

Maarit Syrjälä

SCRUM-TYÖSKENTELYMALLI APUNA
ASiantuntijan työn hallinnassa

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2019

SCRUM-TYÖSKENTELYMALLI APUNA ASiantuntijan Työn Hallinnassa

Syrjälä, Maarit
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma
Helmikuu 2019
Sivumäärä: 58
Liitteitä: 1

Asiasanat: asiantuntijatyö, työhyvinvointi, työn hallinta, Scrum

Kehittämistyön toimeksiantajana toimi neuvontajärjestö, jonka palvelut koostuvat neuvonta-, koulutus- ja suunnittelupalveluista. Järjestössä oli ongelmana asiantuntijoiden työssä jaksaminen ja sitä kautta työhyvinvointi. Asiantuntijan työhyvinvointia haluttiin parantaa tällä kehittämistehtävällä. Asiantuntijan työhyvinvointiin vaikuttaa hänen kokemuksensa siitä, miten hyvin hän hallitsee työnsä. Työn hallinta on asiantuntijan kykyä hallita kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat työhön. Koska ketterien menetelmien mukainen Scrum-työskentelymalli oli tulossa toimeksiantajajärjestön käyttöön lähitulevaisuudessa, valittiin se tämän kehittämistehtävän pohjaksi. Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, miten Scrum-työskentelymallia käyttäen voidaan parantaa asiantuntijan työhyvinvointia työn hallinnan kautta.

Tutkimuksen tietoperusta koostui työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ja siihen vaikuttavista kuormitustekijöistä. Näistä rajattiin tähän kehittämistehtävään käsiteltäviksi psykososiaaliset eli henkiset kuormitustekijät, joilla on vaikutusta asiantuntijan työn hallintaan. Näihin kuormitustekijöihin voidaan vaikuttaa johtamisella ja esimiestyöllä, asiantuntijan itsensä johtamisella sekä työyhteisön toiminnalla. Lisäksi teoriaosuudessa käsiteltiin ketterien menetelmien ja Scrum-työskentelymallin periaatteet.

Tutkimuksen lähestymistapana tässä kehittämistyössä käytettiin konstruktivistista tutkimusta. Uusi tuotos syntyi kokeilusta, joka toteutettiin toimeksiantajajärjestössä kuu-kauden ajan Scrum-työskentelymallia käyttäen. Työskentelymallin tueksi tehtiin Excel-pohjainen suunnittelutyökalu. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluja ja havainnointia. Haastatteluista syntyi myös kehitysehdotuksia työskentelymallin käytöstä tulevaisuudessa järjestössä, joten tutkimuksessa oli myös tapaustutkimuksen piirteitä.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta Scrum-työskentelymallin soveltuvan asiantuntijan työn hallinnan tukemiseen ja vaikuttavan positiivisesti asiantuntijan henkiseen työn kuormittavuuteen. Työskentelymallin käyttöönotto vaatii kuitenkin työskentelytavan sisäistämistä, harjoittelua sekä tapauskohtaista soveltamista järjestön eri tiimeissä.

SCRUM METHOD WITH EXPERT WORK MANAGEMENT

Syrjälä, Maarit

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

February 2019

Number of pages: 58

Appendices: 1

Keywords: expert work, well-being at work, control of the work, Scrum

The commissioner of this thesis was an advisor organization that offers services in counseling, education, and planning. Within the organization, they had problems with the well-being of experts. This thesis aimed to improve that. The experience of how good an expert is at his work has an effect on his well-being. Control of the work depends on the expert's ability to manage stress factors that affect it. The commissioner organization was about to start using an agile framework, the Scrum method, and therefore it was chosen as the base of this improvement assignment. Aim was to find out how well-being of the expert can be improved within controlling the work by using the Scrum method.

The whole concept of well-being at work and the stress factors that affect it formed the theory basis of the study. Among them, psychosocial stress factors that affect an expert's work management were chosen for the task. The superiors, expert's self management and function of the work community are places to affect those factors. These, as far as they have an impact on an expert's work management, as well as the basics of agile methods and the Scrum framework, were handled in the theory part.

Constructive research was used as the approach to this assignment. A one-month trial of using the Scrum method in the organization produced a new output. An Excel-based tool was created to support the method. Interviews and observation were the used research methods. During the interviews, some propositions about using the method in the future came up, which brought some case study features into the study.

As a result can be stated that the Scrum model fits supporting an expert's work management and has a positive effect on the mental stress of the job. Although introduction of the method demands assimilation and practice of the method as well as application to different teams of the organization.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE.....	7
2.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	7
2.2	Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
3	TEOREETTINEN TIETOPOHJA JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	10
3.1	Kehittämistehtävän teoreettinen tietopohja.....	10
3.2	Kehittämistehtävän lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät.....	12
3.2.1	Lähestymistapa.....	12
3.2.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	13
4	TYÖHYVINVOINTI.....	15
4.1	Fyysinen työhyvinvointi.....	16
4.2	Sosiaalinen työhyvinvointi.....	17
4.3	Henkinen työhyvinvointi.....	18
4.4	Työn kuormitus- ja voimavaratekijät.....	19
5	TYÖN HALLINTA TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ.....	20
5.1	Työn hallinta työkuormituksen hallinnassa.....	20
5.2	Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työn hallintaan.....	23
5.2.1	Suorituksen johtaminen.....	24
5.2.2	Osaamisen johtaminen.....	25
5.2.3	Muutoksen johtaminen.....	26
5.2.4	Valmentava johtamistyyli tukee asiantuntijan työn hallintaa.....	27
5.3	Asiantuntijan itsensä johtamistaidot työn hallinnassa.....	30
5.3.1	Työajan hallinta.....	33
5.3.2	Osaamisen hallinta.....	35
5.4	Työyhteisön vaikutus työn hallintaan.....	36
5.5	Scrum työn hallinnan välineenä.....	37
5.5.1	Ketterät menetelmät.....	37
5.5.2	Scrum-viitekehys.....	39
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	42
6.1	Kokeilun toteutus.....	42
6.2	Havainnointi ja haastattelut.....	45
6.3	Havainnoinnin ja haastattelujen tulokset.....	46
6.3.1	Scrumin vaikutus asiantuntijan henkiseen työkuormitukseen.....	47
6.3.2	Scrumin oletetut vaikutukset.....	48

7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	50
7.1	Johtopäätökset.....	50
7.2	Kehittämisehdotukset.....	54
	LÄHTEET.....	56
	LIITE	

1 JOHDANTO

Toimeksiantajajärjestön henkilöstöpäivillä marraskuussa 2017 työhyvinvointikyselyn tulosten esittelytilaisuudessa esitettiin kysymys: Mikä riittää? Tätä kysymystä oli järjestössä moni miettinyt, sillä työhyvinvointikyselyn tuloksista oli nähtävissä jaksamisen olevan monella koetuksella. Työssäjaksaminen voidaan rinnastaa työhyvinvointiin, jolla on tutkitusti taloudellista merkitystä yrityksen tulokseen. Järjestössä on jo pitkään panostettu työhyvinvointiin ja otettu käyttöön hyvinvointia edistäviä toimenpiteitä. Järjestössä on nykyisin käytössä erittäin joustava työaika, vapaa etätyömahdollisuus, kuukausittaiset tiimipalaverit, henkilöstöpäivät ja esimiehen soittovartti sekä hyvin itsenäinen työn suunnittelu. Näiden ansiosta korostuvat asiantuntijan itsensä johtamisen taidot hänen omassa työhyvinvoinnissaan.

Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Annina Ropponen määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti tutkimuksessaan *Asiantuntijan työajat – yhteydet työhön ja hyvinvointiin 2016 – 2017*: ”Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista.” Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. Näillä tekijöillä on vaikutusta asiantuntijan työn hallintaan ja niitä nimitetään kuormitus- tai voimavaratekijöiksi. Asiantuntijan työssä jaksamiseen vaikuttaa siis hänen kykynsä hallita työtään, mutta myös esimiehellä ja työyhteisöllä on vahva vaikuttamismahdollisuus asiantuntijan työn hallintaan ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Näitä vaikuttamismahdollisuuksia tarkastellaan tässä kehittämissuhteissa.

Työterveyslaitoksen tutkijat ovat viime vuosina tutkineet ketterien menetelmien vaikutusta työterveyteen ja todenneet, että ketterien menetelmien työskentelymallilla on suotuisia vaikutuksia asiantuntijoiden motivaatioon, työkuormaan, autonomiaan, työssä viihtymiseen ja niiden kautta myös työterveyteen. Lisäksi järjestö kuuluu valtakunnalliseen keskusten liittoon, joka on antanut suosituksen ketterien menetelmien työskentelymallin käyttöönotosta järjestössä.

Tästä syystä kehittämistehtävässä haluttiin selvittää, voidaanko ketterällä menetelmällä vaikuttaa asiantuntijan työn hallintaan ja sitä kautta työhyvinvointiin. Nämä seikat tekevät kehittämistehtävästä ajankohtaisen ja tärkeän toimeksiantajajärjestölle.

Tässä kehittämistehtävässä työskentelymalliksi valittiin ketterien menetelmien Scrum-työskentelymalli, jatkossa Scrum. Scrum on alkujaan kehitetty tuotehallintaan ja tuotteiden kehittämiseen. Usein sen käyttö yhdistetään ohjelmistotuotantoon. Kehittämistehtävässä Scrumia kokeiltiin pilottitiimin kanssa kuukauden ajan. Etukäteisodotuksena oli, että työskentelymallilla voidaan lisätä tiimin reagointinopeutta muutoksiin, aitoa tiimityötä, itseohjautuvuutta, järkevää työnjakoa ja yhdessä oppimista. Lisäksi Scrum-tiimin koko, joka kokeilussa oli 14 asiantuntijaa, tiedettiin olevan arveluttavan suuri.

2 LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITE

2.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistehtävän kohdeorganisaationa toimii Suomessa toimiva neuvontajärjestö, jatkossa järjestö. Järjestöllä on kahdeksan toimipistettä alueellaan ja se työllistää 65 henkilöä erilaisissa asiantuntija-, hanketyö- ja sisäisen palvelun tehtävissä. Järjestön palvelut koostuvat neuvonta-, koulutus- ja suunnittelupalveluista. Järjestö toimii tiimiorganisaationa, jossa palvelupäälliköt toimivat esimiehinä.

Järjestössä on työhyvinvoinnin edistämiseksi käytössä vuosittain henkilökunnalle annettavat liikunta- ja kulttuurisetelit, joustava työaika, vapaa etätyömahdollisuus, kuukausittaiset tiimipalaverit ja esimiehen soittovarti kerran kuukaudessa sekä hyvin itsenäinen työn suunnittelu. Kuitenkin vuonna 2017 tehdyssä työhyvinvointikyselyssä yksi tärkeimmäksi haasteeksi järjestössä nousi asiantuntijoiden työssä jaksaminen. Kehittämistehtävän lähtötilanteessa osa asiantuntijoista oli ylikuormitettuja, eivätkä he saaneet tasattua työaikaansa kohtuullisessa ajassa.

Esimiehen ja asiantuntijoiden haastattelujen sekä oman havainnoinnin perusteella kehittämistehtävän lähtötilanteessa ongelmia olivat mm. esimiehen ja johdon tietämättömyys asiantuntijoiden nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta sekä tiimin jäsenten tietämättömyys kokonaistyötilanteesta ja tavoitteista. Lisäksi työnjako koettiin epäreiluksi ja ylitöitä kertyi helposti. Myös tietotaidon jakaminen oli haastavaa ja toiminnanohjausjärjestelmä Myllyä hyödynnettiin heikosti.

Kehittämistehtävän lähtötilanteessa tilausten määrä ja jakautuminen eivät näkyneet esimiehille eikä tiimin jäsenille välttämättä lainkaan ennen palvelun laskutusta. Ongelmana oli tietämättömyys palveluiden kokonaistilauksmäärästä sekä tilausten jakautumisesta asiantuntijoiden kesken. Järjestön toimintakulttuuriin kuuluu ns. henkilöityneet asiantuntijat eli asiakkaat tekevät tilauksensa usein suoraan asiantuntijoilta. Jos asiantuntija jättää tilauksen kirjaamatta käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmä Myllyyn, on tilaus tällöin vain asiantuntijan omassa tiedossa. Tilauksen kirjaaminen jää tekemättä, koska se on koettu työlääksi ja toiminnanohjausjärjestelmästä saatava tieto ja raportit eivät vastaa asiantuntijoiden ja esimiesten olemassa olevia tarpeita. Tästä syystä kirjaaminen koetaan ylimääräiseksi työksi ja siihen sitoutuminen vaihtelee.

Koska tilaukset eivät näy etukäteen, on esimiehen mahdoton ennakoida ja organisoida työtilannetta sekä tukea asiantuntijaa jaksamisessa. Myös ruuhkahuippujen resurssointia ja mahdollisten lisätyöntekijöiden tarvetta on vaikea ennakoida, koska esimies ei tiedä tulevaa työtilannetta. Yksittäinen asiantuntija ei pysty hahmottamaan kokonaiskuvaa tiimin työtilanteesta, joten hän suunnittelee oman työaikansa omien tilaustensa perusteella. Jos asiantuntijalla ei ole mahdollisuutta ottaa tilausta vastaan tilaus siirretään esimiehelle, joka pahimmassa tapauksessa joutuu kysymään jokaisen tiimiläisen työtilanteen erikseen saadakseen tilaukselle tekijän.

Järjestössä saman tiimin asiantuntijoilla on hyvin erilaisia tehtäväkuvia, joka aiheuttaa myös ongelmia tehtävien jakoon ja varamiesjärjestelmän toteuttamiseen. Tiimin asiantuntijat ovat myös alueellisesti laajasti jakautuneet, joka aiheuttaa varamiesjärjestelmän vaikean toteuttamisen sekä luonnollisen kommunikaation vähenemisen tiimin sisällä. Asiantuntijoiden pirstoutuneet tehtäväkuvat aiheuttavat työn hallinnan tunteen vähenemistä, koska mahdollisuus keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan vähenee.

Jotta asiantuntija jaksaa järjestön strategian mukaisesti toimia asiakkaan kumppanina on hänen itsensä voitava hyvin ja tunnettava hallitsevansa työnsä. Asiantuntijan työn hallinnan tunteen lisääntyminen edesauttaa organisaation arvon osaava ja innostunut henkilökunta toteutumista.

Mankan, Hakalan, Nuutisen & Harjun (2010, 8) mukaan työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun työ on organisoitu siten, että työntekijä voi hyödyntää tehtävässään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja hän saa tukea työlleen. Onnistuminen säteilee tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna. Jo pienetkin muutokset tähän suuntaan tuottavat Mankan ym. mukaan tulosta.

2.2 Kehittämistehtävän tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa asiantuntijan työhyvinvointia vaikuttamalla hänen työn hallintaansa Scrumia käyttäen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi toteutettiin järjestössä kuukauden mittainen kokeilu Scrumilla pilottitimien kanssa. Tämä kokeilu ja sen jälkeiset haastattelut olivat tämän kehittämistehtävän tuotoksia, joiden tavoitteena oli saada aiempaa parempi ratkaisu nykyiseen ongelmaan. Kokeilussa autettiin asiantuntijaa työn hallinnassa sekä esimiestä ja tiimiä hahmottamaan tuleva kokonaistyötilanne. Kokeilun tueksi kehittämistehtävän tekijä kehitti esimiehen toivomuksesta Excel-pohjaisen työkalun, joka helpottaa asiantuntijan työn- ja ajanhallinnan suunnittelua ja kokonaisuuden hahmottamista sekä esimiehen tietoisuutta työtilanteesta.

Järjestö kuuluu valtakunnalliseen liittoon, jossa on vuoden 2018 aikana otettu käyttöön ketterät menetelmät eli Agile-työskentelymalli. Agile-työskentelymalleja on monia ja niistä on liiton työskentelymalliksi valittu Scrum-viitekehys. Scrum on erilaisina versioina kokeilussa jo muissa valtakunnallisen liiton järjestöissä ja on tulossa myös kohdejärjestön työskentelymalliksi tulevaisuudessa. Tästä syystä kokeilu toteutettiin Scrum-viitekehukseen pohjautuvaa työskentelymallia soveltuvien osien käyttäen.

Järjestön kehittämispäällikön mukaan Scrumin eduiksi on havaittu, sen lisäävän reagoitinopeutta muutoksiin, aitoa tiimityötä, itseohjautuvuutta, järkevää työnjakoa ja yhdessä oppimista (Jaakkola 2018). Näiden ennakkokäsitysten mukaan Scrumilla pitäisi olla vaikutusta asiantuntijan työhyvinvointiin.

Tavoitteesta ja ennakkokäsityksistä johdettu kehittämistehtävän tutkimuskysymys on:

Miten asiantuntijan työhyvinvointia voidaan parantaa käyttäen Scrumia työn hallinnassa?

Tämän tutkimuskysymyksen lisäksi kehittämistehtävässä on käytetty seuraavia apukysymyksiä:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työn hallintaan sekä hallinnan tunteeseen työssä ja ajankäytössä?
- Mihin näistä tekijöistä Scrumilla voidaan vaikuttaa?
- Miten esimiestyöllä/johtamisella voidaan vaikuttaa näihin tekijöihin?
- Millaisella Scrumilla esimiehen olisi helpompi johtaa ja tukea oman tiiminsä suorituksia?
- Onko Scrumilla vaikutusta asiantuntijan henkisen työkuormitukseen?

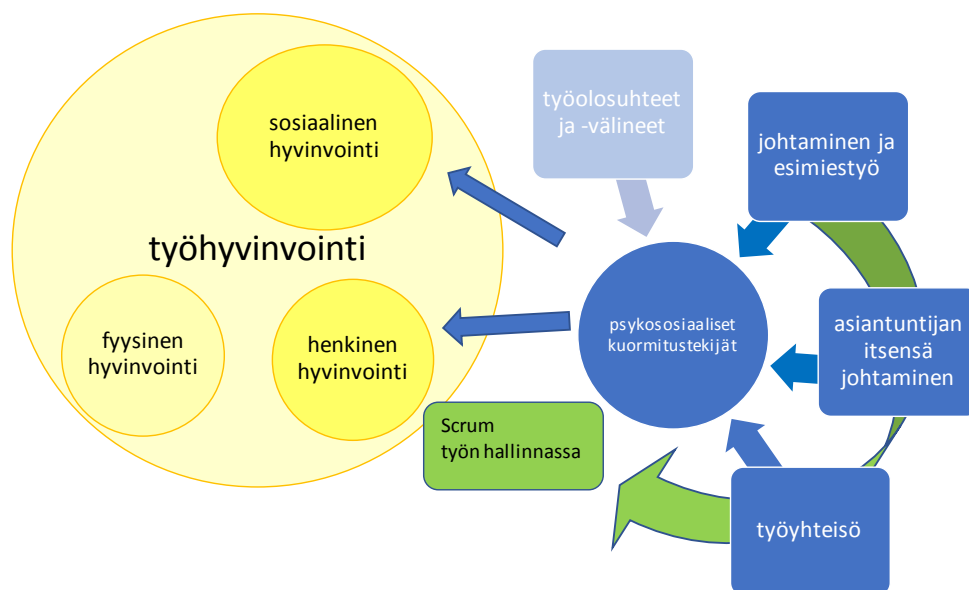
3 TEOREETTINEN TIETOPOHJA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Kehittämistehtävän teoreettinen tietopohja

Kehittämistehtävän teoreettinen tietopohja (kuvio 1) koostuu työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointi määritellään koostuvan asiantuntijan fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5) Näihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin vaikuttavat niiden kuormitustekijät. Kuormitustekijät taas vaikuttavat asiantuntijan kokonaiskuormitukseen, joka muodostuu sekä fyysisen että psykososiaalisen, eli psyykkisen ja sosiaalisen, kuormituksen lisäksi työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](http://www.sv.fi) 2018).

Järvisen (2008, 39) mukaan taas ihmisen elämänhallinta koostuu työn ja vapaa-ajan hallinnasta. Koska hallintaan vaikuttavat kuormitustekijät, voidaan todeta työn hallinnassa olevan kyse kyvystä hallita kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat työhön.

Hyvä työn hallinta vaikuttaa positiivisesti asiantuntijan psykososiaaliseen eli henkiseen kuormitukseen, johon vaikuttavat psykososiaaliset kuormitustekijät (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018). Työterveyslaitos määrittää psykososiaaliset kuormitustekijät seuraavasti: Psykososiaalisiksi kuormitustekijöiksi kutsutaan työn piirteitä, jotka liittyvät työn suunnitteluun ja johtamiseen, työn hallintaan, työjärjestelyihin sekä sosiaaliseen ympäristöön (Työterveyslaitos 2015). Toisaalta Mattila & Pääkkönen (2015, 5) ilmaisevat asian siten, että henkiseen hyvinvointiin ja sen kuormitustekijöihin työssä vaikuttavat johtaminen ja esimiestyö, työtehtävät ja osaaminen, työolosuhteet ja -välineet sekä työyhteisö ja sen jäsenet. Tätä ilmaisua käytetään tämän kehittämistehtävän teoriapohjana.



Kuvio 1. Kehittämistehtävän teoreettinen tietopohja

Scrumia käyttämällä työn mielekkyys kasvaa ja työssä kuormittuminen saadaan hallintaan sekä työ ja prosessit muuttuvat sujuvammiksi eli työn hallinnan tunne kasvaa. Työskentelymallilla voidaan vaikuttaa asiantuntijan henkisen kuormittumisen hallintaan. (Lehtonen 2014, 24)

Työn pilkkominen, tehtävien priorisointi, vaikutusmahdollisuudet, tehdyn työn arviointi ja uudelleen suuntautuminen riittävän lyhyen iteraation eli suunnittelujakson jälkeen auttavat esimiestä ja työntekijää työkuorman hallinnassa. (Lehtonen 2014, 24)

Scrumilla, johtamisella ja esimiestyöllä, asiantuntijan itsensä johtamisella sekä työyhteisöllä on vaikutusta asiantuntijan työn kuormitukseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tässä kehittämistehtävässä otetaan huomioon seuraavat henkiset kuormitustekijät, joilla on vaikutusta asiantuntijan henkiseen kuormitukseen työssä:

- selkeät tavoitteet, vastuut ja työnjako eli selkeä työrooli
- osaamisen, kehittymisen ja osallistumisen käyttömahdollisuus työssä
- työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja tiedonkulku kaikissa tilanteissa
- esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki.

3.2 Kehittämistehtävän lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusotteet eli lähestymistavat voidaan luokitella monella tavalla. Yksinkertaisimmillaan ne luokitellaan laadulliseen (kvalitatiivinen) ja määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen. Nämä tutkimukset pyrkivät yleensä kuvaamaan ja selittämään tutkittavaa ilmiötä. Tässä kehittämistehtävässä pyritään rakentamaan muutosta ja haetaan ratkaisua ongelmaan perustuen olemassa olevaan teoriaan. Tällaisesta tutkimusmuodosta, joka pyrkii muutokseen, voidaan käyttää nimitystä interventiotutkimus. Interventiotutkimukset sijoittuvat laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen välimaastoon ja näitä ovat toimintatutkimus, kehittämistutkimus ja konstruktiiivinen tutkimus. (Kananen 2017, 10 – 14)

3.2.1 Lähestymistapa

Kehittämistehtävä voidaan luokitella interventiotutkimukseksi, koska lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus, jossa on tapaustutkimuksen piirteitä. Ojasalon, Moilasen & Ritalahden (2014, 66) mukaan konstruktiiivinen tutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan käytännön ongelmaan ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos. Tuotos voi olla uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma.

Ojasalo ym. (2014, 65-66) mainitsevat konstruktiiivisen tutkimuksen olevan paikallaan, kun ongelmanratkaisuun tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista tietämystä. Kohdejärjestö saakin konstruktiiivisessa tutkimuksessa puolueettomaan ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Konstruktiiivisessa tutkimuksessa korostuu erityisesti hyödyntäjien ja toteuttajien välinen vuorovaikutus ja kommunikatio.

Konstruktiiivisen tutkimuksen ratkaisun toimivuutta voidaan käytännössä arvioida joskus myös myöhemmin. Tämän takia esimerkiksi tutkimuksen raporteista voi puuttua lähestymistavalle tyypillinen ratkaisun testaus erityisesti silloin, kun kyse on opinnäytetyöstä tai muusta työstä, joka on sidottu joltakin osin muun kuin kohdeorganisaation aikatauluihin. (Ojasalo ym. 2014, 68) Tässä kehittämistehtävässä päästiin käytännön testausvaiheeseen, koska järjestössä kokeiltiin työskentelymallia kuukauden ajan ja kehitettiin mallia myös kokeilujaksolla. Koska kokeilun jälkeisillä haastatteluilla saatiin kehittämisehdotuksia työskentelymallin hyödyntämiseen jatkossa, on tässä opinnäytetyössä myös tapaustutkimuksen piirteitä.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin silloin, kun tehtävänä on tuottaa mahdollisia kehittämisehdotuksia ja -ideoita sekä tavoitteena on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Kehittämistyö nojautuu aina teorioihin, metodeihin sekä aiempiin tutkimuksiin. Tapaustutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” tai ”miksi”. (Ojasalo ym. 2014, 52)

3.2.2 Tiedonkeruumenetelmät

Koska konstruktiiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena kehittää organisaatioon jotain uutta, silloin kehittämistyön aineisto kannattaa myös kerätä monin tavoin. Myös tapaustutkimuksessa aineiston keruutavaksi suositellaan havainnointia, ryhmäkeskustelua, kyselyä ja haastatteluja. Lisäksi konstruktiiivisessa tutkimuksessa tulisi painottaa yhteistyötä. Koska kehittämistehtävä pohjautuu osaksi jo tehtyyn työhyvinvointikyselyyn, ei tässä kehittämistehtävässä käytetty kyselyä. Tutkimusmenetelmiksi kehittämistehtävässä valittiin haastattelu ja havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 68)

Haastatteluilla kehittämisen kohteesta saadaan nopeasti kerättyä syvällistäkin tietoa. Haastattelujen avulla voidaan esimerkiksi selventää tai syventää asioita ja niiden avulla voidaan kerätä myös uusia näkökulmia avaavaa aineistoa. Haastattelumenetelmät eroavat toisistaan lähinnä strukturointiasteen perusteella. Strukturointiasteella tarkoitetaan sitä, miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelija voi joustaa haastattelutilanteessa. Haastattelu menetelmiä ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Yksilöhaastatteluun nähden ryhmähaastattelun keskeinen etu on se, että ryhmässä vallitseva dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. (Ojasalo ym. 2014, 106, 111)

Tässä kehittämistehtävässä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa haastattelija voi vaihdella ennakkoon laadittujen kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Teemahaastattelussa haastattelu etenee ennalta päätettyjen teemojen mukaisesti ja teema-alueet ovat kaikille haastateltaville samat. Kehittämistehtävässä oli tarkoitus tutkia Scrumin vaikutusta asiantuntijan työn hallintaan sekä saada kehittämissuhteita työskentelymallin tulevaan käyttöön. Tämän vuoksi kehittämistehtävässä käytettiin puolistrukturoitua ja avointa haastattelua, jotka ovat käyttökelpoisia silloin kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille. Haastatteluissa hyödynnettiin piirteitä avoimesta haastattelusta, koska oli tarve avoimempaan keskusteluun aihealueesta. Avoimen haastattelun ominaispiirteitä ovat laaja, tasavertainen keskustelu käsillä olevasta aiheesta, johon molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti. (Ojasalo ym. 2015, 106–109)

Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsenneiltyä toimintaa tai strukturoimatonta eli joustavaa sekä väljempää toimintaa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsennellään huolellisesti ennen varsinaisen havainnoinnin suorittamista ja laaditaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon monipuolista tietoa asian ympäriltä. Vaikkei tällaista havainnointia luokitella etukäteen, hyödynnetään silti kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiöissä mahdollisesti tulee tapahtumaan. Mitä tahansa havainnointitekniikkaa käytetään, on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä havainnoilta vaadittava tarkkuus. (Ojasalo ym. 2014, 116)

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi sopii hyvin, kun kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnoimalla voidaan myös todeta työskentelymallin toimivuutta todellisessa tilanteessa. (Ojasalo ym. 2015, 114)

Tässä kehittämistehtävässä haastattelun lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia, koska kehittämistehtävän tekijä osallistuu kokeiluun. Osallistuvassa havainnoinnissa tehdään havaintoja valikoivasti eikä kaikkea nähdä tai huomata, koska siinä tutkija osallistuu tutkimuksessa yhteisön toimintaan. (Eskola & Suoranta 1998)

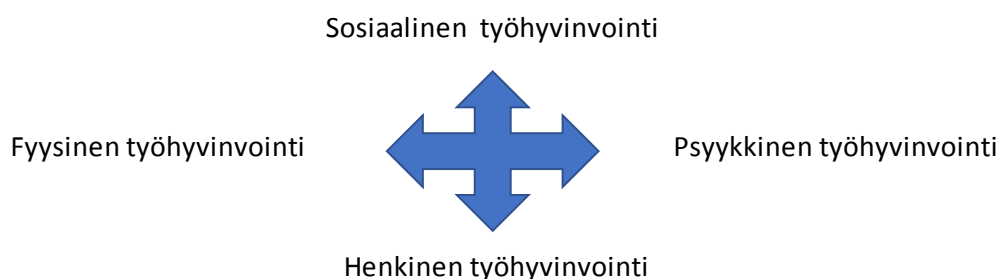
4 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi on määritelty monin eri tavoin eri lähteissä. Työterveyslaitoksen mukaan (2018) työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Työhyvinvointi-käsitteessä on samanlaisia piirteitä WHO:n terveys määritelmän kanssa, jossa terveys määritellään täydelliseksi fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena ilmiönä, jonka kokeamiseen vaikuttavat työpaikan, työnteon ja työyhteisön lisäksi yksilön omat elintavat ja terveydentila sekä elämäntilanne. (Virolainen 2012, 11)

Työhyvinvointia työpaikalla edistetään aina johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. He yhdessä ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia ja ovat vastuussa siitä. Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja turvaamisessa työpaikalla toimijoina ovat myös työsuojeluhenkilöstö ja luottamusmiehet sekä tärkeänä kumppanina toimii työterveyshuolto. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Suomalaiset työelämänasiantuntijat (mm. Virolainen, Järvinen, Rauramo, Manka, Ojala, Kesti sekä Aura ja Ahonen) ovat kuvanneet erilaisten mallien avulla työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Tuomi 2018, 40). Virolaisen (2012, 12) määritelmän mukaan kokonaisvaltainen työhyvinvointi sisältää neljä osa-aluetta (Kuvio 2): fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen työhyvinvoinnin. Kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet ja niiden kuormitustekijät vaikuttavat toisiinsa siten, että puutteet jossakin osa-alueessa heijastuvat helposti toisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi asiantuntija voi fyysisesti sairastua huonon organisoinnin johdosta. (Virolainen 2012, 11 - 12)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Virolainen 2012, 12)

Mattila & Pääkkönen (2015, 5) määrittelevät työhyvinvoinnin samoin kuin Virolainen (2012, 12), mutta yhdistävät psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin henkiseksi työhyvinvoinniksi. Tässä kehittämistehtävässä käytetään Mattilan & Pääkkösen määritelmää työhyvinvoinnista, jossa työhyvinvointi koostuu fyysisestä, sosiaalisesta ja henkisestä työhyvinvoinnista.

4.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysisellä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysisiä työolosuhteita, työn fyysistä kuormitusta sekä ergonomisia ratkaisuja, kuten työasentoja sekä työpöydän ja tuolin sopivuutta. Fyysisiin työolosuhteisiin liittyvät osaltaan myös työpaikan siisteys, lämpötila, melu ja työvälineet. Fyysinen kuormitus on erilaista toimistotyötä tekevillä kuin fyysisissä tehtävissä työskentelevillä. (Virolainen 2012, 17)

Toimistotyössä, mitä asiantuntijan työ yleisesti on, henkilö istuu suuren osan työajastaan päätteen ääressä, jolloin kehon kuormitus on yksipuolista ja pidemmän päälle raskastavaa. Tietokonetyöskentelyssä ranne ja kyynärvarsi kuormittuvat ja usein työskennellään pitkiä aikoja istuen. Fyysisen kuormituksen rasituksia voi ennaltaehkäistä tauottamalla työtään esimerkiksi seisomaan nousemalla, pienellä kävelyllä ja erilaisilla venytyksillä. (Virolainen 2012, 17)

Monissa organisaatioissa on ns. monitilatoimistoja, joissa työntekijöillä ei ole välttämättä omaa työpistettä. Tällöin on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota kalusteiden ja työvälineiden säädettävyyteen ja mahdollisuuksiin vaihdella työasentoa. Myös kannettavat tietokoneet jatkuvassa käytössä luovat lisähaasteita ergonomian suunnittelulle. Työskentelyasentoihin ei välttämättä kiinnitetä yhtä paljon huomiota kuin kiinteällä työskentelypisteellä toimittaessa. Kannettavan tietokoneen näyttö on usein myös pienempi, joten kirjainkorkeuskin on pienempi. Tämä taas edellyttää lyhyempää lukuetaisyysyttä, joka rasittaa silmiä enemmän. (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut 2018](#)) Jatkuva työskentely näyttöpäätteellä rasittaa silmien lisäksi myös tuki- ja liikuntaelimiä (Työsuojeluhallinnon [www-sivut 2019](#)).

4.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen työyhteisön jäsenten kesken. Tämä tarkoittaa, että työpaikalla on mahdollisuus keskustella vapaasti työasioista työyhteisön jäsenten kesken ja sitä että, työkavereiden välit ovat toimivat sekä kaikkia työyhteisön jäseniä on helppo lähestyä. (Virolainen 2012, 24)

Sosiaalista työhyvinvointia edistää usein mahdollisuus tutustua työkavereihin myös henkilökohtaisella tasolla. Työkaverin harrastuksiin ja perheeseen tutustuminen luo yhteisöllisyyttä ja auttaa lähestyttävyyttä myös työasioiden puitteissa tarpeen vaatiessa. (Virolainen 2012, 24)

Yhteiset kahvi- ja lounashetket sekä muut sosiaaliset kohtaamiset rakentavat positiivista työilmapiiriä työntekijöiden välille. Tämän vuoksi näitä kohtaamisia ja työpisteiden läheistä sijaintia kannattaa vaalia, jotta asiantuntijalla olisi vaivaton mahdollisuus lähestyä työkavereita niin työ- kuin vapaa-ajan asioissakin. (Virolainen 2012, 24)

Asiantuntijan työ on hetkittäin hyvinkin kiireistä, jolloin sosiaalinen kanssakäyminen saattaa jäädä vähäiseksi. Myös tutkitusti, Allen (1977), työntekijöiden fyysisen etäisyyden kasvaessa yhteydenpito työkavereihin vähenee. Työpisteiden ollessa alle kymmenen metrin etäisyydellä toisistaan työkavereiden kanssakäyminen on luonnollista ja spontaania. Järjestön asiantuntijat tekevät paljon etätyötä ja ovat laajasti sijoittuneet ympäri maakuntaa, jolloin luonnollista kanssakäymistä on vähän. (Virolainen 2012, 24; viitattu Allen 1977)

4.3 Henkinen työhyvinvointi

Henkinen työhyvinvointi eli psyykinen ja henkinen työhyvinvointi ilmenee työyhteisön hyvänä ilmapiirinä, jossa on turvallista työskennellä. Henkinen työhyvinvointi näkyy työyhteisössä myös yhteistyön ja työtehtävien sujuvuutena. Henkinen työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja sopivan haastavaa työtä, joka on tekijälleen hyvin järjestetty ja mitoitettu. Silloin tekijä hallitsee työnsä sekä saa arvostusta ja sosiaalista tukea työtehtävissään. (Mattila & Pääkkönen 2015, 5)

Henkiseen työhyvinvointiin liittyy työn stressaavuus, työpaineet, työilmapiiri ja tunne oman ja työorganisaation arvomaailman kohtaamisesta. Lisäksi hyvään henkiseen työhyvinvointiin kuuluu työstä nauttiminen ja merkityksellisen työn tekemisen kokeminen sekä yhteisöllisyyden tunne työpaikalla työkavereiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Virolainen 2012, 18, 26 – 27)

Työstä aiheutuva henkinen pahoinvointi on nykyisin yleistä, jonka suurimpia seurauksia on haitallinen stressi. Useimmille työntekijöille tietyt työtehtävien, työjärjestelyjen tai vuorovaikutuksen ominaisuudet aiheuttavat stressiä. Suomessa joka neljäs työntekijä kokee työstressiä. Tämä vastaa EU-maiden keskitasoa, joka on 22 prosenttia. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Ihmisten yksilöllinen ja ajankohtainen stressiherkkyys vaihtelee. Eri ihmiset reagoivat eri tavalla samanlaisessa tilanteessa ja samakin ihminen voi reagoida eri tavalla eri elämänvaiheissa. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2018)

Panostukset henkiseen hyvinvointiin vähentävät sairaspöissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta sekä lisäävät työn mielekkyyttä ja samalla kehittävät ja uudistavat organisaatiota sekä vaikuttavat sen tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn. (Mattila & Pääkönen 2015, 5)

4.4 Työn kuormitus- ja voimavaratekijät

Kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin vaikuttavat niiden kuormitustekijät, jotka kuvataan Taulukossa 1. Suoraviivaisesti voidaan ajatella, että fyysiset kuormitustekijät vaikuttavat fyysiseen työhyvinvointiin, sosiaaliset kuormitustekijät sosiaaliseen työhyvinvointiin ja psyykkiset kuormitustekijät henkiseen työhyvinvointiin. Kuitenkin kaikki osa-alueet ja niiden kuormitustekijät vaikuttavat toisiinsa ja puutteet jossakin osa-alueessa heijastuvat helposti myös toisiin osa-alueisiin. (Virolainen 2012, 12)

Taulukko 1. Työn kokonaiskuormituksen kuormitustekijät (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018)

TYÖN KOKONAISKUORMITUS		
Fyysisiä kuormitustekijöitä	Psyykkisiä kuormitustekijöitä	Sosiaalisia kuormitustekijöitä
työasennot	tavoitteet ja toimintatavat	yksintyöskentely
työliikkeet	työmäärä ja työtahti	yhteistyö ja vuorovaikutus
liikkuminen	vaikuttamismahdollisuudet työn määrään ja tahtiin	tiedonkulku ja tiedon saanti
fyysisen voiman käyttö	työn kehittävyys	asioiden ja toiminnan johtaminen
	keskeytykset ja esteet	ristiriitatilanteet
	vastuu	epäasiallinen kohtelu ja häirintä
	työstä saatu palaute ja arvostus	tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet
	arvoristiriidat eli eettinen kuormitus	

Asiantuntijan työ järjestössä on pitkälti päätetyöskentelyä eikä vaadi fyysistä voimankäyttöä. Työterveyshuollon ammattilainen on jokaisen asiantuntijan käytettävissä, ja etenkin fyysisten kuormitustekijöiden hallintaan on kiinnitetty huomiota työterveyshuollon työpaikkakäynneillä. Tämän vuoksi tässä kehittämistehtävässä rajataan pois fyysisten kuormitustekijöiden hallinta ja keskitytään henkiseen kuormitukseen ja sen kuormitustekijöiden hallintaan.

Mattila & Pääkkönen (2015, 7) jakavat psykososiaaliset eli henkiset kuormitustekijät yksityiskohtaisemmin työn järjestelyihin, työn sisältöön ja työyhteisön toimivuuteen liittyviin osa-alueisiin taulukon 2 mukaisesti.

Taulukko 2. Psykososiaaliset kuormitustekijät (Mattila & Pääkkönen 2015, 5)

PSYKOSOSIAALISET KUORMITUSTEKIJÄT		
Työn järjestelyn kuormitustekijöitä	Työn sisällön kuormitustekijöitä	Työyhteisön kuormitustekijöitä
*liiallinen tai liian vähäinen työ	*yksitoikkoinen työ	*yksin työskentely
*kohtuuton aikapaine	*jatkuva valppaana olo	*sosiaalinen ja fyysinen eristäminen
*työaika (yötyö, vuorotyö)	*liiallinen tietomäärä	*toimimaton yhteistyö/vuorovaikutus
*epäselvät tehtävänkuvat/ tavoitteet/ vastuut ja työn jako	*toistuvat (vaikeat) vuorovaikutus tilanteet	*häirintä tai muua epäasialllinen kohtelu, kiusaminen
*osaamisen puute	*kohtuuton vastuu	*huono tiedonkulku
*liikkuva työ, runsas matkustaminen	*muutokset työssä ja työtehtävissä	*tasapuolisen kohtelun vastainen kohtelu
*sidonnaisuus	*jatkuvat keskeytykset	*esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki
*työvälineiden ja olosuhteiden puutteellisuus		*muutokset työssä ja työtehtävissä
*muutokset työssä ja työtehtävissä		

Kuormitustekijät voivat olla myös myönteisiä voimavaroja tukevia ja lisääviä. Tällöin niistä puhutaan voimavaratekijöinä. Kuormitustekijät vaikuttavat haitallisesti työkuormitukseen silloin, kun ne on mitoitettu väärin tai niitä hallitaan puutteellisesti. Oikein mitoitettuna ja hallittuna ne muuttuvat voimavaratekijöiksi. Työnkuormituksella tarkoitetaan asiantuntijan fyysisten, psyykkisten (henkisten) ja sosiaalisten kuormitustekijöiden ja voimavarojen käyttöä työssä. Toisaalta työ kuormittaa ja samalla työ voi olla voimavarojen lähde. Työhyvinvoinnin etsimisessä on kysymys kuormitustekijöiden sopivan tasapainon löytämisestä. (Juuti & Salmi 2014, 27)

5 TYÖN HALLINTA TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ

5.1 Työn hallinta työkuormituksen hallinnassa

Myönteinen ja sopiva työkuormitus lisää asiantuntijan työhyvinvointia. Kohtuullisesta työkuormituksesta palaututaan normaalin vapaa-ajan puitteissa. (Työterveyslaitos 2015) Kuormittumisen hallinnassa palautuminen on oleellista. Työpäivän aikana pitäisi olla mahdollisuus palautua työn kuormittavuudesta. Keski-ikäisillä työntekijöillä palautuminen hidastuu ja uni sekä terveelliset elintavat vaikuttavat myös palautumiseen. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018)

Psykososiaaliset kuormitustekijät voidaan jakaa myös määrällisiin ja laadullisiin kuormitustekijöihin. Työ kuormittaa määrällisesti, jos sitä on liikaa tai liian vähän. Myös jatkuva aikapaine ja kiire kuormittavat määrällisesti asiantuntijaa. Laadullista kuormitus on silloin, kun työ kuormittaa muistia, vaatii jatkuvaa tarkkaavaisuutta, nopeita reaktioita tai ihmisten kohtaamista. Asiantuntijan työ kuormittaa sekä määrällisesti että laadullisesti. (Mattila & Pääkkönen 2015, 6)

Palautumisen lisäksi psykososiaalisen eli henkisen kuormittumisen hallintaan vaikuttavat positiivisesti työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen. Hyvin järjestetyssä ja tekijälleen oikein mitoitettussa työssä työ tuntuu mielekkäältä ja sopivan haastavalta sekä siinä voi oppia uutta ja kehittyä. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018)

Sydänmaalakka (2010, 301) määrittelee työn hallinnan olevan työntekijän kokemus siitä, miten hyvin hän hallitsee työnsä; miten työn vaatimukset ja työn edellyttämät osaamiset ovat tasapainossa. Hänen mukaansa työn hallinnan tärkeimmät edellytykset ovat selkeä työrooli, työn mielekkyys, työn itsenäisyys, osaamisen käyttö ja kehittyminen sekä osallistumismahdollisuudet.

Hallinnan tunne ihmisessä syntyy Järvisen (2008, 39) mukaan järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. Hänen mukaansa asiantuntijan työn hallinnan tunnetta vahvistaa vaikutusmahdollisuus työhön, työtehtäviin ja sen määrään. Hallinnan tunnetta lisäävät myös selkeästi määritellyt tavoitteet, työnjako ja pelisäännöt, joilla työyhteisössä toimitaan. Työn hallinnan ja sujuvuuden tunteen voi vaarantaa yleensä melko pienet häiriöt ja poikkeamat. Ne ovat kuormitustekijöitä, jotka estävät työn jouhevan etenemisen ja aiheuttavat negatiivista stressiä. (Järvinen 2008, 39 – 40)

Mankan & Mankan (2016) mukaan työn hallinnan mittarina on se, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa oman aikataulun rakentamisessa ja menettelytavoista päättämisessä. Näillä kahdella mittarilla voidaan suoraan mitata työn ja ajanhallinnan onnistumista. (Manka & Manka 2016)

Lisäksi, jotta työ koettaisiin mielekkääksi, edellytetään osaamisen käyttömahdollisuuksia ja tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta sekä työn merkityksellisyyttä. Työn vastuullisuus ja työstä saatava palaute vaikuttavat työn motivoivuuteen. (Manka & Manka 2016)

Scrumilla työn kuormittavuuteen vaikutetaan pyrkimällä yksinkertaisuuteen – tekemättä jätetyn työn maksimointiin. Siinä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työtehtävien määrittelyyn riittävän usein auttaa hallitsemaan myös työtehtävien vaatimusten ja työntekijän osaamisen tasapainottamisessa. Työn pilkkominen, tehtävien priorisointi, vaikutusmahdollisuudet, tehdyn työn arviointi ja uudelleen suuntautuminen riittävän lyhyen iteraation jälkeen auttavat esimiestä ja työntekijää työkuorman hallinnassa. (Lehtonen 2014, 24) Scrumin pitäisi lisätä reagointinopeutta muutoksiin, aitoa tiimityötä, itseohjautuvuutta, järkevää työnjakoa ja yhdessä oppimista (Jaakkola 2018).

Hakanen nimeää Työn imu -oppaassa (2011, 52 – 61) työn voimavaratekijöiksi mahdollisuuden osallistua työhön liittyvään suunnitteluun ja päätöksen tekoon, työtehtävien monipuolisuuden ja mielekkyyden, mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssä, itsenäisyyden, palautteen saamisen, työroolien ja -tavoitteiden selkeyden ja sekä työyhteisön ja esimiehen tuen. Hän listaa muitakin tekijöitä, mutta näiden voidaan katsoa olevan vastaavat työn hallinnan kuormitustekijöiden kanssa. Eli samat kuormitustekijät toimivat asiantuntijan voimavaratekijöinä työkuorman hallinnassa, kun niitä hallitaan oikein.

Edellä olleiden työn hallinnan määritelmien ja Scrumin mukaan, tässä kehittämistehtävässä asiantuntijan työn hallinta määritellään seuraavasti: Asiantuntijalla on hyvät mahdollisuudet onnistua työn hallinnassa, jos hänellä on selkeät tavoitteet, vastuut ja työnjako eli selkeä työrooli sekä osaamisen, kehittymisen ja osallistumisen käyttömahdollisuus työssään. Työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja tiedonkulku kaikissa tilanteissa sekä esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki ja palaute auttavat asiantuntijaa työn hallinnassa.

Edellä mainittuihin kuormitustekijöihin vaikutetaan johtamisen ja esimiestyön, asiantuntijan itsensä johtamisen sekä työyhteisön toimivuuden kautta (Mattila & Pääkkönen 2015, 5). Näiden ja Scrumin teorian mukaista vaikutusta asiantuntijan työn hallintaan käsitellään seuraavissa kappaleissa.

5.2 Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työn hallintaan

Esimies voi vaikuttaa asiantuntijan työn hallintaan varmistamalla tiedon kulkemisen hyvin ja ajoissa, antamalla työntekijälle mahdollisuuden osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin sekä selkeällä tehtäväkuvauksella (Työterveyslaitos 2015, 7). Esimiestyö on asioiden ja ihmisten johtamista. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jokaisella työntekijällä on tiedossa perustehtävä, roolit, vastuut ja tavoitteet. Lisäksi jokaisen työntekijän työtehtävät pitää olla selkeästi määritelty ja rajattu. Näiden ansiosta työntekijät ymmärtävät, miksi he työtään tekevät ja mitä heiltä odotetaan. Esimiehen on myös huolehdittava riittävästä osaamisesta ja hänen kuuluu olla läsnä työn tekemisen arjessa tukemalla alaisiaan tarvittaessa. Esimies varmistaa työhyvinvoinnin jatkuvan johtamisen jokapäiväisessä työssä olemalla työyhteisössä läsnä ja helposti lähestyttävissä. Näin hän tunnistaa helpommin työtä häiritsevät tekijät ja muutokset jaksamisessa ja ilmapiirissä. (Ilmarinen n.d., 5)

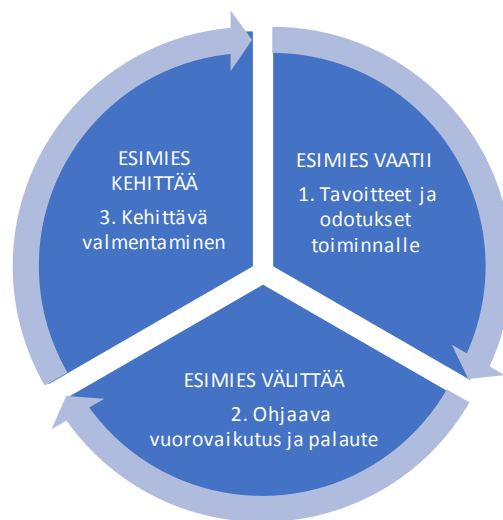
Johtaminen on usein jaettu kirjallisuudessa erilaisiin oppeihin ja -ismeihin, sen mukaan minkä näkökulman tai tilannetekijän mukaan johtamista tarkastellaan (Viitala 2013, 253). Edellä mainittuihin esimiehen vastuisiin ja tehtäviin, jotka vaikuttavat asiantuntijan työn hallinnan kautta hänen työhyvinvointiinsa tarkastellaan tässä kehittämistehtävässä suorituksen, osaamisen ja muutosjohtajuuden sekä valmentavan johtamistyylin kautta. Muutosjohtaminen on otettu osaksi esimiestyön vaikutusta työn hallintaan, koska muutokset ovat nykyisin jatkuvia organisaatioiden toiminnassa ja tässäkin kehittämistehtävässä on kysymys työskentelytavan muutoksesta.

5.2.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies pyrkii tukemaan työntekijän suoritusta ja auttamaan häntä onnistumaan työssään. Tämä mahdollistaa jatkuvan suorituksen parantamisen ja työssä kehittymisen. Jotta suorituksen johtaminen onnistuisi ja se olisi riittävän tehokasta, kaikkien osapuolien on ymmärrettävä toiminnan tarkoitus ja tavoitteet sekä osaamisvaatimukset. (Kauhanen 2010, 54)

Järvinen, Rantala & Ruotsalainen (2014, 19) kuvaavat suorituksen johtamisen mallia suorituksen johtamisen vauhtipyöränä (Kuvio 3), jossa linkittyy toisiinsa esimiehen kolme ydintehtävää:

- Tavoitteet ja odotukset toiminnalle - Painopisteenä vaatiminen.
- Ohjaava vuorovaikutus ja palaute - Painopisteenä välittäminen.
- Kehittävä valmentaminen - Painopisteenä kehittäminen.



Kuvio 3. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä mukailen (Järvinen ym. 2014, 20)

Suorituksen johtamisessa onnistuminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja ymmärrystä, millaista toimintaa tavoitteet vaativat. Esimieheltä vaaditaan määrätietoista työskentelyä oman vastualueen tavoitteiden ja suoritukseen liittyvien odotusten viestinnässä säännöllisesti. (Järvinen ym. 2014, 21)

Jos asiantuntijalla on työssään jatkuva kaaos, eikä hän tiedä mitä häneltä odotetaan ja mitkä asiat ovat tärkeimpiä, saattaa se vaarantaa jopa hänen mielenterveytensä. Ääritapauksissa puhutaan traumaperäisestä stressistä, joka johtuu hallinnan tunteen menettämisestä. (Järvinen 2008, 39 – 40)

Suoritusta vahvistavaa tai korjaavaa palautetta tarvitaan, jotta työntekijä voi motivoitua ja kehittyä haluttua tavoitetasoa kohti. Palautteen tulee perustua tosiasioihin ja havaintoihin. Palautteen anto ja jatkuva vuorovaikutus tulisi olla sisäänrakennettuna kaikkiin arjen kohtaamisiin. Kolmas esimiehen ydintehtävä on tietoinen ihmisten kehittäminen suorituksen ja tulosten parantamiseksi. Tämä edellyttää esimiehen halua ja kykyä valmentaa yksilöitä ja tiimiä parempiin suorituksiin. Jatkuva kehittäminen tarkoittaa tavoitteiden ja suoritusodotusten täyttymisen seuranta faktojen pohjalta useita kertoja vuodessa ja lisäksi kehittämisalueiden tunnistamista ja miettimistä, miten tulevaisuuden osaamistaso saavutetaan. Tämän kautta suorituksen johtaminen linkittyy osaamisen johtamiseen. (Järvinen ym. 2014, 21 - 23)

5.2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen vaikuttaa onnistuessaan asiantuntijan työhyvinvointiin. Onnistumisen ja oppimisen kokemukset voivat saada aikaan valtavan sisäisen mielihyvän ja lisätä asiantuntijan energiaa. Tällaista ilmiötä kutsutaan positiiviseksi stressiksi, joka saa ihmisen tarttumaan uusiin haasteisiin, ahkeroimaan vaikeiden taitojen saamiseksi ja uusien keksintöjen tekemiseksi. Tästä syntyy ns. työnimu, joka syntyy työn hallinnan tunteesta ja suunnittelun onnistumisesta. (Järvinen 2008, 39 – 40)

Osaamisen johtaminen on perinteisesti nähty yksilön omaisuutena ja yksilön kehittämiskohtena. Nykyisin osaamisen johtaminen on strategialähtöistä ja sen kehittämisen perustana on osaamisen nykytila ja näkemys siitä millaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan eli mihin visio suuntaa ja minkälaiset asiakkaiden tarpeet tulevat tulevaisuudessa olemaan. Uuden oppiminen pitäisi olla osa jokaisen asiantuntijan työtä ja työn kehittämistä. Pienissä yrityksissä valitettavasti osaamisen kehittäminen on usein työntekijöiden oman kiinnostuksen varassa ja vastuulla sekä vapaa-ajan puitteissa tehtävää. (Sumkin & Tuomi 2012)

Osaamisen johtamisen tärkein tehtävä on osaamistason kasvattaminen ja eteenpäin kehittäminen sekä jo nykyisen osaamisen tehokas hyödyntäminen. Asiantuntija-aloilla työntekijöiden osaaminen ja oppiminen on tärkein yrityksen resurssi, jolla on myös rooli organisaation menestystekijänä. On tärkeää saada osaaminen ja osaamisen kehittäminen kytettyä organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, koska vain silloin osaamisen kehittämisestä hyötyy koko organisaatio eikä vain työntekijä. Osaaminen muuttuu ryhmäosaamiseksi silloin, kun osaaminen jää organisaation, vaikka alkuperäinen oppija olisi lähtenyt organisaatiosta. Osaaminen jää elämään organisaatioon esimerkiksi toimintatapoina ja tuoteinnovaatioina. (Viitala 2013, 170 - 172)

Esimiehen tehtävä osaamisen johtajana on saada osaaminen jaettua siten, että siitä tulee tiimien toiminnan kautta osa normaaleja toimintatapoja ja yhteistä osaamista. Osaamisen suhteen avainhenkilöitä ovat ne henkilöt, joilla on sellaista ydinosaamista, joka tukee yrityksen tavoitteita ja visiota. (Sumkin & Tuomi 2012)

5.2.3 Muutoksen johtaminen

Muutokset ovat nykyisin jatkuvia organisaatioiden toiminnassa, siksi muutosjohtamisella on vaikutusta asiantuntijan työhyvinvointiin ja kuormitustekijöihin. Muutokset aiheuttavat epä tietoisuutta ja vastarintaa sekä joskus jopa kriisin tunteita, siksi ne nähdään usein kielteisessä valossa. Muutos voi olla myös tilaisuus saada aikaan uusia työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoja sekä se voi avata tien uudistumiseen, uuden oppimiseen ja siten jopa edistää sitoutumista muutokseen ja sen odotettuihin positiivisiin seurauksiin. Tässä kehittämistehtävässä muutos kohdistuu työn tekemisen ja vuorovaikutuksen tapoihin. (Luomala 2008, 23)

Muutoksessa esimiehen kannattaa keskittyä ihmisten johtamiseen ja ohjaamiseen, eikä siis vain muutosten koordinointiin. Esimiehen on pystyttävä perustelemaan muutostarve siitä näkökulmasta, että se edistää perustehtävän hoitamista entistä paremmin. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 21 – 22)

Ihmisillä on usein halua ja kykyä olla mukana muutoksessa ja kehityshankkeissa, jos he itse pääsevät vaikuttamaan sen suunnitteluun. Tämän vuoksi ihmiset kannattaa ottaa mahdollisimman alkuvaiheessa mukaan muutosprosessiin ja uuden suunnitteluun. (Terävä & Mäkelä-Pusa, 2011, 21 – 22)

Muutosjohtamisen onnistuminen edellyttää henkilöstön mukaan ottamista, jotta ihmiset ymmärtävät, mitä muutoksilla tavoitellaan ja mitä heiltä odotetaan muutoksissa. Jos ymmärrys jää puutteelliseksi, työntekijät eivät innostu muutoksista ja jarruttavat niiden toimeenpanoa vastarinnalla. (Manka & Manka 2016)

Muutoksessa viestinnällä on tärkeä rooli. Mitä aiemmin muutosviestintä aloitetaan, sitä paremmat tulokset ovat. Viestinnän muutoksesta tulee olla hyvin suunniteltua, sen toteuttamisen tulisi olla systemaattista ja suunnitelman mukaista. (Moisalo 2011, 231)

Muutosviestintä tulisi muistaa koko muutoksen ajan. Työntekijää kiinnostaa se, miten muutos vaikuttaa hänen omalla kohdallaan ja omien työtehtävien suhteen. Esimiehen on tärkeää kertoa myös siitä, mikä pysyy ennallaan eikä muutu. (Pirinen 2014, 121)

5.2.4 Valmentava johtamistyyli tukee asiantuntijan työn hallintaa

Esimiehen tulisi huomioida ihmisten motivoitumisen tavat, työn tuottavuus, työn merkityksellisyyden kokeminen ja työssä innostuminen. Näihin tarpeisiin on syntynyt ja kehittynyt valmentava tyyli esimiestyössä. Valmentava tyyli esimiestyössä on osa pidempää johtamismallien jatkumoa, joka voidaan yksinkertaistettuna jakaa kolmeen johtamissukupolveen. Nämä sukupolvet ovat autoritäärinen, demokraattinen ja valmentava. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14)

Autoritäärinen johtamistyyli pitää sisällään asioihin ja prosesseihin keskittymisen. Siinä esimies käskää, kertoo ja delegoi, hän tietää parhaiten ja toimii vahvana asiantuntijana. Työn merkityksellisyydellä ei ole merkitystä ja työntekijöitä ei kannusteta käyttämään omia aivojaan. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 14)

Vuosituhanen loppupuolella alkanut tiimiorganisaatioiden rakentaminen johti demokraattisen johtamistyylin alkamiseen. Siinä esimies keskittyy ihmisten johtamiseen, selkeiden työtehtävien yksilölliseen valtuuttamiseen, yksilöiden osallistamiseen ja tiimipalavereiden lisäämiseen. Tämän taustalla oli ajatus rakentaa itseohjautuvia tiimejä, joissa esimiehen rooli minimoitiin. Esimiehellä on kuitenkin valta ja vastuu päätöksistä ja lopputuloksesta sekä työntekijöiden jaksamisesta, tehtävänkuvista ja organisoinnista. Tässä tyyliässä lasketaan enemmän työtunteja kuin tarkastellaan tavoitteiden saavuttamista, työn tuottavuutta tai sen kehittävyttä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 15 - 16)

Valmentavassa johtajuustyyliässä painottuvat tavoitteellisuus, ratkaisukeskeisyys, voimavarakeskeisyys, kasvaminen ja kehittyminen, mahdollistaminen ja tukeminen sekä kysyminen ja kuuntelu (Huttunen 2018, 45 – 48). Järvisen ym. (2014, 19) mukaan valmentava johtamistyyli tukee suorituksen johtamisen vauhtipyörää, osaamisen johtamista ja muutoksen johtamista sekä Scrumia, siksi valmentava johtamistyyli käsittelee tämän kehittämistehtävän teoriaosuudessa.

Arvostava, osallistava ja tavoitteellinen valmentava johtamistyyli valmentaa asiantuntijoita kehittymään omassa asiantuntijuudessaan ja osaavina verkottuneen yhteistyön tekijöinä sekä hyväksymään muutoksen pysyvänä asiantilana, jolloin se kuormittaa työntekijää vähemmän. Yksilöt ja tiimit toimivat alati muuttuvissa verkostoissa, jotka kytkeytyvät laajempiin kokonaisuuksiin eri tavoin. Arvokkain osaaminen syntyy yksilöiden välillä ja siksi osaamisen jakaminen tulee entistä tärkeämmäksi. Uudet toimintatavat syntyvät vuorovaikutuksessa yksilöiden ja tiimien kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18 – 19)

Valmentava johtajuustyyli eli coaching keskittyy piilossa olevien voimavarojen hyödyntämiseen. Se on yksilön kehittämisen, suoritusten parantamisen, oppimisen ja tavoitteiden saavuttamiseen kehitetty ja tähtäävä menetelmä. Siinä painotetaan esimiehen eli valmentajan ja työntekijän eli valmennettavan läheistä, tiivistä ja avointa yhteistyötä. Valmentava johtajuus perustuu valmennettavan itse asettamien tavoitteiden saavuttamiseen valmentajan avulla. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 22 – 23)

Ristikankaan & Ristikankaan (2013, 13–15) mukaan valmentava johtajuus on ihmisten ohjaamista kasvun tiellä yksilöinä ja ammattilaisina. Siinä kasvatetaan toisista tähtiä, entistä parempia, osaavampia ja kykeneväisempiä ammattilaisia (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19). Valmentavassa johtajuudessa kaikki oppivat yhdessä, niin valmentaja kuin valmennettava. Päätöksiin tarvittava tieto rakentuu yhteisen keskustelun aikana ja ajattelu ja oivallukset ovat pääroolissa. Valmentajalla ei ole oikeita vastauksia, hän kuuntelee enemmän kuin puhuu. Valmentava johtajuus voidaan nähdä viisiosaisena prosessina, johon kuuluu vuorovaikutustaidot eli tapa suhtautua toisiin, tavoitteita saavuttava keinovalikoima, ryhmäkeskeisyys, valmentavan johtajuuden kuuluminen kaikille -olettamus ja luottamuksen tärkeys. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 13 – 15)

Valmentava johtaminen on esimiehen ja henkilöstön välistä yhteistyötä, jossa esimies korostetusti tukee työntekijöitä oivalluttamisen, kysymisen ja kuuntelun sekä kannustamisen kautta. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on siis parantaa suorituskyykyä luomalla mahdollisuuksia kehittyä sekä antaa rehellistä palautetta, arvioida tuloksia ja pätevyyttä aina oikeudenmukaisesti. Valmentavan johtamisen tehtävänä on motivoida henkilöstöä ja auttaa heitä innostumaan työstään. (Carlsson & Forssell 2012, 35; Huttunen 2018, 46)

Valmentava johtajuus on siis suunnan näyttämistä. Esimies kehittää niin itseään kuin joukkuettakin pitkäjänteisesti tavoitteiden mukaisesti, fokusoi tavoitteisiin, joukkueeseen ja itseensä. Hän rakentaa joukkuetta vahvistamalla ryhmän keskinäistä luottamusta siten, että yksilöiden potentiaalia vapautuu koko ryhmän käyttöön ja vastavuoroisuus ja yhteistyö johtavat tavoitteeseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 19 – 20)

Krista Pahkin Työterveyslaitoksesta puhuu mieluiten vain hyvästä johtamisesta ismien sijaan. Hän uskoo, että tulevaisuudessa irtaudumme työnhoidollisesta ajattelusta ja johtamisesta tulee jaettua. Hänen näkemyksensä mukaan johtaminen nähdään entistä enemmän yhteisenä asiana ja yhteisenä vastuuna työyhteisöissä. Tulevaisuudessa johtaja on suunnannäyttävä ja koossapitävä voima yrityksissä ja yhteisöissä. (Tjäder 2019)

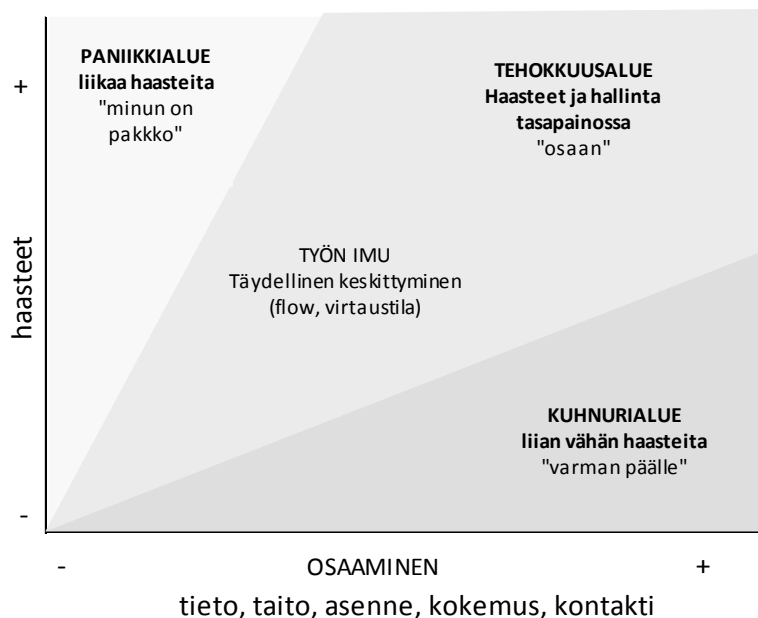
Esimes voi omalla toiminnallaan vaikuttaa asiantuntijan työn ja ajanhallintaan ja siten lisätä työhyvinvointia koko yhteisössä. Esimiehen työhyvinvoinnin johtamisessa kyse on isosta kokonaisuudesta, mutta työntekijöille se voi muodostua pienistä paloista eli kuormitustekijöistä. Esimiehen tehtävä on varmistaa tiedon kulkeminen hyvissä ajoin, selkeä tehtävänkuvaus ja mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työpaikan asioihin. Ennen kaikkea selkeät ohjeistukset vastuuhenkilöistä ja ajan antaminen ovat isossa roolissa. Työhyvinvoinnin varmistamiseksi tulisi muistaa arvioida sen hetkistä tilannetta, asettaa kaikkia innostavia tavoitteita ja toimenpiteitä ja puuttua aina ei-toivottuihin oireiluihin miettien syy-seuraussuhdetta. (Työterveyslaitos 2015)

5.3 Asiantuntijan itsensä johtamistaidot työn hallinnassa

Valmentavalla johtajuudella esimies tukee asiantuntijaa motivaation lisäämiseen ja vastuunottoon, itsensä johtamiseen, oma-aloitteisuuteen ja päätöksentekoon sekä kehittämiseen ja tavoitteiden kirkastamiseen eli auttaa asiantuntijaa itse vaikuttamaan työnsä kuormittavuuteen (Huttunen 2018, 46). Asiantuntijalla on vastuu huolehtia omasta terveydestään ja jaksamisestaan säännöllisellä liikunnalla, riittäväällä unella ja terveellisellä ravinnolla. Lisäksi hänellä on henkilökohtainen vastuu jatkuvasti ylläpitää omaa ammattitaitoaan, vaikuttaa omalta osaltaan hyvään työilmapiiriin ja auttaa työkavereita. (Mattila & Pääkkönen 2015, 11)

Sydänmaalakka (2010, 227) nimeää ammattitaidon ylläpitämisen asiantuntijan ammatilliseksi kunnoksi. Se tarkoittaa, että henkilöllä on selkeä tehtävä, konkreettiset tavoitteet, hän saa riittävästi palautetta, hänellä on hyvä osaaminen ja hän kehittyy koko ajan tehtävässään eli voidaan puhua hyvästä työn hallinnasta. Tämä edellyttää huolen pitämistä omasta osaamisesta, johon sisältyy tietojen ja taitojen lisäksi motivaatio, kokemukset ja kontaktit. Ammatillinen kunto on ns. työsuhdeturva, joka kulkee asiantuntijan mukana koko elämän ajan. Se on myös kykyä kasvaa omalla työuralla sekä tasa-painottaa työ muiden elämän alueiden kanssa parhaalla tavalla. (Sydänmaalakka 2010, 227)

Sydänmaalakan (2010, 231) jaksamismalli (Kuvio 4) kuvaa työsuoritusta työn haasteiden ja sen vaatiman osaamisen avulla. Mallissa tehokkuusalueella olevan asiantuntijan haasteet ja osaaminen ovat tasapainossa, jolloin hän pääsee huippusuorituksiin ja jaksaa työssä pitkällä tähtäimellä. Olennainen osa osaamista on asiantuntijan oma asenne työhön eli motivaatio ja sitoutuminen. Jotta asiantuntija voisi olla suuren osan työajastaan tehokkuusalueellaan hänen tulisi: määritellä itselleen haasteelliset ja selkeät tavoitteet ja myös seurata niitä, kehittää jatkuvasti osaamistaan, kerätä jatkuvasti palautetta suorituksistaan, keskittyä tekemiseen ei lopputulokseen, unohtaa itsensä ja antaa tekemisen viedä mukanaan. Tällöin työn voimavarat tulevat maksimaaliseen käyttöön ja asiantuntija voi tuntea työnimua. (Sydänmaalakka 2010, 231 – 234)



Kuvio 4. Haasteet versus osaaminen: jaksamismalli (Sydänmaalakka 2010, 231)

Koska asiantuntijoilla on vahvasti valtaa vaikuttaa omaan työhönsä, korostuu asiantuntijan itsensä johtamisen taito sekä kyky seuloa ylisuuresta tavoitteiden massasta asiakkaan kannalta tärkeimmät tavoitteet sekä kyky priorisoida tavoitteita. (Järvinen ym. 2014, 40) Työntekijällä on lain mukaan mm. velvollisuus olla huolellinen sekä noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä. Tämä korostuu itseohjautuvien asiantuntijoiden työssä. (Aarnikoivu 2013, 111 – 113)

Mitä selkeämmät tavoitteet, tehtäväkuvat ja pelisäännöt työyhteisöissä on, sitä helpompi asiantuntijan on huolehtia velvollisuuksistaan. Asiantuntijan tulisi suoriutua työtehtävistään, hänen on noudatettava annettuja sääntöjä ja ohjeita sekä hänellä on velvollisuus pitää esimies ajan tasalla tekemisestään. (Aarnikoivu 2013, 111 – 113)

Työntekijöiltä edellytetään sopeutumiskykyä ja entistä enemmän myös kykyä toimia itse muutoksen agentteina työelämän muutoksissa. Useissa työyhteisöissä, niin myös kohde järjestössä, työ on organisoitu niin, että työntekijät toimivat itseohjautuvasti ja vaikuttavat merkittävästi oman työnsä lisäksi lähityöyhteisönsä työhön. Tällöin työntekijä voi itse vaikuttaa kokemaansa ja nähdä vaikuttamisen mahdollisuutena. (Manka & Manka 2016)

Tämä vaikuttaminen muutostilanteissa voi osoittautua myös negatiiviseksi. Muutoksissa ei yleensä ole ongelmallista uuden oppiminen, vaan vanhasta toimintatavasta pois oppiminen tuottaa suurimman ongelman. Tähän vaikuttaa asiantuntijan oma asenne ja valmius toimia toisin kuin ennen. Mitä pidemmät ja vakiintuneemmat perinteet työpaikalla on, sitä vaikeampaa asiantuntijan on muuttaa omaa toimintatapaansa. Tällöin muutosvastarinta on voimakasta ja asiantuntija voi omalla asenteellaan ja pitäytymällä vanhoissa toimintatavoissaan hidastaa ja haitata muutosta huomattavasti. (Järvinen 2014, 67)

Asiantuntijalla on mahdollisuus tai suorastaan velvollisuus järjestää työnsä kiireellisyys- ja tärkeysjärjestykseen eli priorisoida. Tähän tarvitaan kuitenkin esimiehen antamat suuntaviivat ja yhteisesti sovitut pelisäännöt priorisoinnista. Monet käyttävätkin aamulla tai edellisenä iltana tehtävää tärkeysjärjestyslistaa, tai sähköisessä kalenterissa värimerkintöjä. Tällainen töiden suunnittelu vapauttaa psyykkistä energiaa. (Järvinen 2008, 41 – 42)

Toiminnan suunnittelun tarkoitus on varmistaa, että teemme oikeita asioita tavoitteen saavuttamiseksi, eivätkä aika ja resurssit kulu epäolennaisuuksien työstämiseen. Suunnitelmallisuuden kuuluu suunnitelman laatimisen lisäksi myös siinä pysyminen ja seuraaminen. Jotta suunnitelmasta on hyötyä, pitää sen perustua tavoitteen sisäistämiseen. Ilman kirkkaita tavoitteita ja niihin liittyviä mittareita ei suunnittelemisessa tiedä mihin on pyrkimässä. (Parpei 2018, 165 – 167)

Suunnitteleminen kehittää ja vahvistaa aivojen koodauskontrollia, jonka tehtävänä on pitää ajatuksemme niissä tehtävään liittyvissä asioissa, jotka varmistavat tehtävän onnistuneen suorittamiseen. Viikoittainen ja päivittäinen töiden suunnittelu ja suunnitelmassa pysyminen on tärkeää, koska koodauskontrollin kehittyminen vaatii johdonmukaisia toistoja. Toistamalla suunnittelua riittävän usein olennaisten seikkojen havainnointi ja huomaaminen helpottuu ja rutinoituu. Suunnittelemalla seuraavan työviikkomme tärkeimmät tavoitteet ja niihin liittyvät työsuoritukset ja tehtävät kehitämme omaa ajatteluumme havaitsemaan juuri ne seikat, jotka ovat olennaisia tavoitteidemme saavuttamiseksi. Johdonmukainen suunnittelu auttaa kontrolloimaan omaa työkuormitusta, mikä lisää työn hallinnan tunnetta. Suunnittelu auttaa tavoitteiden pilkkomisessa hallittaviin osiin ja auttaa myös havaitsemaan mahdolliset ongelmat ennakoitussa ajan käytössä, siten voidaan tarkistaa myös aikataulun realistisuus. (Parpei 2018, 165 – 167)

Asiantuntijan työn hallinnassa on pitkälti kysymys ajan ja osaamisen hallinnasta. Sydänmaalakan (2012, 146) mukaan ajanhallinnassa on kyse kokonaisvaltaisesta itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen perustuu hyvään itsetuntemukseen, omien rajojen tunnistamiseen ja tehokkaaseen ajankäyttöön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen (Suonsivu 2011, 48). Itsensä johtamista voidaan verrata oman elämän hallintaan, joka Järvisen (2008, 39) mukaan koostuu työn ja vapaa-ajan hallinnasta tai toisin sanoen kykyyn hallita kuormitustekijöiden tasapainoa.

5.3.1 Työajan hallinta

Sydänmaanlakan (2012, 146) mukaan ajankäytön hallinnassa on kyse tekemisestä. Kun asiantuntija tiedostaa omat unelmansa, arvonsa, tavoitteensa ja motivaationsa, hän keskittyy tärkeisiin asioihin ja yksinkertaistaa elämäänsä sekä suunnittelee, organisoii ja toteuttaa tavoitteensa määrätietoisesti. Jotta asiantuntijalla olisi hyvät valmiudet työajanhallinnan suunnitteluun, hänen pitää tiedostaa, keskittyä, suunnitella, organisoida ja toteuttaa tavoitteensa. Ajanhallinnassa on usein kyse luopumisesta, jotta tärkein tulee tehtyä. Ajanhallinnan ydin on työn järjestäminen priorisoinnin ja näkyväksi tekemisen sekä keskeytysten hallinnan kautta (Yli-Kaitala, Toivanen, Viljanen & Janhonen 2016, 1).

Asiantuntijan työ edellyttää melkein päivittäistä priorisointia, vaikka suuntaviivat tehtävien tärkeysjärjestykselle ovatkin esimiehen ja tiimin kanssa yhdessä laaditut. Kyky priorisoida on keskeinen asiantuntijan itsen johtamisen taito. Priorisoinnin avulla asiantuntija asettaa rajat työmäärälle ja -ajalle esimiehen tai työyhteisön antamien ohjeiden mukaan. Nämä ohjeet on voitu tehdä asioiden merkittävyyden tai kiireellisyyden mukaan. Myös asiakkaisiin liittyvä työ voidaan priorisointiohjeilla sijoittaa aina etusijalle. Ohjeiden puuttuessa asiantuntija voi priorisoida työnsä kiinnostavuuden näkökulmasta. Priorisointi tarkoittaa myös tyhjän ajan varaamista kalenteriin joustovarana äkillisille tärkeille tehtäville. Priorisointia käytännössä on 1–3 tärkeimmän tehtävän valitseminen esimerkiksi päivälle tai viikolle ja keskittyminen näiden tehtävien valmiiksi saamiseen. Priorisoinnilla määritellään tärkeimmät tehtävät, jotka aikarajojen puitteissa pitää saada tehtyä. Priorisointia on myös armollinen suhtautuminen omaan työhön ja rajallisuutensa myöntäminen. (Yli-Kaitala ym. 2016, 10)

Oman työn näkyväksi tekeminen on tapa saada suoritukset näkyviin. Se on kokonaisuusien pilkkomista osakokonaisuuksiin, jolloin yksittäisen tehtävän valmiiksi saaminen palkitsee useammin ja tekee työn etenemisestä näkyvää. Se on myös oman ajankäytön tarkastelua ja arviointia, kuluuko aika siihen mihin pitäisi ja onko työn ja vapaa-ajan suhde riittävä. Ajankäytön seuranta antaa kokonaiskuvan, josta voi seurata omaa työmääräänsä ja jaksamistaan. Työn näkyväksi tekemiseen kuuluu myös työn suunnittelu, joka jäsentää työtä ja luo siitä kokonaiskuvaa. Suunnitellessa on tärkeää jättää tilaa muutoksille. Taaksepäin katsominen ja työnsä tulosten arviointi auttaa havaitsemaan saavutukset, onnistumiset ja etenemisen sekä mahdollistaa virheistä oppimisen. (Yli-Kaitala ym. 2016, 18 – 19)

Keskeytysten hallinta on asiantuntijan työn hallinnan keino. Asiantuntijan työ on usein ajattelutyötä, joka edellyttää aikaa ja tilaa keskittyä. Liialliset keskeytykset ja tehtävästä toiseen siirtymiset haittaavat työtä, lisäävät virheitä ja hidastavat suoritusta. Kyky keskittyä vaikuttaa tuottavuuteen ja siksi asiantuntijan kannattaa harjoitella keskeytysten hallintaa. Asiantuntijan huomiosta kilpailevat mm. sähköpostit ja somekanavien viestit, koska aivot innostuvat aina uusista asioista. On osoitettu, että esimerkiksi tietoisuus avaamattomasta sähköpostista heikentää ongelmanratkaisukykyä. (Yli-Kaitala ym. 2016, 26)

Jokainen sähköposti, Facebook-päivitys ja twiitti vie asiantuntijan resursseja. Tietotulvan keskellä on vaikea erottaa vähemmän tärkeä tärkeästä, ja tämä prosessointi väsyttää. Keskeytykset voivat olla myös sisäisiä, jolloin ajaudumme tekemään toisarvoisia asioita silloin kun tärkeä työtehtävä pitäisi tehdä ja olosuhteet sen tekemiseen olisivat sopivat. (Yli-Kaitala ym. 2016, 26)

Moniajaminen eli lyhyen ajan sisällä huomion vaihtaminen useiden tehtävien välillä vie paljon energiaa ja haittaa keskittynyttä ajattelutyötä. Aina työn laatu ei kärsi, vaikka tekee useaa asiaa yhtä aikaa. Tällainen on esimerkiksi työmatkan käyttäminen työskentelyyn. Muistilistojen tekeminen on hyvä apu ja vapauttaa energiaa. Muistilistoja voi tehdä eri aika-akseleilla, kuten päivä tai vuosi, ja eritasoisille töille, kuten pienet tai suuret asiat tai aikaa vievät työt. Muistilistojen avulla voi harjoitella hallitsemaan mielen sisäisiä ja ulkoisia häiriötekijöitä. Kun asia on muistilistassa, sen voi siirtää pois muistista. Tällöin se ei ole koko ajan mielessä ja jää tilaa luovalle ajattelutyölle. Etätyöpäivien ja kalenterivarausten tekeminen keskittymistä vaativalle työlle ovat keinoja keskeytysten hallintaan. Muita keinoja ovat sähköpostivastaamisen rajoittaminen, viestintäkanavien sulkeminen määrääjäksi, töiden suunnittelu, hiljaiseen työtilaan vetäytyminen ja ajankäyttöön liittyvien huolien jakaminen. (Yli-Kaitala ym. 2016, 27)

5.3.2 Osaamisen hallinta

Osaaminen on asiantuntijan työhyvinvoinnin perustekijöitä. Henkilökohtaisen osaamisen on vastattava työn vaatimustasoa. Jos asiantuntijan osaaminen ei vastaa työn vaatimustasoa tai osaaminen on puutteellista, saattaa se johtaa työn hallinnan tunteen menettämiseen, ylikuormitukseen ja jopa työuupumukseen. Uuden tiedon oppimisen tai tiedon siirtämisen kehittämisessä on olennaista vuorovaikutus. Organisaation tulisi rakentaa systemaattiset toimintatavat, jotta osaamisen kehittämisen edellyttämä vuorovaikutus toteutuu. (Ilmarinen n.d., 6)

Työn jatkuva muutos tuo uudenlaisia osaamisvaatimuksia myös asiantuntijoille. Työntekijöiltä odotetaan mm. ammatillisen osaamisen lisäksi kykyä uuden oppimiseen, muutosvalmiutta, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, ongelmanratkaisutaitoja, kykyä itsensä johtamiseen sekä verkostoissa työskentelyyn sekä kykyä soveltaa oppimaansa nopeasti muuttuvissa tilanteissa ja toimintaympäristöissä. Näitä taitoja karttuu varsinaisten koulutustilaisuuksien lisäksi myös sellaisissa tilanteissa, joita ei aina suoranaisesti mielletä osaamista kehittäväksi. Osaamisen kehittämisen paikkoja ovat esimerkiksi erilaiset epämuodolliset kohtaamiset työpäivän aikana, erilaisiin tapahtumiin sekä työ- ja projektiryhmiin osallistuminen. Tällaisen epävirallisesti kertyvän tietotaidon ns. hiljaisen tiedon jakaminen koko työyhteisön käyttöön on erityisen arvokasta. (Airila 2018, 42 - 43)

Asiantuntijan osaamisen soveltaminen käytäntöön on kaiken ydin. Ammatillisen tietotaidon lisäksi asiantuntijan osaamista ovat tietotaitojen monipuolinen ja luova käyttö, työn priorisointi ja organisointi, ryhmätyöskentelytaidot, joustavuus, muutoksiin sopeutuminen, oman toiminnan ja osaamisen arviointi ja oppimaan oppiminen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50)

5.4 Työyhteisön vaikutus työn hallintaan

Tiimeillä, joilla on aidosti yhteiset tavoitteet ja joissa tiimin jäsenten tekemiset kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa, voivat yleensä yksilöllisiä voimavaroja kuvaavat ilmiöt muuttua yhteisöllisen tason voimavaroiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi tiimin yhteinen käsitys pystyvyydestään ja tehtävänsä merkityksestä, tiimin sitkeys ja kimmoisuus muutostilanteissa sekä tiimin sisäinen luottamus. Tämän lisäksi tiimin ja sen jäsenten voimavaroja ovat puhtaasti ryhmätasoiset voimavarat, kuten tiimin yhtenäisyys ja vetovoimaisuus, tiimiin samastuminen, yhteisesti jaettu visio sekä tiedon ja osaamisen jakaminen tiimissä. Tällöin tiimien yhteisöllinen työn imu -tila on mahdollinen ja lisää jokaisen jäsenensä omakohtaista työn imua. (Hakanen 2011, 60 – 61)

Myös esimiehiltä tai työtovereilta saatu tuki, ohjaus ja palaute ovat keskeisimmät työn voimavarat haastavissa työtilanteissa. Tieto siitä, ettei ole pulmatilanteissa yksin ja voi halutessaan laajemmin peilata työtään ja sen kuulumisia, ovat erittäin arvokkaita hyvinvoinnin lähteitä. (Hakanen 2011, 57)

Työn hallinnan tunteeseen vaikuttaa myös vahvasti se, että kaikki tiimin jäsenet ovat perillä yhteisistä tavoitteista, omista ja toisten tehtävistä sekä vastuista ja pelisäännöistä. Näiden organisoimisen eli työn- ja vastuunjaon selkeys edellyttää tiimin jäseniltä ja esimieheltä jatkuvaa kommunikointia. Tähän Scrum vastaa täydellisesti. Tasapuolinen työnjako edellyttää myös osaamisen jakautumista riittävän tasaisesti. Usein myös töiden jakaminen ja avun pyytäminen toiselta vaatii harjoittelua. (Järvinen 2008, 42 - 43)

Myös Törmälän, Markkasen ja Kadenuksen (2015, 97 - 98) mukaan organisaation ja liiketoiminnan tavoitteita voi viedä eteenpäin ainoastaan aito kehittyminen, joka tapahtuu ihmisissä ja ihmisten luomassa työympäristössä. Tämä työympäristö on luonteeltaan pysyvä, vaikka esimies vaihtuisikin. Tällaisessa ihmisten luomassa työympäristössä työntekijä saa tukea oppimiseen ja kehittymiseen tiimistä ja ihmisistä, jotka ovat mukana hänen päivittäisessä työskentelyssään. Tämä tarkoittaa myös esimiehen mukanaoloa päivittäisessä työn tekemisessä, ei kontrolloiden yksittäisiä tehtäviä, vaan luomalla selvää kuvaa tavoitteista ja visiosta, joita järjestö edustaa. Päivittäisen tekemisen tulisi olla osa kokonaisuutta ja organisaation kehittymistä kohti tavoitteita, ei vain yksittäisen työntekijän projektissa tapahtuvaa aktiviteettia. (Törmälä ym. 2015, 97 – 98)

5.5 Scrum työn hallinnan välineenä

5.5.1 Ketterät menetelmät

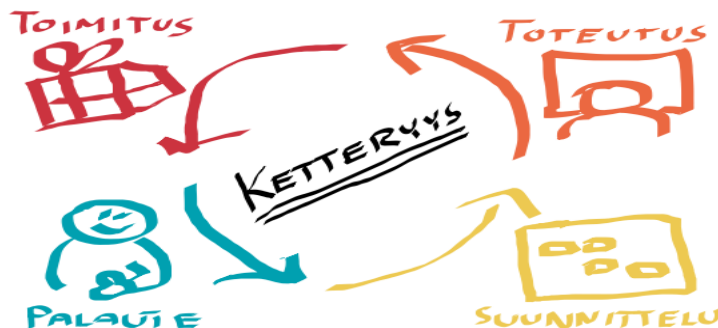
Ketterät menetelmät eli agile on lähtöisin Agile Manifestista, julistuksesta, jonka 17 ohjelmistoalan ammattilaista kirjoittivat helmikuussa 2001 Utahissa (Gonçalves 2018).

Julistuksessa on neljä tärkeää arvoa:

1. Keskityttävä enemmän yksilöihin ja vuorovaikutuksiin prosessien ja työkalujen sijaan
2. Työskentelyohjelmisto on tärkeämpää kuin kattava dokumentaatio
3. Asiakasyhteistyö on tärkeämpää kuin sopimusneuvottelut
4. Prosessin pitäisi reagoida muutokseen eikä noudattaa suunnitelmaa

On olemassa monia erilaisia ketteriä menetelmiä, jotka edistävät manifestin arvoja ja periaatteita. Tunnetuimpia niistä ovat Scrum, Lean, Kanban ja XP. (Gonçalves 2018)

Agile on prosessi, jossa kehitys alkaa suunnitteluvaiheesta ja etenee toteutuksesta toimitukseen, josta saadaan palautetta. Palautteen perusteella jatketaan kehitystä ja prosessi kiertää uudelleen (Kuvio 5). Agilen avulla tiimi antaa nopeita ja arvaamattomia vastauksia palautteeseen ja agile antaa mahdollisuuksia arvioida hankkeen suuntaa kehitysjakson aikana säännöllisissä kokouksissa, joita kutsutaan sprintiksi tai iteraatioiksi. (Gonçalves 2018)



Kuvio 5. Ketterän kehityksen prosessi (Lehtonen 2014, 3)

Ketteriä menetelmiä käyttämällä työn mielekkyys kasvaa, työssä kuormittuminen saadaan hallintaan ja työ ja prosessit muuttuvat sujuvammiksi eli työn hallinnan tunne kasvaa. Työn mielekkyys kasvaa yhteistyön tekemisellä tavoitteiden saavuttamiseksi, avun ja tuen tarjoamisesta sekä aloitteellisuuteen rohkaisemisesta. Scrumin mukaan projektit jaetaan osiin ja tiimi valitsee yhdessä suoritettavat tehtävät, jolloin jokaiseen kohdistuvat odotukset ja tavoitteet selkeytyvät, sekä osatavoitteiden täytyessä myös työn mielekkyys ja hallittavuus lisääntyy (Lehtonen 2014, 24)

Ketterä suunnittelu sisältää sopivin aikavälein tehtävän tilannetarkastelun, joka mahdollistaa tehokkaan ja joustavan työskentelyn muuttuvissa tilanteissa. Tarkasteluvälit ovat sitä lyhyempiä, mitä operatiivisempia asioita suunnitelmat koskevat ja mitä muutosalttiimmassa ympäristössä toimitaan. Lähtökohtana siis on, että suunnitellaan omien tehtävien mukaan tarkoituksenmukaisesti ja tarkastellaan tilannetta riittävän usein. (Parpei 2018, 165 – 167)

Ketterillä menetelmillä organisoidaan työhön systemaattisesti jaksoja, jolloin työntekijöillä on työrauha ja he voivat keskittyä käsillä olevaan työhön. Sovitun jakson aikana pyritään mahdollisimman hyvään työn keskeytysten hallintaan sekä ylimääräisen työn poistamiseen. Nämä sekä työntekijöiden itseohjautuvuus ja tiedonkulun tehostuminen lisäävät työn sujuvuutta. Tasaisin väliajoin toteutettava retrospektiivi eli tilannetarkastelu auttaa tiimin jäseniä miettimään miten voisi kehittyä, tunnistamaan turhat käytännöt ja luopumaan niistä. Työsujuvuuteen vaikuttavat myös uudet innovaatiot ja niiden käyttöönotto. (Lehtonen 2014, 24)

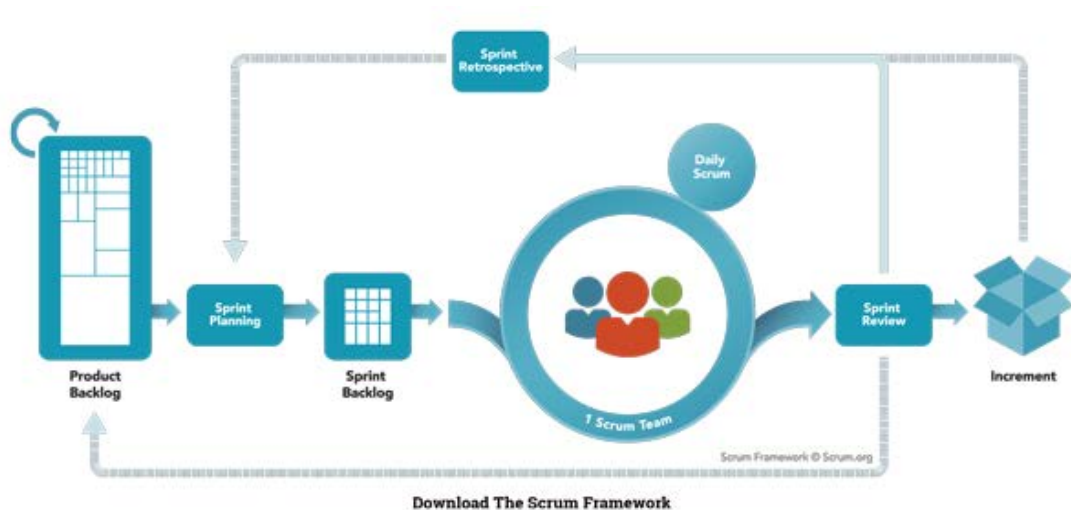
5.5.2 Scrum-viitekehys

Scrumin kehittäjät Ken Schwaber ja Jeff Sutherland (Schwaber & Sutherland 2017, 3) määrittelevät Scrumin seuraavasti: Scrum on viitekehys, jonka sisällä voi hyödyntää useita erilaisia prosesseja ja tekniikoita ja jonka avulla ihmiset voivat ratkaista monimutkaisia ongelmia kehittäessään mahdollisimman suurta lisäarvoa tarjoavia tuotteita tuottavasti ja luovasti.

Scrum on alkuaan kehitetty tuotehallintaan ja tuotteiden kehittämiseen. 1990-luvun alkupuolelta lähtien Scrumia on käytetty kehittämään lähes kaikkea, mitä käytämme päivittäin mm. ohjelmistoja, yhteistoimintaverkostoja, kouluja ja hallintoa sekä hallitsemaan organisaatioiden toimintaa. Scrumin tarkoitus on tehdä tuotehallinta ja työmenetelmien suorituskyky näkyväksi, jotta niiden avulla voidaan jatkuvasti parantaa tuotetta, tiimiä ja työskentely-ympäristöä. (Schwaber & Sutherland 2017, 3 - 4)

Sitoutuminen, rohkeus, keskittyminen, avoimuus ja kunnioitus ovat Scrumin viisi arvoa. Ne ohjaavat Scrum-tiimin toimintaa ja vahvistavat Scrumin kolmea tukijalkaa: läpinäkyvyyttä, tarkastelua ja sopeuttamista. Scrum-tiimin jäsenet omaksuvat arvoja työskennellessään Scrumin tapahtumien, roolien ja tuotosten parissa. (Schwaber & Sutherland 2017, 5)

Scrum etenee selkeästi mallin mukaan (kuva 1), jossa toistettavuus ja lisäävä toimintatapa muodostavat projektimallin rungon. Scrumissa tarkoituksena on monimutkaistenkin tuotteiden kehittäminen osissa. Lisäksi Scrum tehostaa projektitiimin kommunikaatiota palaverien avulla. (Haikala & Mikkonen 2011, 37)



Kuva 1. Scrum-viitekehys (Scrum.org www-sivut 2018)

Scrumissa tuote kehittyy vähitellen sprintin aikana, joka yleensä on 1 – 4 viikkoa. Sprintti on ajanjakso, jonka aikana suunnittelupalaverin päätetyt asiat toteutetaan. Sprintin alussa järjestetään suunnittelupalaveri, jossa tiimi yhdessä valitsee ne työtehtävät, joihin sitoutuu sprintin aikana. Scrumin periaatteiden mukaan sprintin aikana tiimi pitää päivittäisiä tilannepalavereita, joiden tarkoituksena on pitää tiimin jäsenet ajan tasalla töiden etenemisestä sekä poistaa mahdolliset esiintyvät ongelmat. Sprintin lopuksi tuotokset esitellään katselmointipalaverissa, jonka lisäksi pidetään retrospektiivi. Retrospektiivissa tiimi käy läpi edellistä toteutettua sprinttiä ja miettii, miten tiimin työskentelytapoja voisi kehittää paremmiksi. Työtehtäviä hallinnoidaan sprintin kehitysjonolla. (Lehtonen 2014, 4)

Päivittäisiä tilannekatsauksia kutsutaan myös Daily Scrum -kokouksiksi/stepeiksi. Tilannekatsauksessa jokaisen jäsenen tulisi vastata alla oleviin kolmeen kysymykseen:

- Mitä tein eilen?
- Mitä teen tänään?
- Mitkä ongelmat vaikeuttavat edistystäni? (Gonçalves 2018)

Scrum-tiimissä on kolme oleellista roolia; tuoteomistaja, Scrum-master ja Scrum-tiimin jäsen. Tuoteomistaja on yksi tiimin jäsenistä. Tuoteomistaja on vastuussa työn tuloksena saatavan tuotteen arvon maksimoinnista. Hän valvoo koko sprintin liiketoimintaolosuhteita luomisesta ylläpitoon ja priorisointiin. (Gonçalves 2018)

Tuoteomistajan tehtävänä on varmistaa tavoitteiden saavuttaminen. Hänen tehtävänä on selkeästi ilmaista kehitysjonon kohdat ja järjestämällä kehitysjonon kohdat parhaalla mahdollisella tavalla. Hänen ei tarvitse itse tehdä yllä kuvattuja tehtäviä, mutta hän on vastuussa niistä. Hän valitsee sprintin tavoitteet tuotteen kehitysjonosta jokaiseen uuteen sprinttiin sekä katselmoi työn tuotoksen sprintin katselmointipalaverissa. (Lehtonen 2014, 4; Schwaber & Sutherland 2017, 6)

Myös Scrum-master on yksi tiimin jäsen, hän toimii tiimin fasilitoijana ja valmentajana. Hän huolehtii siitä, että tiimi noudattaa Scrumin periaatteita ja toimii tiimin ja tuoteomistajan tukena ratkaisemalla ongelmia ja poistamalla esteitä, jotka heikentävät edistystä. Hän myös organisoii tilanpalaverit, sprintin katselmointipalaverin, suunnittelupalaverin sekä retrospektiivin. (Lehtonen 2014, 4; Gonçalves 2018)

Scrum-tiimi pyrkii yhdessä joukkueena määrittämään parhaan mahdollisen lähestymistavan tuotevalmistajan tavoittelemien tuotteiden/sprintin tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimi itse päättää työskentelymenetelmistään ja työnjaostaan ja toimii hyvin itsenäisesti ja itseorganisoituvasti. Scrum-tiimin jäsenen tehtävänä on toteuttaa sprintin tehtävät, jotka on yhdessä valittu tehtäviksi. (Lehtonen 2014, 4; Gonçalves 2018)

Scrum-tiimin optimaaliseksi kooksi suositellaan kolmesta yhdeksään henkilöä, jotta se pysyy ketteränä ja saa sprintin aikana valmiiksi tavoitteena olleet työt. Liian suuri tiimi aiheuttaa prosessin toiminnalle liikaa sekavuutta ja tarvitsee enemmän koordinaointia. Tuoteomistajan ja Scrum-masterin rooleja ei lasketa kuuluvaksi tiimiin, elleivät he työskentele kehitysjonon tehtävien toteutuksessa. (Schwaber & Sutherland 2017, 5 - 6)

Perinteiseen Scrum-mallin rinnalle on noussut Scrumbut-versioita, joissa projektitiimi soveltaa alkuperäistä Scrum-mallia. Näissä versioissa voidaan vaihtaa sprinttien ajanjaksoa sekä muuttaa päivittäinen palaveri viikoittaiseksi. Tässä kehittämistehtävässä on kyse Scrumbut- versioista. Päivittäinen palaveri on muutettu viikoittaiseksi ja sprinttien ajanjaksot ovat kaksi viikkoa. (Haikala & Mikkonen 2011, 52 - 53)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

6.1 Kokeilun toteutus

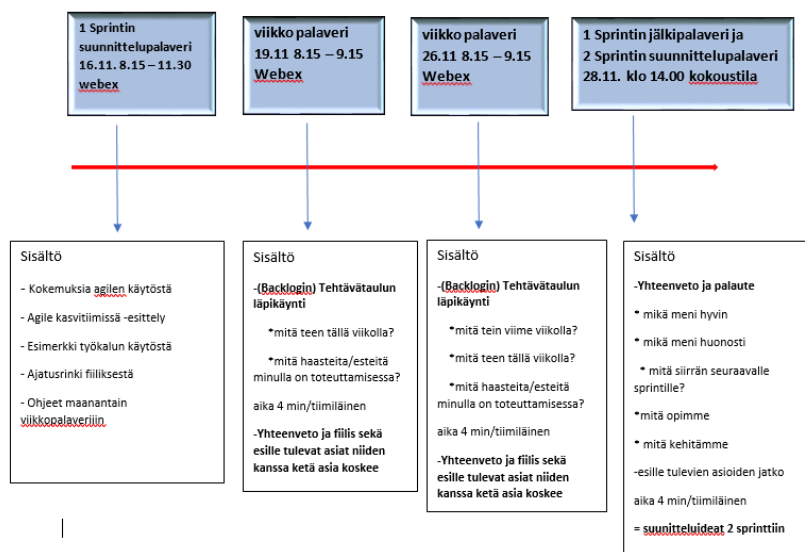
Kehittämistyö toteutettiin kokeilupilottina yhdessä tiimissä, koska silloin oli helpompi rajata työntekijöiden tekemät palvelut ja toiminnot. Tiimiin kuuluu 14 asiantuntijaa. Pilottijakso toteutettiin 16.11. – 16.12.2018 välisellä ajanjaksolla palvelupäällikön toivomuksesta. Kokeilun tavoitteena oli kokeilla Scrumin sopivuutta asiantuntijan työhallinnan keinona työhyvinvoinnin parantamiseksi.

Kokeilussa palvelupäällikkö toimi tuoteomistajana, kehittämistyön tekijä toimi Scrum-masterina ja tiimin jäsenet toimivat tiimin jäseninä. Ensimmäinen sprintti toteutettiin ajanjaksolla 12.11. – 30.11.2018 ja toinen sprintti ajanjaksolla 1.12. – 16.12.2018. Scrumin mukaiset päivittäispalaverit pidettiin viikkopalavereina maanantaiamuisin, koska viikoittainen palaveri oli käytössä valtakunnallisesti muissakin järjestöissä. Kaikki palaverit, lukuun ottamatta toisen sprintin suunnittelupalaveria, toteutettiin etänä Cixco Webex Teams -sovelluksen avulla, joka on käytössä järjestön kaikilla asiantuntijoilla. Palaverit myös nauhoitettiin ja tallenteet lähetettiin kaikille tiimin jäsenille jälkikäteen kuunneltaviksi.

Scrum esiteltiin tiimiläisille ensimmäisen sprintin suunnittelupalaverissa, koska aiemmin aiottu työskentelymallin esittely yhteisessä toimihenkilöpäivässä peruuntui kehittämispäällikön sairastumisen vuoksi.

Ensimmäinen suunnittelupalaveri, jossa esiteltiin myös Scrum ja kokeilun toteutustapa järjestössä, pidettiin etänä Cixco Webex Teams -sovelluksen avulla. Työskentelymalli havainnollistettiin järjestössä marraskuun ja joulukuun sprinttikaavioiden avulla. Kuviossa 6 on kuvattu marraskuun sprintti ja siihen sisältyvät suunnittelu-, viikko- ja jälkipalaverit. Suunnittelupalaverin jälkeen nauhoite ja kirjalliset toimintaohjeet lähetettiin jokaiselle tiimiläiselle sähköpostitse. Myöhemmin selvisi, ettei ensimmäinen nauhoite avautunut kaikille tiimiläisille teknisten ongelmien vuoksi.

Marraskuun sprintti



Kuvio 6. Marraskuun sprinttikaavio

Tehtävätaulun eli kehitysjonon oli tarkoitus koostua jokaisen omasta kahden viikon työsuunnittelusta Excel-työkaluun, josta ne yhdistyivät työkalun yhteenveto sivulle kaikkien näkeville. Viikkopalaverin pituus määriteltiin tunnin mittaiseksi, joka osoitautui hieman ylimitoitetuksi.

Viikkopalaveri oli hyvin fasilitoitu Scrumin mukaisesti; mitä on saatu aikaan edellisellä viikolla, mitä on suunniteltu seuraavalle viikolle ja mitä ongelmia esiintyy. Palaverin jälkeen oli mahdollisuus palata ongelmien ratkomiseen niiden osapuolten kanssa, joita ongelmat koskivat.

Työskentelymallin toteutuksessa käytettiin apuna Excel-pohjaista suunnittelutyökalua, jossa jokaisella tiimin asiantuntijalla on oma välilehti, johon hänen oli tarkoitus kirjata suunnittelemansa työt kappaleen tai tunnin tarkkuudella sovitulla ajanjaksolla. Työkalu on suunniteltu niin, että siinä on mahdollisuus nähdä suunniteltu työaika suhteessa olemassa olevaan työaikaan. Samaan välilehteen oli tarkoitus kirjata myös viikoittain toteutunut työ, jotta asiantuntijalla on mahdollisuus hahmottaa tavoitteiden toteutuminen sekä saada mielikuva oman suunnittelun todenmukaisuudesta. Lisäksi välilehteen kirjattiin havaitut esteet ja ideat sekä muut tiimille jaettavat asiat omaan kohtaansa, josta käytettiin työkalussa nimeä ”vapaa kenttä”. Suunnittelutyökalu kokoaa jokaisen asiantuntijan suunnittelemat ja toteutuneet työt yhteenvetosivulle, josta näkyy tiimin kokonaistilanne. Yhteenvetosivun tiedot tuovat esimiehelle tärkeää tietoa tilanteesta ja tämä toimii viikkopalaverien pohjana.

Suunnittelutyökalu rakennettiin Excel-pohjaisena, koska siten se on kaikkien saavutettavissa, hallittavissa ja kaikilla asiantuntijoilla on käyttöoikeudet Excel-ohjelmaan. Koska työkalun ei ole tarkoitus olla työskentelymallissa pääroolissa, vaan vain työvälineenä, se rakennettiin mahdollisimman helpoksi ja yksinkertaiseksi. Työkalun käyttö toi asiantuntijalle lisätyötä, mutta tarkoitus oli saada asiantuntija hahmottamaan omaa ja muiden työkenttää, omaa työaikaan sekä saada työtilanteet koko tiimin tietoisuuteen.

Kokeilu osoittautui haasteelliseksi. Kokeilun alussa sitoutuminen kokeiluun oli heikkoa. Tämä johtui liian myöhäisestä kokeilun informaatiosta tiimiläisille ja tästä johtuen asiantuntijoilla oli jo sovittuja tapaamisia kokeilun palaverien ajankohtiin. Kokeilun pikainen aloitus johtui palvelupäällikön toivomuksesta, jonka syyksi myöhemmin kokeilun aikana selvisi hänen siirtymisensä toisen työnantajan palvelukseen. Jo toisen viikkopalaverin aikana oli havaittavissa, etteivät asiantuntijat olleet valmiita lisätyöhön, jota työn suunnittelun kirjaaminen työkaluun edellytti. Tästä päätettiin esimiehen ja tiimin yhteisestä päätöksestä luopua ensimmäisessä jälkipalaverissa, joksi retrospektiiviä ja katselmointipalaveria nimitettiin (Lehtonen 2014, 4).

Tämä jälkipalaveri toteutettiin tiimitapaamisen yhteydessä ja samalla kerralla toteutettiin toisen sprintin suunnittelupalaveri. Toisessa suunnittelupalaverissa suunnittelutyökäytäntöä jätettiin käyttöön vain ”vapaa kenttä”-osio, jonka todettiin palvelevan kokeiluajanjaksoilla paremmin tiimiläisiä. Tästä muotoiltiin Excel-pohjainen taulukko, josta myöhemmin pystyy todentamaan esille tulleet asiat ja onko niille tapahtunut jotain. Toisen sprintin tavoitteeksi määriteltiin työn hallintaa haittaavien esteiden ja ongelmien esille tuominen sekä ideoiden ja osaamisen jakaminen.

Kokeilun jälkeen koostettiin yhteenveto kaikille tiimiläisille, palvelupäällikölle sekä järjestön johdolle kokeilussa esille nousseista asioista ja ideoista. Yhteenveto lähetettiin sähköpostilla asianosaisille. Lisäksi kokeilu ja kokeilun tulokset esiteltiin järjestön johtoryhmälle helmikuussa 2019.

6.2 Havainnointi ja haastattelut

Havainnointia toteutettiin kokeilujakson ajan osallistuvana havainnointina, koska kehittämistehtävän tekijä osallistui kokeiluun Scrum-masterin roolissa (Eskola & Suoranta 1998). Havainnointipäiväkirjaa pidettiin kokeilujakson ajan ja havainnot tehtiin aina viikkopalaverin jälkeen. Havainnointipäiväkirja on kehittämistehtävän tekijän hallussa. Havainnoinnissa hyödynnettiin myös palaverien nauhoitteita, jotka toteutettiin Cixco Webex Teams -sovelluksen avulla. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota osallistumisaktiivisuuteen, esimiehen vaikutukseen, asiantuntijoiden reagointiin palaverissa sekä palaverissa käsiteltyihin asioihin.

Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina teemahaastatteluina kokeilujakson jälkeen 16.12.2018 – 20.1.2019 välisenä aikana tiimin jäsenille ja palvelupäällikölle. Haastattelujen toteuttamisesta kerrottiin viimeisessä retrospektiivissä eli jälkipalaverissa 16.12.2018 ja lisäksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin haastattelulupa haastattelu-aikaa sovittaessa. Haastatteluista neljä toteutettiin kasvokkain järjestön toimistoilla ja neljä puhelimitse. Osa haastatteluista suoritettiin puhelimitse sen vuoksi, että kasvokkain toteutuvan haastattelun sovittaminen asiantuntijoiden aikatauluihin tuotti ongelmia. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastateltujen työura järjestössä vaihteli vuodesta kahteenkymmeneen vuoteen.

Haastatteluja oli alun perin tarkoitus suorittaa kaikille tiimin jäsenille eli 14 henkilölle. Haastattelujen aikana kuitenkin todettiin saturaatiopisteen täyttyvän, jonka vuoksi haastatteluja toteutettiin kahdeksalle henkilölle. Saturaatiopiste on saavutettu, kun uudet haastattelut eivät enää tuota kehittämistehtävän kannalta uutta oleellista tietoa (Ojasalo ym. 2014, 111).

Haastattelun alussa kerrottiin kehittämistehtävän tausta ja tavoite sekä muistutettiin haastattelun luottamuksellisuudesta. Haastattelun kysymyksiä ei toimitettu etukäteen haastateltaville. Teemahaastattelun teemat muodostuivat ennakkokäsityksestä Scrumin vaikutuksesta asiantuntijan työn hallintaan (Kananen 2017, 50). Teemoina haastatteluissa olivat Scrumin vaikutus asiantuntijan henkiseen työkuormitukseen sekä Scrumin oletetut vaikutukset reagointinopeuteen, aitoon tiimityöhön, itseohjautuvuuteen, järkevään työnjakoon ja yhdessä oppimiseen (Jaakkola 2018). Haastattelurunko on liitteenä 1. Lisäksi haastatteluissa varattiin aikaa avointa keskustelua varten, joka osoittautui tarpeelliseksi ja nosti esille kehittämisehdotuksia tulevaan työskentelymallin hyödyntämiseen.

Haastattelut litteroitiin ja aineisto teemoitettiin eli laadullinen aineisto pilkottiin ja ryhmiteltiin teemojen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Haastattelujen aineistot ovat kehittämistehtävän tekijän hallussa. Haastattelujen ja havainnoinnin tulokset käsitellään seuraavaksi teemoittain.

6.3 Havainnoinnin ja haastattelujen tulokset

Haastatteluissa nousi ensimmäisenä esille kokeilun aikataulut. Se koettiin osasyiksi sitoutumattomuuteen. Kokeilun nopea aloitus ja liian vähäinen ennakkotiedotus koettiin kokeilussa huonoksi:

”Valitettavaa on, etteivät kaikki ole ehtineet yhteisiin palavereihin ja täydentämään yhteistä Exceliä, joka vaikuttaa työkalun tehokkaaseen hyödyntämiseen.”

” On lähdetty kiireellä.”

” Henkilöstöpäivien käsittelemättä jäänyt Agile-esittely olisi ollut tarpeen. Ketterät menetelmät, sprintti ja mitä kaikkea niitä oli, on käsitteenäkin outoja. Nämä vaativat sisäistystä, että ymmärtää mistä on kyse.”

Myös kerran viikossa toteutuneet palaverit, joita oli ennen pidetty kuukausittain, jakoivat haastateltavien mielipiteitä. Viisi haastateltavista oli selkeästi sitä mieltä, että useimmin pidettävä palaveri oli hyvä asia:

”Kun ollaan säännöllisesti useammin yhteydessä, kynnys tieto/taidon jakamiseen pienenee. ”

”Palaveriin ei ehdi osallistua kerran viikossa, liian usein.”

Havainnoinnissa kävi ilmi uuden työskentelymallikokeilun ennakkotiedotuksen ja hyvän etukäteisaikataulutuksen tarpeellisuus. Kokeilun onnistumisen kannalta olisi ollut hyvä aloittaa kokeilusta ja aikatauluista tiedotus vähintään kuukautta ennen kokeilua. Lisäksi havaintojen perusteella esimiehen vahva viestintä kokeilun tarpeellisuudesta olisi sitouttanut asiantuntijoita enemmän.

6.3.1 Scrumin vaikutus asiantuntijan henkiseen työkuormitukseen

Haastattelujen perusteella Scrumilla oli selvästi positiivista vaikutusta asiantuntijan henkiseen työkuormitukseen, joka oli haastattelun ensimmäinen teema. Säännöllinen ja tarpeeksi tiivis yhteydenpito toi esille myös aktiivisemmän otteen itsensä johtamiseen ja työtovereiden tukemiseen:

” Jo se, että voi purkaa sen hetkisiä työongelmia toisten kanssa, helpottaa omaa oloa. Vastauksia saa nopeasti ja huomaa, että pystyy auttamaan toisiakin. Ei ole ennen tullut ajatelleeksi, mitä muut tekevät.”

”Tulee helpommin nostettua esille mieltä painavat kysymykset, kun on monta asiaan vaikuttavaa henkilöä kuulolla. Lisäksi voi jo monta ihmistä koskevan asian pohtia tässä, eikä tarvitse sähköpostirumbaa.”

Palvelupäällikkö nosti haastattelussa esille sellaisten asioiden esille tulon, mitä hän ei muuten pysty havaitsemaan:

”Tällä toimintatavalla esille nousee asioita, joista ei lähetä esimiehelle soittamaan. Tämä auttaa esimiehen käsitystä jokaisen asiantuntijan sen hetkisestä työkyvystä ja jaksamisesta.”

Havainnoinnin perusteella työskentelymallilla oli valtava merkitys asiantuntijan kuuluksi tulemisen kokemiseen. Asiantuntijat ovat hyvin erillään toisistaan fyysisesti, eikä kasvokkain tapaamisia ole edes kuukausittain. Työ on välillä myös yksinäistä, joka tuli haastatteluissakin esille. Lisääntynyt kommunikointi kokeilun vuoksi mahdollisti asiantuntijalle työtovereiden tuen saannin. Lisäksi työskentelymalli edesauttoi asioiden puheeksi ottoa ja pienensi kynnyksiä tuoda esille työn edistymistä häiritseviä tekijöitä.

6.3.2 Scrumin oletetut vaikutukset

Haastattelujen toisena teemana kysyttiin Scrumin vaikutuksia oletettuihin etuihin. Havainnoinnin ja haastattelujen perusteella Scrum selkeästi lisäsi reagointinopeutta muutoksiin:

”Jo sillä on vaikutusta, että ollaan tiiviimmin yhteydessä. Tieto kulkee nopeammin ja kuulee muiden mielipiteitä muutoksesta.”

Tiivis ja säännöllinen työskentelytapa koettiin lisäävän tiimihenkeä ja tietoisuutta toisten tekemisistä:

”Lisää ehdottomasti tiimihenkeä ja tulee tunne, että kuuluu johonkin.”
”Tilaisuus kehitellä yhdessä ideoita ja pohtia toimintatapoja. Tulee myös kuulluksi toisten työskentelytapoja eri tilanteissa, mitä ei muuten ole kuullut.”

Haastatteluissa kaksi haastateltavaa koki Scrumin antaneen heille tukea itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuudessa, kun taas osa haastatelluista koki, ettei työskentelymallilla ollut vaikutusta tiimin itseohjautuvuuteen:

” Toisten työtapojen kuuleminen tukee itsensä johtamista.”

” Tämä ei tuonut ratkaisuja siihen, miten työt jaetaan, kun kaikilla on kiire samaan aikaan.”

Edellä olleen kommentin ja muiden haastattelujen ja havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että tällä kokeilulla ei voitu vaikuttaa työnjaon järkevöittämiseen. Osa tekijä tähän tietenkin on työkalun muutos kokeilun aikana, joka jo osaltaan vaikuttaa tavoitteen saavuttamattomuuteen:

” Excel- työkalu hyvä ja helppokäyttöinen, harmi että sen käyttö kokeilussa keskeytettiin. Siitä olisi voinut tulla hyvä työkalu rutinoituessaan”.

” Työnsuunnittelu ja läpinäkyvyys on edellytys järkevälle työnjaolle, nyt tähän ei päästy”

” Tiimiläisten työtehtävät ja sijainti hyvin vaihtelevia, mikä aiheuttaa vaikeutta siirtää työtehtävää toiselle kiiretilanteessa. Ei löydy sopivaa tekijää. ”

Toisilta oppiminen nousi haastatteluissa ja havainnoinnissa yhdeksi tärkeimmäksi hyötytekijäksi kokeilussa. Usein toistuvassa kommunikoinnissa tiedon jakaminen ja toisaalta taas avun pyytäminen helpottuu huomattavasti. Havainnoinnissa tuli esille myös yksi tärkeä seikka, nimittäin hiljaisen tiedon jakaminen onnistui työskentelymallin avulla huomaamatta:

” Matalan kynnyksen kysymyspaikka. Ajankohtaiset aiheet nousevat esille.”

” Vinkkien jako paikkana toimii loistavasti.”

” Tieto mitä muut tekevät lisääntyi paljon ja hyvä mahdollisuus jakaa viime aikoina itse opittua tietoa. Toisaalta helppo kysyä toisilta ratkaisuja omiin ongelmiin. ”

Haastatteluissa nousi esille myös asioita, joita tällä kokeilulla ei pystytty selvittämään, mutta joilla on oleellinen merkitys asiantuntijan työhyvinvointiin. Nämä asiat liittyivät pitkälti asiantuntijan työrooliin. Osa haastateltavista mietti tiimiin kuuluvuuden perusteita, osa oman työkuvansa moninaisuutta ja osalla tavoitteet olivat epäselvät. Erityisesti organisaatiomuutoksissa on vaarana ihmisten käsitysten heikkeneminen omista tehtävistään ja vastuistaan. Epäselvät tavoitteet ja hämärtyneet työnjakokysymykset johtavat helposti ongelmatilanteisiin. Johtajien tehtävänä on tuoda yrityksen odotukset ja tavoitteet työntekijöiden tietoon, mutta keinot näihin pääsemiseksi tulee sopia tiimin sisällä. Koska hyvä yhteistyö edellyttää, että kaikkien ryhmän jäsenten vastuut, tehtävät ja roolit ovat selkeästi jaettu ja määritelty, tämä asia kannattaa huomioida järjestössä tulevaisuudessa. (Järvinen 2014, 72)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

7.1 Johtopäätökset

Tässä kehittämistehtävässä Scrumia sovellettiin käytettäväksi asiantuntijan työn hallinnan tukemiseen. Asiantuntijan työn hallintaa tukee selkeä työrooli, osaamisen, osallistumisen ja kehittymisen käyttömahdollisuus, työyhteisön toimiva vuorovaikutus ja tiedonkulku sekä esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki ja palaute. Scrumilla voidaan tukea näitä asiantuntijan työn hallintaan vaikuttavia tekijöitä, koska sen oletetaan lisäävän reagoitinopeutta muutoksiin, aitoa tiimityötä, itseohjautuvuutta, järkevää työnjakoa ja yhdessä oppimista (Jaakkola 2018).

Mankan & Mankan (2016) mukaan työn hallinnan mittarina on se, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa oman aikataulun rakentamisessa ja menettelytavoista päättämisessä. Tällä mittarilla mitattuna, järjestö on onnistunut hyvin työhallinnassa. Järjestössä on käytössä vapaa etätyömahdollisuus ja asiantuntijan työ on hyvin itsenäistä eli asiantuntijalla on vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa vaikuttaa omaan aikatauluunsa sekä hän voi pitkälti päättää omista menettelytavoistaan. Ehkä asiantuntijan jaksamisessa onkin kysymys hänen taidoistaan käyttää päätäntä vapautta ja valtaa oman aikataulun ja menettelytapojen rakentamisessa.

Sydänmaalakan (2010, 231 -234) mukaan olennainen osa asiantuntijan työn hallintaa on hänen oma asenteensa työhön eli motivaatio ja sitoutuminen. Asiantuntija voi tuntea jopa työn imua, jos hänellä on haasteelliset ja selkeät tavoitteet sekä hän myös seuraa niitä. Lisäksi hänen tulisi kehittää jatkuvasti osaamistaan sekä kerätä palautetta suorituksistaan. Eli asiantuntijan työnhallinnassa on pitkälti kyse itsensä johtamisen taidoista työnantajan antamien raamien sisällä.

Havainnoinnin perusteella Scrum tukee esimiehen osaamisen jakamisen tehtävää. Osaaminen tulisi jakaa siten, että siitä tulee tiimien toiminnan kautta osa normaaleja toimintatapoja ja yhteistä osaamista (Sumkin & Tuomi 2012). Myös asiantuntijoiden haastattelujen perusteella tällainen työskentelymalli edesauttaa osaamisen jakamista tiimissä ja on matalan kynnyksen mahdollisuus kysyä neuvoja. Kaikkien haastateltujen mukaan tietojen ja taitojen jakaminen sekä yhdessä oppiminen lisääntyivät kokeilun aikana. Haastateltavien mukaan riittävän usein olleiden palavereiden aikana tuli kysytyä ja kerrottua asioita, joita ei ehkä harvemmin tapahtuvassa kommunikoinnissa olisi tapahtunut. Tällainen osaamisen jakaminen tulee entistä tärkeämmäksi, koska arvokkain osaaminen syntyy yksilöiden välillä. Uudet toimintatavat, kuten Scrum, syntyvät vuorovaikutuksessa yksilöiden ja tiimien kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 18 – 19)

Lisäksi Manka & Mankan (2016) mukaan työn hallinta ja työn mielekkyys edellyttää osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Haastattelujen perusteella Scrum antoi asiantuntijalle tietoa tiimin jäsenten tehtävistä, tavoitteista ja vastuista sekä kokeilun aikana tuli pohdittua toimintatapojen erilaisuutta ja pelisääntöjen vajavaisuutta. Nämä kaikki vaikuttavat asiantuntijan työn hallinnan tunteeseen ja lisäksi näiden organisoimien eli työn- ja vastuunjaon selkeys edellyttää tiimin jäseniltä ja esimieheltä jatkuvaa kommunikointia, joka Scrumilla tulee automaattisesti toteutettua. Usein myös töiden jakaminen ja avun pyytäminen toiselta vaatii harjoittelua. Ja niin myös tässäkin kehittämistehtävässä näin voidaan todeta. (Järvinen 2008, 42 - 43)

Aito tiimityö lisääntyi ehdottomasti kokeilun kautta. Haastateltavat kokivat olevansa enemmän vuorovaikutuksessa usein olleiden palavereiden kautta kuin ennen kokeilua.

Myös tietoisuus toisten tekemisestä kasvoi ja oli mahdollista vaikuttaa meneillä oleviin projekteihin tai tehtäviin sekä saada tarvittaessa apua. Lisäksi yhteisissä palavereissa syntyi myös uusia ideoita, joita jo palavereiden ja kokeilun aikana kehiteltiin eteenpäin. Myös Aron (2018, 96) mukaan työn kehittäminen nykymaailmassa ei suju enää yksin tekemällä vaan työyhteisön on arvioitava ja kehitettävä työtä yhdessä. Jotta tämä onnistuisi, on yhdessä kehittämiseen varattava riittävästi aikaa ja toimintamalli. Kehittämisen tulisi olla määrätietoista ja jatkuvaa, jolloin se vahvistaa yhteisöllistä työn hallintaa ja luo aivan uutta innostusta ja virtaa työntekoon. Tällöin työn yhdessä kehittämiseen varattu aika voidaan nähdä hyvänä investointina. (Aro 2018, 96 – 97)

Kaikki haastateltavat nostivat tärkeimmäksi työn hallintaan positiivisesti vaikuttavaksi asiaksi kokeilussa esimiehiltä tai työtovereilta saadun tuen. Tämä johtui varmasti osaksi myös siitä, että kokeilun aikana palvelupäällikkö ilmoitti yllättäen vaihtavansa työnantajaa. Tämä aiheutti tiimissä valtavasti epätietoisuutta ja hämmennystä, joka nousi esille viikkopalavereissa. Monet haastateltavat kokivat tunteiden sanottamisen ja toisten asian käsittelykokemusten kuuntelun erittäin hyväksi tueksi. Jo pelkkä tieto siitä, ettei ole pulmatilanteissa yksin ja voi halutessaan laajemmin peilata työtään ja sen kuulumisia, osoittautui erittäin arvokkaaksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi (Hakanen 2011, 57).

Scrumilla ei tässä kehittämistehtävässä päästy vaikuttamaan järkevään työnjakoon. Syitä voidaan todeta useita; esimiehen ja asiantuntijoiden sitoutumattomuus, aikataulun tuomat paineet, työskentelytapa oli kaikille uusi ja suunnittelutyökalua sekä tavoitteita muutettiin kokeilun aikana. Tässä kehittämistehtävässä esimiehen perustelut muutoksen tarpeelle eli uuden työskentelytavan aloittamiseen siitä näkökulmasta, että se edistää perustehtävän hoitamista entistä paremmin, jäivät vajavaisiksi tai väärin ymmärretyiksi (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21 – 22). Tämän vuoksi osa asiantuntijoista ei sitoutunut työskentelymalliin ja suunnittelutyökalun käyttöön. Suunnittelusta on hyötyä vain silloin, jos se perustuu sisäistettyyn tavoitteeseen, suunnitelmaa toteutetaan ja sitä seurataan (Parpei 2018, 165). Koska suunnittelutyökalun tavoitetta ei oltu sisäistetty ja suurin osa asiantuntijoista ei toteuttanut suunnitelmaa, muutettiin suunnittelutyökalua ja sprintin tavoitteita kesken kokeilujakson.

Jos kokeilu olisi aloitettu myöhemmin, olisi asiantuntijat voitu ottaa enemmän mukaan kokeilun suunnitteluun. Tämä olisi sitouttanut asiantuntijoita muutosprosessiin, koska ihmisillä on usein halu olla mukana muutoksessa, jos he saavat olla vaikuttamassa sen suunnitteluun (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 21 – 22). Tästä olisi mahdollisesti seurannut toimivampi suunnittelutyökalu, jota asiantuntijat olisivat sitoutuneet käyttämään heti alusta lähtien. Aikataulullisista syistä asiantuntijat eivät päässeet vaikuttamaan suunnittelutyökalun ensimmäiseen versioon. Ja selvästi oli nähtävissä toisessa sprintissä sitoutumisen lisääntyminen, koska siinä tiimi yhdessä valitsi tavoitteet, joihin sitoutui toisen sprintin aikana. (Lehtonen 2014, 4)

Kokeilussa havainnollistettiin myös Scrumin nopea reagointikyky muutokseen. Kun tiimi antoi nopeasti palautetta suunnittelutyökalun vaatimasta lisätyöstä, arvioitiin se siinä tilanteessa toimimattomaksi ja muutettiin hankkeen suuntaa ja tavoitetta. Näin toimittiin scrum prosessin mukaisesti, jossa palautteen perusteella jatketaan kehitystä ja prosessi kiertää uudelleen (Gonçalves 2018).

Myöskään muutosviestintä ei tässä kehittämistehtävässä onnistunut kaikilta osin. Kokeilusta viestiminen jäi liian myöhäiseksi pikaisen aloituksen vuoksi ja lisäksi osa palaverien nauhoitteista ei auennut kaikille asiantuntijoille, koska kehittämistehtävän tekijä ei ollut varautunut teknisiin ongelmiin. Tästä voidaan todeta, että tulokset olisivat voineet olla paremmat, jos muutoksesta viestiminen olisi aloitettu aiemmin ja viestintä olisi ollut systemaattista (Moisalo 2011, 231).

Tavoitteen selkeä viestiminen jäi edellä mainituista viestimisen epäonnistumisista syystä toteutumatta kokeilun alussa, joka myös haastatteluissa nousi selkeäksi puutteeksi kokeilussa. Haastateltavat eivät olleet sisäistäneet suunnittelutyökalun vaikutusta kokonaistilanteen hahmottamiseen niin esimiehen kuin tiimiläistenkään kannalta. Ja koska suunnittelutyökalua päätettiin muuttaa, jäi tässä kehittämistehtävässä todentamatta Scrumin vaikutus kokonaistyötilanteen hahmottamiseen ja sitä kautta asiantuntijan työn hallintaan (Järvinen 2008, 42).

Scrum auttoi esimiestä valmentavassa johtamistyylissä. Kokeilu antoi esimiehelle mahdollisuuden kysymisen ja kuuntelun kautta saada tietoa asiantuntijan työtilanteesta ja työn hallinnan tilasta (Huttunen 2018, 46).

Kokeilun aikana esimies huomasi saavansa paljon tietoa työyhteisön ongelmista, riskitiedoista, epäselvyyksistä ja tyytymättömyydestä eli hän sai tietoa asiantuntijoita haittaavista kuormitustekijöistä. Palaverit siis olivat erittäin onnistunutta ajan käyttöä ja niistä saatu tieto hyödyllistä esimiehelle (Järvinen 2014, 209).

Scrum-tiimin optimaaliseksi kooksi suositellaan kolmesta yhdeksään henkilöä, jotta se pysyy ketteränä ja saa sprintin aikana valmiiksi tavoitteena olleet työt. Liian suuri tiimi aiheuttaa prosessin toiminnalle liikaa sekavuutta ja tarvitsee enemmän koordinoitua. (Schwaber & Sutherland 2017, 5 -6) Tämä osoittautui kokeilussa paikkaansa pitäväksi asiaksi. Palavereiden sopiminen viidentoista asiantuntijan kalenteriin osoittautui mahdolltomaksi ja vaikka tässä kokeilussa palavereiden pituus pysyikin kohtuullisena, voi se muodostua näin suurella ryhmällä ongelmaksi.

Ongelmana oli myös tiimiläisten erilaiset tehtäväkuvat ja osa haastateltavista koki, ettei työskentelymalli tukenut heidän osaamisensa jakamista substanssiosaamisen alueella. Heidänkin osaltaan osaamisen jakaminen onnistui järjestön sisäisten asioiden osalta.

Lopuksi voidaan todeta, että tämän kokeilun perusteella Scrumilla on enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia asiantuntijan työn hallintaan. Tässä kokeilussa oli monta tekijää, jotka vaikeuttivat kokeilun onnistumista. Mutta niinhän työelämässä ja tiimityössä usein on. Seuraavaksi esitetään ehdotuksia, miten Scrum voisi toimia paremmin järjestön työskentelymallina.

7.2 Kehittämissuhteet

Kokeilu osoitti Scrumin edut ja myös sen soveltuvuuden erilaisiin tavoitteisiin. Tärkeää työskentelymallissa on kuitenkin kaikkien ymmärrys toimintatavasta, sitoutuminen ja sen harjoittelu. Scrumin toimivuuden edellytys on hyvä etukäteissuunnittelu, johon myös tulevat Scrum-tiimiläiset voivat osallistua. Selkeät tavoitteet, mitä ja miten asioita palavereiden aikana käsitellään, pitää olla alusta asti kaikkien tiedossa. Scrumin periaatteita on hyvä kerrata alussa usein ja vaihtaa roolien henkilöitä, jotta työskentelytapa tulee kaikille tutuksi.

Koska Scrum on toimintatavan muutosta, vaatii se muutoksen johtamisen ja omaksumisen työkalut sekä aikaa muutokseen ja uuden oppimiseen.

Scrum lisää selvästi asiantuntijan työhyvinvointia ja auttaa esimiestä havaitsemaan asiantuntijoita kuormittavia tekijöitä. Tämän vuoksi työskentelymallia kannattaa järjestössä kehittää ja kokeilla mallin soveltuvuutta erilaisissa muodoissa. Scrum-tiimin koko vaikuttaa selvästi tiimin toimivuuteen eli on hyvä miettiä tavoitteisiin nähden tarkoituksen mukaista tiimin kokoa. Scrum soveltuvien osien kannattaa ottaa järjestössä käyttöön selkeissä hankekokonaisuuksissa, joissa työskentelee alle kymmenen henkilöä ja joissa on selkeä tavoite.

Esimiehen tehtävä on luoda selkeä tavoite Scrumille ja tiimiläisten tehtävänä on yhdessä päättää osatavoitteet sprinteille. Tavoitteille pitää miettiä myös selkeät mittarit, jotta voidaan arvioida niiden onnistuminen. Tämän kaltainen selkeä tavoite ja mittari olisi järjestössä helposti löydettävissä tietyissä palvelumuodoissa, jotka ovat vuosittain toteutuvia vuoden aikaan sidoksissa olevia palveluita. Palveluita toteuttavat samaan aikaan eri tiimeissä olevat henkilöt. Palvelumuoto voidaan mitata vuosittain toteutuneena kappale tai hehtaarimääränä, jolloin kokonaistavoite olisi helposti kaikille näkyväksi saatava ja sen toteutumista sprinttien aikana olisi helppo mitata ja seurata. Tällöin voitaisiin vaikuttaa myös sujuvaan työnjakoon, jota voitaisiin sujuvasti muuttaa sprinttien aikana.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Airila, A. 2018. Osaamisen kehittäminen edellyttää yhteistyötä. Pelastusalan ammattilainen 1/18. Viitattu 10.1.2019. https://issuu.com/palomiesliittospal/docs/pa0118_issuu
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.
- Carlsson, M. & Forssel, C. 2012. Esimies ja coaching: Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 2. uud. laitos. Helsinki: Tietosanoma.
- Gonçalves, L. 2018. What is agile methodology. Viitattu 17.10.2018. <https://luis-goncalves.com/what-is-agile-methodology/>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 23.1.2019. <https://www.ellibslibrary.com/samk/978-951-768-035-6>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Haikala, I. & Mikkonen, T. 2011. Ohjelmistotuotannon käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä; Hypeä vai työpaikan todellisuutta? [Helsinki]: Kauppakamari.
- Ilmarinen. n.d. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Viitattu 23.1.2019. https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyonantaja/johda_tyohyvinvointia_tuloksellisesti.pdf
- Jaakkola, D. 2018. Agile ProAgria Länsi-Suomessa. Luentomateriaali ProAgria Länsi-Suomen toimihenkilöpäivillä 8.11.2018. Viitattu 6.12.2018.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ – Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. [Helsinki]: Infor.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

- Lehtonen, T. 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 16.10.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5838-2>
- Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen Abc, Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 23.1.2019. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. TYÖN ILOA JA IMUA – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Mattila, L. & Pääkkönen, M. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. [Helsinki]. Työturvallisuuskeskus TTK, metallialan työalatoimikunta. Viitattu 18.10.2018. https://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf
- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. [Helsinki]: Infor Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät–Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Parppei, R. 2018. Tee, toimi, saa aikaan! Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent.
- Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies: Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. 3. p. Helsinki: SanomaPro.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. Scrumopas. Viitattu 16.10.2018. <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Finish.pdf>
- Scrum.org www-sivut. 2018. Viitattu 26.10.2018. <https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum/>
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma pro. Viitattu 3.1.2019. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Sydänmaalakka, P. 2010. Älykäs itsensä johtaminen. 3. uud. p. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. [i. e. 9.] p. Helsinki: Talentum.

- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Kuntoutussäätiö. Viitattu 19.1.2019. <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Esimies%20ty%C3%B6hyvinvointia%20rakentamassa.pdf>
- Tjäder, J. 2019. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. Viitattu 8.1.2019. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>
- Tuomi, J. 2018. Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.1.2019. <http://www.tamk.fi/web/tamk/-/julkaisu-tyohyvinvoinnin-hyvia-kaytantoja>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uud. laitos. Helsinki: Tammi.
- Työsuojeluhallinnon www-sivut 2019. Viitattu 23.1.2019. <https://www.tyosuojelu.fi/>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. 2018. Viitattu 31.12.2018. <https://www.ttl.fi/>
- Työterveyslaitos. 2015. Työnkuormituksesta työn iloon – työn psykososiaaliset kuormitustekijät hallintaan. Työterveyslaitoksen materiaalipaketti 21.4.2015. Viitattu 1.11.2018. <https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/tykuormituksesta-tyyn-iloon-tyyn-psykososiaaliset-kuormitustekij-t-hallintaan>
- Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 2.11.2018. <https://ttk.fi>
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. [Helsinki]: Suomen Liikekirjat.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Yli-Kaitala, K., Toivanen, M., Viljanen, O. & Janhonen, M. 2016. Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitos. Viitattu 23.1.2019. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/12/ajanhallinta-asiantuntijatyo.pdf>

TEEMAHAASTATTELU

Haastattelija _____

Ajankohta _____

Kesto _____

Haastateltava henkilö _____

Tutkimuksen tavoitteet esitetty

Tutkimuslupa saatu haastateltavalta

TEEMAT:

TEEMA 1: Scrumin vaikutus henkiseen työkuormitukseen

TEEMA 2: Scrumin vaikutus

- reagointinopeuteen muutoksissa
- aitoon tiimityöhön
- itseohjautuvuuteen
- järkevään työnjakoon
- yhdessä oppimiseen