

2.3.2 Ketterä kehittäminen tulevaisuudessa

Ketterä tapa toimia mahdollisti jatkuvan kehittämisen ja parantamisen sovitulla tavalla, joten se levisi ympäri maailmaa. Perinteinen vesiputousmallin tapa tehdä projekteja ei ole välttämättä tuonut tapoja vastata nyky maailman tarpeeseen. Ketterä syntyi vastauksena nopeaan ja massiiviseen muutokseen, kasvavaan monimutkaisuuteen sekä tietynlaisen vallan siirtymiseen markkinoilla tuottajalta kuluttajalle. Ketterä jatkaa kehittymistä edelleen. Ensin oli tapa johtaa pienempää tiimiä paremmin, sitten useita tiimejä, sitten monia tiimejä ja sitten parempana tapana hallita kokonaisia organisaatioita. Ketterä kehittäminen voi mahdollistaa myös liiketoiminnan ketteryyden, ja miten liiketoiminta voi vastata kysyntään. Liiketoiminnan ketteryys tulee nähdä matkana, ei määränpäänä. Agile kokonaisuutena kehittyi edelleen. Kymmenisen vuotta sitten päivitysten julkaiseminen kolmen viikon välein, eikä kolmen vuoden välein, oli suuri edistysaskel. Nykyään monet yritykset voivat julkaista useita päivityksiä joka päivä. (Denning 25.8.2019)

Kun otetaan huomioon, että ketterä on ajattelutapa enemmän kuin pelkkä työkalupakki erilaisia tehtäviä asioita, voidaan sitä soveltaa useankin työhön ja toimialaan. Koska monimutkaisuus ja nopea, massiivinen muutos vaikuttavat lähes jokaiseen työpaikan osa-alueeseen, on mahdollista parantaa tekemistä ketterän ajattelutavan avulla. Ketterän ajattelutavan omaksuminen tarvitsee isoa muutosta useimmille organisaatioille. Näin on erityisesti suurilla vanhoilla organisaatioilla, joilla on syvään juurtunut johtamiskäytäntö. Monille yrityksille se merkitsee tuoreen perustavanlaatuista

muutosta yrityskulttuuriin. Tämä muutos voi aiheuttaa epäilystä organisaatiossa. Asioita, jotka voivat vaikuttaa epäilykseen ja muutosahdistukseen: keskitytään ei-tekemään rahaa, sen sijaan että keskityttäisiin vaan tekemään rahaa, ei pidä laajentaa, vaan pitää vähentää monimutkaisuutta. Agile ei ole prosessi, vaan taito vie eteenpäin strategiaa, ei toisin päin. Kontrollista irti päästäminen auttaa kontrollin tunnetta. Paljon on väitteitä, jossa sanotaan, että ketterä ei toimi tai ketterän tekemisen loppu on edessä. Näistä ajatuksista huolimatta meidän tulee tunnustaa, että nopea muutos ja kasvava monimutkaisuus ovat tulleet jäädäkseen ja tekevät ketterästä vallankumouksesta väisämättömän ja sen matka jatkuu edelleen. (Denning 25.8.2019) Ketterä ajattelutapa voi olla vaikea sisäistää ja voi olla hyvin pitkä matka saada asioita rullaamaan ketterällä tavalla. Se onkin ketterän tekemisen ydin, ei tarvitse saada valmista tai tulla perille, vaan matkataan koko ajan reagoiden erilaisiin tilanteisiin. Kun tähän reagointiin hankitaan oikeat tavat ja työvälineet, moni asia on mahdollista eikä mahdotonta.

2.4 Ketterä viitekehys Scrum

Scrum opettaa hyviä tietotyön tapoja tiimille ja yksilölle, sekä ohjaa keskipitkän ja lyhyen ajan suunnitteluun säännölliseen tekemiseen. Scrum on yksi tunnetuimpia ketterän kehittämisen työskentelyn työkaluja ja se edustaa työnohjausta. Siinä suunnitellaan mitä seuraavan sprintin aikana tehdään, valitaan sprintillä tehtävät asiat. Sprintti huipentuu katselmointiin, jossa käydään läpi mitä kaikkea on tehty loppuneen sprintin aikana. Scrumia voidaan muokata, sen mukaan mikä on tiimille parasta. (Niemi & Hietaniemi 2020, 39)

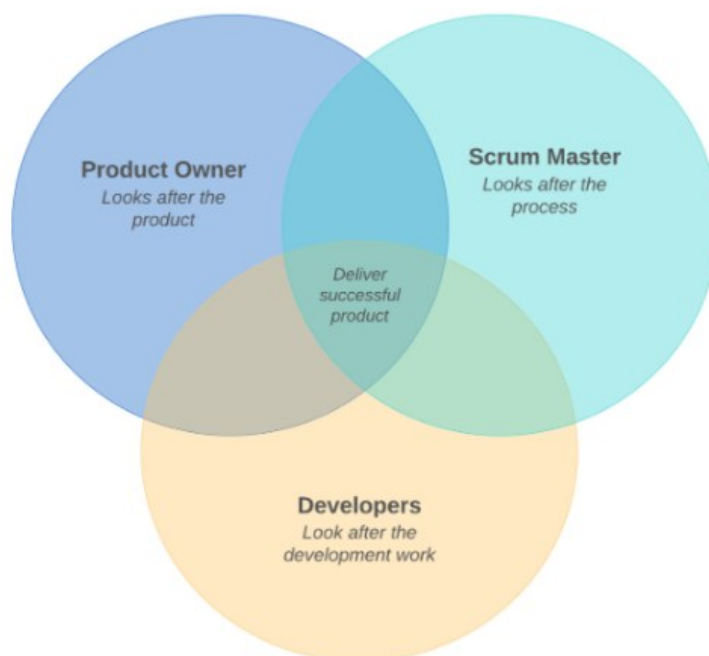
Scrum tarvitsee Scrum master -roolin luomaan ympäristön, jossa tuoteomistaja järjestää haastavan ongelman ratkaisemiseen tarvittavan työn kehitysjonoon. Tämän jälkeen scrum-tiimi tuottaa sprinttiin valitsemastaan työstä arvoa tuottavan inkrementin. Scrum-tiimi ja sen sidosryhmät tarkastelevat tuloksia ja mukauttavat sen pohjalta seuraavan sprintin toimintaa. Tekeminen perustuu näiden vaiheiden toistamiseen. Scrum käyttää inkrementaalista (lisäävää) ja iteratiivista (asteittain tarkentuvaa) lähestymistapaa riskien hallitsemiseksi ja ennustettavuuden optimoimiseksi. Scrum yhdistää ihmisiä ryhmiksi ja tiimeiksi, joilla yhdessä on asiantuntemus ja kaikki taidot tehdä tarvittavaa työtä ja hankkia ja jakaa tarvittavia tietoja ja taitoja. (Schwaber & Sutherland 2020, 3)

Scrumin arvot ovat sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus. Nämä arvot antavat suunnan Scrum -tiimin työlle, käyttäytymiselle ja toiminnalle. Scrum -tiimin jäsenet sitoutuvat toistensa tukemiseen ja tiimin tavoitteiden saavuttamiseen. He keskittyvät ensisijaisesti sprintillä määriteltyyn työhön. Scrum-tiimi sidosryhmineen ovat avoimia työn ja sen haasteiden suhteen. Scrum -tiimin jäsenten tulee kunnioittaa toisiaan itsenäisinä ja kyvykkäinä ihmisinä. Scrum -tiimin jäsenillä on rohkeutta tehdä oikeita asioita ja työskennellä hankalien ongelmien ratkaisemiseksi.

Scrumin käyttämisen ja päätösten tulisi vahvistaa näitä arvoja eikä heikentää niitä. (Schwaber & Sutherland 2020, 4) Agile master -roolissa toimiva henkilö edistää tiimissä ja organisaatiossa avoimuutta, sitoutumista ja rohkeutta, tuoden eri tapahtumiin sopivan ilmapiirin ja kaikille tiimin jäsenille mahdollisuuden tuoda esille tarvittavat asiat.

2.4.1 Scrum -tiimin roolit

Scrum -tiimi on scrumin perusyksikkö. Scrum -tiimi on pieni ryhmä, johon kuuluu Scrum master, tuoteomistaja ja kehittäjiä. Se on yhtenäinen ammattilaisten ryhmä, joka fokusoi yhteen tavoitteeseen kerrallaan. Tiimin jäsenillä on kaikki taidot, joita tarvitaan tehtävien tekemiseen sprintin aikana. Tämä tarkoittaa sitä, että tiimit ovat monialaisia ja heillä on tarvittavaa tietoa kattavasti. Tiimit päättävät itse kuka tekee, miten tekee, mitä tekee ja milloin tekee, tiimit ovat siis itseohjautuvia. Scrum -tiimi on riittävän iso saadakseen tarvittavat asiat tehtyä ja sopivan pieni ollakseen ketterä. Scrum -tiimissä on yleensä enintään 10 henkilöä. Pienemmät tiimit kommunikoivat helpommin ja ovat sitä kautta tuotteliaampia. Käyttökelpoisten ja arvokkaiden inkrementtien tuottamisesta vastaa koko Scrum -tiimi. Tuotteeseen liittyvää tekemistä ovat tutkimus ja kehittäminen, viestintä, ylläpito, tuotanto, laadun varmistu ja kokeilusta. Scrumissa on määritelty kolme selkeää roolia, jotka ovat tuoteomistaja, kehittäjät ja Scrum master. (Schwaber & Sutherland 2020. 5)



Kuva 2. Scrum -tiimin roolit (Heath 2021, luku 3)

Kuten kuvasta nähdään (Kuva 2.) kaiken tekemisen keskiössä on onnistuneen tuotteen toimittaminen. Tähän vaikuttavat koko tiimi. Tuoteomistaja pitää huolen, että tuote kehittyy oikeaan suuntaan. Kehittäjät hoitavat asiantuntijuudellaan kehitystyöstä. Scrum master katsoo, että prosessi toimii ja etenee sovitusti.

Scrum -tiimissä kehittäjät tekevät kaiken tarpeellisen inkrementin tuottamiseksi joka sprintillä. Kehittäjät vastaavat sprintin kehitysjonosta eli sprintin kehitysjonon suunnitelmasta, noudattamalla valmiin määritelmää varmistaen sovittu laatu, suunnitellun mukauttamisesta ja reilusta kohtelusta ammattilaisina. (Schwaber & Sutherland 2020, 5)

Tuoteomistaja on yksi henkilö, ei ryhmä tai esimerkiksi ohjausryhmä. Tuoteomistaja voi edustaa useiden sidosryhmien tarpeita. Tuoteomistaja vastaa siitä, että tiimin tekemä työ tuottaa mahdollisimman suuren arvon. Jotta tuoteomistaja voi onnistua tehtävässään, tulee koko organisaation kunnioittaa hänen päätöksiään. Päätökset näkyvät sprintin ja kehitysjonon sisällössä ja tärkeysjärjestyksessä. Jos kehitysjonoa halutaan muokata, tulee ensin vakuuttaa tuoteomistaja muutoksen tarpeellisuudesta. Tuoteomistaja vastaa myös ansiokkaasta kehitysjonon hallinnasta. Tuotteen tavoitteen ja kehitysjonon valmistelusta ja selkeästä viestimisestä. Hänen tulee järjestää kehitysjonon sisältö tärkeysjärjestykseen. Tuoteomistajan tulee myös toimia niin että tuotteen kehitysjono on läpinäkyvä, sen saatavuus on selkeä ja ymmärrettävyys on varmistettu. (Schwaber & Sutherland 2020, 6)

Scrum master vastaa tiimin tehokkuudesta ja siitä että tiimissä toteutetaan scrumia scrum oppaan mukaisesti. Hän auttaa tiimissä ja organisaatiossa ymmärtämään scrumin teorian ja käytännöt. Scrum master varmistaa, että tiimin etenemisen esteet poistetaan ja valmentaa tiimin jäseniä moninaisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Hän johtaa esimerkiksi, auttaen tiimiä ja sidosryhmiä. Yksi tärkeä tekeminen on varmistaa, että kaikki tapahtumat pidetään ja että ne ovat tuottavia ja pidetään positiivisessa hengessä. (Schwaber & Sutherland 2020, 6)

Scrum master auttaa tuoteomistajaa löytämään tehokkaita tuotteen määrittelyn ja sen kehitysjonon hallintaan. Hän luo kokeiluihin perustuvia tapoja toimia tuotteen suunnittelussa moninaisessa ympäristössä. Scrum master voi tarvittaessa fasilitoida tiimin ja sidosryhmien välistä yhteistyötä. Scrum master tuo organisaatiolle scrumiin liittyviä koulutuksia ja valmennuksia, joilla autetaan organisaatiota scrumin käyttöönottossa. (Schwaber & Sutherland 2020, 7)

Scrum -tiimin roolien lisäksi tulee tiedostaa myös scrum -tiimin ulkoiset sidosryhmät, joita voivat olla muut kehitystiimit, loppukäyttäjät ja toiset organisaatiot. Nämä ovat tärkeä osa kokonaisuutta, koska tiimi ei koskaan toimi yksin tai tyhjiössä. (Niemi & Hietaniemi 2020, 42)

2.4.2 Scrum -prosessin tapahtumat

Scrumin tapahtumat vähentävät ulkopuolisten palaverien tarvetta ja tuovat säännöllisyyttä. Jokainen tapahtuma on mahdollisuus mukauttaa ja tutkia scrumin tuotoksia. Tapahtumat mahdollistavat tarvittavan läpinäkyvyyden. (Schwaber & Sutherland 2020, 7)

Sprintti on tapahtuma, joka pitää sisällään muut tapahtumat. Sprintin pituus pidetään johdonmukaisesti vakiona ja enintään kuukauden pituisena. Edeltävän sprintin päätyttyä alkaa välittömästi uusi sprintti. Sprintissä on kaikki tarpeellinen työ tavoitteen ja arvon saavuttamiseksi. Sprintin suunnittelu, palaverit, sprintin katselmointi ja retrospektiivi kuuluvat tähän työhön. Sprintin aikana laatu ei heikkene, siihen ei tehdä muutoksia, jotka vaarantaisivat sprintin tavoitteen. Tuotteen kehitysjonoa voidaan tarkentaa tarpeen mukaan tuoteomistajan kanssa neuvotellen. Lyhyemmät sprintit rajoittavat työmäärään ja kustannuksiin liittyviä riskejä ja mahdollistavat nopeamman oppimisen. Jokaista sprinttiä voidaan myös ajatella pienenä projektina. Etenemisen seurantaan ja ennustamiseen voi käyttää kertymäkuvaajia ja edistymiskäyriä. Sprintin voi keskeyttää ainoastaan tuoteomistaja, jos koetaan että sprintin tavoite on muuttunut tarpeettomaksi. (Schwaber & Sutherland 2020, 7–8)

Sprintti käynnistyy koko scrum -tiimin tekemällä yhteisellä suunnittelulla. Sprintin suunnittelulla koitetaan vastata kolmeen kysymykseen. Ensiksi tuoteomistaja ehdottaa miten tuotteen arvoa voidaan kasvattaa sprintin aikana. Toiseksi kehittäjät valitsevat ja varmistavat mitä kyseisessä sprintissä voidaan saada aikaiseksi ja valmiiksi. Kolmanneksi valitaan, miten sovittu työ saadaan aikaiseksi. Kehittäjät suunnittelevat tarvittavan työn sprintille, jotta inkrementti vastaa valmiin määritelmää. Tämä tehdään usein pilkkomalla kehitysjonon asioita työpäivän mittaiseksi tai vielä pienemmiksi tehtäviksi. Sprintin kehitysjonon muodostavat yhdessä sprintin tavoite, valitut kehitysjonon asiat ja suunnitelma näiden toteuttamisesta. (Schwaber & Sutherland 2020, 8–9) Suunnittelussa tiimi valitsee työjonon yläpäästä eli priorisoiduista, niin monta asiaa, jotka se uskoo saavansa toteutettua kyseisen sprintin aikana (Niemi & Hietaniemi 2020, 42–43).

Päivittäin pidettävien palaverien tarkoitus on tutkia, miten edetään sprintin tavoitetta kohti ja onko tarvetta muokata kehitysjonoa ja tulevaa työtä. Päivittäispalaveri on noin 15 minuutin pituinen tapahtuma kehittäjille. Jos Scrum master ja tuoteomistaja toteuttavat kehitysjonon asioita, he myös osallistuvat kehittäjän roolissa päivittäispalaveriin. Palaveri pidetään samassa paikassa ja samaan aikaan jokaisena sprintin työpäivänä, jotta vältetään monimutkaisuutta. Päivittäispalaverilla pyritään parantamaan keskittymistä ja lisäämään itseohjautuvuutta, niin että kehittäjät voivat itse valita palaverin toteutustavan ja rakenteen. Kunhan se tuottaa kattavan suunnitelman tulevalle työpäivälle ja se keskittyy etenemiseen kohti sprintin tavoitetta. Päivittäisten palaverien on tarkoitus kannustaa nopeaan päätöksentekoon, parantaa vuorovaikutusta ja nostaa esiin työn esteitä.

Päivittäispalavereilla pyritään vähentämään muiden kokouksien tarvetta. Päivittäispalaverien lisäksi kehittäjät käyvät myös muita keskusteluita päivän aikana. (Schwaber & Sutherland 2020, 9)

Päivittäin pidettävässä palaverissa tiimin jäsenet kertovat lyhyesti omalla vuorollaan mitä on saavutettu edellisen palaverin jälkeen, mitä on tarkoitus tehdä ennen seuraavaa palaveria ja onko mahdollisia esteitä tekemiselle. Päiväpalaverin kesto on yleensä noin 15 minuuttia, jonka jälkeen tarpeen mukaan osa tiimistä voi jäädä käymään läpi tarkemmin jotain asiaa tai haastetta. (Niemi & Hietaniemi 2020, 43)

Työjonoja kirkastetaan tuoteomistajan, tiimin ja mahdollisesti sidosryhmien kanssa sprintin puolella välissä noin 2–3 sprinttiä eteenpäin. Työjonon kirkastamisessa tarkennetaan ja pilkotaan työjonossa seuraaviin sprintteihin laitettuja tapauksia. (Niemi & Hietaniemi 2020, 43)

Sprintin katselmoinnissa sidosryhmät ja tiimi käyvät läpi mitä sprintissä saavutettiin ja mitä muutoksia on tapahtunut tuotteessa. Scrum -tiimi esittelee sidosryhmille työn tuloksia ja keskustellaan yhdessä edistymisestä. He keskustelevat myös mitä kannattaisi tehdä seuraavaksi ja muokata sprintin kehitysjonoa tämän keskustelun mukaisesti. (Schwaber & Sutherland 2020, 9–10) Sprintin katselmoinnissa käydään läpi käytännönläheisiä esimerkkejä ja demonstraatioita, niissä ei käydä läpi dokumentteja asiasta (Niemi & Hietaniemi 2020, 43).

Sprintin retrospektiivissä tiimi tarkastelee ja pohtii, miten kulunut sprintti on sujunut. Tähän ovat voineet vaikuttaa yhteistyö, ihmiset, prosessit ja työkalut, sekä valmiin määritelmä. Tämän tapahtuman tarkoitus on suunnitella keinoja tehokkuuden parantamiseksi ja laadun varmentamiseksi. Retrospektiivissä keskustellaan siitä, mikä meni hyvin sprintin aikana, minkälaisia ongelmia kohdattiin ja miten ongelmat ratkaistiin tai päätettiin jättää ratkaisematta. Tunnistetaan parhaat muutokset, jotta tehokkuus paranee, ja nämä voidaan toteuttaa jo seuraavassa sprintissä. Sprintti päättyy retrospektiiviin. (Schwaber & Sutherland 2020, 10) Kaikista havainnoista valitaan muutama parannusehdotus seuraavaan sprinttiin kokeiltavaksi. Retrospektiivi voidaan ajatella scrumin tärkeimmäksi tapahtumaksi, koska se mahdollistaa jatkuvan kehittymisen (Niemi & Hietaniemi 2020, 44).

2.4.3 Scrumin tuotokset

Sprintissä tehtyä työtä ja arvoa edustavat scrumin tuotokset. Tuotoksen läpinäkyvyyttä ja se että se keskittyy edistymiseen, varmistetaan sidoksella, joka on jokaisessa tuotoksessa. Sidoksia löytyy tuotteen kehitysjonon ja tuotteen tavoitteen väliltä, sekä sprintin kehitysjonon ja sprintin tavoitteen väliltä. Tuotteen kehitysjono on ainoa lähde tiimissä tehtävälle työlle ja se syntyy vähitellen ja järjestäytyy listaksi siitä, mikä on tarpeen tuotteen parantamiseksi. Valmistelluiksi asioiksi katsotaan sellaisia asioita, jotka tiimi voi saada valmiin määritelmän mukaan valmiiksi yhden sprintin aikana.

Kehittäjät, jotka tekevät sprintille määritellyn työn, ovat vastuussa työmäärän arvioinnista. Kehitysjonoa voidaan jalostaa pilkkomalla ja tarkentaa pilkkomalla tuotteen kehitysjonon asioita. (Schwaber & Sutherland 2020, 10–11)

Sprintin kehitysjono sisältää käytännön suunnitelman inkrementin eli tuoreversion toteuttamiseksi, sprintin tavoitteen ja sprinttiin valituista tuotteen kehitysjonon asioista. Sprintin kehitysjonon tekee kehittäjä, jossa hän suunnittelee omaa sprintin tekemistään. Tämä on reaaliaikainen kuva työstä ja erittäin näkyvä. Sprintin kehitysjonoa tarkennetaan koko ajan sitä mukaan, kun tieto kasvaa. Sen tulisi myös olla tarpeeksi tarkka, jotta kehittäjät voivat tutkia edistymistään päivittäispalavereissa. (Schwaber & Sutherland 2020, 11)

Sprintissä voidaan tehdä useampia inkrementtejä. Se on konkreettinen askel kohti tuotteen tavoitetta. Jokainen inkrementti on lisäys aikaisemmin tehtyihin inkrementteihin. Sen toimivuus tulee varmistaa kattavasti ja ollakseen arvokas, sen tulee olla käyttökelpoinen. Sprintin aikana voidaan tehdä useampi inkrementti ja inkrementtiin sisältyvän työn tulee täyttää valmiin määritelmä. (Schwaber & Sutherland 2020, 12)

Scrum mittaa kuinka monta tuotosta saadaan aikaiseksi sprintin aikana. Sprintin jälkeen retroillaan kuinka onnistuttiin ja pohditaan, onko nykyinen tekemisen määrä sopiva, vai tarvitseeko siihen tehdä muutoksia. Sprintin aikana tehtävän työmäärän arvioiminen on hyvin haastavaa. Työmääräarviot pohjautuvat tiimin arvioimaan työmäärään ja kokemukselliseen oppimiseen. Sprintin jälkeen nähdään, kuinka paljon saatiin tehtyä verrattuna arvioituun. (Niemi & Hietaniemi 2020, 44–45)

3 Tutkimusmenetelmät ja kyselyn toteutus

Tässä luvussa kuvataan kehittämistyössä käytettyä tutkimusmenetelmää, aineiston keruu- sekä analyysimenetelmää. Tutkimuksessa käytetään tapaustutkimusta, jonka avulla saadaan syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta kehitystä varten. Aineiston keruussa käytetään kyselyä, joka on nopea ja tehokas tapa kerätä aineistoa ja tietoa. Tutkimuksen kysely lähetettiin sähköisesti ja siihen pääsi vastaamaan digitaalisen kyselylomakkeen kautta.

Kysely tehtiin Agile master -roolissa toimivien verkostolle. Kysely lähetettiin sähköpostilla, jossa oli linkki kyselylomakkeelle. Kyselyä oli mukana tekemässä organisaation Agile Lead ja testaamassa henkilö, joka toimii Agile master -roolissa. Kysely aloitettiin tekemällä mahdollisimman kattava selvitys lähtötilanteesta ja tavoitteista mitä kyselyllä halutaan selvittää. Kyselylomakkeen tekemiseen otettiin useampi kehityskierros, joiden aikana kyselylomakkeen kysymykset tarkentuivat.

3.1 Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä

Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tutkittava tapaus voi olla ihmisryhmä, organisaatio, toiminto, tapahtuma, tai prosessi. Näin sen avulla on mahdollista ymmärtää kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvin realistisessa ympäristössä. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville tietystä kohteesta paljon tietoa, kuin laajemmasta asiasta vähän tietoa. Tapaustutkimuksen avulla voi kehittämistyössä tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen avulla voimme ymmärtää toimintaa yrityksessä ja työntekijöiden välisiä suhteita. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on yleensä vain yksi. Tutkimuksen kohde valitaan aina työelämän käytännön tarpeen mukaan ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo ym. 2014, 52–53) Tapaustutkimus valittiin työhön sopivaksi, koska kyselyn tarkoitus on saada syvällisempää tietoa Agile master -roolissa toimimisesta. Tutkittava tapaus on samaan aikaan henkilö ja tiimi, jossa henkilö toimii. Tavoite on tutkia roolin oikeassa ja realistisessa ympäristössä. Tutkimuksella pyritään ymmärtämään tämänhetkinen tilanne tekemisestä ja yhteistyöstä. Tutkimuksen kohde oli helppo valita, koska tarve tiedon lisäämiselle Agile master -roolissa oli tullut esille organisaation edustajan toimesta.

Tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava tapaus, tai tapaukset. Erikson ja Koistinen (2014) määrittelevät tapaustutkimuksen seuraavasti: "Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite." (Erikson & Koistinen 2014, 1–4)

Tapaustutkimuksessa on kyse tutkimusstrategiasta, jolla tutkimus toteutetaan. Tapaustutkimuksessa, kuin muissakin tutkimuksissa, tehdään tietyt vaiheet. Tapaustutkimuksen vaihteita ovat:

tutkimuskysymysten muodostaminen, tutkimusasetelman kertominen/jäsentäminen, tapausten valinta ja määrittely, teoreettisten käsitteiden ja näkökulmien määrittely, tutkimuskysymysten ja aineiston välisen yhteyden muodostaminen, raportointitavan päättäminen. (Erikson & Koistinen 2014, 22) Tutkimus on edennyt hyvin pitkälti tällä tavalla. Agile master -rooli kysely tehtiin ennen kuin varsinainen tutkimus oli aloitettu. Kun kysely tehtiin ensimmäisenä, antoi se myös hyvin viittauksia siihen mihin kannattaa keskittyä teoriassa. Organisaation kanssa yhdessä tehty kysely auttoi tekemään myös tutkimuskysymykset. Kyselystä nousi selkeästi esille kolme teemaa, joita lähdettiin selvittämään.

Tutkimukseen käytetty aika on rajallista, joten on tapauksia valitessa syytä pohtia myös käytännöllisiä asioita tutkimuksellisten asioiden rinnalla. Miten tapauksia pystyy tutkimaan, onko aineiston saaminen mahdollista, ovatko mahdolliset kyselyyn ja avoimiin kysymyksiin vastaavat halukkaita vastaamaan kysymyksiin, saako, voiko arkaluontoisia tai yllättäviä tuloksia julkistaa. Tutkijan kannalta on parasta valita tapaus, joka tutkijaa itseään kiinnostaa. Täytyy ottaa myös huomioon tekemiseen käytettävissä olevat mahdollisuudet ja resurssit sekä tapauksen ja ympäristön ymmärtäminen. (Erikson & Koistinen 2014, 26) Tapauksen eli Agile master -roolin valinta ja rajaus oli selkeä. Aikaisempi kokemus monialaisessa tiimissä toimimisesta toi tutkimuksen tekijälle selkeän kuvan kokonaisuudesta ja auttoi jäsentämään kyselyä ja tutkimusta antoisasti.

Osallistava kehittäminen, jota käytetään tutkimuksessa, tarjoaa kehittäjälle ja tutkijalle paljon erilaisia etuja. Kun kehitetään yhdessä, saadaan parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan. Yhteisön jäsenet tuntevat toimintansa haasteet parhaiten. Työyhteisön itse löytämä ratkaisu voi olla helpompi hyväksyä kuin jos ratkaisu tulisi kokonaan ulkopuolelta. (Ojasalo ym. 2014, 59) Lähtökohtana Agile master -roolin selvityksessä oli, että tärkeimpänä tietona on roolissa toimivien kokemukset, joita käydään läpi yhdessä koko verkoston kanssa. Kyselyssä tulevat asiat esitellään ja käydään yhdessä läpi. Koko verkosto osallistetaan roolin kehittämiseen, kukin sillä panostuksella mihin pystyy.

Käyttämällä tapaustutkimusta saadaan laajasti ymmärrystä ja käsitystä tutkittavana olevasta kohteesta. Tapaustutkimus antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella ilmiötä sen oikeassa ympäristössä. Organisaatiotutkimuksessa se tarkoittaa tietojen keräämistä siellä, missä ilmiö oikeasti tapahtuu. Sen vahvuutena on, että se sopii hyvin nykyaikaisessa ympäristössä tapahtuvien tapahtumien tutkimiseen. Tapaustutkimus liittyy myös ilmiön tutkimiseen kontekstissa, missä ilmiö todellisuudessa esiintyy tietyssä tilanteessa. Liiketoiminnan tutkijoille tämä tarkoittaa jonkin asian tarkastelua tietyssä tiimissä, paikassa, osastolla tai toimialalla. Tapaustutkimuksessa on tärkeitä olla keskittynyt tutkimaan jotain tiettyä asiaa, pitää olla tarpeeksi hyvin fokuoitunut tiettyyn asiaan. (Farquhar 2012, 6–7) Tapaustutkimus valikoitui myös sen takia että organisaatio operoi hyvinkin

nykyaikaisessa toimintaympäristössä, jossa on koko ajan erilaisia tapahtumia ja muutoksia, joihin tulee reagoida.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on etsiä selityksiä, kaivaa syvälle ja saada ymmärrystä tutkittavasta asiasta erilaisten tietolähteiden kautta ja tämän ymmärryksen kautta laajentaa teoriaa. Tapaustutkimustutkimuksen arvo liiketoiminnalle on, että se antaa tutkijalle mahdollisuuden tarkastella ongelmaa tai kysymystä käytännön, tosielämän tilanteessa. (Farquhar 2012, 8) Käytännön läheisyys näkyy tutkimuksessa vahvasti, sillä siinä tutkitaan olemassa olevaa roolia ja meneillään olevaa tekemistä. Sekä roolin että kyselyn arvo on tärkeä organisaatiolle.

Induktiivinen tutkimus liittyy tutkimiseen ja ymmärtämiseen, tutkimuksessa tavoitteet ovat johdonmukaisia tapaustutkimuksen kanssa (Farquhar 2012, 25).

3.2 Kysely menetelmänä

Kysely on menetelmänä kohtalaisen tehokas ja nopea tapa hankkia tietoa tarvittavasta kohteesta. Kyselyn etuna on se että, niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa isolta joukolta ihmisiä voidaan kysyä samat asiat. Kyselyn yhtenä heikkoutena on se, että ei voida tietää missä tilanteessa henkilö on vastannut kyselyyn ja miten vakavasti hän on siihen keskittynyt. (Ojasalo ym. 2014, 121) Tutkimuksen kyselyn vastaajat ovat hyvin tietoisia roolista, johon kysely kohdistuu ja ovat sen alan ammattilaisia ja asiantuntijoita, ja oikeita henkilöitä vastaamaan kyselyssä oleviin asioihin.

Kyselyä voidaan käyttää monella tapaa, nykyään yleisimpiä ovat internetin kautta tehdyt kyselyt ja postitse lähetettävät kyselyt. Kysely voidaan tehdä myös puhelimitse tai kasvokkain kyselemällä. Monenlaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimiseen voidaan käyttää kyselyä. Perusvaatimuksena on se, että kyselyn kohteesta on tarpeeksi aiempaa tietoa, näin on mahdollista tehdä kyselylomake ja kohdistaa kysymykset oikein. (Ojasalo ym. 2014, 121–122)

Havaintoyksiköiksi kutsutaan mittauksen kohteita. Tutkimuksen kohteena oleva asia määritellään tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Perusjoukko on kaikkien havaintoyksiköiden muodostama joukko. (Ojasalo ym. 2014, 122) Tutkimukseni havaintoyksikköinä ovat Agile master -roolissa toimivat henkilöt. Perusjoukkona tutkimuksen kyselyssä ovat Agile master -verkostossa toimivat henkilöt.

Sähköiset kyselyt ovat yleistyneet viime aikoina. Ilmaisilla ja helppokäyttöisillä sovelluksilla voidaan tehdä kyselylomakkeet, kerätä vastaukset ja raportoida ja analysoida vastauksia. Tyypillisesti sähköinen kysely lähetetään sähköpostitse esimerkiksi organisaation edustajille. Vahvuutena

sähköisellä kyselyllä on sen vaivattomuus, ja nopeus. Digitaalinen kysely mahdollistaa reaaliaikaisen tiedonkeruun. (Ojasalo ym. 2014, 128)

Kyselyn tekijällä tulee olla selvillä kehittämistyön tavoitteet, ennen kuin voi aloittaa kyselylomakkeen suunnittelun. Kyselylomakkeelle laitetaan vain sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakkeen ulkoasu ja pituus ovat tärkeitä asioita huomioida. Liian pitkä kysely voi vähentää vastausten määrää ja kysely on hyvä aloittaa helpoilla kysymyksillä. Kysymykset on hyvä muodostaa mahdollisimman tarkoiksi. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät vastaamista ja avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden kertoa tarkemmin ja omilla sanoilla asiasta. Jos vastaajajoukko on tiedetty aktiiviseksi, avoimien kysymysten käyttö on hyvinkin aiheellista. (Ojasalo ym. 130–132)

Kyselylomakkeen testaaminen on välttämätöntä jollain tavalla ennen laajempaa lähettämistä. Kyselylomake tulee myös antaa luettavaksi tutkimuksen ohjaajalle ja lopuksi on myös hyvä itse vastata kyselyyn ja testata lomake tätäkin kautta. Saatekirje on erittäin tärkeä osa kokonaisuutta kyselyn onnistumisen kannalta. Saatekirjeessä kerrotaan vastaajalle, miksi kysely tehdään ja mistä on kyse ja sen perusteella hän päättää osallistuuko hän kyselyyn. (Ojasalo ym. 2014, 133)

3.3 Kyselyn toteutus

Aineiston hankintamenetelmäksi valittiin organisaation Agile master -verkostolle tehtävä kysely. Kyselyllä saadaan paras tilannekatsaus ja kokemukset esille. Kysely tehdään kaikille Agile master -verkostossa toimiville. Verkostossa toimii tällä hetkellä 76 henkilöä. Kysymykset kohdennettuna nimenomaan kokemukseen uudessa roolissa ja toimintatavan muutoksessa. Kyselyn tavoitteena on selvittää miten Agile master roolissa on onnistuttu, mitä haasteita roolissa toimimiseen on liittynyt ja miten rooliin on saatu tukea ja mitä tukea tarvitaan lisää. Kyselyllä lisätään ymmärrystä siitä, miten Agile master -roolin osalta on päästy liikkeelle ja saada ajatuksia siihen, miten Agile master -työtä voidaan kehittää ja tukea jatkossa.

Kuten Ojasalo ym. (Ojasalo ym. 2014) toteavat, että kyselyn tekijällä tulee olla selvillä tavoitteet, ennen kuin voi aloittaa kyselylomakkeen suunnittelua. Kyselyn toteutus lähti käyntiin suunnittelupalaverilla Agile Leadin kanssa. Kävimme läpi tämän hetken tilannetta pariin otteeseen ja miksi kysely on tärkeä osa toiminnan kehittämistä ja miksi se tehdään. Taustan ja nykyisen tilanteen läpikäynti selkeytti tehtävää kyselyä ja rajasi jo jonkun verran kysymyksiä ja selkeytti mihin asioihin kyselyssä keskitytään.

Ajankohtana syksy 2023 koettiin sopivana, koska suurin osa Agile master -roolissa toimivista henkilöistä olivat toimineen roolissa jo vähintään useamman kuukauden ja näin ollen heillä oli karttunut

sopivasti kokemusta kyselyn vastaamiseen. Samalla myös todettiin, että koska rooli on osalle hyvinkin tuore, heillä on varmasti uusia näkökulmia asiaan ja tämä tuo hyvin asioita esille. Osa Agile master -roolissa toimivista ovat toimineet roolissa jo pidempään, useamman vuoden, joten heillä on pitkälinjaisempaa kokemusta roolista ja miten he kokevat roolin.

Kysely toteutettiin Microsoft Forms työkalulla ja lähetettiin sähköpostilla Agile master -verkostolle. Nämä työkalut ovat organisaatioissa jo aikaisemmin käytössä, joten sen käyttäminen sekä tekijälle että vastaajille on tuttua. Ojasalo ym. (Ojasalo ym. 2014, 128) toteavat myös, että sähköinen kysely on vaivaton ja helppo toteuttaa työympäristössä. Koska kyselylomakkeen käyttäminen oli tuttua jo kaikille osapuolille ei tarvittu erikoisemmin asiaan perehdytystä ja ohjausta.

3.3.1 Kyselylomakkeen suunnittelu

Kyselylomakkeen suunnittelu oli kohtalaisen helppoa, koska tarve ja alkutilanne oli jo selkeitä ja oli helppo lähteä pohtimaan kysymyksiä. Suunnittelua auttoi myös se, että sille oli oikea tarve ja tuki sopivalta taholta. Suunnittelussa tuli huomioida se, että kysymysten tulisi olla selkeitä ja käytetään käytössä olevia termejä. Pyrimme pitämään kaikki kysymykset lyhyinä ja ytimekkäinä. Kuten Ojasalo ym. (Ojasalo ym. 2014, 121–122) toteavat, on hyvä tuntea kyselyyn kohdistuva alue, ja hallita taustatiedot, jotta voi suunnitella kyselyn kohderyhmään sopivaksi.

Kyselylomakkeelle suunniteltiin ainoastaan sellaiset kysymykset, jotka tarvitsimme tavoitteen saavuttamiseksi. Lomakkeen ulkonäössä painotettiin helppoutta ja selkeyttä. Koitimme saada kyselystä sopivan mittaisen, kuten Ojasalo ym. (Ojasalo ym. 2014, 130–132) ohjeistavat, jotta saisimme tarvittavan määrän vastauksia. Kysymyksiä oli yhteensä 16 (liite 1.). Taustakysymyksiä oli 6 kappaletta kyselyn alussa. Luotimme avoimien vastausten voimaan ja laitoimme niitä yhteensä 8 kappaletta. Ojasalo ym. (Ojasalo ym. 2014, 130–132) ovat myös todenneet, että jos vastaajajoukko on tunnettu aktiivisuudesta, avoimet kysymykset ovat hyvinkin tuottavia. Kyselyn lopussa oli mahdollisuus avoimille kommentteille ja muille huomioille.

Kyselylomakkeen suunnittelua tehtiin iteratiivisesti yhdessä Agile Leadin kanssa. Sovimme tapauksia kyselyn läpikäyntiin, joiden jälkeen tein muutoksia toivottuun suuntaan. Ensimmäisessä läpikäynnissä 8.2.2023 kävimme läpi kyselyn perusasioita ja alueita, joista halutaan tietää enemmän ja millä näkökulmalla kysely tehdään. Kartoitimme tarkemmin mitä kyselyllä halutaan tietää. Kysymykset keskittyvät siihen, kuinka kauan ja missä tiimissä henkilö on toiminut. Toiseksi asiaksi nousi kokemukset, sekä positiiviset että negatiiviset. Kysyttiin myös millaista koulutusta ja millaista tukea on saanut roolissa toimimiseen. Näiden asioiden tiimoille lähdimme hahmottelemaan tutkimuskysymyksiä.

Kehittämisen ja pohdiskelun jälkeen, kun olin saanut aikaisempien teemojen kysymykset muodostettua, kävimme ne läpi Agile Leadin kanssa 6.3.2023 ja kokosimme seuraavat aihepiirit. Aihepiireinä olivat mitä muuta tekee Agile master -tiimin ohella ja millaisia asioita kokee tärkeäksi roolissa toimimisessa. Samalla tehtiin Agile master -roolin arvio kysymykset, joissa kysyttiin, miten on omasta mielestään selvinnyt roolissa ja mitä mieltä on roolista. Asteikko oli täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä ja täysin samaa mieltä.

Ennen kesälomia 25.5.2023 kävimme kyselyn ensimmäisen version läpi ja sovittiin vielä muokkauksista avoimiin kysymyksiin. Sovittiin että teen muokkaukset kesän aikana ja palaamme kyselyyn kesälomien jälkeen. Tapaamisessa 10.8.2023 kävimme läpi saatesanat kyselylle ja sovimme lähetysajan ja kuinka kauan on mahdollista vastata kyselyyn, milloin kysely sulkeutuu. Sovimme myös kyselylomakkeen testauksesta Agile master -roolissa toimivan henkilön toimesta. Sovimme että lähetän viimeistellyn version kyselylomakkeesta ja saatesähköpostista testihenkilölle ja hän voi kommentoida, jos on jotain lisättävää tai muokattavaa kyselyyn. Pyysin testihenkilöä keskittymään kyselyn flowhun eli onko kysely kokonaisuudessa selkeä ja ymmärrettävä.

Avoimia kysymyksiä päätettiin tehdä useampi. Tämä antaa tarkemman tiedon kokemuksista ja tuo henkilökohtaisen näkökulman kokonaisuuteen. Suunnittelussa käytettiin työkaluina Microsoft Wordia, PowerPointia ja Microsoft Formsia. Lähdin tekemään kysymyksiä suoraan Formsiin, koska sitä on helppo käyttää ja saa heti muokattua kokonaisuutta. Näkymä on helppo jakaa, joten Agile Lead pääsi myös itse katsomaan viimeisintä versiota kyselystä.

Kyselyn kysymyksissä haluttiin painottaa selkeyttä, joten yhdessä kysymyksessä keskityttiin yhteen asiaan ja kysymysten tyyli ja rakenne pyrittiin pitämään selkeänä ja samantyyllisenä koko lomakkeen läpi. Selkeyden varmistamista helpotti se, että kysely oli sopivan pituinen, napakka. Kyselylomakkeen alkuosa kysyy taustatietoja. Keskivaiheilla on avoimia kysymyksiä ja lopussa arvioidaan Agile master -roolissa toimimista mielipidekysymysten avulla. Ja viimeiseksi voi vielä laittaa avoimen kommentin, jos jokin asia ei vielä kyselyn aikana tullut esille. Valmiista vastausvaihtoehdoista haluttiin jättää pois En osaa sanoa -vaihtoehto. Tällä haluttiin tuoda esille mielipiteet ja sen sijaan että olisi voinut jättää vastaamatta eli laittaa en osaa sanoa -vaihtoehto.

Toinen tärkeä asia oli pitää kyselyn vastausaika mahdollisimman lyhyenä. Liian pitkä kysely ja vastausaika voi karkottaa vastaajia. Arvioimme että kyselyn vastaamiseen menee noin 6 minuuttia. Tämä aika riippuu miten pitkästi vastaa avoimiin kysymyksiin ja kuinka tarkkaan on valmis asiaa pohtimaan ja vastaamaan.

3.3.2 Kyselylomakkeen kehitys ja testaus

Kyselylomaketta kehitettiin maaliskuusta 2023 eteenpäin elokuulle 2023 Agile Leadin kanssa. Muut kiireet, kesälomat ja aikatauluhaasteet viivästyttivät jonkun verran lomakkeen tekemistä ja lähettämistä. Viimeinen versio lomakkeesta syntyi yhteisellä työllä ja viimeistelyllä elokuun 2023 lopulla.

Kun olin saanut viimeisimmän version lomakkeesta tehtyä testasin sen toimivuuden itse. Kävin vastaamassa kysymyksiin ja katsoin että lomakkeen luettavuus ja ulkonäkö olivat toivotulla tasolla. Testasin myös oman vastaukseni osalta, että kyselyn vastaukset saadaan purettua toivotulla tavalla. Vastausten osalta on hyvä saada muodostettua materiaali ja analyysi toivotulla tavalla.

Kyselylomaketta testasin myös yhdessä Agile master -roolissa toimivan henkilön kanssa 11.8.2023. Hän kävi lukemassa kysymykset läpi, testaamassa lomakkeen toimivuuden ja kommentoi jos oli tarvetta tarkennukselle. Tämä henkilö oli juuri itsekkin tehnyt opinnäytetyön ja oli siten erittäin sopiva katsomaan kyselyä oikeista näkökulmista. Testihenkilöä pyysin keskittymään testauksessa lomakkeen suoraviivaisuuteen eli kokonaisuus tulisi olla helposti hahmotettavissa. Kysymysten tulisi olla ytimekkäitä ja nopeasti luettavissa ja ymmärrettävissä. Pyysin testihenkilöä myös lukemaan tarkasti saatesanat kyselylle, jotta vastaajat ymmärtävät miksi kysely tehdään ja kenen toimesta. Tekninen toimivuus testattiin myös samalla, kyselylomakkeen avautuminen ja sen käyttäminen ja vastauksen lähettäminen. Ojasalo ym. (Ojasalo ym. 2014, 133) ohjeiden mukaisesti panostimme testaukseen, koska oli hyvin tärkeä saada kysely tehtyä oikein heti ensimmäisellä kerralla ja saada siitä sopiva kokonaisuus. Saatekirjeen halusin myös testattavan eli luettavan läpi ennen lähetystä, jotta saamme siitä tarpeeksi houkuttelevan ja kuvaavan vastaajille.

Testauksessa ei tullut esille isoja muutoksia kyselylomakkeeseen. Testauksen jälkeen muutettiin yhden kysymyksen sijaintia parempaan kohtaan luettavuuden kannalta, jolloin saatiin parempi jatkumo kysymyksissä. Testihenkilö nosti esille myös Agile master -yhteisön ja pitäisikö siitä kysellä tarkemmin. Tämä asia päätettiin rajata tämän kyselyn ulkopuolelle, koska verkoston toimivuutta ei ole tarkoitus selvittää tässä kyselyssä. Todettiin että sille voi tehdä oman kyselyn. Vielä viimeisten viilausten jälkeen testihenkilö katsoi kokonaisuuden läpi ja totesimme sen toimivaksi ja valmiiksi lähetystä varten.

3.3.3 Kyselylomakkeen lähettäminen ja vastausten keräys

Kysely julkaistiin ja lähetettiin perjantaina 25.8.2023 klo 14.04 ja sen vastausaika oli perjantai 25.8.2023 – perjantai 1.9.2023. Kysely lähti koko Agile master -verkostolle sähköpostilla, jossa oli kyselyyn vievä linkki ja saatesanat. Kysely lähetettiin 76 henkilölle.

Sähköpostilla lähetetyssä kutsussa esiteltiin ensin taustasta mitä on tapahtunut organisaatiossa rooliin liittyen ja mitä tällä kyselyllä halutaan kuulla. Kerroimme mihin kyselyn tuloksia käytetään ja miksi ne ovat tärkeitä. Sähköpostissa kerrottiin, kuka tämän kyselyn tekee ja että se liittyy opinnäytetyöhön ja kuka on toiminut tämän kyselyn sponsorina. Sähköpostissa mainittiin, että kysely tehdään nimettömänä ja vastaajien henkilötietoja ei tallenneta. Nimettömänä vastaaminen on helpotettava asia vastaamiseen ja moni kirjoittaa paljon rennommin asioista, jos voi jättää oman nimen pois. Viestin lopussa kerroimme keneen voi olla yhteydessä, jos tulee kysymyksiä esille ja kuinka kauan menee vastaamiseen ja mihin mennessä tulisi vastata. Kyselylomakkeen linkki oli viimeisenä viestissä, ennen allekirjoitusta.

Kyselyyn vastasi parin ensimmäisen päivän aikana 10 henkilöä. Keskiviikkona 30.8.2023 lähetin muistutuksen kyselyyn vastaamisesta. Tämän muistutuksen jälkeen tuli pari uutta vastausta. Perjantaina 1.9.2023 aamupäivällä lähetin vielä viimeisen muistutuksen kyselyyn vastaamisesta ja perjantaina iltapäivään mennessä oli vastauksia tullut 21 kappaletta. Agile Lead toi myös kyselyn esille sopivissa tilanteissa ja keskusteluissa, jotta saisimme mahdollisimman monta vastausta kaasaan.

Kyselyyn saimme yhteensä 21 vastausta. Alussa puhuimme, että tavoite on saada ainakin 20 vastausta, joten onnistuimme tavoitteeseen pääsemisessä. Vastaus prosentti kyselyssä oli 27.63 %.

Kyselyn aikana ei tullut tarkentavia kysymyksiä kyselyyn. Yksi kysymys tuli liittyen siihen, että jos ei suoraan toimi tällä hetkellä Agile master -roolissa, niin onko tarvetta vastata kyselyyn. Tähän vastasin, että vastaajat on saatu Agile Leadilta ja sen mukaan hän voi vastata kysymykseen, varsinkin kun on aikaisemmin toiminut vastaavassa roolissa eli kokemusta asiaan liittyen löytyy.

4 Kyselyn tulokset ja analysointi

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimuksen tuloksia ja analysointia. Organisaatiossa on meneillään toimintamallin muutos, jossa siirrytään tekemään työtä monialaisiin tiimeihin. Kyselyn vastauksia käydään läpi tapauskohtaisesti. Ensin käydään läpi, miten kyselyn vastauksia käytiin läpi ja taustatietoja, joita saatiin. Avoimia kysymyksiä käydään läpi kysymys ja aihepiirikohtaisesti. Avoimia vastauksia saatiin suurimmalta osasta vastaajia ja ne olivat hyvin kattavia ja kuvauksellisia. Agile master -roolissa toimimisen arvioon pureudutaan kappaleen lopussa.

Laadullinen analyysi, jota tutkimuksessa käytettiin, voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Sen tavoitteena on jäsentää tutkimuksen kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä monipuolisesti. Osa laadullisista menetelmistä ohjaa tietynlaiseen väljempään aineistojen käsittelytapoihin. Laadullisissa menetelmissä yhteisenä piirteenä korostuu tutkimus kohteen tausta ja ympäristö, kohteen merkitys ja ilmaisuun liittyvät näkökulmat. Humanistinen tutkimus on usein laadullista. (Jyväskylän yliopisto 2009) Aineiston analyysissä käytettiin väljempää aineiston käsittelytapaa, jossa kyselyn vastausten läpikäyntiä ja avoimien vastausten tulkintaa käytiin sanallisesti läpi ja tulkiten.

Tutkimuksessa on osaksi suojattua materiaalia, joten tuloksia tullaan käsittelemään osin vain rajatusti.

4.1 Lähtötilanne organisaatiossa

Tutkimuksessa lähdettiin kartoittamaan nykytilannetta ja mitä olisi tarvetta tutkia uudessa toimintamallissa toimivien Agile master -roolissa toimivien työstä. Keskustelut Agile Leadin kanssa kehittyivät siihen, että olisi tarvetta tehdä kysely Agile master -roolissa toimiville henkilöille, jotta voitaisiin kuulla heidän kokemuksiansa roolissa toimimisesta, mitä kehitettävää löytyy ja mitkä asiat toimivat jo nykyisellään. Tarkoitus on kyselyn jälkeen käydä asiat läpi ja nostaa sieltä kehitettäviä asioita esille.

Organisaatiossa on ollut 2021 keväästä asti uudelleen organisoituminen monialaisiin tiimeihin. Tässä kokonaisuudessa Agile master -roolissa toimivilla henkilöillä on iso rooli tekemisen muokkaamisessa ja kehittämisessä. He toimivat tärkeässä ja keskeisessä roolissa tiimeissä varmistamassa ketterän kehittämisen tapahtumia ja periaatteita, joten heidän kokemuksensa tekemisestä ovat tärkeitä ja kehittämisen kannalta erittäin ratkaisevia.

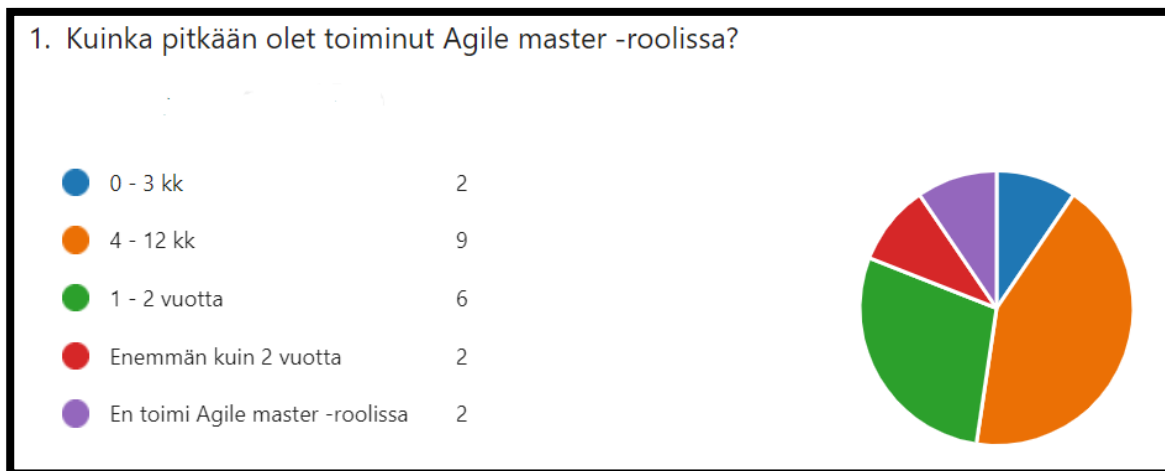
4.2 Kyselyn vastausten läpikäynnit

Kyselyn tuloksia ja vastauksia käytiin läpi yhdessä Agile Leadin kanssa 5.9.2023. Kyselyn tulokset olivat helposti saatavilla ja käsiteltävissä Microsoft Formsin kautta. Sieltä saa suoraan

yhteenvedot, kuvat ja tarkemmat tiedot vastauksiin. Kaikkia vastauksia käsiteltiin anonymisti. Vastauksia ei tutkittu rivikohtaisesti Agile master -verkoston läpikäynnissä, eli että olisi ollut taustatiedot liitettävissä esimerkiksi avoimeen kysymykseen. Vastaukset käytiin läpi kysymyskohtaisesti, jolloin ei ollut tiedossa esimerkiksi mistä yksiköstä joku vastaus oli tullut.

Kysely käytiin läpi Agile master –verkostossa 12.9.2023. Tämä jälkeen sovimme Agile Leadin kanssa yhteisen läpikäynnin 18.9.2023. Tässä tapaamisessa kävimme läpi mitä kaikkea verkostossa oli asiasta juteltu ja miten asia oli käyty verkoston tapaamisessa läpi. Agile master -verkosto koki kyselyn hyödyllisenä ja ajankohtaisena. Verkoston tapaamisessa oli paljon keskustelua asiasta ja kysely herätti keskustelua. Verkoston tapaaminen, jossa kyselyä käsiteltiin, oli noin 15 Agile masteria paikalla, ja tapaamista oli vetämässä kyselyn sponsori Agile Lead. Osa henkilöistä oli Teamsin kautta paikalla ja osa oli organisaation tiloissa. Verkosto jakaantui kahteen ryhmään toinen, joka oli organisaation tiloissa ja toinen, joka oli Teamsin kautta mukana tapaamisessa. Näissä ryhmissä pohdittiin eri teemoja, joita kysely nosti esille ja mitä asioita halutaan viedä eteenpäin ja kehittää.

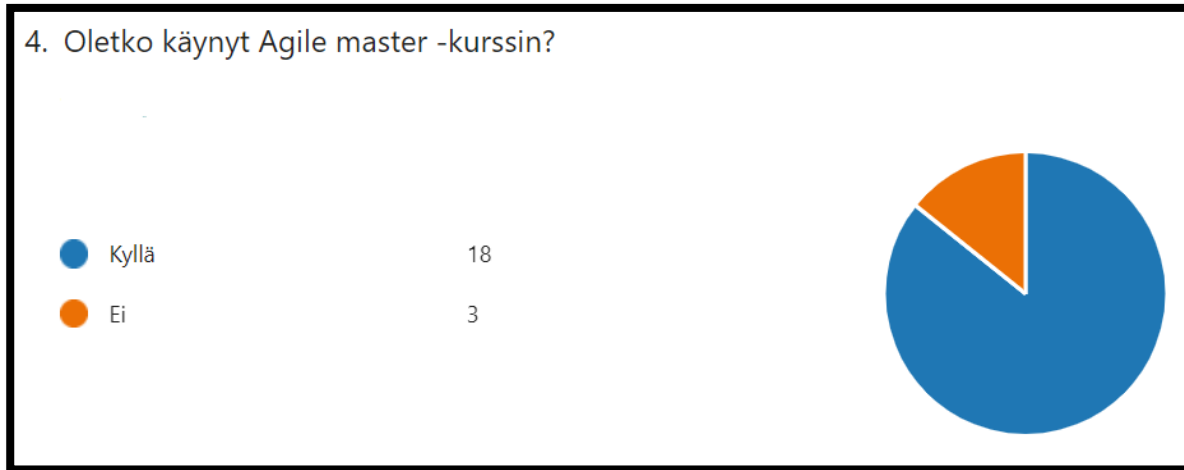
4.3 Taustakysymykset



Kuvio 1. Kuinka pitkään on toiminut Agile master -roolissa

Kyselyyn vastanneista isoin osa eli yhdeksän henkilöä (43 %) on työskennellyt roolissa 4–12 kuukautta. Toiseksi eniten oli kuusi henkilöä (30 %) työskennellyt 1–2 vuotta. 0–3 kuukautta, yli 2 vuotta ja en toimi Agile master -roolissa vastauksia oli saman verran kaikilla, kaksi vastausta (yhdeksän %). (kuvio 1.) Tämä tulos ei ollut yllättävä, koska organisaatiossa on ollut aktiivisemmin toiminnassa monialaiset tiimit noin vuoden verran. Agile master -rooli on tullut suuremmaksi osaksi käyttöön silloin kun on suurin osa monialaisista tiimeistä laitettu pystyyn. Toiseksi eniten oli 1–2 vuotta roolissa olleita, tämä tulos on myös yhtenäinen sen kanssa, että osa monialaisista tiimeistä

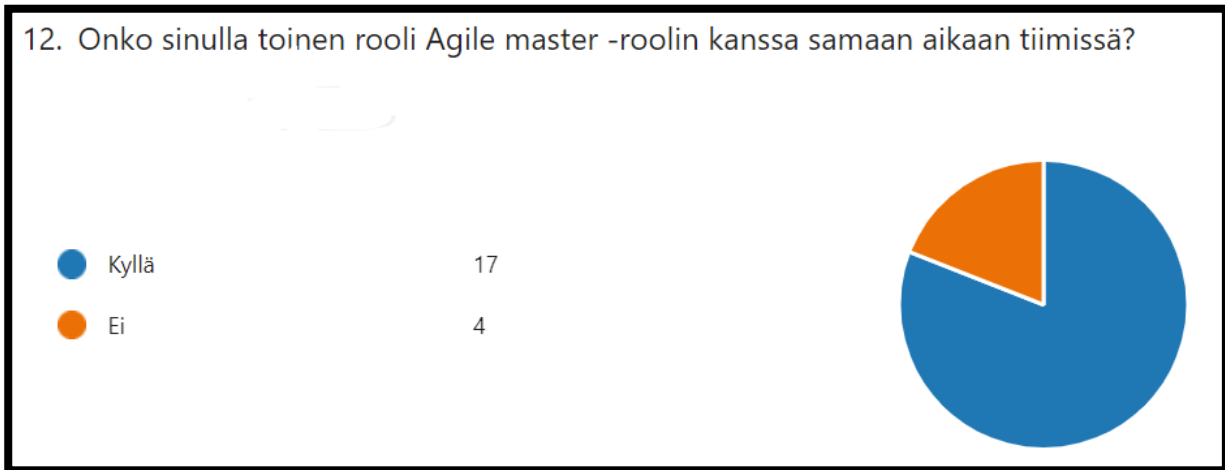
on ollut jo pidemmän aikaa käytössä, joten roolissa on toimittu silloin pidempään. Kaksi vastaajaa ilmoitti toimineensa roolissa vajaa kaksi kuukautta. Heidän kokemuksensa ovat vielä hyvin tuoreita, joten heidän osaltansa roolin kehittäminen saadaan ansiokkaasti heti uuden roolin aloitukseen.



Kuvio 2. Onko käynyt Agile master -kurssin

Agile master -kurssin on käynyt vastaajista 18 henkilöä (86 %). Kolme henkilöä (14 %) ei ole käynyt Agile master -kurssia. (kuvio 2.) Agile master -kurssin suorittamista haluttiin kysyä sen takia että saadaan kuva, kuinka monelta roolin tarvittavat tiedot mahdollisesti puuttuvat ja onko toteutettu kurssi tavoittanut tarpeelliset henkilöt. Organisaatiossa on pidetty parit Agile master -kurssit, joissa käydään tarkemmin läpi mitä roolilla tarkoitetaan. Kurssilla käytyt asiat ovat perustietoja ketterästä kehittämisestä, näillä tiedoilla rakennetaan peruspilarit tekemiseen. Kyselyyn vastanneista suurin osa 86 % on käynyt kurssin, joten suurimmalla osalla heistä on tiedossa jo perusasiat roolista suoriutumisesta.

Tutkimuskysymyksistä K3 luvussa 1.3 liittyi siihen, millaista tukea henkilö on saanut roolissa toimimiseen. Agile master -kurssi kuuluu tähän tuen kokonaisuuteen ja on hyvä tietää ja kuulla että suurimmalla osalla vastaajista on hallussa Agile master -kurssin tiedot ja taidot. Nämä tiedot auttavat roolissa alkuaikoina ja kehittämisessä eteenpäin roolissa.



Kuvio 3. Onko toinen rooli Agile master -roolin kanssa samaan aikaan tiimissä

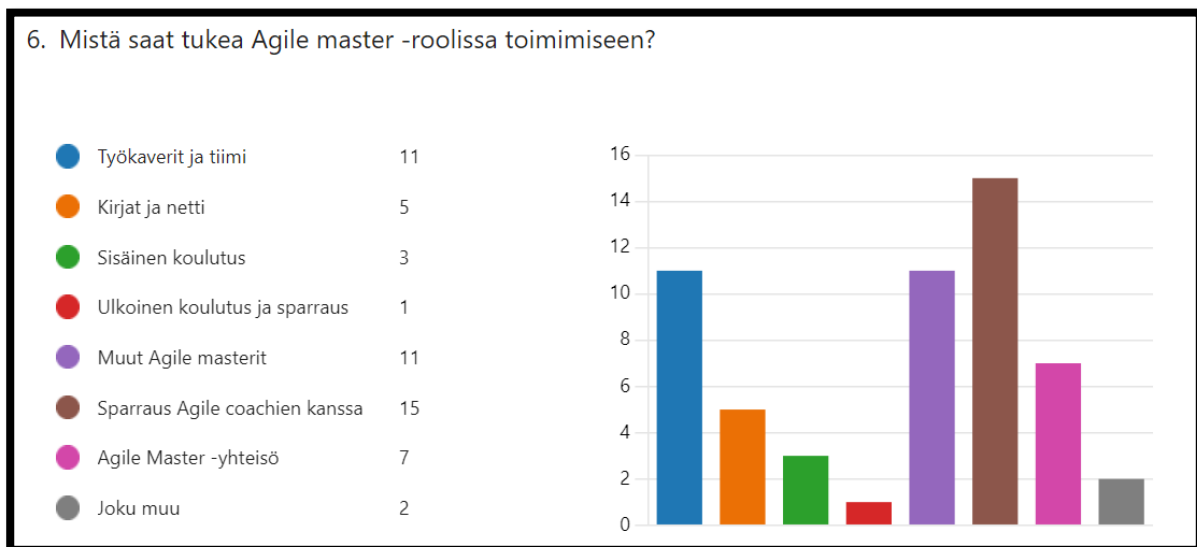
17 henkilöllä (81 %) eli suurimmalla osalla on toinen rooli Agile master -roolin kanssa samaan aikaan. Neljä henkilöä (19 %) vastasi että heillä ei ole toista roolia samaan aikaan Agile master -roolin kanssa. (kuvio 3.) Kun uusia toiminnallisia tiimejä laitettiin pystyyn organisaatiossa ei vielä ollut kyseistä roolia käytössä yleisesti. Kun uusi tiimi kasattiin, Agile master -rooli oli uusi ja sen otti haltuun jo tiimissä oleva henkilö, jolla oli jo toinenkin rooli tiimissä. Toinen rooli oli esimerkiksi järjestelmäpäällikkö. Järjestelmäpäällikkö vastaa jonkun tietyn järjestelmän kehityksestä ja tuotannollisista asioista. Järjestelmäpäällikkönä toimiva ei välttämättä ole aikaisemmin tehnyt ketterää kehittämistä.

Tieto toisesta roolista Agile master -roolin rinnalla on tärkeä, koska se vaikuttaa voimakkaasti Agile master -roolissa menestymiseen. Uusien toimintatapojen sisäistäminen ja uuden roolin vaatimat tehtävät ovat vaikea suorittaa, jos samaan aikaan pitää hoitaa myös muita vastuita, eikä pääse rauhassa keskittymään yhteen rooliin. Avoimista vastauksista, kohta 4.4., selvisi että juuri ajankäyttö ja useampi päällekkäinen rooli tuovat haasteita roolissa menestymiseen. Ja kuten Heath (2021) toteaa, että päällekkäisiin roolituksiin tulisi mennä vasta, jos ei ole muita vaihtoehtoja (Heath 2021, luku 3.).

Tutkimuskysymys K2 liittyi mahdollisiin haasteisiin roolissa. Tämä kysymys on mukana tukemassa sitä tietoa millä tavalla toinen rooli vaikuttaa mahdollisiin haasteisiin Agile master -roolissa. Kun katsotaan vastauksista niitä avoimia kysymyksiä, joita ovat antaneet ne henkilöt kenellä on toinen rooli samaan aikaan Agile master -roolin kanssa, tulee vastaan, että ajan käyttö on haasteellista ja olisi tarvetta selkeydelle roolin suhteen.

Organisaatiossa on uusien monialaisten tiimien kanssa edetty niin, että nykyiset roolit säilyvät ja niiden rinnalle otetaan uudet roolit käyttöön. Tämä on ymmärrettävää alussa, jolloin lähdetään

tekemään uudella mallilla. Käytäntö ja tekeminen näyttävät onko tämä toimiva ratkaisu, vai pitääkö tiimeissä tehdä muutoksia rooleihin ja ottaa esimerkiksi tiimiin täysipäiväinen Agile master -roolissa toimiva henkilö. Ja niin kuin ketterässä kehityksessä kuuluukin mennä, roolitusten muutosten tulisi reagoida tarpeen ja tilanteiden mukaan. Monialaisen tiimiä perustaessa voidaan mennä niin että henkilöllä on useampi rooli samaan aikaan. Jos tämä koetaan haasteelliseksi, voidaan ja tulee tehdä muutoksia roolitukseen, jotta ei vaaranneta tiimin menestystä ja arvon tuottamista. Jos taas koetaan, että useampi samanaikainen rooli on mahdollista, esimerkiksi pienemässä tiimissä, niin näinkin voidaan jatkaa. Tässä tapauksessa on tarpeellista olla tarkalla kuulolla, jotta useammassa roolissa toimivan henkilön työmäärä ja viihtyvyys eivät heikkene. Buckinghamin (Buckingham May-June 2022) on tutkinut asiaa ja toteaa, että tyytyväisyys työssä ja se että organisaatio ottaa henkilön tärkeimmäksi sidosryhmäksi, antaa henkilöille hänen itse rakastamaansa ja motivoivaa työtä, henkilö saavuttaa paremman tekemisen tason, suuremman joustavuuden ja sitoutumisen sekä pienemmän vaihtuvuuden työntekijöissä. Tämä on erittäin tärkeä asia organisaation, monialaisen tiimin ja Agile master -roolissa toimivien kannalta, jotta tiimeissä ei ole isoa vaihtuvuutta.



Kuvio 4. Mistä saa tukea Agile master -roolissa toimimiseen

Kysymykseen liittyen mistä saa tukea Agile master -roolissa toimimiseen, pääsi valitsemaan useamman vaihtoehdon. Kyselyyn vastaajista eniten tukea Agile master -roolissa toimimiseen saadaan Agile coachien kanssa sparrauksesta. Tähän oli vastauksia yhteensä 15 kappaletta. Toiseksi eniten tukea saadaan muilta Agile mastereilta ja työkavereilta ja tiimiltä, molemmat saivat 11 vastausta. Agile master -yhteisöstä saatu tuki sai seitsemän vastausta. Viisi vastausta sai kirjat ja netti tuen vaihtoehtona ja sisäinen koulutukselle annettiin kolme vastausta. Jostain muualta ja ulkoisesta koulutuksesta ja sparrauksesta saivat yhteensä kolme vastausta. Vastausten perusteella

henkilökohtainen tuki ja sparraus ja yhteisöllinen toimiminen koetaan tärkeäksi tueksi roolissa toimimiseen. (kuvio 4.) Uuden roolin aloittamisessa perehdytys ja koulutus ovat tärkeässä roolissa. Kuten kuviossa 2. todetaan, on suurin osa organisaation Agile master -roolissa toimivista ovat käyneet Agile master -kurssin. Tämä on tärkeä kokonaisuutta ajatellen, se tuo tietyn perustan tekemiselle. Koska tämä rooli toimii tiimissä, on myös yhteinen tekeminen ja muiden henkilöiden tuki huomattavassa roolissa.

Tutkimuskysymys K3 luvussa 1.3 kysyttiin mistä saa tukea roolissa toimimiseen ja tämä kyselylomakkeen kysymys vastaa siihen kattavasti. Selkeästi eniten tukea saadaan organisaatiossa toimivilta Agile Coacheilta. Agile coach tuo eloa ketteriin periaatteisiin, ohjaa tiimejä työmenetelmien määrittelyssä, niiden toteuttamisessa sekä jatkuvan ketterän työskentelyn kehittämisessä. Hän on fasilitointi ja hoitaa yhteistyötä tiimien välisten aiheiden ja johtajuuden parissa. Näin ollen Agile coachilla on suuri merkitys työntekemisen arjessa ja roolilla on suuri tuki ja vaikutus Agile master -roolissa toimiville. Agile master -roolissa oleva valmentaa tiimin tekemistä, ja coach tukee tätä valmentamista sparrailemalla Agile masterin kanssa, tuoden uusi näkökulmia ja tekemisen tapoja sopiviin tilanteisiin.

Yhteisen tekemisen arvoa tuo esille se, että toiseksi eniten tukea Agile master -roolissa olevat saavat muilta Agile mastereilta. Toimintatapojen jakaminen ja sparrailu erilaisissa tilanteissa samassa roolissa olevien kanssa, tuo yhtenäisyyden tuntua ja korostaa tiimityöskentelyä. Kuten Buckingham (May-June 2022.) toteaa, että tiimit tuovat kodin tuntua. Saman asian kanssa samassa Agile master -verkostossa työskentelevät tuntevat roolin haasteet ja toisensa, jolloin on helpompi jakaa tietoa ja taitoja ja kysyä tukea. Buckingham (May-June 2022.) sanoittaa asian niin, että kun tunnetaan työkaverit, on heitä myös helpompi auttaa työn tekemisen tapojen löytämisessä ja näin kukoistaa työssään.

4.4 Avoimet vastaukset

Avoimet vastaukset käytiin läpi yhdessä analysoiden Agile Leadin kanssa heti kun kysely oli päätynyt. Tuloksia tutkittiin tutkijan tekemän esityksen mukaan, johon oli nostettu esille yleisimpiä vastauksia. Tämä erikseen tehty yhteenveto käytiin läpi Agile master -verkoston kanssa yhteisessä läpikäynnissä. Tuloksia tutkittiin myös valmiista esityksistä mitä löytyi Microsoft Formsin kautta.

4.4.1 Mitä hyötyä Agile master roolista on tiimissä

Avoin kysymys liittyen siihen, mitä hyötyä kokee olevan Agile master -roolista, liite 1. Hyödyiksi koettiin yhteistyön parantaminen, toimintatapojen kehittyminen sekä selkeytyminen ja että on

selkeästi joku, joka toimii fasilitaattorina ja pitää huolen, että tarpeelliset tapaamiset pidetään sovittun mukaisesti.

Tutkimuskysymys K1 luvussa 1.3. haettiin vastauksia siihen, miten Agile master -roolissa on onnistuttu. Vastausten perusteella on onnistuttu parantamaan ja selkeyttämään yhteistyötä ja toimintatapoja. Onnistumiseksi koetaan myös sitä, että on olemassa joku, joka selkeästi fasilitoi ja pitää tiimin arjen rullaamassa.

“Agile master fasilitoi squadin yhteiset palaverit ja huolehtii, että planning, retro, weekly ym tulee pidettyä ja että ne ovat tarkoituksen mukaisia.”

“Auttaa tiimejä arjen rutiineissa ja ketterien toimintatapojen ylläpitämisessä. Arjen fasilitointi mahdollisimman hyvin rullaavaksi.”

Kuten Heath (Heath 2021, luku 3) toteaa Scrum master -rooli on ratkaiseva tiimin menestyksen kannalta ja roolissa toimiva henkilö varmistaa, että edistymisen esteet poistetaan, että tiimi toimii hyvin yhdessä ja että tiimi etenee tehokkaasti kohti tavoitettaan. Kun organisaation roolissa toimimisessa on onnistuttu siinä, että on vahvasti esillä fasilitoijan rooli, joka vie tiimin tekemistä eteenpäin, ollaan oikealla suunnalla kehittymisen kannalta. Vastausten perusteella on onnistuttu tässä roolin esille tuomisessa ja sen huomioimisessa tiimissä.

“Kestävämpi ja järkevämpi yhteistyön tapa parantaa tiimin hyvinvointia, lisää keskittymistä tulosten ja lopulta validoitavan arvon tuottamiseen.”

Perinteisten monialaisten tiimien vahvuus on eri alojen erilaisten taitojen omaavien henkilöiden yhteistyö (Robbins 2024, 335). Yhteistyön tärkeys tiimille on korvaamaton, kuten Robbins (Robbins 2024, 335) asiasta toteaa. Organisaation monialaisissa tiimeissä työskentelee samaan aikaan yhden palvelun tai tuotteen eri tietoja ja omaavia asiantuntijoita, jolloin tarvittava tieto on koko tiimin saatavilla ja yhteistyö on mutkatonta koska asioita voidaan käydä läpi yhteisissä tapahtumissa. Scrum masterit ovat vuorovaikutuksessa sidosryhmien ja organisaation kanssa (Heath 2021, luku 3). Tämä Heathin ja Robbinsin toteamukset tulevat todettua todeksi onnistumisena tiimeissä, koska koetaan että on onnistuttu yhteistyön parantamisessa. Se että on joku fasilitoimassa tiimin tapahtumia ja rutiineja vahvistaa myös yhteistyötä, koska tuodaan esille ja suodaan mahdollisuudet antoisalle yhteistyölle. Vastausten perusteella nämä kaksi asiaa, yhteistyö ja tiimin arjen rutiinien ylläpito, menevät käsikädessä ja vaikuttavat toisiinsa ja näin ollen tukevat roolissa menestymistä.

4.4.2 Mikä asia on hyvää ja toimivaa Agile masterina toimimisessa

Agile master -roolissa toimimisesta koetaan saatavan selkeyttä asioihin, onnistumisen kokemuksia, parhaat käytännöt tekemiseen ja henkilökohtaista kehittymistä. Vastauksista koettiin hyväksi ja toimivaksi Agile master -roolissa tiimin kokonaiskuvan hahmottuminen, muiden auttaminen ja tukeminen, tiimin toiminnan kehittäminen, sparrailu muiden kanssa ja roolin tunnistaminen ja tunnustaminen tarpeelliseksi.

“Selkeyttä asioihin”

“Kokonaiskuva tiimin tekemiseen paranee”

“Muiden Agile mastereiden coachien kanssa sparrailu on osoittanut, että ollaan oikealla tiellä ja ymmärretään asiat samalla tavalla.”

“Hyvää on se, että tällainen rooli on tunnistettu ja tuotu esiin.”

Kokonaiskuvan parantamisessa ja asioiden selkeyttämisessä on parannuttu vastausten perusteella Agile master roolin myötä. Tähän vaikuttaa myös se, että tekeminen tapahtuu eri tapahtumien ja sprinttien kautta ja eri työkalujen kautta voi seurata kokonaisuutta ja tekemistä. Schwaber ja Sutherland (Schwaber & Sutherland 2020, 7–8) kertovat kuinka sprintti pitää sisällään kaikki tapahtumat ja siinä on kaikki tarpeellinen työ tavoitteen ja arvon saavuttamiseksi ja että etenemistä voi seurata erilaisten kuvaajien ja käyrien kautta. Agile master -roolissa toimiva henkilö pitää huolen, että tapahtumat tulee hoidettua ja että tekemistä seurataan tarpeellisella tavalla. Niin kuin ketterässä tehdään, voidaan tapahtumia ja seurantaa muokata tiimin tarpeiden mukaisesti.

“Agile master -roolista voisi sanoa, että se on positiivinen rooli. Siinä voi auttaa muita ja kannustaa yhteiseen keskusteluun ja asioiden ratkaisemiseen.”

“Osaamista uudella osa-alueella.”

“Opin lisää, laajennan omaa käsitystäni toimivista työtavoista.”

Viitaten Buckinghamin (Buckingham May-June 2022) sanoihin siitä miten työn sisällöllä ja miten se koetaan, on vaikutuksia kokemukseen ja kokonaisuuteen. Silloin kun koet tiettyä rakkautta, rekisteröit muiden ihmisten tunteita voimakkaammin. Teet kognitiivisia tehtäviä paremmin ja nopeammin. Muistat yksityiskohdat kirkkaammin. Olet optimistisempi ja avoimempi uudelle tiedolle ja taidoille. (Buckingham May-June 2022) Roolissa on onnistuttu silloin kun yksilö viihtyy ja kokee menestyvänsä työssään. Tässä roolissa ei voisi toimia, jos ei ole kiinnostusta ketterään tekemiseen, fasilitointiin ja muiden tukemiseen onnistumisessa. Silloin kun tulee onnistumisen hetkiä omassa

tekemisessä ja roolissa ja se koetaan omaksi, kukoistaa myös tiimi ja organisaatio. Vastausten perusteella tässä on onnistuttu, koska kaikki avoimet vastaukset liittyen siihen mitä on saanut, liittyvät positiivisiin asioihin ja kehittymiseen työtavoissa ja henkilökohtaisissa taidoissa.

4.4.3 Mitä kokee haasteelliseksi ja vaikeaksi Agile master -roolissa

Tällä kysymyksellä lähdettiin hakemaan vastauksia ja kommentteja tutkimuskysymykseen K2, joka oli "Millaisia haasteita on koettu Agile master -roolissa?". Vastausten perusteella haasteellisia asioita Agile master -roolissa toimimisessa ovat ajankäyttö, useiden roolien päällekkäisyys, kokonaisuuksien hallinta ja yhteisten linjausten toteuttaminen.

"Ajankäyttö"

"Ei tunnusteta, että rooli tarvitsee kunnolla resursseja toimiakseen."

"Haasteellisena koen sen, että rooli ei ole täyspäiväinen."

"Yhteiset linjaukset miten toimitaan."

"Mitkä ovat parhaat käytännöt, mitä voisi ottaa käyttöön myös meidän tiimissä."

"Vaikutusmahdollisuudet tiimin ulkopuolelle ja sidosryhmiin."

Robbins (Robbins 2024, 335) toteaa että varhaiset kehitysvaiheet voivat olla pitkiä, koska tiimin jäsenten on opittava työskentelemään monimuotoisemman ja monimutkaisempien sidosryhmien kanssa. Myös tiimityön ja luottamuksen rakentaminen vie aikaa, erityisesti kun henkilöillä on erilaisia kokemuksia ja näkökulmia. (Robbins 2024, 335) Vastaukset ja kommentit tähän kysymykseen olivat selkeitä ja helposti yhdistettävissä uuden asian aloittamiseen, jossa luovutaan jostain vanhasta tavasta toimia ja muokataan tekemistä uudelleenlaiseksi. Varsinkin monimutkaisten kokonaisuuksien oppiminen ja toimintatapojen muokkaus ovat haasteellisia alkuvaiheissa. Useiden roolien päällekkäisyys tuo haastetta ajankäytön osalta, mutta myös henkilön työtaakan ja kehittymisen osalta. Jos henkilön työpöydällä on liikaa tekemistä, on vaikea oppia ja sisäistää uutta, koska uuden oppiminen vaatii aina aikaa.

Osaksi koettiin olevan haasteita samojen asioiden kanssa, joissa koettiin onnistumista. Tämä selitynee sillä, että tiimit ovat hyvin erilaisessa vaiheessa ketterän kehittämisen kypsyyssasteessa ja toimivat eri toimialoilla ja ympäristöissä. Hyvänä asiana on se, että siellä missä koetaan haasteita, on myös onnistumisia. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistumisten kautta myös haasteet muuttuvat pienemmiksi ajan kanssa. Suunta näyttäisi olevan oikea.

Agile master -verkoston läpikäynnissä käytiin läpi kyselyssä esille tuotuja asioita. Läpikäynnissä varsinkin haasteelliseksi koettavia asioita haluttiin kehittää ja viedä eteenpäin ratkaistavaksi. Näitä haasteita käytiin läpi pienissä ryhmissä, noin 15 Agile master -roolissa toimivan voimin. Ryhmätyön lopuksi saatiin esille asioita, jota halutaan edistää. Näistä edistettävistä asioista yksi oli liittyen Agile master -roolissa toimimisen odotuksiin ja ajankäyttöön. Tätä asiaa vie eteenpäin Agile Lead tarpeellisille tahoille. Muut eteenpäin kehitettävät asiat liittyivät oppimiseen ja tiedon jakoon. Pyritään järjestämään ketterän menetelmän työkaluun Jiraan koulutuksia, jotta työkalu tulee tutummaksi ja sovittiin että verkostoa varten sovitaan tarkemmin mitä käydään läpi ja pyritään demoimaan eri aiheita. Näin saadaan jaettavaa tietoa ja vertaistuen kautta oppeja.

4.4.4 Mitkä ovat tärkeimmät asiat tiimin arjesta, joista ei voi tinkiä ja muut kommentit

Tiimin arjessa tärkeimmät tehtävät, joista Agile master -roolissa ei voi tinkiä ovat arjen tapahtumien ja rutiinien fasilitointi, hyvän työilmapiirin ylläpitäminen, tiimin esteiden poistaminen, läpinäkyvyyden edistäminen ja kokeiluun kannustaminen. Esille tuodut asiat ovat juuri Agile masterin tekemisen juuressa, joten on erittäin hienoa huomata, että nämä on tunnistettu ja niistä ei tingitä.

“Säännöllisten tapaamisten varmistaminen sekä tukea, että jokainen saa äänensä kuuluville.”

“Dailyt, retrot, planningit. Pysyminen sovituissa työskentelytavoissa, mutta havaita milloin jotakin pitäisi muuttaa.”

Kuten Schwaber ja Sutherland (Schwaber & Sutherland 2020, 6) toteavat, Scrum master vastaa tiimin tehokkuudesta ja siitä että tiimissä toteutetaan scrumia scrum oppaan mukaisesti ja että yksi tärkeä Scrum masterin tekeminen on varmistaa, että kaikki tapahtumat pidetään ja että ne ovat tuottavia ja pidetään positiivisessa hengessä. (Schwaber & Sutherland 2020, 6) Tämä asia on myös sisäistetty organisaation tiimeissä ja Agile master –roolissa toimivien osalta järjestäen säännöllisiä tapaamisia hyvässä hengessä.

“Pitää esillä sitä, että asioita voi kokeilla ja toimintatapoja kehittää sekä muuttaa kokemuksen perusteella.”

Agile Alliance (Agile Alliance 2023a) julistaa, että ketterässä kehittämisessä tiimissä tulee olla tarpeellinen tieto ja taito hoitaa työt. Ketterä ohjelmistokehittäminen on ajattelutapa, joka perustuu ketterän manifestin periaatteisiin ja arvoihin. Nämä antavat apuja muutoksen luomiseen ja epävarmuuden käsittelyyn. (Agile Alliance 2023a) Tämän mukaisesti, kun käsitellään epävarmuuksia ja asioita, joita halutaan kehittää, tulee tukeutua ketterän manifestin periaatteisiin ja arvoihin, jotka

tukevat muutoksen luomista. Tämän vastauksen perusteella juuri näin toimitaan ja tehdään ja rohkaistaan tarpeellisen muutokseen.

Muissa kommentteissa esille tulivat toimintamallin selkeys ja yhtenäisyys, koulutusten tarve, haasteet päällekkäisten roolien kanssa ja tarkemmat odotukset mitä roolissa toimiselta odotetaan ja kuinka paljon siinä toimiseen voi käyttää aikaa. Nämä olivat asioita, joita tuli esille jo aikaisemmissa kysymyksissä, joten ei saatu uutta tietoa muiden kommenttien kautta.

4.4.5 Mitä tukea kaipaa Agile masterina toimimiseen

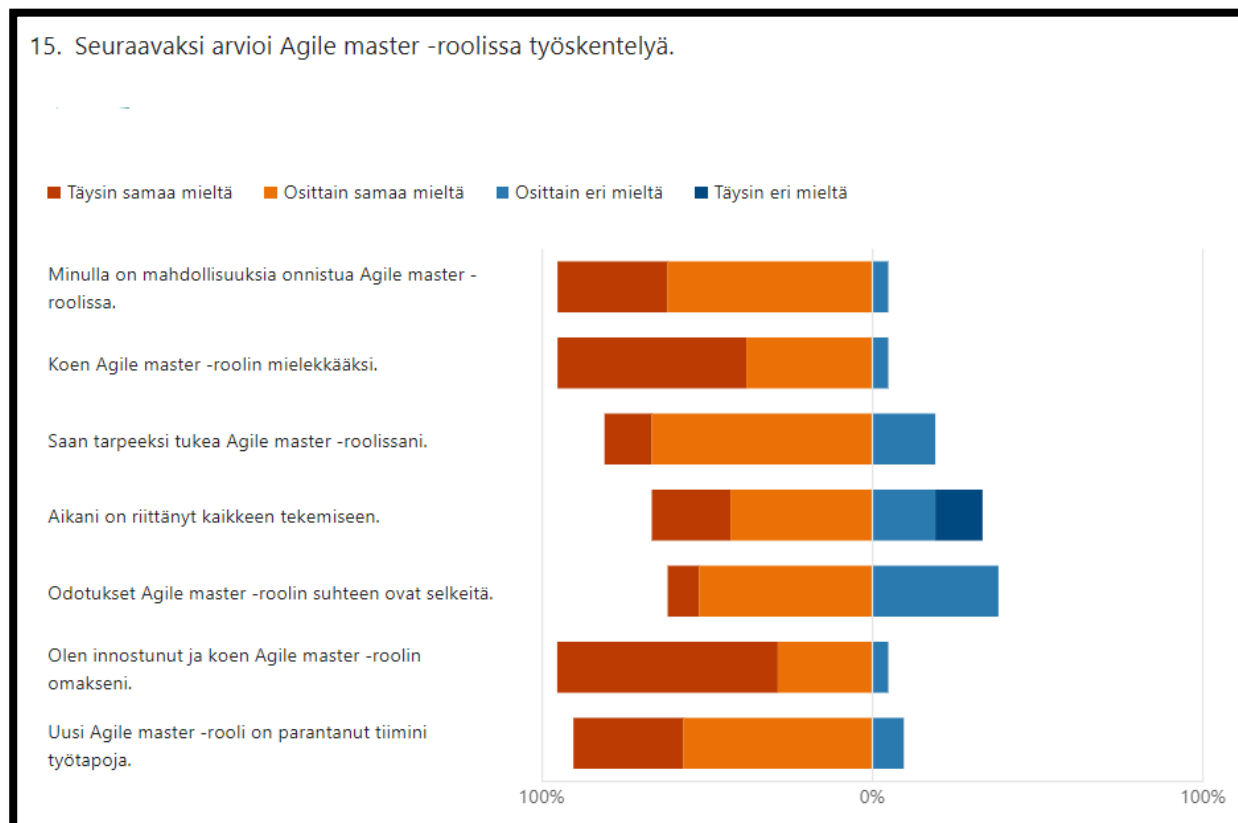
Liittyen kysymykseen, millaista tukea kaipaisi Agile master -roolissa toimimiseen, vastauksia saatiin kahdenlaisia. Vastauksissa tuli esille ihan konkreettisiin koulutuksiin ja päivittäiseen tekemiseen liittyviä asioita ja toiseksi vertaistuen ja muiden tekemisten ja toimintatapojen kautta oppiminen ja tuen tarve. Näistä vastauksista on tunnistettavissa se, että suurimmalle osalle (43 %) rooli on kohtalaisen uusi ja he ovat työskennelleet siinä vajaan vuoden (kuvio 1.). Uuden roolin alussa erilaiset koulutukset ja keskitetympi käytäntöjen läpikäynti, tukevat roolin aloitusta. Kyselyyn vastanneista isoin osa eli yhdeksän henkilöä (43 %) on työskennellyt roolissa 4–12 kuukautta. Tutkimuksen tutkimuskysymyksissä luku 1.3 on kysymys K3 liittyen millaista tukea roolissa kaivataan ja näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että kaivataan tukea konkreettiseen päivittäiseen tekemiseen eri koulutusten ja vertaistuen kautta.

“Kaipaisin tosi paljon koulutusta”

“Jos on joku tilanne mitä ei osaa itse ratkaista tai on ideat lopussa, niin siihen ad hoc sparrailua muiden agile mastereiden tai coachien kanssa. Yleensä ajatusten vaihto muiden kanssa kirkastaa omaa tilannetta, eikä jää jumiin pattitilanteeseen”

Tämä konkreettisen tekemisen kautta tuleva tuki voi olla ihan kurssimuotoisesti jonkun asian läpikäyntiä, taikka sitten muilta tiimiläisiltä oppimista samalla kun työtä tehdään. Vertaistuen ja tekemisen yhteydessä oppiminen ja tuen saaminen ovat tiimin perustekemistä, joten asiaan saan tukea ajan kanssa ja roolissa toimien. Tähän kun lisää vielä tarvittavat kurssit rinnalle, on mahdollista menestyä roolissa erinomaisesti.

4.5 Agile master -roolin arviointi



Kuvio 5. Arvio Agile master -roolissa työskentelystä

Agile master -roolin arvioinnissa haluttiin saada esille, miten rooli on koettu ja vastata samalla tutkimuskysymykseen K1 millä tavalla on roolissa onnistuttu. Asteikko arvioille oli täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, täysin erimieltä ja osittain eri mieltä.

Agile master -roolissa onnistumisen mahdollisuuteen oli täysin samaa mieltä 33 % ja osittain samaa mieltä 62 %. 5 % oli osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Agile master -roolin mielekkyydestä oli täysin samaa mieltä 57 % ja osittain samaa mieltä 38 %. Osittain eri mieltä oli 5 % ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. (kuvio 5.) Näiden molempien vastausten perusteella voidaan sanoa, että roolissa toimivilla on mahdollisuus onnistua mielekkäässä tehtävässä. Tätä asiaa tukee myös Buckinghamin (Buckingham May-June 2022) tulokset tutkimuksista ja Buckinghamin vuosikymmenten kokemus henkilöiden kanssa työskentelystä organisaatioissa, viittaavat vahvasti siihen, että kun yritys yhdistää sopivasti ihmisten rakastaman ja motivoivan tekemisen, heidän todelliseen tekemiseensä, se saavuttaa paremman tekemisen tason. (Buckingham May-June 2022) Agile master -roolissa toimivat tuntevat roolin mielekkääksi ja siinä suuren onnistumisen mahdollisuuden. Tämä on erittäin hyvä asia organisaation kannalta ja se kannattaa nähdä voimavarana ja

kilpailuetuna. Henkilöt voivat kukoistaa mielekkäässä työssään ja tuovat sitä kautta arvoa tiimille ja organisaatiolle.

Kysyttäessä saako tarpeeksi tukea Agile master -roolissa, 14 % oli täysin samaa mieltä ja 64 % oli osittain samaa mieltä. 19 % oli osittain eri mieltä. Täysin erimieltä ei ollut kukaan. (kuvio 5.) Oli erittäin hienoa huomata vastauksista, että tukea saadaan myös jo nykyisellään, koska kukaan ei ollut täysin eri mieltä tuen saamisesta.

Kysymykseen liittyen onko aika riittänyt kaikkeen tekemiseen, 24 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 43 % osittain samaa mieltä. Osittain erimieltä oli 19 % ja täysin erimieltä oli 14 % vastaajista. (kuvio 5.) Tässä vastauksessa tuli esille sama asia kuin avoimista vastauksista kun kysyttiin mitä haasteita on tullut vastaan. Ajankäytön haaste on huomattavissa vastauksista.

5. kysymys Agile master -roolin arvioinnista oli ovatko odotukset Agile master -roolin suhteen selkeitä. 10 % vastasi olevansa täysin samaa mieltä ja 52 % olevansa osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä ja 38 % oli osittain erimieltä. (kuvio 5.) Tämän kysymyksen osalta oli myös nähtävissä samaa trendiä kuin nostettiin esiin avoimissa vastauksissa. Kaivataan jonkinlaista selkeyttä rooliin ja sen tekemiseen. Ja kun nämä odotukset on selkeytyneet, ne tulee myös tuoda roolissa toimivien henkilöiden tietoon. Koko tiimissä ja organisaatiossa on hyvä saada selkeys roolista, niin hyvin kuin voidaan, jotta kehittyminen on mahdollista ja saavutetaan selkeys.

67 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja innostunut ja kokee Agile master -roolin omakseen. Vastaajista 29 % oli osittain samaa mieltä ja 5 % osittain eri mieltä. (kuvio 5.) Buckingham tuo esille mitkä asiat tulisi huomioida, jotta saadaan henkilöt löytämään tyytyväisyyttä työssään. Näiden joukossa on se, että jokainen henkilö on oma persoonansa, joka tulisi huomioida tärkeänä sidosryhmänä organisaatiossa. (Buckingham May-June 2022) On iso voimavara, kun henkilö viihtyy tehtävässään ja roolissaan. Tätä tulee huomioida tulevassakin. Vastausten perusteella Agile master -roolissa toimivat tuntevat innostusta ja kokevat roolin omakseen ja se tulisi organisaation käyttöä voimavarana ja kehittää ja vahvistaa roolissa toimimista.

Kysyttäessä onko uusi Agile master -rooli parantanut tiimin työtapoja, vastasi 33 % olevansa täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä olivat 57 % vastaajista ja 10 % oli osittain eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. (kuvio 5.) Ketterä on kyky luoda ja reagoida ympärillä oleviin muutoksiin. Se on tapa käsitellä epävarmaa ympäristöä, ja tavoite on onnistua sen käsittelyssä. Ketterä ja muut ohjelmistokehitys eroavat toisistaan siinä, että ketterä kehittäminen keskittyy työtä tekeviin ihmisiin ja heidän yhteistyöhönsä. (Agile Alliance 2023a) Ketterän tekemisen, Agile master -roolin ja monialaisen tiimin tuominen organisaation tekemiseen on parantanut tiimin työtapoja.

Tämä on erittäin hyvä asia ja huomio, koska se näyttää, että suunta on oikea ja tekemistä tulee viedä samaan suuntaan tulevassakin.

Kysymysten vastauksista hohkaa positiivinen tunnelma roolia kohtaan ja ei koeta olevan isoja ongelmia roolin osalta, koska vain hyvin pieni osa vastauksista oli täysin eri mieltä. Varsinkin innostuminen roolista ja sen kokeminen omaksi rooliksi ovat selkeitä voimavaroja ja etulyöntiä tuovia asioita. Odotukset roolin suhteen ja ajankäytön osalta oli eniten eri mieltä vastauksia. Näihin asioihin otettiin kantaa yhteisessä Agile master -verkoston läpikäynnissä ja askeleista eteenpäin on jo sovittu.

4.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisen tutkimuksen laatu ja luotettavuus pitää varmistaa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi voi olla haastavampaa. Luotettavuus mittarit ovat kehittyneet luonnontieteissä kemian ja fysiikan saralla, mutta ei niin paljon ole kehittyneet yhteiskuntatieteissä, jossa tutkimuksen kohteena ovat henkilöt tai erilaiset ryhmät. Henkilöt eivät aina toimi samalla tavalla ja sattuma vaikuttaa asioihin. Luotettavuusasiat on hyvä huomioida jo suunnitteluvaiheessa. (Kananen, 2010, luku 6.5) Luotettavuus on säilynyt ja kohtalaisen selkeä tutkimuksessa, koska siinä halutaan saada juuri sen hetken tilanteen kokemukset ja kommentit. Vastauksiin ovat varmasti vaikuttaneet henkilön sen hetkinen tilanne omassa elämässä. Tämän tyyppisessä kyselyssä, eri tunnelmat saavatkin näkyä ja kuulua, koska niitä on lähdetty kyselyllä kyselemään.

Luotettavuudessa tutkija vakuuttaa kattavin perusteluin lukijan taidoistaan, että on kyennyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja ratkaistakseen tutkimusongelmat tutkimuksen toteutustavalla. Pitää kuvata tutkimuksen eteneminen sellaisena kuin se on toteutunut. (Puusa ym. 2020, luku 5.11)

Eettisyydessä on noudatettu eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessä. Tutkimuksessa käytetyt menetelmät täyttävät ne kriteerit, joita voitaisiin käyttää muissakin tutkimuksissa ohjenuorina. Lisäksi tutkimus pyrkii saamaan hyviä asioita tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Tutkimus ei saa vaarantaa tai tuottaa haittaa sen kohteena oleville henkilöille. (Puusa ym. 2020, luku 5.11) Tutkimukseen on valittu yleisesti käytetyt menetelmät, tapaustutkimus, kysely ja laadullinen tutkimus. Näitä menetelmiä on käytetty jo aikaisemmin tutkimuksissa ja joista löytyy teoriaa, joten ne ovat yleisesti hyväksytyjä ja käytettyjä. Tutkimuksen kyselyn tarkoitus on saada selville roolin kokemuksista hyvässä hengessä ja kehitysasiat mielessä.

4.6.1 Validiteetti

Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa koskee tutkimuksen asian eheyttä. Asia voi olla esimerkiksi yrittäjyys tai johtajuus. Tutkimuksen käsittelytapa ja tutkimuksessa saadut tulokset pitäytyvät näiden asioiden luonteessa. Tutkittava asia tulee osoittaa määritelmien ja kuvailluin. (Puusa ym. 2020, luku 5.11) Tutkimuksen alussa on määritelty tutkimuksen kohde, joka on Agile master -rooli ja monialainen tiimi. Tutkimuksen teoriassa keskityttiin aiheen mukaisiin termeihin ja määritelmiin, tutkimuksen otsikko määritteli teoreettisen viitekehyksen, jossa määriteltiin tarvittavat määritteet.

Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista (Kananen, 2010, luku 6.5). Tutkimuksessa on oikeat ja tarvittavat asiat mukana, koska ne ovat määritelty ja suunniteltu yhdessä kohdeorganisaation henkilöiden kanssa. Aihe kyselylle tuli kohdeorganisaatiosta ja sellaista ei ole aikaisemmin tehty, joten tarpeellisuus määrittäytyy myös sitä kautta.

4.6.2 Reliabiliteetti

Mitä yksityiskohtaisemmin, selvemmin ja havainnoilla kerrotaan tutkimuksen eri vaiheista, sitä paremmin luotettavuus on arvioitavissa. Tutkimuksen alussa tutkijalla on jonkinlainen ymmärrys aiheesta. Tämä ymmärrys voi perustua omiin tietoihin ja kokemukseen. Ymmärrys suuntaa ajattelua ja ohjaa tiedon hankinnassa. Tutkijalla voi olla ennakkokäsityksiä tutkimuksen kohteesta, negatiivisia tai positiivisia. Eduksi aikaisempi tuntemus on käsitteiden, kontekstin ja kokonaisuuden ymmärryksessä. Ja aikaisemmat tiedot auttavat aineiston hankkimisessa. (Puusa ym. 2020, luku 5.11) Tutkimuksesta on kuvattu esille, kuinka kysely tehtiin ja miten sitä analysoitiin luvussa 3.3. Kyselyn tulokset. Tutkijalla oli aikaisempi ymmärrys kohdeorganisaatiosta ja roolista. Tämä kokemus auttoi koko tutkimuksen aikana määrittelyssä, kyselyn tekemisessä ja rajauksissa.

Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimusten tulosten pysyvyyttä, jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset (Kananen, 2010, luku 6.5). Jos tutkimuksen kysely toteutettaisiin aivan samanaikaisena kuin se tehtiin eli täsmälleen samaan aikaan ja samoille henkilöille, samoilla kysymyksillä, tulokset pysyisivät samana. Jos kysely tehdään uudelleen tietyn ajan päästä samoilla kysymyksillä, vastausten odotetaan muuttuvan, koska aikaa on kulunut eteenpäin ja kokemukset roolissa ovat muokkautuneet ja muuttuneet.

Luotettavuutta voidaan lisätä dokumentaatiolla. Kaikki mahdolliset ratkaisut ja valinnat on hyvä dokumentoida ja kirjata ylös eri toimintoihin ja tutkimukseen liittyen (Kananen, 2010, luku 6.5). Tutkimuksen varrella on tekemisestä ja valinnoista ja läpikäydyistä asioista jäänyt tietoja muistiinpanoihin. Näitä ovat olleet opinnäytetyön suunnitelma, Haaga-Heliassa käytetty opinnäytetyön

hallintajärjestelmä Wihi, muistiinpanot Agile Leadin kanssa käydyistä keskusteluista ja tutkijan omat muistiinpanot.

5 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä. Ensin käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä ja sen jälkeen omaa oppimista. Pohdintaan miten tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, miten hyödyllinen tutkimus on, missä erityisesti onnistuttiin ja missä puolestaan oli haasteita. Tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin ja kattavasti vastauksia ja kokemuksia, näitä käydään läpi tässä luvussa tarkemmin. Pohdinnassa käydään myös kevyesti läpi kehitysasioita.

Työn tavoitteena oli tehdä lomakekysely Agile master -verkostolle, jossa selvitetään monialaisten tiimien Agile master -roolissa toimivien henkilöiden kokemuksia ja lisätä ymmärrystä tämän asian ympärille. Tavoitteessa onnistuttiin tekemällä kattavasti suunniteltu sähköisesti lähetetty lomakekysely, johon saatiin hyvin vastauksia, myös avoimia vastauksia, joista selvisi Agile master -roolissa toimivien kokemuksia. Roolissa viihdytään hyvin, rooli koetaan mielekkääksi ja tärkeäksi osaksi tekemistä. Roolia voi vielä tarkentaa ja selkeyttää yleisellä tasolla ja keskittyä pohtimaan ajankäyttöä ja useamman roolin päällekkäisyyttä samaan aikaan. Tuloksia hyödynnetään organisaatiossa tulevassa kehittymisessä ja tehtyä kyselyä tullaan käyttämään uudelleen jonkin ajan kuluttua, jotta saadaan jatkumoa kokemusten keräämiselle. Työssä ja varsinkin kyselyssä onnistuttiin tekemään tarpeiden mukaan rajattu kysely, kysely tehtiin sopivaan kohtaan ja se koettiin tarpeelliseksi organisaatiossa.

5.1 Johtopäätökset

Tutkimus saatiin tehtyä pääosin suunnitellun mukaisesti. Tutkimus muokkautui tarpeiden ja tilanteen mukaisesti matkan varrella, muokkaukset ja muutokset tehtiin suunnitellen. Kyselyn tekemisen jälkeen jätin aineiston keruusta pois haastattelut. Päätös tehtiin yhdessä tutkimuksen sponso- rin kanssa. Päätös perustui siihen, että kyselyn avoimissa vastauksissa saatiin jo paljon tietoa muiden kyselylomakkeen kysymysten vastausten lisäksi. Kyselyyn olisi ollut antoisempaa saada hie- man enemmän vastauksia, mutta tavoite kuitenkin saavutettiin.

Se kuinka hyvin tutkija ymmärtää ja tulkitsee henkilöiden vuorovaikutusta ja toimintaa, määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin tutkija pääsee sisälle siihen ympäristöön, jonka sisällä tutkittava toiminta tapahtuu (Puusa ym. 2020, Johdanto). Tutkimuksen ja kyselyn etenemistä helpotti huomattavasti se, että olin jo toiminut monialaisessa tiimissä ja tutkittava rooli ja organisaatio olivat tuttuja ennes- tään. Tämä auttoi rakentamaan kattavan ja oikein kohdistetun kyselyn. Totean siis, että tutkimuk- sen kohde, tekijä ja ympäristö olivat oikeat ja juuri sopivat tähän tutkimukseen.

Tulevaisuuden kestävien organisaatioiden ja kulttuurien tulee olla avoimia ja tuotteliaita. Niiden tu- lee laittaa korkeat panokset organisaation kehittämiseen ja eteenpäin menemiseen. Kulttuuri, joka

panostaa organisaation kehittämiseen, panostaa henkilöiden ja organisaation väliseen luottamukseen. (Bailey ym. 2018. 338–339) Kohde organisaatiossa ollaan avoimia muutoksille uusien monialaisten tiimien kautta, jossa Agile master -rooli toimii. Agile master -roolissa toimivien henkilöiden tekemiseen halutaan panostaa, tämä näkyy sillä, että halutaan tehdä kysely roolissa toimimisesta ja kokemuksista. Tämä tuo avointa keskustelua ja luottamusta organisaatioon ja henkilöihin.

Luottamusta rakentavat organisaatiot pitävät työntekijöiden ja tiiminjohtajien välistä kerran viikossa tapahtuvaa keskustelua henkilön perustekemisenä työssä. Tämän keskustelun aikana tiiminvetäjä arvioi henkilöä tai anna palautetta. Sen sijaan keskustellaan lyhyen aikavälin asioista: "Mistä pidit viime viikolla?" "Mitä sinä vihasit?" "Mitkä ovat ensi viikon prioriteetit?" "Kuinka voin parhaiten auttaa?" Näiden neljän kysymyksen esittäminen joka viikko koko vuoden ajan varmistaa, että työntekijät rakentavat luottamusta organisaationsa. Sillä ei näytä olevan väliä, tapahtuuko keskustelu henkilökohtaisesti, puhelimitse, sähköpostitse vai sovelluksessa. Tärkeintä on yksinkertaisesti, että se tapahtuu. (Buckingham May-June 2022) Tutkimuksessa tuli esille, että Agile masterin fasilitointi ja selkeys tekemisessä koetaan tärkeänä. Agile masterin roolissa on tärkeätä pitää huoli, että tiimiläisillä on kaikki parhaat mahdollisuudet onnistua tehtävässään. Tämä tarkoittaa niin taitojen kuin pehmeämpien arvojen noudattamista ja pitäen huoli, että kaikilla on turvallinen olo työskennellä. Tiimeissä tulee jatkaa viikoittaisia ja päivittäisiä keskusteluja, jotta saadaan selville missä mennään sekä tekemisen kannalta, että henkilöiden voinnin osalta. Tärkeätä on löytää henkilöille ja tiimille sopivat tavat käydä tarvittavia keskusteluja. Tehty tutkimus tehtiin ensimmäisen kerran, mutta jo suunnittelu vaiheessa oli puhetta, että vastaavia kyselyjä kannattaisi tehdä uudelleen ja seurata kehitystä ja muutosta. Vain näin toimien organisaatio kehittyy oikeaan suuntaan, kuunnellen henkilöitä ja luottamusta rakentaen.

Kyky jatkuvaan järjestelmien käytön ja työpajojen kehittämiseen pitää sisällään IT-palveluyksikön ja liiketoiminnan kyvyn kehittää työmenetelmiä ja prosesseja. Liiketoiminnan prosessien ja työmenetelmien kehittäminen vaatii organisaatiota, jossa päätöksiä voidaan tehdä ja jalkauttaa. Uusien prosessien kehitysehdotukset tulisi tunnistaa, priorisoida, ja tuoda käytännön tekemiseen. (Salmela ym. 2010, luku 4.3) Monialaisessa tiimissä työskentelee asiantuntijoita useasta tiimistä organisaatiota, esimerkiksi liiketoiminnasta, IT:stä ja asiakaspalvelusta. Tutkimus osoitti, kuinka tärkeätä on yhteistyö tiimin sisällä ja tiimin sidosryhmien kanssa. Agile master -roolissa toimiva on tärkeässä roolissa, koska hän edistää yhteistyötä ja avointa kommunikointia. Tämänkin tutkimuksen kyselyn tulokset ja sieltä esille tulleet kehitettävät asiat, tuotiin käytännön tekemiseen.

Vakiintuneet käytännöt lisäävät ja takaavat huomattavasti mahdollisuuksia onnistua organisaation, IT-palveluiden ja liiketoiminnan uudistamisessa. Jonkin tehtävän suorittamiseen tarvittava yhteinen kyvykkyys taataan sillä, että kaikilla osapuolilla on tarvittavat valmiudet ja tekemistä tukevat

vakiintuneet yhteiset käytännöt. (Salmela ym. 2010, luku 3.2) Agile master -roolissa on vastausten mukaan onnistuttu hyvin. Suurin osa kyselyn vastauksista olivat positiivisia ja eteenpäin katsovia. Agile master -roolin fasilitoimat tapahtumat varmistavat kaikkien osapuolien mahdollisuudet onnistua. Agile master katsoo, että kyvykkyydet ovat sopivalla tasolla ja tarvittava tieto on tiimin käytettävissä.

Kuten Simmons (Simmons July-August 2005) toteaa, joissakin tapauksissa resurssit ei yksinkertaisesti riitä käsillä olevaan työhön, mikä johtaa siihen, että ei voida edetä strategian mukaisesti (Simmons July-August 2005). Organisaatiolle on erittäin tärkeää tunnistaa ja suunnitella tarvittavat resurssit ja strategiat, jotta se voi menestyä. Uudelleen järjestäytyminen monialaisiin tiimeihin ja niiden resurssien riittävä suunnittelu, takaavat menestymisen. Kysely on ytimessä selvittämässä Agile master -roolin kokemuksia ja tilannetta, jotta tarvittaessa voidaan reagoida. Kyselyssä tuli esille haasteet ajankäytön osalta, Näitä haasteita käytiin läpi Agile master -verkostossa ja näihin lähetään organisaatiossa puuttumaan. Kysely toi haasteet rakentavasti ja selkeästi esille, jolloin niihin oli helppo tarttua ja käsitellä. Haasteet olisivat ehkä tulleet esille muutenkin, tai ehkä olivatkin tulleet esille, mutta nyt oli tarjolla selkeä tapa tuoda asioita esille anonymisti ja turvallisesti ja saada ne käsiteltäväksi.

Haasteita Agile master -roolissa on koettu ajankäytön osalta. On haasteellista, jos samaan aikaan on toinen rooli tiimissä. Vastaavassa tilanteessa on haastavaa jakaa tekemistä useamman roolin kanssa. Avoimissa vastauksissa tuli esille myös, että voi olla halua pitää useampi rooli samaan aikaan, jotta säilyy myös asiantuntijuus omalta alueelta, eikä käy liian yksitoikkoiseksi tekeminen. Tämä asia on hyvin henkilökohtaista ja vaihtelee henkilöiden välillä, joku voi haluta enemmän haasteita työssä ja monipuolisempaa tekemistä. Kun taas joku mielellään keskittyy yhteen ja samaan asiaan. Molemmat tavat toimia ovat hyviä, organisaation pitää tunnistaa jokaisen henkilön vahvuudet ja muokata tehtäviä sen mukaisesti. Näin päästään sitoutuneisuuteen, joka auttaa työtehtävissä onnistumista. Buckinghamin mukaan (Buckingham May-June 2022), työntekijät pitää sitoutuneina se, että yritysten tulisi muuttaa lähestymistapaansa siihen, että he voisivat hyödyntää jokaisen työntekijän ainutlaatuisia taitoja ja intohimoja.

Agile master -roolissa saadaan tukea eri koulutuksista ja muilta Agile master ja coach -roolissa toimivilta. Tuki tekemisen ympärille on tarpeellinen, jotta saadaan tekemistä yhtenäistettyä ja kehitettyä eteenpäin. Tiimille ja organisaatiolle on tarkoituksellista ja liiketoiminnallisesti tärkeää antaa tukea roolissa toimiville, koska heillä on iso vaikutus monialaisen tiimin tekemisessä. Tässäkin tuen tarpeessa ja antamisessa on hyvä huomioida henkilö. On hyvä tarjota henkilökohtaista tukea, esimerkiksi fasilitointitaidot ja yleisempää tukea, esimerkiksi käytettäviin työkaluihin liittyvää. Vastauksen perusteella toivotaan sparrailun muiden samassa roolissa toimivien kanssa jatkuvan.

Vertaistuki onkin tärkeätä tässä roolissa. Tilanteet muuttuvat tällä hetkellä hyvin nopeasti ja näihin pitää pystyä myös reagoimaan ja vastaamaan sopivalla tavalla. Tähän ketterä kehittäminen tuo apuja.

Simmonsin mukaan (Simmons July-August 2005) työllä on neljä perusaluetta: valvonta, vastuut, vaikutusvalta ja tuki. Valvonnan alue määrittelee resurssit, henkilöt, työkalut ja infrastruktuuri, joiden suhteen työntekijällä on päätösoikeudet. Vastuut alue viittaa asioihin, jotka vaikuttavat johtajan saavutusten arvioinnissa käytettyihin mittareihin. Kolmas alue, vaikutusvalta, on se sidosryhmien joukko, jolta henkilö kerää tietoa, etsii uutta tietoa ja työskennellessään muiden kanssa. Henkilö, jolla on kapea vaikutusvalta, voi keskittyä oman alueensa asioihin, huomioimatta oman alueensa ulkopuolisia ihmisiä tehdäkseen työnsä tehokkaasti. Henkilön, jolla on laaja vaikutusvalta, täytyy olla yhteistyössä muiden tiimien kanssa tekemisissä. Tuki alue kertoo, missä määrin apua henkilö voi odottaa organisaation muilta henkilöiltä. (Simmons July-August 2005) Vaikutusvalta ja tuki neljästä perusalueesta ovat tärkeitä Agile master -roolissa. Agile master -roolissa toimitaan yhdessä tiimissä, ja tuetaan kyseisen tiimin tekemistä ja arkea. Tärkeä tuki saadaan osaksi tiimin ulkopuolelta eli roolissa toimivilla henkilöillä on laaja vaikutusvalta. He voivat auttaa muita Agile master -roolissa toimivia ja saavat samalla oppeja ja tukea takaisin.

Bailey ym. (Bailey ym. 2018, 304–311) mukaan organisaatioiden arkeen ovat saapuneet liiketoiminnan jatkuvat uudistukset ja muutokset ja nämä muutokset näkyvät myös kohdeorganisaatiossa. He myös toteavat, että organisaatiomuutosten onnistumisen tärkeänä pohjana on IT:n, liiketoiminnan ja muidenkin yksiköiden välinen kumppanuus. Monialaiset tiimit ovat juuri tämän tekemisen keskiössä ja tämä yhteistyö eri asiantuntijoiden kanssa on koettu myös kyselyssä tärkeänä osana kokonaisuutta. Bailey ym. (Bailey ym. 2018, 304–311) sanovat, että uudistumisessa ja kehitymisessä onnistutaan, jos osapuolet kehittävät omia valmiuksiaan, luovat yhdessä uudistamisen käytännöt sekä pyrkivät aitoon vuorovaikutukseen ja avoimuuteen. Agile master -roolin tärkeä osa on valmentaa ja luoda koko tiimille mahdollisuudet onnistua ja kehittyä ja kasvaa henkilönä mahdollisimman ansiokkaasti. Nämä piirteet ja tehtävät tuotiin esille myös kyselyn vastauksissa, jossa roolissa toimivat henkilöt nauttivat roolissa toimimisesta. Samoin tärkeänä osana kokonaisuutta koetaan päivittäisten ja viikoittaisten rutiinien ylläpito, joita Agile master -roolissa edistetään ja kehitetään. (Bailey ym. 2018, 304–311)

West (West 2012, luku 2) toteaa samasta aiheesta, kuinka kohtaamme uusia vaatimuksia nykyaikaisissa organisaatioissa ja miten nämä tekevät yhteistyöstä tiimeissä entistä tärkeämpää ja haastavampaa. Hän pohtii, että vastatakseen globaalien markkinoiden muutoksiin organisaatiot ovat siirtymässä jäykistä, hierarkkisista rakenteista kohti joustavampia muotoja, kuten myös kohdeorganisaatiossa on huomattu ja monialaisissa tiimeissä toimiminen sopii hyvin tähän toimintaan ja

tilanteeseen. Tietyt tekemiset ja kehitysideoit vaativat selkeän ryhmien käytön, jotta voivat suorittaa keskeisiä tehtäviä. Yksilön suorituksen sijaan, tiimiä pidetään yhä enemmän organisaatioiden perusrakennuspalikkana. (West 2012, luku 2) Henkilön ja yksilön vaikutus tiimissä on kova, mutta silti se on tiimi, joka saa asioita tehtyä ja kehitettyä eikä yksilöt yksinään.

Myös Salmela ym. (Salmela ym. 2010, luku 3.2) ovat sitä mieltä, että liiketoiminnan menestyminen muuttuvissa olosuhteissa edellyttää organisaatiolta kykyä uudistaa toimintaansa ja että jatkuvassa muutoksessa ainoastaan hyvät yksilöt eivät riitä takaamaan kehityksen ja uudistusten onnistumista. Ketterissä organisaatioissa on tyypillistä, että muutos nähdään jatkuvana tapahtumana. Vakiintuneet käytännöt lisäävät ja takaavat huomattavasti mahdollisuuksia onnistua organisaation, IT-palveluiden ja liiketoiminnan uudistamisessa. (Salmela ym. 2010, luku 3.2) Teoria ja kysely kohtasivat tässä kohtaa erittäin hyvin, koska kyselyssä nousi esille vakiintuneiden käytäntöjen tarve ja ne koetaan asioiksi, joista ei tingitä päivittäisessä tekemisessä. Tämä tuo hyvät mahdollisuudet menestyä liiketoiminnallisesti.

Agile ei ole prosessi, vaan taito vie eteenpäin strategiaa, ei toisin päin. Kontrollista irti päästäminen auttaa kontrollin tunnetta. Paljon on väitteitä, jossa sanotaan, että ketterä ei toimi tai ketterän tekemisen loppu on edessä. Näistä ajatuksista huolimatta meidän tulee tunnustaa, että nopea muutos ja kasvava monimutkaisuus ovat tulleet jäädäkseen ja tekevät ketterästä vallankumouksesta väistämättömän ja sen matka jatkuu edelleen. (Denning 25.8.2019) Taito vie eteenpäin strategiaa. Ilman asiantuntijoita, ei strategiaa saataisi vietyä eteenpäin, ei ole strategiaa ilman asiantuntijoita. Tulevan kannalta ketterää kehittämistä ja monialaisia tiimejä tulee edelleen kehittää, jotta ne pysyvät mukana monimutkaisessa toimintaympäristössä ja kehittää ketterää tekemistä oman näköisekseen organisaation tarpeiden mukaisesti.

Merkitsevä oppina tutkimuksesta tuli esille, että tilanne tiimin, toimintaympäristön, organisaation tai Agile master -roolin suhteen ei ole stabiili, vaan suunnittelemattomia muutoksia tulee koko ajan ja niihin tulee olla hyvät tavat reagoida. Monialainen tiimi ja ketterän kehittämisen tavat tuovat hyvän mahdollisuuden toimia suunnitellusti muuttuvissa tilanteissa ja reagoida sopivasti esiin tuleviin asioihin. Tutkimuksessa tehty kysely ja sen jälkeen tehtävät vastaavat kyselyt, ovat yksi osa Agile master -roolin ja monialaisen tiimin kehitystä. Silloin kun tiimit ja henkilöt menestyvät, menestyy myös liiketoiminta ja organisaatio. Nämä kaksi asiaa menevät käsikädessä, toista ei ole ilman toista.

5.2 Oma oppiminen

Tutkimuksessa selvitetään kyselyn avulla, miten uusi rooli organisaatiossa koetaan ja tutustua kirjallisuuteen liittyen aiheeseen. Koin että koko opiskeluaikani tiivistyi tähän työhön. Pääsin käymään

läpi erilaisia materiaaleja aikaisemmilta kursseilta ja kertaamaan asioita ja löytämään sopivaa tietoa ja kirjallisuutta. Olikin todella mukavaa käydä osa asioista uudelleen läpi, koska huomasin että tutkimus oli juuri siellä ytimessä mikä itseään kiinnostaa ja haluan työskennellä sen parissa.

Tutkimukseen liittyvää materiaalia oli aika paljon, joten keväällä 2023 aloitettu lähteiden etsiminen ja läpikäynti oli hyvä aloittaa ajoissa. Osa materiaalista oli vanhempaa ja osa uudempaan, lähteisiin sai suhtautua kohtalaisen kriittisesti. Lähteisiin ja aiheeseen oli helppo lähestyä, koska aihe oli itselleen jo tuttu. Kirjallisuutta sain kasaan teorian puolelta ja myös käytännönläheisimmistä teoksista. Olen toiminut monialaisessa tiimissä erilaisissa rooleissa jo tovin. Vaikka kokemusta aiheesta oli, oli antoisaa huomata, että siltikin tuli paljon uutta asiaa ja kertausta. Aihe tuntui liittyvän laajempaan kokonaisuuteen, työtyytyväisyyteen, johon Agile master -roolissa olevat henkilöt vaikuttavat vahvasti. Agile master -roolissa ja ketterässä kehittämisessä on tarkoitus huomioida henkilö työelämässä ja pyrkiä antamaan mielekästä tekemistä mielekkäällä tavalla. Ja mikä on sen enemmän työtyytyväisyyden ytimessä kuin tekemisen selkeyttäminen ja henkilöiden kuunteleminen.

Itse työn tekemisen aloitin toukokuussa 2023 kun tein opinnäytetyösuunnitelman. Tähän osaan jo panostin, koska tiesin että siitä on hyvä ponnistaa tekemään itse työtä ja kirjoittamista. Olin todella iloinen, että organisaatiostani löytyi mielenkiintoinen aihe ja helposti lähestyttävä kokonaisuus ja että työn sponsori oli aktiivisesti mukana tekemisessä. Teoreettisen viitekehyksen kokoaminen kyselyn kysymysten ja aiheen otsikon perusteella oli selkeätä ja siihen liittyvä materiaali löytyi kohtalaisen helposti. Haasteita koin tutkimusmenetelmän ja strategioiden hahmottamisessa ja siitä kirjoittamisesta. Haasteiden kohdalla koin opinnäytetyön ohjaajan ja kirjallisuuden auttavan ja asiaan löytyi punainen lanka ja sain tutkimuksellisen viitekehyksen kasaan.

Koen oppineeni itsestäni uusia puolia tutkijana ja kirjoittajana. Pitkästä aikaa on päässyt tekemään ja kirjoittamaan pidempää raporttia ja tutkimaan erilaisia lähteitä. Yllätyin positiivisesti, kuinka luonnolliselta tämä työskentely tuntui. Työskentelytavoissanikin opin paljon. Kirjoittaminen sujui parhaiten, kun siihen pääsi kunnolla keskittymään, pääsi tietynlaiseen imuun aiheen kanssa. Tähän auttoi osa-aikainen opintovapaa, jonka aikana oli mahdollista keskittyä opiskeluiden viimeistelyyn. Tutkimuksen aikana sain kertausta ketterästä kehittämisestä ja Agile master -roolista, pääsin myös tutkimaan miten henkilöt toimivat tiimeissä ja organisaatiossa. Kyselyn tekeminen alusta asti oli todella antoisaa ja opettavaista ja voisin kuvitella ja haluisin tehdä kyselyitä lisääkin. Oli todella mielekästä huomata, että työlle ja kyselylle oli tarvetta ja siitä oli puhetta organisaatiossa eri tahoilla ja se herätti positiivisia kommentteja muiltakin kuin Agile master -roolissa toimivilta. Erityisesti mieltä lämmitti, että seuraavia steppejä lähdettiin viemään eteenpäin kyselyn ja sen jälkeisten läpikäyntien jälkeen eli tutkimuksella oli oikeasti tarkoitus ja sen kautta asioihin lähdetään kehittämään.

Työn kirjoittamisessa koin ajoittain uskon puutetta ja pohdin että onko aihe tarpeeksi kattava. Mutta kun kyselystä saatiin tulokset takaisin ja sieltä tuli hyviä asioita esiin, joista on konkreettisia hyötyjä organisaatiolle, nämä huolet haihtuivat. Työn edetessä huomasin, että olemme tekemisen ytimessä ja sen kehittäminen tarpeiden mukaan on tarpeen ja varsinkin henkilöiden kuunteleminen on tärkeässä roolissa. Itselleni jäi hyvä fiilis kokonaisuudesta, vaikka tieteellinen kirjoittaminen tuntui todella haastavalta ajoittain. Ja tuli myös täysin kyllästymistä kirjoittamiseen. Näinä hetkinä huomasin parhaaksi pitää taukoa, tai sitten keskittyä vaikka ulkoasun muokkaukseen, lähteiden selailuun tai muuhun vastaavaan helpompaan tekemiseen. Näiden kautta pääsin uudella innolla kirjoittamaan lisää. Tutkimuksen jälkeen itselleni jäi uutta tietoa ja taitoja ketterästä kehittämisestä ja Agile master -roolista, joita aion aivan varmasti käyttää tulevassa, riippumatta missä roolissa tai millä alalla työskentelen.

Lähteet

Agile Alliance 2023a. AGILE ESSENTIALS: AGILE 101 What is Agile?. Luettavissa:

<https://www.agilealliance.org/agile101/> . Luettu: 4.10.2023.

Agile Alliance 2023b. AGILE RESOURCES Agile Glossary. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/agile-glossary/> . Luettu: 19.10.2023.

Agile Alliance 2023c. AGILE ESSENTIALS The 12 Principles behind the Agile Manifesto. Luettavissa:

<https://www.agilealliance.org/agile101/> . Luettu: 4.10.2023.

Bailey, C. & Mankin, D. & Kelliher, C. & Garavan, T. 2018. Strategic Human Resource Management. Oxford University Press. Oxford.

Buckingham, M. May-June 2022. Designing Work That People Love It's easier than you think. Harvard Business Review. Luettavissa:

https://hbr.org/2022/05/designing-work-that-people-love?ab=at_art_art_1x4_s02 Luettu: 11.10.2023.

Denning, S. 25.8.2019. Why Agile's Future Is Bright. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2019/08/25/why-the-future-of-agile-is-bright/#50b7fa852968> Luettu:

4.10.2023.

Erikson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettavissa:

<https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/fecd7913-7363-4d9f-9e2e-2d9f3e597230/content>. Luettu: 11.10.2023.

Farquhar, J. D. 2012. Case study research for business. SAGE Publications. London. E-kirja. Luettavissa:

<https://www.vlebooks.com/Product/Index/286557?page=0&startBookmarkId=-1> Luettu: 12.10.2023.

Heath, F. 2021. Professional Scrum Master (PSM I) Guide. Luettavissa: https://learning.oreilly.com/library/view/the-professional-scrum/9781800205567/B16232_FM_Financial_PD_ePub.xhtml

Luettu: 11.10.2023.

Jyväskylän yliopisto 2009. Koppa Aineiston analyysimenetelmät. Luettavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>

Luettu: 4.10.2023.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja palvelut -yksikkö. Jyväskylä

Niemi, A. & Hietaniemi, J. 2020. Just sopivasti ketterä Ketterällä kehityksellä kohti parempaa elämää. Art House. Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sa-
noma Pro. Helsinki.

Puusa, A. & Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudemus. Helsinki. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> . Luettu: 2.11.2023.

Robbins, S. P. 2024. Organizational behavior. 19th edition. Global edition. Harlow, England: Pearson Education Limited. E-kirja, Luettavissa <https://login.ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=https://resolver.vitalsource.com/9781292449968> Luettu: 6.10.2023.

Salmela, H. & Hallanoro, M. & Sippa, S. & Tapanainen, T. & Ylitalo, J. 2010. Ketterän organisaation IT. Talentum. Helsinki. E-kirja, Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789521415661> Luettu 12.10.2023.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2020. Scrum-opas – Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. Luettavissa: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Finnish.pdf> . Luettu: 5.10.2023.

Simmons, R. July – August 2005. Designing High-Performance Jobs. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2005/07/designing-high-performance-jobs> Luettu: 6.10.2023.

West, M. 2012. Effective teamwork. Third edition. Hoboken Wiley-Blackwell. E-kirja, Luettavissa: https://learning.oreilly.com/library/view/effective-teamwork-practical/9780470974988/9780470974988_cover.xhtml Luettu: 5.10.2023.

Liitteet

Liite 1. Agile master -roolin kyselyn kysymykset

1. Kuinka pitkään olet toiminut Agile master roolissa?
2. Millä näistä alueista toimit? (listaus ei alueista)
3. Jos valitsit edelliseen kysymykseen Joku muu –kohdan, mistä alueesta on kyse?
4. Oletko käynyt Agile master –kurssin?
5. Kuinka paljon työaikaa käytät Agile master –rooliin?
6. Mistä saat tukea Agile master –roolissa toimimiseen?
7. Mitä tukea kaipaisit Agile masterina toimimiseen?
8. Mitä hyötyä Agile master –roolista on tiimissäsi?
9. Mitä koet itse saavasi Agile master –roolissa toimimisesta?
10. Mikä asia on hyvää ja toimivaa Agile master –roolissa?
11. Minkä asian koet haasteelliseksi ja vaikeaksi Agile master –roolissa?
12. Onko sinulla toinen rooli Agile master –roolin kanssa samaan aikaan tiimissä?
13. Jos sinulla on useampi rooli tiimissä, niin mikä tämä toinen rooli on? Mitä tehtäviä toinen rooli pitää sisällään?
14. Mitkä ovat tiimisi arjessa tärkeimmät Agile masterin tehtävät? Mistä et tingi?
15. Arvio Agile master –roolissa työskentelyä
 - a. Minulla on mahdollisuuksia onnistua Agile master –roolissa
 - b. Koen Agile master –roolin mielekkääksi
 - c. Saan tarpeeksi tukea Agile master –roolissani
 - d. Aikani on riittänyt kaikkeen tekemiseen
 - e. Odotukset Agile master –roolin suhteen ovat selkeitä
 - f. Olen innostunut ja koen Agile master –roolin omakseni
 - g. Uusi Agile master –rooli on parantanut tiimini työtapoja
16. Muuta ja avoimet kommentit.