

## Product Ownerista Scrum Masteriksi – asiantuntijatyö va- kuutusyhtiön verkkokaupassa

Kalle Anttila



<b>Tekijä</b> Kalle Anttila	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Product Ownerista Scrum Masteriksi – asiantuntijatyö vakuutusyhtiön verkkokaupassa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 52 + 3
<p>Product Ownerista Scrum Masteriksi - asiantuntijatyö vakuutusyhtiön verkkokaupassa on päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö, jossa seurataan asiantuntijan päivittäistä työtä vakuutusyhtiön verkkokaupasta vastaavassa tiimissä organisaatiomuutoksen aikana ajalla 9.3.-22.5.2020.</p> <p>Opinnäytetyö alkaa johdannolla ja lähtötilanteen kuvauksella, joissa käsitellään asiantuntijan työtehtäviä, tietoperustaa, osaamista sekä keskeisimpiä sidosryhmiä seurantajakson alkaessa. Lähtötilanteen kuvaus sisältää myös oman osaamisen ja kehittymisen analyysin.</p> <p>Seuranta-ajanjakson alkaessa asiantuntijan keskeisimmät kehityskohteet ovat priorisointi ja ajankäytön hallinta.</p> <p>Johdannon ja lähtötilanteen kuvauksen jälkeen opinnäytetyö sisältää viikoittaiset seurantajaksot, joissa käydään päiväkohtaisesti tarkemmin läpi, mitä asiantuntijan työ pitää sisällään. Jokaisen viikon päättävissä viikkoanalyyseissä keskitytään tarkemmin siihen, mitä viikon aikana opittiin, miten niissä onnistuttiin ja missä voitaisiin kehittyä. Analyyseissä omaa työtä peilataan myös teoriaan.</p> <p>Seurantaviikkojen aikana asiantuntijan rooli organisaatiossa muuttui organisaatiomuutoksen myötä ja hänet koulutettiin uuteen tehtävään.</p> <p>Opinnäytetyö päättyy pohdintoihin ja päätelmiin, joissa verrataan lähtötilanteen kuvausta tilanteeseen seurantajakson päätyttyä, sekä tarkastellaan kehittymistä ja muutosta. Asiantuntijan rooli tiimissä muuttui enemmän kohti palvelevaa johtajuutta ja hänen mukaansa uusi rooli sopii hänen luonteelleen edellistä roolia paremmin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Agile, scrum, product owner, scrum master	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Keskeiset käsitteet .....	2
2	Lähtötilanteen kuvaus .....	4
2.1	Oman nykyisen työn analyysi .....	4
2.2	Sidosryhmät työpaikalla .....	6
2.3	Vuorovaikutustaidot työpaikalla .....	7
3	Päiväkirjaraportointi .....	10
3.1	1. seurantaviikko .....	10
3.2	2. seurantaviikko .....	14
3.3	3. seurantaviikko .....	18
3.4	4. seurantaviikko .....	22
3.5	5. seurantaviikko .....	27
3.6	6. seurantaviikko .....	30
3.7	7. seurantaviikko .....	33
3.8	8. seurantaviikko .....	37
3.9	9. seurantaviikko .....	40
3.10	10. seurantaviikko .....	44
3.11	11. seurantaviikko .....	47
4	Pohdinta ja päätelmät .....	51
	Lähteet .....	53

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössäni seuraan työtäni ja siihen kohdistuvia muutoksia If Vahinkovakuutus Oyj, Suomen sivuliikkeen henkilöasiakkaiden liiketoiminta-alueen verkkokaupasta vastaavassa tiimissä. Opinnäytetyö on koostettu päiväkirjamallin mukaisesti yhdentoista viikon ajalta aikavälillä 9.3.-22.5.2020 ja sisältää päiväkohtaiset työtehtävien kuvaukset sekä viikoittaiset analyysit. Päiväkirjassa seuraan ja reflektoin omaa työtäni, tapaani tehdä töitä, sekä organisaatiossa käynnissä olevia muutoksia ja niiden vaikutuksia omaan ja tiimin työhön.

Opinnäytetyöni alkaa lähtötilanteen kuvauksella. Yrityksemme koronaepidemian varoitteiden seurauksina käytännössä kaikki työntekijät ovat siirtyneet etätöihin koteihinsa. Käyn tässä osiossa tarkemmin läpi osaamistani, työtehtäviäni ja analysoin niiden nykytilaa. Käyn myös läpi, miten etätöihin siirtyminen on vaikuttanut itseeni ja tiimin toimintaan. Lähtötilanteen kuvauksessa käyn myös läpi työhön liittyviä sidosryhmiä, sekä vuorovaikutustaitoja työpaikalla.

Lähtötilanteen kuvauksen jälkeen opinnäytetyö etenee päiväkirjaraportoinnilla päivä ja viikko kerrallaan. Päivätasolla käyn läpi työpäivien tärkeimmät työtehtävät ja tapahtumat ja jokaisen viikon päätteeksi analysoin ja reflektoin missä asioissa onnistuin ja millä osa-alueilla voisin kehittää itseäni samalla peilaten tekemistäni ja kehityskohteita ammattikirjallisuutta vasten. Päiväkirjaraportoinnin jälkeen palaan takaisin lähtötilanteen kuvaukseen ja vertailen sitä viikoittaisia päiväkirja-analyyssejä vasten.

If on Pohjoismaissa ja Baltiassa toimiva vahinkovakuuttaja, jonka toiminta Suomessa voidaan jakaa kolmeen liiketoiminta-alueeseen: henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat ja suurasiakkaat (If 2020). Tässä opinnäytetyössä keskitytään henkilöasiakkaiden liiketoiminta-alueeseen Suomessa sivuten välillä yhteisiä, pohjoismaisia organisaatorakenteita.

Aloitin työurani Ifissä yli kymmenen vuotta sitten asiakaspalvelutehtävissä ja vuonna 2016 siirryin Suomen henkilöasiakasliiketoiminta-alueen verkkokaupasta vastaavaan tiimiin. Opinnäytetyön päiväkirjaraportoinnin alkaessa olen työskennellyt verkkokaupan järjestelmäomistajana, eli product ownerina, vajaan puolentoista vuoden ajan.

Product ownerina toimiminen vaatii hyvää osaamista yrityksen sisäisistä järjestelmistä, hyvää vuorovaikutustaitoa suomeksi ja englanniksi, vakuutustoiminnan ja -tuotteiden osaamista, kokonaisuuksien hahmotus- ja keskittymiskykyä, hyviä priorisointitaitoja ja kykyä

tehdä itsenäisiä päätöksiä sekä runsasta ymmärrystä digitaalisten palveluiden, prosessien ja verkkokauppojen käytettävyyden ja myynnillisyyden kehittämisestä.

Opinnäytetyön raportointiosuuden alkaessa yrityksessä on jo alkanut organisaatiomuutos, jota yrityksen sisällä kutsutaan termillä *agile transformation*. Muutoksen tarkoituksena on ottaa niin sanotut ketterät, eli agiilit menetelmät laajalti käyttöön suuressa osassa organisaatiota. Tiimissä, jossa työskentelen, agiilit toimintatavat ovat olleet käytössä lähinnä IT:n puolella, mutta muutoksen yhteydessä uudet toimintatavat on tarkoitus ottaa käyttöön myös liiketoiminnassa ja samalla jako liiketoiminnan ja IT:n välillä tullaan häivyttämään: jatkossa olemme yhtenäinen agiili tiimi, eli *squad*. Muutoksen myötä oma toimenkuvani verkkokaupan järjestelmäomistajana tulee säilymään, mutta lähtökohtaisesti tulen jatkossa toimimaan uuden squadin scrum masterina.

Opinnäytetyössä käydään läpi agiilien toimintatapojen ja scrumin käyttöönottoa organisaatiossa välillä reflektoiden ja kyseenalaistaen niiden mukanaan tuomia käytäntöjä ja haasteita. Henkilökohtaisemmalla tasolla käsittelen vanhan ja uuden roolini yhteensovittamista ja siihen mukautumista.

## 1.1 Keskeiset käsitteet

API = lyhenne sanoista Application Programming Interface, joka tarkoittaa ohjelmointirajapintaa. API:n avulla eri sovellukset voivat välittää dataa toistensa välillä. (Visma 2020)

Core-järjestelmät = yleinen nimi yrityksen sisäistä järjestelmiä, joihin verkkokaupalla on vahva riippuvuussuhde. Muun muassa uusien vakuutus tuotteiden lanseeraus verkkokauppaan voidaan kehittää vain yhteistyössä core-järjestelmien kanssa.

Backlog/ Product backlog = kehitysjono, eli lista töistä, joita tiimi ei ole vielä aloittanut ja jota product owner pitää priorisoituna ja ajan tasalla. Backlog koostuu eri user storeista.

Devaaja = ohjelmistokehittäjä.

Kick-off / kick off meeting = projektin, tai tässä yhteydessä organisaatiomuutokseen liittyvän heimon muodostamisen aloitustilaisuus.

Refaktorointi = Ohjelmiston rakenteen, eli koodin muuttamista ilman että mikään ohjelmiston ulospäin näkyvä ominaisuus muuttuu (Contribyte, 2018).

Scrum = Projektinhallinnan viitekehys, jolla voidaan ratkaista monimutkaisia ongelmia, kun kehitetään mahdollisimman paljon lisäarvoa tarjoavia palveluita ja tuotteita luovasti ja tuotavasti (Schwaber & Sutherland 2017, 3).

Scrum master / Squad scrum master = varmistaa, että squad ymmärtää agiilit toimintatavat, fasilitoi squadin yhteisiä tapahtumia (seremonioita), pitää huolta, että squadin jäsenet pystyvät työskentelemään tehokkaasti, pyrkii tunnistamaan squadin jäsenten työn tekoa hidastavia tai haittaavia tekijöitä ja pyrkii poistamaan ne. Squadin servant leader, eli palveleva johtaja.

Sprint / Sprintti = yleensä 2-3 viikon syklinen aikajakso, jonka aikana tiimi pyrkii suoriutumaan töistä, jotka se on itselleen asettanut.

Sprint planning = Suunnittelupalaveri, jossa tiimi sopii keskenään seuraavan sprintin aikana tehtävät työt (Schwaber & Sutherland 2017, 10).

Sprint retro = jokaisen sprintin päätteeksi ryhmä kokoontuu keskustelemaan kuluneesta sprintistä: mikä meni hyvin, mikä huonosti ja mitä voisimme tehdä paremmin (Hietaniemi 17.1.2019). Retron rakenne voi olla myös erilainen, mutta päätarkoitus on reflektoida kulunutta sprinttiä.

Sprint review = palaveri sprintin päätteeksi, jossa squad käy läpi sprintin aikana tehdyt työt ja niiden eteneminen. Palaveriin voi osallistua myös ulkopuolisten sidosryhmien jäseniä tarvittaessa.

Squad = noin 10 hengen ryhmä, tiimi, jolla on tarvittavat resurssit ja autonomia saavuttaa sille asetettu tehtävä.

Squad product owner = määrittää squadin vision, hallitsee squadin töiden backlogia ja pitää yhteyttä sidosryhmiin. Ei kuitenkaan ole tiimin esimies.

Tribe = heimo, joka koostuu ryhmistä squadeja, joilla on yhteinen missio ja tavoite.

Tribe lead = Heimon johtaja.

User story = Lyhyt kuvaus halutusta ominaisuudesta, joka on kerrottu esimerkiksi käyttäjän, asiakkaan tai järjestelmän näkökulmasta (Mountain Goat Software, 2020).

## 2 Lähtötilanteen kuvaus

Lähtötilanteen kuvaus sisältää oman nykyisen työn analyysin, sekä kuvaukset sidosryhmistä ja vuorovaikutustaidoista työpaikalla. Kappaleessa avaan tarkemmin työnkuvaani, päivittäisiä työtehtäviäni sekä lähimpiä sidosryhmiäni.

### 2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Aloitin työurani Ifissä yli kymmenen vuotta sitten henkilöasiakkaiden asiakaspalvelussa. Vuonna 2016 sain liiketoiminnan testaajan paikan Suomen henkilöasiakasliiketoimintalueen verkkokaupasta vastaavasta tiimistä ja lokakuussa 2018 aloitin samaisessa tiimissä verkkokaupan järjestelmäomistajan, eli product ownerin roolissa.

Verkkokaupasta vastaava tiimi on jaettu käytännössä kahteen osioon: liiketoimintaan (business) ja kehittäjiin, eli devaajiin (IT). Liiketoiminnan asiantuntijat koostuvat suomalaisista työntekijöistä ja IT puolestaan ruotsalaisista. Liiketoiminnan puolelta tiimiin kuuluu lisäksi tiiminvetäjä, kaksi verkkokaupan myynnistä vastaavaa asiantuntijaa, UX designer eli käyttäjäkokemussuunnittelija sekä kaksi verkkokaupan asiantuntijaa, joiden vastuulla on muun muassa liiketoiminnan testaus ja tuotannon seuranta. IT:n puolelta tiimiin kuuluu 4 kehittäjää, eli devaajaa, yksi IT-testaaja, sekä muun muassa IT-tiimin koordinoinnista vastaava scrum master, jonka kanssa product ownerina teen tiivistä yhteistyötä.

Product ownerina toimin ikään kuin liiketoiminnan ja IT:n välimaastossa, jossa käytännössä toimitan liiketoiminnassa päätettyjä ominaisuuksia devaajille sellaisina määrätyksinä, että nuo ominaisuudet voidaan kehittää ja implementoida. Samalla työhön kuuluu päivittäinen yhteistyö devaajien kanssa ja heidän työn hallinta ja auttaminen. Tämä vaatii hyvää englanninkielen taitoa, sillä käytännössä kaikki yhteiset kokoukset ja määrätykset tulee käydä ja tehdä englanniksi. Lisäksi työssä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta yhteistyö eri työntekijöiden välillä olisi mahdollisimman sujuvaa ja tehokasta.

Yksi tärkeimmistä product ownerin työtehtävistä on verkkokaupan backlogin eli työjonon priorisointi ja hallinta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vastuullani on pitää työt, joita ei ole aloitettu, tärkeysjärjestyksessä ja ajan tasalla. Kun tiimi on valmis aloittamaan uudet työt, backlogin järjestys kertoo, mitkä työt ovat tärkeimpiä. Työhön kuuluu myös niiden töiden määritysten tekeminen. Ei siis riitä, että backlogilla olevat työt ovat tärkeysjärjestyksessä, vaan töiden tulee sisältää tarpeeksi informaatiota ja määräytyksiä, jotta tekeminen voidaan aloittaa. Nämä tehtävät vaativat hyviä priorisointitaitoja sekä kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Osa töistä on sellaisia, jotka voimme itsenäisesti tiimissä toteuttaa ilman riippuvuuksia muihin järjestelmiin. Usein kuitenkin työstämme myös projekteja, jotka ovat yhteisiä koko liiketoiminta-alueelle tai joilla muuten on riippuvuuksia yrityksen muihin järjestelmiin. Työhöni kuuluu ymmärtää ja kartoittaa noita riippuvuuksia, jotta projektit voidaan suorittaa tehokkaasti ja aikataulussa. Työhön kuuluu siis paljon yhteistyötä, suunnittelua ja koordinaointia muun muassa muiden järjestelmien product ownereiden ja sidosryhmien kanssa.

Määritysten tekeminen, backlogin hallinta ja priorisointi sekä riippuvuuksien kartoitus ja yhteistyö sidosryhmien kanssa vaatii sekä vakuutustoiminnan ja -tuotteiden hyvää osaamista että osaamista ja ymmärrystä yrityksen sisäisistä järjestelmistä. Pitkän työhistoriani aikana olen oppinut tuntemaan useimmat järjestelmät, joita työssäni vaaditaan sekä käyttämään niitä. Verkkokauppa-tiimissä työskennellessäni olen myös oppinut paremmin ymmärtämään riippuvuuksia eri järjestelmien välillä ja näkemään ennalta, minkä järjestelmien kanssa tulee tehdä yhteistyötä ja koordinoita, jotta tietty ominaisuus voidaan kehittää ja implementoida.

Kaiken tekemisen keskiössä on kuitenkin digitaalisten palveluiden, prosessien ja verkkokauppojen käytettävyyden ja myynillisyyden kehittäminen. Tähän minulla ei ole mitään koulutusta, vaan olen oppinut työn myötä. Teemme tiimissämme erilaisia käytettävyyden- ja A/B-testejä, joilla pyrimme löytämään parhaat ratkaisut myynnin kasvattamiseen ja parempaan asiakaskokemukseen.

Koska työnkuvani koostuu hyvin monipuolisista ja erilaisista osaamista vaativista osa-alueista, näkisin keskiarvoisesti olevani taitava suoriutuja, mutta tietyissä asioissa vasta aloitteleva toimija ja toisissa taas kokenut asiantuntija. Suurimmasta osasta työtehtävistäni pystyn suoriutumaan vähintään niistä vaadittavien vaatimusten mukaisesti, enkä tarvitse niissä apua tai ohjeistusta esimieheltä tai kollegoilta. Ymmärrän eri järjestelmien rajoitukset, mahdollisuudet ja riippuvuudet ja pystyn muodostamaan niistä loogisen kokonaisuuden ja määritykset niiden pohjalta.

Vuorovaikutustaitoni suomeksi ja englanniksi ovat myös tarvittavalla, vaikkakaan eivät parhaalla mahdollisella tasolla. Pystyn kommunikoimaan eri sidosryhmien kanssa tarvittavalla tasolla, vaikka syvällisempi ymmärrys esimerkiksi toisista järjestelmistä tai devaajien, eli verkkokaupan ohjelmistokehittäjien käytännön työstä puuttuu. Pysin löytämään ratkaisuja, joihin mahdollisimman moni olisi tyytyväinen ja luomaan keskustelemaan ilmapiiriä yhdensuuntaisen kommunikoinnin sijaan.



Koska työskentelen liiketoiminnan ja IT:n välimaastossa, työkuvani tiimissä on verrattain ainoa laatuaan. Näen itseni kokeneena asiantuntijana siinä määrin, että pystyn hahmottamaan tiettyjen projektien mahdollisuudet ja rajat muita paremmin verkkokaupan näkökulmasta. Kutsun näitä usein arjen realiteeteiksi. Koska ymmärrän eri järjestelmien välisiä riippuvuuksia ja minulla on käytännön kokemusta erilaisista projekteista vuosien varrelta, pystyn jollain tasolla arvioimaan työmääriä ja kustannuksia projektin tai ominaisuuden lyhyenkin kuvauksen perusteella.

Kehityskohteina itselläni ovat ehdottomasti ajankäytön hallinta ja priorisointi, joissa näen itseni edelleen aloittelevana toimijana. Minulle tulee enemmän luonnostaan, että teen konkreettisia asioita, jotka tulee saada valmiiksi lyhyellä aikajänteellä. Kun esimerkiksi suunnitellaan ominaisuuksia ja toiminnallisuuksia, joiden kehitys ja implementointi alkaa esimerkiksi vasta puolen vuoden kuluttua, määritysten teko, yhteistyön aloitus ja koordinointi jää vähäiseksi. Tähän voi myös vaikuttaa se, että lyhyemmälläkin aikajänteellä on niin paljon töitä tehtävänä, että pidemmän aikavälin projektit jäävät sen hetken priorisoinnissa taka-alalle. Joka tapauksessa pitkäjänteisessä suunnittelussa minulla on kehittymisen varaa.

Ajankäytön hallinta päivittäisessä tekemisessä on myös kehityskohteeni. Työpäivät täyttyvät helposti palavereista ja niin sanotulle normaalille työlle jää aina vaan vähemmän aikaa. Minun tulisi backlogin lisäksi osata priorisoida paremmin myös omaa ajankäyttöäni, joka käytännössä tarkoittaa tietyistä palavereista kieltäytymistä, työn delegointia ja jäljelle jäävän työajan tehokkaampaa käyttöä.

## **2.2 Sidosryhmät työpaikalla**

Asiakkaat ovat luonnollisesti yksi tärkeimmistä sidosryhmistä työpaikalla, mutta ovat myöskin viranomaisten kanssa käytännössä ainoat ulkoiset sidosryhmät päivittäisessä työssä. Kehitämme verkkokauppaa ja palveluitamme asiakkaiden käyttöön, testaamme parhaita käytäntöjä asiakkailla ja keräämme ja seuraamme asiakkaiden antamia palautteita. Esimerkiksi rekisteröidyn ajoneuvon liikennevakuutus on Suomessa lakisääteinen ja Finanssivalvonta FIVA valvoo vakuutusala, joten viranomaiset ovat yksi tärkeä sidosryhmämme päivittäisessä työssä.

Kuvioon 1 olen kerännyt sidosryhmät, joiden kanssa olen tekemisissä lähes päivittäin työssäni. Tärkeimpinä ja yleisimpinä sidosryhminä ovat verkkokaupasta vastaavat ihmiset, jotka olen kuviossa jakanut liiketoiminnan tiimiin ja IT-tiimiin. Näiden lisäksi olen yhteydessä omaan esimieheeni, oman yksikön esimieheen, IT-tiimin esimieheen sekä muiden tiimien esimiehiin.

Näiden lisäksi päivittäiseen työhön kuuluu muun muassa yhteistyö muiden sisäisten järjestelmien product ownereiden ja järjestelmäasiantuntijoiden kanssa ja eri vakuutus tuotteista vastaavien tuotepäälliköiden kanssa. Asiakaspalvelusta saamme paljon tietoa ja palautetta palveluistamme sekä asiakaspalvelijoilta että asiakkailtamme heidän kauttaan. Näiden lisäksi käynnissä on aina muita projekteja, joiden yhteyshenkilöt ja vastuut vaihtelevat, kuten saavutettavuusdirektiivin (Direktiivi julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta 2016/2102) asettamat muutostarpeet, sekä yrityksen uuden visuaalisen ilmeen implementointi pohjoismaisesti.

Kaikki sidosryhmät ovat erittäin tärkeitä, jotta pystyn tekemään työni tehokkaasti ja luotettavasti. Tärkeimpinä pidän kuitenkin ehdottomasti verkkokaupasta vastaavia liiketoiminnan ja IT:n tiimejä, joita ilman käytännössä kaikki työ keskeytyisi saman tien. Ulkoisista sidosryhmistä asiakkaat ovat luonnollisesti tärkein sidosryhmämme, sillä heille me tuotamme palveluitamme. Palveluidemme oikeilta käyttäjiltä saamien palautteiden ja ehdotusten pohjalta pystymme myös tuottamaan entistä parempia asiakaskokemuksia.



Kuvio 1. Sidosryhmät

### 2.3 Vuorovaikutustaidot työpaikalla

Vuorovaikutustaidot ja itse tarve vuorovaikutukselle ovat omassa työssä todella tärkeässä osassa, sillä pelkästään Suomen verkkokaupasta vastaavan tiimin jäsenet työskentelevät

usealla eri paikkakunnalla. Pelkästään liiketoiminnan tiimi on jakaantunut Turkuun, Espooseen ja kotikonttoreille. Tämän lisäksi IT-tiimi sijaitsee Tukholman alueella.

Koronaepidemian aikaan keväällä 2020 kaikki työskentelevät kotitoimistoilla, joten kaikki vuorovaikutus käydään tällä hetkellä käytännössä etäyhteyksien välityksellä. Jatkuva yhteydenpito ja tiedon jakaminen on nyt entistä tärkeämpää, kun fyysinen työyhteisö ja siinä työskentely ei ole mahdollista ja riskit ahdistumiselle ja irrallisuuden tai kuulumattomuuden tunteelle voivat kasvaa.

Koska eri sidosryhmät ovat jakaantuneet usealle eri paikkakunnalle ja työni sisältää useita samanaikaisia projekteja, työpäivät koostuvat useista erilaisista palavereista, jotka pidetään yleensä Microsoft Teams -työkalun avulla. IT-tiimin kanssa pidämme joka aamu daily status -palaverin, tiistaisin käymme yhdessä läpi tulevia määräytyksiä ja töitä ja joka kolmas viikko suunnitteleme työt aina tulevalle kolme viikkoa kestäväälle sprintille sekä pidämme retrospektiivin kuluneesta sprintistä. Useat projektit sisältävät jokaviikkoisen statuspalaverin ja liiketoiminnan tiimin kanssa pidämme viikoittaisen tiimipalaverin. Kun laskee kaikki palaverit yhteen, arviolta puolet työajastani kuluu erilaisiin kokouksiin.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan vuorovaikutusta tapahtuu aina silloin, kun paikalla on kaksi tai useampi henkilöä ja vuorovaikutuksen tavoitteena on saada vastapuoli ymmärtämään lähettäjän viesti joko sanoin tai sanattomin viestein. Hyvää vuorovaikutusta edistää muun muassa kuunteleminen, aito läsnäolo, tukeminen, tilan antaminen, kyky yhteistyöhön ja empaattisuus. Asiat, jotka voivat estää hyvän vuorovaikutuksen, ovat muun muassa puolueellisuus, ennakoasenteet, kiire, kiinnostuksen puute ja vastuunsiirto. (Työturvallisuuskeskus 2020)

Työtehtäviini kuuluu tehdä teknisiä määräytyksiä, joiden pohjalta devaajat pystyvät toteuttamaan jonkin halutun muutoksen tai uuden ominaisuuden verkkokauppaan. Tämä on mielestäni malliesimerkki vuorovaikutuksesta, sillä määritysten tarkoituksena on saada vastapuoli ymmärtämään sanoin ja kuvin, mitä haluan tehtävän. Aina en tässä onnistu ensi yrittämältä, vaan viestini, eli määritysten vastaanottaja on minuun yhteydessä ja haluaa, että tarkennan viestiäni. Viimeistään tällöin alkaa dialogi, jossa jaamme tietoa ja näkemyksiä siitä, miten haluttu muutos on paras toteuttaa.

Sanotaan, että yksi tärkeimmistä product ownerin tehtävistä on kyky sanoa ”ei”, mutta hyvän product ownerin tunnistaa siitä, että hän saa sen kuulostamaan siltä, että hän sanoo ”kyllä”. Tämä vaatii harjoittelua ja tätä on tullut harjoiteltua paljon nykyisessä roolissani. Töiden priorisointi on käytännössä rajallisten resurssien allokointia siten, että saavutetaan

mahdollisimman paljon tekemiselle asetettujen tavoitteiden mukaista hyvää. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkia ideoita ja projekteja ei voida toteuttaa ja idean esittäjälle tai projektin vetäjälle tämä tulee ilmaista hyvässä hengessä rakentavasti perustellen, jotta hyvä vuorovaikutus ja yhteistyö ei vaarannu.

### 3 Päiväkirjaraportointi

Päiväkirjamuotoinen raportointi alkaa 9.3.2020 ja päättyy 20.5.2020. Päiväkirjamerkintöjen alkaessa yrityksen liiketoiminta-alueella meneillään oleva organisaatiouudistus on juuri alkamassa vaikuttamaan konkreettisesti omaan työnkuvaani. Päiväkirja jatkuu yhdennelletoista viikolle, sillä kyseisellä viikolla työt uudessa organisaatiomallissa konkreettisesti alkoivat.

#### 3.1 1. seurantaviikko

*Maanantai 9.3.2020*

Lauantaina 7.3. oli yrityksen sisäisten järjestelmien yhteinen koordinoitu tuotantoon siirto, joten tavoitteenani tälle päivää on aktiivisesti seurata ja pyrkiä selvittämään, mikäli tuotantoon siirto on aiheuttanut ongelmia verkkokaupan osalta.

Sisäisten järjestelmien yhteinen tuotantoon siirto järjestetään yleensä kolme kertaa vuodessa. Näiden lisäksi verkkokauppa tekee omia, muista järjestelmistä riippumattomia päivityksiä joka kuukausi. Lauantain tuotantoon siirto sujui jouhevasti, eikä siirto näytä aiheuttaneen mitään ongelmia.

Tänään vastasin myös kyselyyn, joka oli lähetetty liittyen käynnissä olevaan organisaatiomuutokseen. Kyselyssä haluttiin tietää, millainen työnkuva ja missä tiimissä kyselyyn vastaava työntekijä haluaisi tulevaisuudessa työskennellä. Osallistuin myös kokoukseen, jossa uuden organisaation kahden uuden triben, eli heimon vetäjät kertoivat millä aikataululla muutos etenee ja mikä näiden uusien heimojen tehtävät ovat.

Näiden lisäksi pidimme aloituspalaverin verkkokaupan fonttien muuttamisesta uuden visuaalisen identiteetin mukaisiksi. Kyseessä on mittava testausurakka, sillä kaikki verkkokaupat ja tuotteet tulee testata manuaalisesti sekä suomeksi että ruotsiksi. Verkkokaupan omien testaajien lisäksi saimme sovittua, että liiketoimintatiimin muutkin jäsenet osallistuvat testaamiseen, jotta päivitykset saadaan vietyä tuotantoon maaliskuun loppuun mennessä.

*Tiistai 10.3.2020*

Tämän päivän tavoite on testata uusien fonttien toimivuus testiympäristössä ja jatkaa määrittysten tekoa kahdelle tuotteelle, joille aiomme lanseerata uuden hintasivun verkkokaupassa.

Fonttien muuttaminen ei IT:n näkökulmasta ole niinkään vaativaa, mutta muun muassa kirjasinleveyden ja rivivälityksen muuttuessa kaikki tuotteet ja kaupat tulee testata huolella. Pahimmassa tapauksessa tekstit tulevat viemään uudella fontilla enemmän tilaa kuin aiemmin, jonka seurauksena tekstit eivät enää mahdu niille allokoituille paikoilleen.

Testaaminen sujui paremmin kuin olin uskonut. Useita virheitä kuitenkin löytyi ja raportoin ne devaajille eteenpäin. Samalla huomasin, että tekemäni määritykset kyseiselle muutokselle eivät olleet täydelliset, enkä ollut osannut ottaa huomioon tiettyjä asioita. Konsultoin devaajia aiheesta ja sovimme, että myös nämä määrityksistä puuttuneet muutokset raportoidaan virheinä ja korjataan virheiden tapaan.

Iltapäivällä jatkoin uuden hintasivun määrityksiä seuraavien tuotteiden osalta. Pidimme myös palaverin tuoteomistajien kanssa ja sovimme tietyistä teksteistä ja visuaalisesta tavasta kommunikoida tiettyjä tuotteisiin liittyviä asioita uudella hintasivulla. Palaverin perusteella sain määritykset valmiiksi seuraeläinvakuutusten osalta, mutta omakotitalon osalta määritykset jäivät vielä kesken.

*Keskiviikko 11.3.2020*

Keskiviikon tavoitteenani on jatkaa fonttien testaamista ja valmistautua uuteen sprinttiin, joka alkaa perjantaina.

Tänään oli pitkästä aikaa päivä, jolloin ei ollut käytännössä lainkaan palavereita ja pystyin keskittymään testaamiseen. Uusia virheitä ja asioita, joita en ollut osannut ottaa määrityksissä huomioon tuli päivän aikana vastaan ja raportoin ne eteenpäin. Testasin myös korjauksia, jotka oli tehty aiemmin raportoiduista virheistä.

Iltapäivällä varmistin backlogilta, että tulevan kolmen viikon sprinttiin oli tarpeeksi uusia *user storeja*, eli tehtäviä devaajille ja niiden määritykset tai kuvaukset olivat ajan tasalla. Osa storeista vaati vielä tarkennuksia ja jatkan niiden kanssa huomenna.

*Torstai 12.3.2020*

Päivän tavoitteena on saattaa kaikki storyt valmiiksi seuraavaa sprinttiä varten ja jatkaa testaamista fonttien kanssa.

Hyvin samanlainen päivä kuin eilinenkin. Fonttien ja virhekorjausten testaaminen jatkui ja pidimme kaikkien testaajien kesken status-palaverin aiheesta. Koska testaamiseen osallistuu poikkeuksellisesti niin moni henkilö, päätimme luoda yhteisen Teams-kanavan, jossa muun muassa koordinoimme tarkemmin jokaiselle kuuluvat vastuut ja jonne kaikki voivat ilmoittaa löytämänsä virheet. Minun ja virallisen liiketoimintatestaajan vastuulla on seurata kanavalle raportoituja virheitä, tarkastaa niiden paikkansa pitävyys ja tarvittaessa välittää ilmoitukset oikeassa muodossa eteenpäin devaajille.

Iltapäivällä pidimme IT-tiimin kanssa sprint retron, jossa kävimme läpi yleisellä tasolla mitä saimme tehtyä sprintin aikana. Tämän jälkeen kävimme tarkemmalla tasolla läpi missä onnistuimme, missä olisi parannettavaa ja missä asioissa tarvitsisimme apua. Kuten yleensä, mitään kriittistä ei noussut esiin ja tiimin asenne ja tunnelma on hyvä. Eniten epävarmuutta tuntui aiheuttavan fonttimuutokset sekä käynnissä oleva organisaatiomuutos.

#### *Perjantai 13.3.2020*

Perjantain tavoitteena on ehtiä osallistumaan uusien tribe leadien vetämään kokoukseen, jossa he esittelevät itsensä paremmin. Tämän lisäksi iltapäivällä on sprint planning IT-tiimin kanssa.

Tribe leadit esittäytyivät ja tarkempi kuva uudesta organisaatiosta alkoi muotoutumaan. Tribet eli heimot koostuvat useista squadeista, joita kaikkia yhdistää muun muassa yhteinen missio ja päämäärä heimon sisällä. Suomen verkkokauppa tulee kuulumaan heimoon, jonka missiona on pohjoismaisesti kasvattaa verkkomyyntiä luomalla yksinkertaisia ja toimivia palveluita. Tribe leadit toimivat heimojen vetäjinä ja heidän vastuullaan on muun muassa heimon vastuulla olevien töiden tulosten maksimointi.

Heimojen vastuut ja päämäärät näyttäisivät vastaavan hyvin paljon nykyisen organisaatiotietorakenteen ja yksiköiden vastuita ja tehtäviä. Mikäli saan jatkaa Suomen verkkokaupasta vastaavassa tiimissä kuten olen asian päättäjille ilmaissut, osaan jo hieman hahmottaa, mitä muutos käytännössä tulisi omalta osaltani tarkoittamaan.

Iltapäivän sprint planningissa päätettiin, että uudella sprintilla jatkamme jo aloitettuja töitä uusien fonttien ja verkkokaupan refaktoroinnin kanssa. Uusina töinä aloitamme muun muassa uuden hintasivun implementoinnin seuraeläinten vakuutuksiin.

#### *Viikkoanalyysi*

Kulunut viikko oli sisällöltään hyvin normaali järjestelmäomistajan työviikko. Viikon aikana pystyin keskittymään normaaleihin työtehtäviini, kuten määritysten tekoon, johon minulla ei yleensä ole niin paljoa aikaa. Yrityksen brändin tai uuden visuaalisen identiteetin mukanaan tuomat muutokset veivät kuitenkin normaalia enemmän aikaa ja aiheutti haasteita. Normaalisti en osallistu enää liiketoiminnan testaukseen, mutta näin mittavassa projektissa jokaisen on lähes pakko osallistua, jotta saamme työt valmiiksi annetun aikarajan puitteissa.

Arto Kiiskinen mukaan tuoteomistajan (product owner) tulisi olla organisaation ainoa henkilö, jolla viime kädessä on valta päättää, mitä töitä tiimin backlogilla on ja millaisessa muodossa ne otetaan tiimissä työn alle (Kiiskinen 9.5.2018). Periaatteessa tämä pitää paikkansa varsinkin suhteellisen pienien töiden osalta ja omalla vastuullani on ymmärtää, missä järjestyksessä ja millä prioriteetilla nämä työt tulee ja kannattaa hoitaa, jotta saavuttaisimme tiimille asetetut tavoitteet.

Käytännön tasolla Kiiskisen näkemys (Kiiskinen 9.5.2018) ei kuitenkaan tunnu toimivan varsinkaan suuressa organisaatiossa, josta yhtenä esimerkkinä on antaa tiimillämme työn alla olevat uuden visuaalisen identiteetin implementointiin vaadittavat muutostyöt. Koska kyseessä on koko organisaatiota koskettava muutos, projektin aloitus ja sille annettu prioriteetti tuli tiimin ulkopuolelta ja vaadittavista muutoksista tuli niin kutsuttu pakollinen työ. Tämän lisäksi työn valmistumiselle annettiin aikaraja. Tällaista työtä ei voi ohittaa tiimin omalla priorisoinnilla. Ymmärrän kyllä projektin tarkoituksen ja uuden visuaalisen identiteetin implementoinnin tärkeyden. Kyseenalaistan kuitenkin esimerkiksi sen, että fontti-muutoksiin käytetyt työtunnit tulisivat ainakaan seuraavan kahden vuoden aikana maksamaan itseään takaisin esimerkiksi kasvaneena myyntinä.

Työskentelemme IT-tiimin kanssa käyttäen agileja menetelmiä ja toimintatapamme muistuttaa lähinnä scrumia. Scrumin kehittäjien Ken Schwaberin ja Jeff Sutherlandin mukaan scrum-tiimit ovat itseohjautuvia ja ulkoisen ohjauksen sijaan ne päättävät itse, kuinka tekevät työnsä (Schwaber & Sutherland 2017, 5). Tämän näkemyksen mukaan toimimme kyllä scrumin menetelmien mukaan, sillä pystymme itse päättämään, miten suoritamme tehtävät työt. Näkisinkin, että näin suuressa organisaatiossa, jossa työskentelen, scrumin autonomisuus ja täysi itseohjautuvaisuus ei voi kuitenkaan koskaan toimia, vaan tulee aina vaatimaan kompromisseja ketterän ja byrokraattisen kankean toimintatavan välillä.



Tämän lisäksi scrum-tiimillä tulisi olla kaikki työhön vaadittava osaaminen ilman riippuvuuksia henkilöihin tiimin ulkopuolella (Schwaber & Sutherland 2017, 5). Varsinkaan Suomen verkkokaupasta vastaavassa tiimissä tämä periaate ei toimi, sillä järjestelmällämme ja tekemisellämme on lukuisia riippuvuussuhteita useaan eri sidosryhmään ja järjestelmään. Mikäli mitään riippuvuussuhteita ei kuitenkaan ole, pystymme tekemään työme itsenäisesti.

Työterveyslaitoksen mukaan muutosviestintä on parhaimmillaan kahdensuuntaista vuoropuhelua muutosprosessin etenemisestä eikä varsinkaan organisaatiomuutoksen aikana tietoa voi koskaan olla liikaa. Viestinnän pitäisi auttaa kaikkia ymmärtämään, miksi organisaatiomuutos tehdään ja mihin muutoksella ollaan pyrkimässä. Tämän lisäksi jokaisella työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan rooliinsa tulevassa organisaatiossa. (Työterveyslaitos 2020)

Seurantaviikon ensimmäisenä päivänä vastasin kyselyyn, joka oli lähetetty kaikille työntekijöille, joita organisaatiomuutos koskee. Kyselyssä pystyi muun muassa ilmaisemaan omat mielenkiinnon kohteensa sekä toiveet tulevasta roolista uudessa organisaatiossa. Kävi kuitenkin ilmi, että tätä kyselyä ei ollut lähetetty kaikille työntekijöille, vaan ainoastaan liiketoiminnan puolen työntekijöille. Vaikka uudessa organisaatiossa kaikki squadin jäsenet ovat samanvertaisia riippumatta siitä, työskenteleekö hän liiketoiminnan vai IT:n puolella, näiden ryhmien eriarvoinen kohtelu on kuitenkin silmiinpistävää.

Ensimmäisen viikon perusteella ei myöskään voi sanoa, että organisaatiomuutokseen liittyvää tietoa olisi välitetty liikaa tai edes tarpeeksi. Ihmiset tuntuvat suhtautuvan tulevaan muutokseen varauksella ja vaikuttaisi siltä, että tiimissämme on jo nyt siirrytty jollain tasolla käymistilaan. Tulevaisuuden suunnittelu tuntuu vaikealta, kun ei tiedä kuuluuko edes itse tuohon tulevaisuuteen.

On kuitenkin myös todettava, että edes päättäjät eivät vielä tiedä kaikkea. Vaikka heimojen vetäjät ovatkin tiedossa, heimon sisällä toimivien squadien työntekijät ja squadien vastuut ovat vasta tekeillä. Tästä syystä kaikkea tietoa ei voida vielä jakaa ja epävarmuus tulevasta tulee jatkumaan tulevinakin viikkoina.

### **3.2 2. seurantaviikko**

*Maanantai 16.3.2020*

Maanantain tavoitteena on jatkaa fonttien testaamista ja suunnitella verkkokaupan projektiin liittyvää esitystä keskiviikolle.

Devaajat saivat perjantaina ja tänään lukuisia virheitä korjatuksi uusiin fontteihin liittyen ja iso osa päivästä menikin näiden korjausten verifiointiin. Tämän päivän perusteella alan olemaan varovaisen optimistinen, että fonttimuutokset saadaan siirrettyä tuotantoon kuun loppuun mennessä.

Marraskuussa 2019 lanseerasimme verkkokaupastamme ruotsinkielisen version, eli kauppa on voinut käyttää nyt neljän kuukauden ajan sekä suomeksi että ruotsiksi. Pidimme kokouksen projektikoordinaattorina toimineen liiketoiminnan kehittäjän kanssa, sillä meitä oli pyydetty jakamaan projektin kokemukset liiketoiminnan kehitykseen liittyvässä kokouksessa keskiviikkona. Keräsin muun muassa myyntiin liittyviä tuloksia neljän kuukauden ajalta ja saimme materiaalit esitykseen valmiiksi.

#### *Tiistai 17.3.2020*

Päivän agendalla on ainoastaan koko päivän kestävä tiimipalaveri liiketoimintatiimin kesken. Yleensä kerran kuukaudessa pidettävä koko päivän kestävä kokous järjestetään joko Turussa tai Espoossa, mutta koronasta johtuen tämäkin kokous pidetään Teamsin välityksellä.

Normaalista poiketen kokouksen agendalla oli lähtökohtaisesti vain yhden projektin suunnittelu. Verkkosivuillamme on käytössä henkilövakuutustesti, jonka uudistamista olemme suunnitelleet jo pidemmän aikaa. Uudistustarpeet keskittyvät lähinnä tapaan, jolla asiakailta kysytään tietoja, joiden perusteella voimme kertoa, millaiset vakuutukset asiakkaalle voisi sopia. Tämän lisäksi haluamme rakentaa integraation testin ja verkkokaupan välille, jotta ostoprosessi olisi asiakkaalle mutkattomampi.

Kokouksessa kävimme läpi arvolähtöisen myynnin teoriaa ja pohdimme projektisuunnitelmaa asiakaspolkujen kautta. Testin ja verkkokaupan teknisen integraation toteutus ja suunnittelu kuuluu omalle työpöydälleni ja jatkan sen selvittelyä devaajien kanssa.

#### *Keskiviikko 18.3.2020*

Keskiviikon tavoitteena on esitellä ruotsinkielinen verkkokauppa -projektin opit liiketoiminnan kehitykseen liittyvässä kokouksessa, sekä jatkaa fontteihin liittyvää testausta ja koordinaointia.

Aamun palaverissa esittelimme ruotsinkielinen verkkokauppa -projektin taustat, kohtamme haasteet, projektiin käytetyn ajan ja myyntiin liittyviä tuloksia ensimmäisen neljän kuukauden ajalta. Projektin taustalla oli laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta, käännöstyö teetettiin ulkopuolisella toimijalla ja kielivalinnan implementointi verkkokauppaan toimi suoraviivaisesti. Suurimmaksi haasteeksi nähtiin tiimin sisäisen kielitaidon vajavaisuus ja sen mukanaan tuomat käännöstyön ja käännösten implementoinnin verifiointit ja siihen käytetty aika.

Illtapäivällä jatkoimme uusien fonttien testausta ja muiden testaaajien raportoimien virheiden verifiointia yhdessä liiketoiminnan testaajan kanssa. Vaikuttaa siltä, että lähes kaikki raportoidut virheet on korjattu tämän viikon loppuun mennessä.

*Torstai 19.3.2020*

Päivän tavoitteena on saada varmuus, että tulemmeko olemaan valmiita tuotantoon siirtoon fonttimuutosten osalta viimeistään 31.3.

Päivä alkoi kuitenkin saavutettavuusdirektiiviin liittyviin muutoksiin keskittyvällä kokouksella. Pyrimme tiimin esimiehen ja käyttöliittymäsunnittelijan kanssa suunnittelemaan, mitä muutoksia verkkokauppaan on tehtävä, jotta palvelumme olisi entistä saavutettavampi. Saavutettavuuteen liittyvät muutokset ja niiden määritykset tulevat olemaan normaalia teknisempiä, joten päätimme, että käyttöliittymäsunnittelijamme ottaa enemmän vastuuta määritysten teosta.

Illtapäivällä pidimme palaverin fonttimuutosten testaamiseen osallistuvien ihmisten kesken. Muutamia uusia virheitä nousi vielä esiin, mutta samalla teimme päätöksen, että kaikkia virheitä ei tulla korjaamaan. Tämä päätös tehtiin sen perusteella, että korjaamiseen vaadittava aika voidaan käyttää tehokkaammin muuhun tekemiseen, tai koska löydetty virhe ei johdu fonttimuutoksista eikä ole kriittinen.

*Perjantai 20.3.2020*

Tänään kaikilla verkkokaupan liiketoimintatiimin jäsenillä on itsensäkehittämisspäivä. Käytännössä lähes koko päivän voi käyttää parhaiten katsomallaan tavalla kehittääkseen itseään työntekijänä.

Valitettavasti töitä oli kasaantunut tälle päivälle vielä sen verran, että koko päivä meni fonttimuutosten tilanteen selvityksessä, sähköposteihin vastaamisessa ja uuden hintasivun määrittelyssä omakotitalovakuutukseen. Omakotitalon hintasivun uudistus osoittautui teknisesti odotettua haastavammaksi ja jouduin selvittämään ja etsimään ratkaisua devaajien ja core-järjestelmien asiantuntijan kanssa. Ongelmaan löytyi lopulta ratkaisu ja pääsemme aloittamaan työt seuraavassa sprintissä.

### *Viikkoanalyysi*

Tämän viikon työskentelyä leimasi vahvasti laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019 sekä Euroopan parlamentin ja neuvoston asettama saavutettavuusdirektiivi.

Saimme viime vuonna tehtäväksemme mahdollistaa vakuutusten ostamisen verkkokaupasta myös ruotsinkielellä. Projektin taustalla oli laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta, johon kuuluu muun muassa tiettyjen palvelujen tarjoaminen myös ruotsin kielellä. Ruotsinkielinen kauppa lanseerattiin marraskuussa 2019.

Tällä hetkellä suunnittelemme muutostöitä, joiden taustalla on Euroopan parlamentin ja neuvoston asettama direktiivi (EU) N:o 2016/2102 julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta, eli saavutettavuusdirektiivi. Vaikka direktiivi koskee lähtökohtaisesti julkista sektoria, lakisäätteisten liikennevakuutusten tarjoajana näemme, että direktiivi koskettaa myös meitä.

Molemmat projektit ovat laajuudeltaan todella mittavia ja kattavat käytännössä koko verkkokauppa-prosessin vakuutuksen aloitussivulta oston vahvistussivulle. Kutsumme tällaisia töitä *legal-töiksi*, mikä käytännössä tarkoittaa, että työt on pakko tehdä ja yleensä johonkin tiettyyn päivämäärään mennessä.

Ceren Cubukcun mukaan menestyvän tiimityön neljä peruselementtiä ovat avoin kommunikaatio, kunnioitus, sitoutuneisuus ja kyky sopeutua (Cubucku 18.4.2019). Tiimimme tavoitteena on kasvattaa verkkomyyntiä ja varmistaa palveluidemme toimivuus ja näkisin, että Suomen verkkokaupasta vastaavat ihmiset ovat sitoutuneita näihin tavoitteisiin. Kun taas puhutaan niin sanotuista legal-töistä, jotka saattavat olla todella aikaa vieviä, eivätkä suoranaisesti kasvata verkkomyyntiä, työhön motivoituminen voi olla välillä haastavaa. Legal-töiden aikataulu ja niihin varautuminen voi myös olla välillä sellaisia, että joitain jo suunniteltuja töitä tulee priorisoida uudelleen ja tiimin tulee sopeutua uuteen suunnitelmaan.

Jotta sopeutuminen onnistuisi parhaalla mahdollisella tavalla, avoin kommunikaatio ja kunnioitus kollegoja kohtaan ovat avainasemassa. Tiimin kaikkien jäsenten tulee ymmärtää, miksi esimerkiksi tällainen legal-työ otetaan työstettäväksi, vaikka olimme yhdessä aiemmin sopineet jotain muuta. Ilman avointa kommunikaatiota luottamus voi kärsiä ja luottamuksen puute voi johtaa muun muassa työhyvinvoinnin laskuun. Tämän lisäksi luottamuksen puute voi johtaa esimerkiksi product ownerin puolelta mikromanagerointiin, jossa pienimpiäkin yksityiskohtia johdetaan työntekijän työssä (Elers 4.12.2012).

Viime viikon analyysissä käsittelin yrityksen itse asettamaa, kattavaa uudistustyötä, joka käytännössä myös oli niin sanottu pakollinen työ. Tällaisten projektien lisäksi joudumme välillä työskentelemään lakiin tai asetuksiin perustuvien projektien kanssa.

Mitä siis on tiimin autonomia? Onko se sitä, että tiimillä on vapaus tehdä mitä haluaa saavuttaakseen esimerkiksi sille asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet? Vai onko se myös sitä, että tiimi on itse vastuussa oman työnsä vastuullisuudesta ja muun muassa siitä, että se toimii lain asettamissa uusissa rajoissa liiketoimintatavoitteiden kustannuksella? Onko autonomia sitä, että tiimillä on vapaus päättää *miten* se tekee, eikä *mitä* se tekee?

Oman näkemyksen mukaan varsinkin suuressa organisaatiossa yhden tiimin on todella vaikea saavuttaa täyttä autonomiaa tekemisestään, sillä se kuitenkin joutuu toimimaan organisaation sisällä organisaation asettamien ja noudattamien rajojen mukaisesti. Näin ollen autonomiset tiimit ovat omasta mielestäni illuusio, ja pitäisi ennemminkin puhua tiimin autonomian tasosta.

### **3.3 3. seurantaviikko**

*Maanantai 23.3.2020*

Kalenteri on tällä viikolla yllättävän tyhjä palavereista, joten tavoitteena koko viikolle on valmistautua kuun viimeiselle päivälle suunniteltuun tuotantoon siirtoon.

Ensi viikon tiistaille suunniteltu tuotantoon siirto pitää sisällään useita töitä, jotka ovat hie-man normaalista poikkeavia. Olemme päivittämässä verkkokaupan fontteja sekä hintasivun tuotematriisia vastaamaan yrityksen uutta visuaalista identiteettiä. Näiden lisäksi olemme muun muassa lanseeraamassa uutta hintasivua kahteen uuteen tuotteeseen, sekä implementoimme verkkokaupan refaktorointiin liittyviä muutoksia.

Varsinkin kun aiempi tuotantoon siirto oli vasta kaksi viikkoa sitten, tuleva päivitys tulee olemaan verrattain suuri. Tämä tarkoittaa myös suurempaa todennäköisyyttä, että jokin

mene vikaan. Kävin läpi kaikki työt, joita olemme viemässä seuraavaksi tuotantoon ja pyrin varmistamaan, että töistä ei ole jäänyt puuttumaan mitään.

*Tiistai 24.3.2020*

Tavoitteena tälle päivälle on edelleen varmistaa, että olemme valmiita seuraavan viikon tuotantoon siirtoon.

Devaajat ovat saaneet korjattua viimeisimpiä fontteihin liittyviä virheitä ja verifioimme liiketoiminnan testaajan kanssa useita virhekorjauksia. Nyt alan olemaan jo varma, että tuotantoon siirto ei tule estymään ainakaan tämän työn takia. Yhteistyö testaajien ja devaajien kesken on toiminut erinomaisesti ja kaikki tiimin jäsenet ovat ymmärtäneet projektin tärkeyden ja tehneet töitä sen mukaan. Samalla tuntuu, että kaikki myös haluavat saada tämän projektin valmiiksi, sillä kyseessä ei ole kenenkään mielestä mielenkiintoinen projekti.

Uudesta organisaatorakenteesta, tiimeistä ja tiimien vastuualueista kuuluu nyt vähän väliä sekä virallisia että epävirallisia tilannepäivityksiä. Viimeisimmän päivityksen mukaan verkkokaupasta vastaava tiimi pysyisi tulevaisuudessa lähes ennallaan, mutta tiimin vastuulla olisi ainoastaan palvelut, joissa loppuasiakas voi ostaa vakuutuksen. Tähän saakka tiimin vastuulla on ollut myös palveluita, kuten autovakuutusten hintalaskureita, mutta joiden kautta ei ole voinut suoraan ostaa vakuutusta. Mikäli vastuut tulisi muuttumaan tähän suuntaan ja olen jatkossa edelleen osana verkkokaupasta vastaavaa tiimiä, olisin tähän linjanvetoon erittäin tyytyväinen.

*Keskiviikko 25.3.2020*

Tavoitteena keskiviikolle on saada lisätietoa organisaatiomuutoksesta sekä edelleen varmistaa seuraavan viikon tuotantoon siirto.

Tänään ilmoitettiin uusien tiimien, eli squadien product ownerit. Kuten koko tiimi arvelikin, Suomen verkkokaupasta vastaavan squadin product owneriksi valittiin vielä voimassaolevan verkkokaupan liiketoimintatiimin esimies. Vaikka tämä ei tullut yllätyksenä, niin omaan työtehtävään liittyvät muutokset rupesivat mietityttämään entistä enemmän. Järjestelmäomistajan, eli system product ownerin ja uuden squad product ownerin työtehtävät ja vastuut ovat tietyiltä osa-alueilta yhteneviä, joten jotain yhteensovittamista ja muutosta on joka tapauksessa luvassa. Vanhat, linjaorganisaation mukaiset työnkuvat eivät kuitenkaan

muutu tai katoa organisaatiouudistuksen myötä, joten tulen jatkamaan edelleen järjestelmäomistajan roolissa.

Tänään sain myös valmiiksi omakotitalon hintasivun uudistuksen määrittäykset. Tämän projektin myötä omakotitalon vakuutuksen kaupasta löytyi parannettavaa tuotesisällön kommunikoinnin suhteen tietyissä skenaarioissa, joten päätin sisällyttää niiden päivitykset hintasivun uudistuksen yhteyteen. Määrittäykset ovat vihdoin valmiit seuraavaa sprinttiä varten.

*Torstai 26.3.2020*

Torstain tavoitteena on selkeyttää oman ja uuden squad product ownerin vastuualueita yhdessä squad product ownerin kanssa.

Pidimme kokouksen heti aamusta ja tutkimme tarkemmin vastuita, joita squad product ownerille kuuluu uudessa organisaatiossa. Oman työn näkökulmasta ensivaikutelma muutoksesta olisi se, että en enää jatkossa hallinnoisi verkkokaupan backlogia enkä priorisoi töitä, mutta järjestelmäomistajan roolissa jatkaisin edelleen muun muassa määrittäysten tekemistä. Toisin kuin uudella squad product ownerilla, minulla on usean vuoden kokemus agiileista toimintatavoista ja läheisestä yhteistyöstä devaajien kanssa, joten todennäköisesti osa squad product ownerin vastuista jäisi ainakin aluksi minun vastuulleni.

Tässä vaiheessa en tiedä uusista squadeista ja niissä työskentelevistä ihmisistä muuta kuin sen, että nykyinen esimieheni toimii squad product ownerina, squad on työnimeltään Classic FI ja squadin vastuulla tulee olemaan lähtökohtaisesti Suomen verkkokauppa. Aiemmin olen kuitenkin ilmoittanut muutoksesta vastaavalle taholle, että olen kiinnostunut kaikista uusista rooleista, jotka liittyvät Suomen verkkokaupan toimintaan, mukaan lukien rooli scrum masterina. Squadin muita jäseniä tai scrum masteria ei ole vielä ilmoitettu, emmekä kokouksessa sivunneet asiaa suoraan, mutta sain sen käsityksen, että minua voitaisiin harkita scrum masterin rooliin.

*Perjantai 27.3.2020*

Kalenterin perusteella edessä on rauhallinen päivä, joten tavoitteena on vastata sähköposteihin ja verifioida viimeisetkin virhekorjaukset fontteihin liittyen.

Viimeisetkin raportoidut virheet ja niiden korjaukset saatiin tänään verifioitua liiketoiminnan testaajan kanssa. Kyseinen projekti on ollut testaamisen osalta yksi haastavimmista ja

laajimmista projekteista aikoihin. Tämän huomasi selvästi päivän aikana pidettyjen kokousten ilmapiiristä: samaan aikaan helpottunut ja tyhjä.

Sain päivän aikana kuitenkin kutsun palaveriin, jonka agendasta tai tarkoituksesta en ole täysin varma. Kyseessä olisi ajoneuvovakuutuksiin liittyvien API-ratkaisujen suunnittelu ja rakentaminen. Ongelmallisen tästä tilanteesta tekee ensinnäkin se, että tekninen toteutus tehtäisiin verkkokaupan tiimissä, mutta työ tehtäisiin toiselle yksikölle. Toiseksikin kyseessä olisi satojen, ellei jopa tuhannen IT-työtunnin vaativa työ, joka käytännössä tarkoittaisi, että verkkokaupasta vastaava tiimi ei tekisi mitään muita töitä useaan kuukauteen, mikäli tätä projektia lähdetäisiin toteuttamaan. Ensivaikutelma tämän projektin toteutuksesta vaikuttikin minulle koko agiilin toimintatavan vastaiselta. Tämän lisäksi olemme keskellä organisaatiomuutosta, jonka seuraukset muun muassa omiin sekä tiimin scopeen, eli vastuualueisiin ovat täysin avoinna, joten ajankohta näin kattavan projektin suunnittelulle tuntui väärältä.

### *Viikkoanalyysi*

John Cutler on laatinut kymmenen kohdan listan asioista, jotka määrittävät hyvän product ownerin. Listaus pitää sisällään muun muassa kunnioituksen, luottamuksen ja viestinnän tärkeyden, mutta tärkeimmäksi Cutler itse nostaa toimintakehyksen luomisen: tarkkoja määrittämiä ei tarvita, vaan ainoastaan riittävät eväät, jotta tiimi pystyy itse tekemään päätöksen työn toteutuksesta. (Cutler 2015)

Tässä Cutler viittaa ryhmän autonomiaan, joihin aiemmissakin viikkoanalyyseissä viittasin. Tämä yksittäinen kohta Cutlerin kymmenen kohdan listauksessa on vahvasti liitoksissa luottamukseen. Kun tiimille annetaan vapaus itse päättää, miten he työnsä tekevät, se osoittaa, että product owner luottaa tiimin toimintaan.

Itse product ownerina aloittaessani ajauduin pelkän toimintakehyksen luomiseen aivan automaattisesti, sillä minulla ei ole osaamista kirjoittaa teknisiä määrittämiä devaajille. Windowsin leikkaustyökalun avulla olen jo vuosia luonut määrittämiä, joiden pohjalta devaajat ovat onnistuneet työssään. En kuitenkaan uskottele itselleni, että tämän takia devaajien työ on erittäin laadukasta, mutta tiimimme devaajat ovat lähtökohtaisesti erittäin itseohjautuvia, joten tällainen toimintatapa on sopinut tiimillemme erittäin hyvin.

Organisaatiomuutokseen liittyvässä kyselyssä olin ilmoittanut, että olen kiinnostunut kaikista uusista rooleista, mukaan lukien squad product ownerin roolista. Kun squad product



ownerit tällä viikolla julkaistiin, tulos ei ollut yllättävä, mutta nosti jälleen kysymyksen viestinnästä. Itse olisin kuvitellut, että kaikki halukkaat olisi haastateltu edes jollain tasolla, mutta näin ei kuitenkaan tapahtunut. Päätöksenteko ja viestintä tuntuu olevan muutoksen suhteen hyvin yksisuuntaista.

Kun uudet squad product ownerit oli ilmoitettu, aloin myös saamaan kysymyksiä IT:n puolelta, että mitä tämä muutos tarkoittaa. Organisaatiomuutoksesta viestiminen heidän suuntaan on ilmeisesti ollut vielä vähäisempää kuin mitä se on ollut liiketoiminnan puolella työskenteleville ihmisille. Sain sen käsityksen, että nimitys tuli heille yllätyksenä ja heillä oli pelkona, että vuosia hiottu yhteistyö minun ja heidän välillään saattaisi nyt valua hukkaan, mikäli joku muu ottaa hoitaakseen product ownerin tehtävät.

Squad product ownerin ja system product ownerin tehtävät ovat osittain päällekkäisiä, mutta eivät kokonaan. Ja vaikka tehtävänkuvauksessa vastuulle kuuluisikin tiettyjä asioita, on tehtävänkuvaani kuulunut jo pitkään asioita, jotka eivät kuitenkaan kuulu squad product ownerin vastuulle. Esimerkiksi määritysten kirjoittaminen ja yhteistyö devaajien kanssa ei muutu miksikään pelkän uudelleen roolituksen myötä, sillä squad product ownerin vastuulle ei kuulu esimerkiksi määritysten teko.

On myös otettava huomioon, että uusi organisaatiomalli ja uudet roolit ovat kuitenkin vain osa viitekehystä, joka on tarkoitus ottaa käyttöön koko organisaatiossa ja jonka tarkoitus on auttaa kaikkia tekemään töitä tehokkaammin ja paremmin. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki tulisi ottaa annettuina, vaan jokaisen squadin vastuulla on löytää itselleen parhaiten toimivat käytännöt, vaikka se voisi tarkoittaa joidenkin sääntöjen venyttämistä tai rikkomista.

Olen kuitenkin joka tapauksessa todella tyytyväinen, että joku muu tulee ottamaan vastuulleen squad product ownerin tehtävät. Olen viimeiset vuodet ollut välillä todella kiireinen, työ ja vapaa-aika ovat olleet epätasapainossa ja en ole suoriutunut kaikista työtehtävistäni niin hyvin kuin olisin toivonut. Samalla aloin kokemaan jonkinlaista luopumisen tuskaa, koska olen ollut todella motivoitunut työhöni ja tunnen olevani onnekas saadessani työskennellä nykyisessä tehtävässäni.

### **3.4 4. seurantaviikko**

*Maanantai 30.3.2020*

Tavoitteena tälle päivälle on varmistaa, että kaikki on valmista huomista tuotantoon siirtoa varten.

Kävimme aamun dailyssa IT-tiimin kanssa läpi statuksen huomisen tuotantoon siirrosta. Kaikki virheet on korjattu ja korjaukset testattu toimiviksi. Kaikki tuntuivat odottavan huomista luottavaisin mielin. Työtehtäviini kuuluu uusien ominaisuuksien ja korjausten hyväksymistestaus tai vaihtoehtoisesti hyväksymistestauksen hyväksyminen, joten pidimme palaverin liiketoiminnan testaajan kanssa, joka on lähtökohtaisesti vastuussa kaikesta liiketoiminnan puolelta tehtävästä testauksesta. Kävimme yksitellen läpi kaikki työt, joita olemme viemässä huomenna tuotantoon, tarkistimme että olimme tehneet kaikki niihin liittyvät työt ja sen perusteella hyväksyin jokaisen työn tuotantoon siirtoa varten.

Tänään jatkoin squad product ownerin kanssa keskustelua palaverikutsusta, jonka sain perjantaina. Itse suhtauduin skeptisesti kyseiseen projektiin ja varsinkin sen suunnittelun aloittamisen ajankohtaan, sekä siihen, että kuuluuko tällainen projekti edes verkkokaupasta vastaavan tiimin vastuulle. Squad product ownerin mielestä meidän kannattaa kuitenkin käydä ainakin kuuntelemassa ja ottamassa selvää, että millaiset suunnitelmat projektin vetäjillä aiheesta on.

*Tiistai 31.3.2020*

Tiistain tavoitteena on koestaa tuotantoon siirretyt ominaisuudet tuotannossa ja tehdä aktiivista tuotannon seuranta.

Tuotantoon siirto venyi hieman normaalista ja pääsimme koestamaan muutoksia tuotannossa vasta puolen päivän aikaan. Liiketoiminnan testaajan kanssa koestimme uusia ominaisuuksia kolmen tunnin ajan ja olimme tyytyväisiä lopputulokseen. Kaikki siis toimi kuten pitikin. Seurasimme tuotannon tilannetta työpäivän loppuun saakka, mutta mitään ongelmia emme kohdanneet.

Koska koko päivä oli varattu ainoastaan tuotantoon siirtoa ja koestusta varten, ehdin päivän aikana varautumaan hieman myös perjantain sprint planningiin. Näillä näkymin pääsemme aloittamaan uuden hintasivun implementoinnin seuraavaan kahteen tuotteeseen, teemme mahdolliseksi vakuuttaa myös sähköautot verkkokaupan kautta, sekä jatkamme kattavia verkkokaupan teknistä suorituskykyä parantavia töitä.

*Keskiviikko 1.4.2020*

Tämän päivän tavoitteena on saada tietää lisää tulevista squadeista ja niiden kokoonpanoista.

Oma työkuvani tulee muuttumaan uudessa organisaatiossa. Vielä ei kuitenkaan ole tiedossa, että miten. Toivon ja uskon, että saan jatkaa verkkokaupasta vastaavassa tiimissä ja toivon myös, että tiimin jäsenet pysyisivät samoina. Kyseessä on kuitenkin kattava organisaatiomuutos ja tutut työkaverit loisivat jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta epävarmana aikana.

Tänään kuitenkin ilmoitettiin, että koronan takia muun muassa scrum mastereiden nimeämiset ja päätökset squadien kokoonpanoista venyvät seuraavaan viikkoon.

Ilmapäivänä varmistin, että backlog on priorisoitu ja ajan tasalla ja että devaajille riittää töitä tiedossa olevaan kapasiteettiin nähden tarpeeksi seuraavalle kolmelle viikolle.

*Torstai 2.4.2020*

Torstain tavoitteena on auttaa ja ohjeistaa uutta squad product owneria käytännön asioissa.

Vaikka nyt vaikuttaa siltä, että verkkokaupasta vastaava tiimi pysyy lähes muuttumattomana, muun muassa tiimin vastuualueisiin on tulossa tarkennuksia. Agiilin ajatusmaailman mukaisesti pyritään karsimaan turha tekeminen pois ja terävöittämään squadin vastuualue mahdollisimman selkeäksi. Suomen verkkokaupan osalta se tarkoittaisi hyvin karkeasti kaikkien niiden vastuiden lakkauttamista, jotka eivät johda asiakkaan mahdollisuuden ostaa vakuutus. Muut tukitoiminnot, kuten erilaiset vakuutushintalaskurit ja niiden kehittäminen rajattaisiin squadin tekemisen ulkopuolelle.

Nykyisenä järjestelmäomistajana pystyn auttamaan ja ohjeistamaan squad product owneria hänen uudessa roolissaan. Kävimme tänään läpi toimintoja, jotka todennäköisesti eivät kuulu squadin vastuulle enää tulevaisuudessa ja miten näistä vastuista luovutaan käytännössä ja millaisella aikataululla.

*Perjantai 3.4.2020*

Perjantain tavoitteena on saada IT-tiimin kanssa sovittua seuraavan kolmen viikon työt sprint planningissa.

Aamupäivä kului jälleen aiemmin mainitsemani ajoneuvovakuutusten API-ratkaisuihin liittyvän palaverin suunnittelussa. Olen pyrkinyt kertomaan avoimesti kaikille, että nyt ei ole

paras hetki tehdä näin suuria suunnitelmia, kun emme ole edes varmoja, kuuluuko tällainen tekeminen verkkokaupasta vastaavan squadin vastuulle. Näistä puheista ja keskusteluista huolimatta palaveri halutaan pitää pikimmiten.

Iltapäivän sprint planningissa sovittiin, että seuraava tuotantoon siirto järjestetään viikolla 16, mutta tarkka päivä sovitaan myöhemmin. Kyseessä enemmänkin niin sanottu *välirelease*, jonka tarkoituksena on vapauttaa tilaa testiympäristöistä ja luonnollisesti samalla keventää seuraavan tuotantoon siirron riskiä. Viikon 16 tuotantoon siirron jälkeinen tuotantoon siirto suunnitellaan heti toukokuun alkuun. Alkuviikon suunnitelmien mukaisesti uudella sprintillä muun muassa aloitamme tai jatkamme sähköautojen vakuuttamiseen, verkkokaupan teknisen suorituskyvyn parantamiseen sekä uuden hintasivun implementointiin liittyviä töitä.

### *Viikkoanalyysi*

Sinä aikana, kun olen työskennellyt verkkokaupan järjestelmäomistajana, tiimin vastuualueelle on kuulunut verkkokauppojen lisäksi myös muun muassa erilaisia ajoneuvovakuutusten hintalaskureita, jotka on kehitetty autoliikkeiden käyttöön. Kun tällaisia palveluita kehitetään, luonnollisesti vastuu niiden toimivuudesta ja kehityksestä jää meidän tiimiimme.

Tällainen työn fokuksen jakautuminen useaan suuntaan on aiheuttanut varsinkin itselleni lukuisia ongelmia. Ensinnäkin tiimiimme koko ei ole kasvanut vuosien aikana, vaan päinvastoin. Samaan aikaan ylläpitämiemme verkkokauppojen ja palveluiden määrä on kasvanut. Mitä useampaa eri kokonaisuutta yritämme hallita, sitä vaikeammaksi se tulee.

Tämän lisäksi ongelmaksi on muodostunut töiden priorisointi. Jos esimerkiksi lanseeraisimme jonkin uuden vakuutuksen hintalaskurin, todennäköisesti projektin johto haluaisi siihen jonkin ajan kuluttua jotain lisäominaisuuksia tai päivityksiä ja product ownerina lisäisin työn backlogille. Käytössämme on kuitenkin vain rajallinen määrä resursseja ja lähtökohteisesti ne allokoidaan aiemmissa analyyseissä mainittujen pakollisten töiden jälkeen niihin töihin, jotka tuottavat eniten lisäarvoa, kuten rahaa tai parempaa asiakastyytyvyyttä. Itse verkkokauppaan tehtävien muutosten vaikutukset ovat käytännössä helposti mitattavissa käytössämme olevia raportointityökaluja käyttäen, joten vastaavienlaisten töiden priorisointi on suhteellisen helppoa, koska niiden vaikutus voidaan jollain tasolla arvioida. Mutta miten arvioida, mikä vaikutus on sillä, että vakuutuksen hintalaskurin tulosteelle tehdäisiin esimerkiksi jokin tekstimuutos? Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mikäli työstä

arvioidulle hyödyllä ei osata antaa mitään konkreettista arviota, työtä on todella vaikea koskaan saada priorisoiduksi.

Muun muassa näistä syistä suhtauduin skeptisesti viime viikkoina esiteltyyn ideaan, jossa verkkokaupan tiimi ottaisi vastuulleen aiemmin mainitsemani ajoneuvovakuutusten API-ratkaisut ja niiden ylläpidon. Vaikkakin verkkokaupan devaajat ja todennäköisesti verkkokauppakin hyötyisi tavallaan tällaisten ratkaisujen kehittämisestä, lähtökohtaisesti työ toteutettaisiin toiselle yksikölle.

Agiliin menetelmien perusmääritelmänä pidetään niin kutsuttua *Agile Manifestoa*, eli ketterän ohjelmistokehityksen julistusta. Julistus julkaistiin vuonna 2001 ja siinä määritellään neljä agiileille menetelmille tyypillistä arvoa, joita agiileissa menetelmissä arvostetaan:

”Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja.

Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota.

Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja.

Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa.”

(Agile Manifesto 2001).

Arvojen lisäksi julistus sisältää kaksitoista periaatetta (ProductPlan 2020). Manifestin periaatteita koskevassa osiossa mainitaan muun muassa, että

”Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti”

(Agile Manifesto 2001),

ja

”Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti,

parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä” (Agile Manifesto 2001).

Esitetyn API-projektin ensimmäinen varovainen työmääräarvio verkkokaupan osalta oli lähes tuhat tuntia, joka vastaa lähes puolen vuoden kehityskapasiteettia. Projekti keskittyisi siis ajoneuvovakuutuksiin, jotka muun muassa hinnoittelun, lainsäädännön ja ajoneuvorekisterin näkökulmasta on ehkä jopa teknisesti vaikein vakuutus tuote. Verkkokaupasta vastaavalla tiimillä ei myöskään juuri ole kokemusta API-ratkaisuista. Agiileihin periaatteisiinkin peilaten näen useita suuria riskejä tämän projektin osalta. Uskon, että tulemme tekemään API-ratkaisuja tulevaisuudessa, mutta riskien minimoimiseksi aloittaisin ratkaisujen kehittämisen jostain vähemmän säädellystä ja vakuutusteknisesti helpommasta tuotteesta.

### 3.5 5. seurantaviikko

*Maanantai 6.4.2020*

Uudella sprintillä on mukana töitä, joilla on riippuvuussuhteita muihin järjestelmiin. Maanantain tavoitteena on pitää huolta, että varsinkin nämä työt saadaan aloitettua ennen pääsiäislomaa.

Sähköautoihin liittyvästä työstä tuli heti aamusta devaajilta tekninen kysymys, jota lähdin selvittämään core-järjestelmien asiantuntijoilta. Tähän saatiin nopeasti vastaus ja työt jatkuivat käytännössä katkoitta.

Pidän kiiristorstain lomaa, sillä olen joutunut tekemään viime viikkoina hieman normaalia pidempää päivää. Iltapäivän vastailin sähköposteihin ja pyrin pitämään huolta, että mahdollisimman vähän töitä jäisi loppuviikolle.

*Tiistai 7.4.2020*

Pääsiäisviikko vaikuttaa kalenterin osalta hyvin rauhalliselta, joten tiistain tavoite on vain varmistaa, että kaikki sujuu suunnitelmien mukaan ja autan testaajia tai devaajia, mikäli heillä tulee ongelmia tai aikatauluhaasteita.

Päivä kuitenkin alkoi sillä, että squad product owner soitti ja ilmoitti että hän haluaa minut squadin scrum masteriksi. Tämä tuli sinänsä yllätyksenä, koska emme olleet keskustelleet asiasta hänen kanssaan ja olin olettanut, että ennen valitsemista olisi esimerkiksi haastattelu. Joka tapauksessa ilmoitin hyväksyväni tarjouksen ja otan mielelläni uudet haasteet vastaan.

*Keskiviikko 8.4.2020*

Alkuperäinen tavoite tälle päivälle oli selkeyttää squadin vastuualueita, sekä jatkaa selvitystyötä saavutettavuusdirektiiviin liittyvistä muutoksista. Valinta Suomen verkkokaupasta vastaavan squadin scrum masteriksi kuitenkin muutti tavoitetta sen verran, että tavoitteena on myös luoda itselle selkeämpi kuva scrum masterin tehtävistä ja niiden sovittamisesta omaan organisaatioon.

Pidimme kokouksen Suomen verkkokaupasta vastaavan, eli Classic FI -squadin tulevista vastuualueista squad product ownerin, tribe leadin ja tribe tech leadin kanssa. Tribe tech

lead toimii läheisessä yhteistyössä varsinkin tribe leadin kanssa ja hänen vastuullaan on muun muassa varmistaa, että heimolla on tarvittavat työkalut ja resurssit heimolle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Kokouksen tarkoituksena oli pääasiassa selkeyttää, että miten aiemmin mainitut ajoneuvovakuutusten API-ratkaisut ja yleisesti ottaen muut niin kutsutut partneriratkaisut sopivat Suomen verkkokaupasta vastaavan squadin vastualueeseen, eli *scopeen*. Täysin selkeää linjausta tähän ei kuitenkaan saatu muodostettua ja päätimme osallistua projektin esittelypalaveriin ymmärtääksemme paremmin projektin laajuutta ja tarkoitusta.

Jatkoimme myös squad product ownerin ja tiimimme käyttöliittymäsuunnittelijan kanssa saavutettavuusdirektiiviin liittyvien muutosten tarvetta verkkokaupassa. Olimme aiemmin tänä vuonna teettäneet saavutettavuuteen liittyvät käytettävyydestit ulkoisella palveluntarjoajalla ja loimme suunnitelman heidän laatimansa raportin pohjalta ja käyttöliittymäsuunnittelijamme johdolla. Kokouksen päätteeksi meillä oli seitsemän kehityskohteen lista, joita pidämme pohjana tuleville määrityksille.

Loppupäivästä otin enemmän selvää scrum masterin vastuista ja tehtävistä. Mielenkiinnolla odotan, mikä uuden squadin kokoonpano tulee olemaan ja miten se tulee toimimaan. Tähän mennessä ainoastaan verkkokaupan IT-tiimi, minä itse ja liiketoiminnan testaajat mukaan lukien ovat toimineet agiilisti keskenään ja muille verkkokaupan liiketoimintatiimin jäsenille agiilit toimintatavat ovat enemmän uutta. Uudessa organisaatorakenteessa kaikki tulevat kuitenkin työskentelemään yhtenä squadina, eikä samanlaista jakoa IT:n ja liiketoiminnan välillä tule olemaan. Tämän lisäksi roolien ja vastuiden sovitukset system product ownerin ja squad product ownerin, sekä entisen scrum masterin ja squad scrum masterin välillä tulee olemaan mielenkiintoista.

*Torstai 9.4.2020*

Kiirastorstai. Henkilökohtainen vapaapäivä.

*Perjantai 10.4.2020*

Pitkäperjantai. Yleinen vapaapäivä.

## *Viikkoanalyysi*

Scrum masterin tehtävänä on vastata siitä, että tiimin, tai squadin jäsenet noudattavat scrumin mukaisia toimintatapoja ja tukee heitä niiden omaksumisessa. Scrum master auttaa squadin jäseniä ymmärtämään scrumin teoriaa, sääntöjä ja käytäntöjä. Scrum master toimii squadin palvelevana johtajana. (Schwaber & Sutherland 2017, 7)

Otin tiedon scrum masteriksi valinnasta vastaan ristiriitaisin tunnelmin ja jouduin hetken aikaa miettimään, haluanko muuttaa tehtävänkuvaani niin paljon. Olen nauttinut roolistani verkkokaupan teknisenä asiantuntijana, vaikka työ on välillä ollut raskasta ja yksinäistä. Scrum masterin rooliin ei lähtökohtaisesti kuulu toimia alansa asiantuntijana, joka tietää miten asiat tulee tai voi tehdä, vaan auttaa squadin muita jäseniä onnistumaan. Toisaalta taas nautin muiden auttamisesta, yhdessä tekemisestä sekä positiivisen ilmapiirin luomisesta, jotka kuvastavat enemmänkin scrum masterin kuin product ownerin työtehtäviä.

Saku Huttusen mukaan scrum masterin olisi muun muassa hyvä olla osa tiimiä, eikä sen yläpuolella. Scrum masterin kanssa tulisi olla helppo puhua ja muiden squadin tiimin jäsenten tulisi pystyä luottamaan häneen. Scrum master myös laittaa tiimin menestyksen oman menestyksen edelle, ja hänellä on rohkeutta suojella tiimiä. Scrum masterin tulisi myös olla tarpeeksi jämäkkä fasilitoidakseen scrumia, sekä hänellä tulisi olla tarpeeksi hyvät tekniset kyvyt työskennellä osana tiimiä. (Huttunen 20.1.2015)

Vaikka minulla ei vielä ole käytännön kokemusta scrum masterina toimimisesta, minun on melko helppo yhdistää Huttusen listaamat scrum masterin ominaisuudet itseeni. Product ownerina en koskaan ole nähnyt itseäni muuta tiimiä ylempänä, vaikka välillä luonnollisesti joitain päätöksiä on pitänytkin tehdä ja töiden priorisointi on kuulunut tehtävänkuvaan. Minut on aiemmin palkittu yksikön tiimipelaajana, joten uskon, että kanssani on helppo keskustella ja minuun luotetaan. Vaikka työssä menestyminen tietenkin tuntuu hyvältä, koen välillä huonoa omaatuntoa siitä, että kiitos tiimin loistavasta työstä kohdistuu monesti lähtökohtaisesti minulle. Uskon myös, että product ownerina toimiminen on sekä opettanut minut suojelemaan tiimiäni, että luonut edellytykset jatkamaan tiimissä työskentelyä myös teknisestä näkökulmasta.

Samalla kuitenkin muun muassa ajankäytön hallinta, jonka olen nostanut aiemmin jo kehityskohteekseni, voi tuottaa ongelmia scrum masterina toimimisessa. Järjestelmäomistajan roolissa ajankäytön hallinnan haasteet ovat voineet johtaa siihen, että olen tehnyt omia töitani myöhään illalla, jotta saan ne ajoissa valmiiksi. Scrum master toimii taas eräänlaisena seremoniamestarina squadin yhteisissä palavereissa ja opastaa sekä auttaa muita



squadin jäseniä onnistumaan. Ajankäytön hallintaan liittyvät haasteeni voivat siis vaikuttaa tulevaisuudessa enenevässä määrin myös squadin muiden jäsenten toimintaan, mikäli en saa vastuullani olevia töitä hoidettua ajoissa.

### **3.6 6. seurantaviikko**

*Maanantai 13.4.2020*

Toinen pääsiäispäivä. Yleinen vapaapäivä.

*Tiistai 14.4.2020*

Pidemmän vapaan jälkeen tavoitteena on varmistaa, ettei verkkokaupassa ole tapahtunut mitään kriittistä loman aikana, sekä suorittaa suunniteltu tuotantoon siirto. Samalla jatkuu squadin toiminnan suunnittelu niiden tietojen pohjalta mitä tiedän.

Pääsiäisen aikana ei ollut tapahtunut mitään kriittistä verkkokaupan suunnalla. Koronan takia matkavakuutusten myynti hipoo pohjalukemia, mutta jatkoimme edelleen matkavakuutuksen hintasivun uudistamisen suunnittelua. Olemme aiemmin saaneet hyväksynnän projektillämme matkavakuutuksen verkkokaupan uudistuksesta. Projekti kuitenkin vaatii töitä myös core- järjestelmältä ja meidän työmme voi alkaa vasta kuin he ovat aloittaneet omansa. Uudistus on tarkoitus julkaista lauantaina 6.6., joten meidän tulisi päästä aloittamaan työt mahdollisimman nopeasti. Koska devausta ei kuitenkaan voinut vielä aloittaa, jatkoimme liiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa muun muassa hintakommunikaation selkeyttämisen suunnittelua.

Tuotantoon siirto sujui mallikkaasti tälläkin kertaa. Suurimpana uudistuksena oli jälleen uuden hintasivun implementointi yhteen uuteen vakuutus tuotteeseen. Koestus hoidettiin nopeasti ilman suurempaa vaivaa.

Vaikka en vielä tiennyt tulevan squadin täydellistä kokoonpanoa, tiesin, että tarkoituksena on sulauttaa verkkokaupasta vastaava IT-tiimi ja liiketoimintatiimi yhdeksi squadiksi. Tässä näin saman tien meidän squadin yhden suurimmista haasteista. Squadissa työskentely tarkoittaa muun muassa sitä, että ryhmä ottaa yhdessä vastuun tekemisistään, eikä ryhmällä ole suoranaista johtajaa joka kantaa vastuun. Miten luoda vahva yhteenkuuluvuuden ja vastuun jakamisen tunne, kun puolet squadin jäsenistä on ruotsalaisia devaajia, jotka eivät juuri tunne suomalaista vakuutusliiketoimintaa, ja toinen puoli squadista on suomalaisia vakuutusalan asiantuntijoita, jotka eivät lähtökohtaisesti juuri ymmärrä ohjelmistokehittämistä? Näitä mietin lähes koko päivän.

*Keskiviikko 15.4.2020*

Tämän päivän tavoitteena on keskustella esimiehen ja lähimmän kollegani kanssa tiettyjen työtehtävien ja vastuiden asteittaisesta siirtämisestä kollegan hoidettavaksi.

Pidimme kokouksen aamulla esimieheni kanssa ja keskustelimme miten ja mitä vastuita ja tehtäviä olisi järkevä siirtää kollegani hoidettavaksi. Lähtökohtaisesti organisaatiomuutoksen myötä nimitetyt scrum masterit ja product ownerit pitävät linjaorganisaation mukaiset työtehtävänsä, mutta samalla he tulevat hoitamaan uusien rooliensa mukaisia tehtäviä. Käytännössä tämä vaikuttaa mahdottomalta, joten sovimme, että tiettyjä tehtäviä siirrettiin asteittain tämän lähikollegani vastuulle.

Ilmapäivällä keskustelin tämän lähikollegani kanssa ja hän oli valmis haasteeseen. Sovimme, että teemme jatkossa yhdessä isompia järjestelmämäärityksiä, mutta pienemmistä uudistuksista ja ominaisuuksista, kuten uuden hintasivun implementoinnista seuraaviin tuotteisiin, hän ottaa vastuun saman tien. Tiettyihin palavereihin osallistumiset sovitaan tapauskohtaisesti.

*Torstai 16.4.2020*

Torstain tavoitteena on selkeyttää itselle tarkemmin, mitä ongelmia IT:n ja liiketoiminnan yhdistäminen yhdeksi squadiksi voi tuoda mukanaan käytännössä.

Päätin tyhjentää kalenteristani hieman tilaa ja käyttää aikaa squadissa työskentelyn aloittamiseen, vaikka squadin kokoonpano ei ole vielä tiedossa. Minulla oli omat ennakoasenteeni ja ajatukseni, mutta päätin soittaa eräälle tiimimme jäsenelle ja pyysin jakamaan omia ajatuksiaan ja mielipiteitään.

Puhelun jälkeen kuva mahdollisista ja jopa todennäköisistä haasteista tiimien yhteensovittamisesta alkoi hahmottumaan. Liiketoiminnan tiimin näkökulmasta haaste tulee olemaan IT:n käytössä olleiden agiilien teknisten työkalujen käyttöönotto sekä heidän töiden ja tekemisen jakaminen ja aikatauluttaminen sprintteihin. IT:n näkökulmasta ongelmaksi voi muodostua esimerkiksi tunne turhiin palavereihin osallistumisesta, mikäli palaverissa ei keskustella konkreettisesta teknisestä tekemisestä.

*Perjantai 17.4.2020*

Päivän tavoitteena on rakentaa liiketoiminnan tiimin kanssa yhteinen näkemys syksyn mahdollisista verkkokauppaan liittyvistä töistä ja niiden priorisointi.

Squad product owner oli saanut toiveen tribe leadilta, että meidän tulisi listata kaikki mahdolliset verkkokaupan omat ja muiden sidosryhmien vetämät projektit, jotka liittyvät verkkokauppaan, tehdä töistä karkeat työmääräarviot ja priorisoida projektit oman näkemyksemme mukaan. Tämä osoittautui todella vaativaksi tehtäväksi, sillä isosta osasta projekteista moni kuuli vasta ensimmäistä kertaa. Onneksi IT-tiimi oli pystynyt antamaan karkeat työmääräarviot osasta projekteista ja pystyimme priorisoimaan projektit oman näkemyksemme mukaan.

Ilmapäivällä saimme vihdoin kuulla myös tulevien squadien miehitykset. Verkkokaupasta vastaava tiimi pysyi lähes samana, eikä suuria yllätyksiä tullut. IT-tiimissä työskentelevä entinen scrum master tulee jatkossa työskentelemään Ruotsin verkkokaupan scrum masterina, mutta samalla myös osa-aikaisesti Suomen verkkokaupan teknisenä koordinaattorina. Pidän tätä todella hyvänä päätöksenä ja tämä luo varmasti turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta devaajien keskuudessa.

### *Viikkoanalyysi*

Agile Manifeston mukaan agiileissa toimintatavoissa arvostetaan enemmän yksilöitä ja kanssakäymistä, kuin menetelmiä ja työkaluja (Agile Manifesto 2001). Kate Ebyn mukaan tämä on loogista, sillä mikäli menetelmät ja työkalut ohjaisivat tekemistä, ihmisillä olisi muun muassa enemmän vaikeuksia sopeutua muutokseen joustavasti. Tämän lisäksi Eby antaa esimerkin viestinnästä: kanssakäymiseen pohjautuvassa viestinnässä viestintää tapahtuu silloin, kun sille on tarve, mutta menetelmiin pohjautuvassa viestinnässä viestintä on aikataulutettua ja sillä on valmiiksi määritelty konteksti. (Eby 29.7.2016)

Tämä tuleekin pitää mielessä, kun liiketoimintataustaiset squadin jäsenet aloittavat Azure DevOpsin käytön. Käytämme DevOpsia käytännössä backlogin hallintaa, sprint planninkiin, osana dailyja, eli yleisesti ottaen jokapäiväisen työn hallintaan. Itselläni työkalun käytön omaksuminen kesti aika kauan, joten olisi naiivia olettaa, etteikö käytön aloittaminen aiheuttaisi jonkinlaista shokkireaktiota ainakin osassa liiketoimintataustaisissa squadin jäsenissä. Vaikka squadin jäsenten työtehtävät eivät juurikaan muutu, työn seuranta ja sen läpinäkyvyys tulee muuttumaan. Jatkossa työt tulee muun muassa pystyä jaksottamaan

kahden viikon mittaisiin sprintteihin ja työmäärä pitää pystyä arvioimaan, jotta käytettävissä oleva kapasiteetti voidaan käyttää mahdollisimman tehokkaasti. Liiketoiminnan puolella näin ei ole aiemmin toimittu, joten uusien toimintatapojen opetteluun tulee menemään aikansa.

Menetelmät ja työkalut voivat auttaa meitä onnistumaan työssämme paremmin, mutta ne eivät saa määrittää meidän tekemistämme. Ei pidä kuitenkaan suhtautua liian varauksella uusien työkalujen käyttöönottoon, vaikka muutosvastarinta voisi ollakin luonnollinen reaktio. Kari Murron mukaan muutosvastarinnan taustalla on yleensä liian vähäinen tiedonsaanti sekä tunne siitä, ettei ole itse päässyt vaikuttamaan päätöksiin (Murto 6.3.2016). Todennäköisesti uusien toimintatapojen käyttöönotto tulee hidastamaan tekemistämme aluksi, mutta scrum masterina minun tulee myös pitää huolta, että squadin jäsenet saavat tarpeeksi tukea ja opastusta tarvitsemisessaan asioissa. Squadin toiminnan aloitukseen on vielä muutama viikko aikaa, joten toivottavasti ehdin auttamaan kaikkia apua tarvitsevia uusien työkalujen ja toimintatapojen käyttöönotossa.

Joka tapauksessa on ilo huomata, kuinka aktiivisesti varsinkin liiketoimintataustaiset squadin jäsenet valmistautuvat tulevaan muutokseen. Squadin aloitukseen on vielä kolme viikkoa, mutta jo nyt pyrimme ratkaisemaan yhdessä ongelmia, joita uskomme todennäköisesti kohtaavamme.

### **3.7 7. seurantaviikko**

*Maanantai 20.4.2020*

Tästä viikosta on tulossa viimeinen viikko, jolloin hoidan käytännössä ainoastaan järjestelmäomistajan tehtäviä. Ensi viikon olen lähes kokonaisuudessaan scrum master -koulutuksessa ja seuraavalla viikolla squadin loput jäsenet suorittavat itsenäisiä agile-harjoituksia. Sitä seuraavalla viikolla squad perehdytetään agileihin toimintatapoihin ja harjoitellaan squadissa työskentelyä product ownerin ja scrum masterin johdolla ja sitä seuraavalla viikolla työskentely squadina jo alkaa. Joten tämän viikon tavoitteena on hoitaa mahdollisimman valmiiksi asioita, joihin ei tämän viikon jälkeen ole enää aikaa.

Kävimme lähimmän kollegani, jolle osa tehtävistäni siirtyy, kanssa läpi valmiita ja keskenräisiä määräytyksiä. Sovimme, että tällä viikolla hän tekee määrätykset tiettyihin töihin ja minä tarkistan ja tarvittaessa kommentoin niitä.

*Tiistai 21.4.2020*

Tiistain tavoitteena oli keskustella verkkokaupan liiketoimintatiimin kanssa odotuksista ja ajatuksista squadissa työskentelyyn liittyen.

Kuukausittainen pitkä tiimipalaveri pidettiin tänään verkkokaupan liiketoimintatiimin kesken. Keskustelimme ajankohtaisista asioista, eli käytännössä käynnissä olevasta organisaatiomuutoksesta. Yleinen mielipide kuitenkin oli, että muutos on meidän tiimin osalta verrattain pieni, sillä kaikki uuden squadin jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan edes nimellä. Tämän lisäksi IT, minä ja testaajat olemme työskennelleet agiilisti jo vuosia, joten kaikilla oli vahva usko, että pystymme squadin sisällä auttamaan toisiamme onnistumaan.

Illtapäivällä jatkoimme lähikollegani kanssa määritysten ja muiden käytännön asioiden läpikäyntiä. Vaikka häneltä puuttuu vielä syvempää ymmärrystä tietyistä teknisistä verkkokaupan lainalaisuuksista, hänen työnsä laatu on korkeaa ja määritykset selkeästi ymmärrettäviä.

*Keskiviikko 22.4.2020*

Tämän päivän ainoana tavoitteena on viimeistellä saavutettavuusdirektiiviin liittyvien verkkokaupan muutosten prioriteetti ennen kuin työskentely squadissa alkaa.

Käyttöliittymäsuunnittelijamme tulee jatkossakin työskentelemään osittain kanssamme. Lähtökohtaisesti hänen työtehtävänsä kuitenkin muuttuvat entistä pohjoismaisemmaksi ja hän kuuluu toiseen squadiin. Tästä syystä halusimme viimeistellä saavutettavuusdirektiiviin liittyvät muutostöiden määritykset ja prioriteetin, ennen kuin organisaatiomuutos astuu voimaan.

Minulla ja squad product ownerilla ei ollut mitään lisättävää käyttöliittymäsuunnittelijan tekemiin määrityksiin. Muutokset sisälsivät seitsemän eri kehityskohdetta, jotka keskenään keskustelemalla saimme priorisoitua tärkeysjärjestykseen.

*Torstai 23.4.2020*

Torstain tavoitteena on saada selkeämpi kuva projektista liittyen ajoneuvovakuutuksien API-ratkaisuihin ja vastaus siihen, että kuuluuko projekti squadin scopeen.

Squad product ownerin, tribe leadin ja tribe tech leadin kanssa aiemmin käymämme keskustelun pohjalta päätimme osallistua tähän palaveriin ymmärtääksemme paremmin projektin laajuuden ja tarkoituksen.

Kyseessä olisi teknisesti todella mittava ja kallis projekti, joka toteutettaisiin toiselle yksikölle. Tämä sotii lähtökohtaisesti agiilia ajatusmaailmaa vastaan, jossa squad tekee ainoastaan sellaisia töitä, jotka voidaan katsoa kuuluvan squadin scopeen. Koska Classic FI -squadin scope on käytännössä luoda vakuutusten ostopalveluita loppuasiakkaille, eli yksityishenkilöille, ei tällainen projekti omasta mielestäni lähtökohtaisesti kuulu meidän vastuulle.

Kokouksen aikana kävi myös ilmi, että tarvitaan vielä tarkempaa selvitystä siitä, minne järjestelmään tai mitä järjestelmää käyttäen API-ratkaisut tulisi luoda. Projektin johto päätti jatkaa asiaan tutustumista.

*Perjantai 24.4.2020*

Perjantain tavoitteena on viimeistellä tulevien töiden määrityksiä ja pyrkiä varmistamaan, että voin stressittä olla käytännössä koko ensi viikon scrum master -koulutuksessa.

Normaalisti tänään olisi pitänyt olla sprint planning, mutta aikatauluhaasteiden takia jouduimme siirtämään sen maanantaille. Jatkoimme lähikollegani kanssa määritysten läpikäyntiä ja niiden viimeistelyä.

Tarkistin vielä, että verkkokaupan backlog oli prioriteettijärjestyksessä ja valmis maanantain sprint planningia varten.

*Viikkoanalyysi*

Työterveyslaitoksen mukaan tehtäväkohtaisessa työnopastuksessa tulisi muun muassa kertoa työnkuvasta ja sen merkityksestä osana suurempaa kokonaisuutta, sekä sopia yhdessä tarkemmista töiden vastuualueista (Työterveyslaitos 2020). Näin toimimmekin lähikollegani kanssa, vaikka meillä ei tarkempaa aikataulua tai suunnitelmaa ollutkaan aiheen tiimoilta. Olemme työskennelleet yhdessä jo kahden vuoden ajan, joten pystyimme vaihtamaan sopimaan, mitä töitä hän jatkossa ottaa vastuulleen, mitkä kuuluvat edelleen minulle ja missä asioissa teemme yhteistyötä. Liian tarkkaa suunnitelmaa emme tehneet, sillä olemme vielä keskellä organisaatiomuutosta ja muun muassa töiden jakautuminen squadin sisällä ja niiden määrä ei ole vielä täysin selvää.

Kävimme lähikollegani kanssa vastuiden ja tehtävien siirrot läpi ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen yhden periaatteen mukaisesti.

”Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu” (Agile Manifesto 2001).

Koska teemme tällä hetkellä kaikki etätöitä, emmekä voi tavata kasvokkain, tiedon välity tapahtui luonnollisesti Teamsin välityksellä. Tiimimme jäsenet ja monet sidosryhmiemme jäsenet työskentelevät useissa eri maissa ja paikkakunnilla, joten kasvotusten näkeminen on muutenkin työssämme ennemminkin poikkeus kuin sääntö. Olen kuitenkin huomannut, että mikäli minun tulee välittää eteenpäin mitään tietoa tai kysymyksiä, joiden kirjoittaminen esimerkiksi sähköpostilla vie kauemmin kuin minuutin, on yleensä parempi soittaa. Nykypäivänä oman tietokoneen näytön jakaminen on myös niin mutkatonta, että tiedon välittäminen vastaanottajalle siinä muodossa kuin lähettäjä on sen aikonutkin, on tehty helpoksi.

Etätöiden teosta on keskusteltu ja tehty tutkimuksia jo vuosikymmeniä, mutta varsinkin koronapandemian aikana siitä on keskusteltu päivittäin. Kaikkea työtä ei voi tehdä etänä ja yritysten sisälläkin etätöihin voidaan suhtautua huomattavan eri tavoin. Harri Melinin mukaan luottamus näyttelee vahvaa roolia etätöiden tekemisessä ja etätöiden tekemiseen liittyy paljon myönteisiä piirteitä: työmatkoihin käytetty aika säästyy, turhat häiriöt vähenevät, työympäristö on rauhallinen ja keskittyminen omaan työhön helpompaa. Näiden lisäksi etätöiden on nähty vähemmän kuormittavana kuin toimistolla työskentely. (Melin 24.4.2020)

Omassa työssäni en ole koronan aikana huomannut suurta muutosta etätöiden suhteen, sillä tiimissämme olemme saaneet jo aiemminkin tehdä etätöitä suhteellisen vapaasti ja olemme muutenkin tottuneet työskentelemään eri paikkakunnilla tai maissa sijaitsevien ihmisten kesken. Suurimman muutoksen olen kuitenkin huomannut devaajien työnteossa, sillä he ovat tottuneet tekemään töitä toimistolla ja enemmän yhdessä. Nyt vaikuttaa siltä, että yksinkertaisemmat työt, jotka he voivat tehdä yksinään, saadaan tehtyä huomattavasti nopeammin kuin ennen. Toisaalta taas uudet projektit, jotka vaativat devaajien yhteistä analyysiä ja pohdintaa, vievät normaalia enemmän aikaa.

Tämän lisäksi on sanottava, että työpaikan sosiaaliset suhteet näyttävät nyt huomattavasti tärkeämmässä valossa kuin ennen. Vaikka etätö sinänsä olisikin vähemmän kuormittavaa kuin toimistolla työskentely, sosiaalisten suhteiden puute ja aito kanssakäyminen ihmisten kanssa luo toisenlaista henkistä kuormitusta.

### 3.8 8. seurantaviikko

*Maanantai 27.4.2020*

Maanantain alkuperäinen tavoite oli osallistua koko päivän kestäväan kokoukseen palvelumuotoilusta. Viikonloppuna tapahtuneen muutaman tunnin internetpalveluntarjoajan katkoksen takia tavoite muuttui varmistamaan, että kaikki viikonloppuna verkkokaupasta ostetut vakuutukset ovat menneet voimaan saakka.

Selvitimme lähikollegani ja core-järjestelmien asiantuntijoiden avulla, miten katkos oli vaikuttanut Suomen verkkokauppaan ja kuinka kauan. Lopulta kävi ilmi, että selvitystä vaativia tapauksia oli vain muutama ja pystyimme hoitamaan ne itsenäisesti saman päivän aikana.

Iltapäivällä pidimme viimeisin sprint planningin nykyisellä kokoonpanolla, eli ainoastaan IT-tiimin ja testaaajien kesken. Tämän sprintin jälkeen aloitamme kokopäiväisen työskenteilyn squadina ja lähtökohtaisesti kaikki palaverit tullaan pitämään yhdessä koko squadin kesken.

Yleensä sprint planningissa tiimi lähtee luottavaisesti suorittamaan sprintin töitä, mutta tällä kertaa tilanne oli hieman toinen. Tuleva kolme viikkoa näyttää pitävän sisällään todella paljon epävarmuutta, muun muassa normaalia huomattavasti kiireellisempi aikataulu matkavakuutukseen liittyvän projektin kanssa, sekä agile koulutuksiin ja squadin perehdytysviikkoon, eli *ramp-up viikkoon* sisältyviin kokouksiin varatut ajat. Tiimin devaajat tekevät työnsä tehokkaimmin, kun he saavat työskennellä keskeytyksettä, mutta tuleva kolme viikkoa tulee olemaan täynnä keskeytyksiä. Kerroin tiimille, että ainoastaan me itse luomme itsellemme paineita ja me voimme tehdä vain parhaamme tässä epänormaalisessa tilanteessa, emmekä yhtään enempää.

*Tiistai 28.4.2020*

Tänään alkaa meidän triben kaikkien squadien product ownereiden ja scrum mastereiden kolmipäiväinen yhteiskoulutus. Vaikka uskon, että työni kautta olen oppinut työskentelemään jollain tapaa agiilien menetelmien ja scrumin mukaisesti, tavoitteenani on lisätä teoriaan pohjautuvaa ymmärrystäni, sekä oppia lisää uudesta roolistani scrum masterina. Koulutukset pidetään englanniksi.



Päivän aikana kävimme läpi agilen ja modernin agilen toimintatapojen arvoja ja periaatteita. Yksi päivän tärkeimmistä opeista oli ymmärrys siitä, että agile on tapa ajatella, eikä kasa työkaluja, joita käyttämällä voi väittää olevansa agile. Oikeat työkalut voivat kyllä auttaa ajattelutavan muuntamisena käytäntöön, mutta eivät yksinään riitä.

Päivän toinen tärkeä oppi oli testaamisen tärkeys. Jos emme testaa tuotteitamme ja palveluitamme, mistä voimme tietää toimivatko ne parhaalla mahdollisella tavalla? Olin erittäin tyytyväinen, että testaamisen tärkeys nousi näin vahvasti esiin, sillä olemme verkko-kaupassa harjoitelleet yhdessä A/B-testien tekemistä ja oppineet niiden tärkeydestä lisää viimeisen vuoden aikana.

Päivän kolmannessa osuudessa keskityimme scrumiin ja scrumin rooleihin. Tämä osio oli päivän annista itselle tutuin ja ei pitänyt sisällään suuria yllätyksiä. Tämän osuuden aikana kävi kuitenkin ilmi, että tulemme siirtymään nykyisistä kolmen viikon sprinteistä kahden viikon sprintteihin. Ensimmäinen ajatus tästä oli, että kyseessä ei ole meille positiivinen muutos. Scrumin palavereihin, eli *seremonioihin* osallistuu jatkossa lähes kaksi kertaa enemmän ihmisiä kuin ennen, squad tulee sisältämään sekä IT- että liiketoimintataustaisia ihmisiä ja agiilien toimintatapojen lähtötasot vaihtelevat suuresti. Näiden lisäksi seremonioita järjestettäisiin jatkossa nopeammalla syklillä, joten seremonioihin käytettävä työaika kasvaa suhteessa huomattavasti.

#### *Keskiviikko 29.4.2020*

Tämänkin päivän tavoitteena on oppia mahdollisimman paljon agilesta, scrumista ja scrum masterina toimimisesta.

Päivän koulutus alkoi tutustumalla tarkemmin scrum masterin ja product ownerin rooleihin scrumissa. Tämä oli kokonaisuudessaan silmiä avaava osio. Samalla toivoin, että minulle olisi järjestetty samanlainen opetus product ownerina toimimisesta, kun aloitin nykyisessä roolissani järjestelmäomistajana, mutta siihen työhön opin lähinnä töitä tekemällä.

Päivän toisessa osiossa menttiin syvemmälle scrumin termistöön ja opettelimme muun muassa mikä on *backlog* ja millainen on hyvä backlog, mitä ovat *user storyt*, *epicit* ja *featuret* ja mitä ovat esimerkiksi *hypoteesi* tai *definition of done*. Suurimman osan termistöä tunsin jo valmiiksi, mutta todella mielenkiintoista kuulla puhuttavan niistä muutenkin kuin täysin IT:n näkökulmasta.

Päivän viimeisessä osiossa kävimme vielä nopeasti läpi muun muassa työmääräarvioiden tekemistä. Tämänkin uskon tuottavan meidän squadin liiketoimintataustaisille ihmisille ongelmia. IT on tottunut tekemään työmääräarvioita ja suurin osa heidän työstään on konkreettista tekemistä, mutta uskon, että liiketoiminnan puolella joillekin tulee olemaan haastavaa yrittää kehittää arviota ideoimiseen ja kokouksiin tarvittavasta työmäärästä jonkin tietyn projektin osalta.

*Torstai 30.4.2020*

Viimeisen koulutuspäivän tavoitteena on edelleen oppia ymmärtämään agilea ja scrumia entistä paremmin.

Viimeisenä koulutuspäivänä keskusteltiin agiilista johtamisesta ja sen hyödyistä verrattuna hierarkkiseen johtamistyyliin. Oli ilo huomata, että sekä IT-tiimissä, että liiketoimintatiimissä olemme toimineet jo enemmän tai vähemmän noudattaen agiilia johtamistyyliä.

Viimeisen päivän yksi parhaista opeista oli resurssioptimointi ja siitä mahdollisesti aiheutuvat haasteet. Parhaisiin tuloksiin päästään, mikäli squadin jäsen työskentelee kokopäiväisenä squadin jäsenenä. Mutta mikäli jäsen joutuu tekemään töitä esimerkiksi usealle eri squadille, tämä voi johtaa hajaantuneeseen fokukseen, rajoitettuun sitoutuneisuuteen, sekä työn priorisointiongelmiin. Meidän squadissa työskentelee kolme henkilöä, jotka kuuluvat lähtökohtaisesti toisiin squadeihin, joten todennäköisesti tulemme kohtaamaan näitä haasteita heti squadin aloittaessa toiminnan.

*Perjantai 1.5.2020*

Vappupäivä. Yleinen vapaapäivä.

*Viikkoanalyysi*

Vaikka koulutusten sisältö oli osittain tai jopa suurelta osin tuttua, viikko oli henkisesti todella raskas. Päivät olivat pitkiä ja teimme paljon yhteisharjoituksia ja tutustuimme toisiimme. Ja vaikka olen tiennyt tulevasta muutoksesta jo jonkin aikaa, näin konkreettinen valmistautuminen uuteen rooliin ja organisaatiomuutokseen luo paineita ja jännitystä. Toisaalta koulutuksessakin läpi käydyssä ketterän ohjelmistokehityksen julistuksessa mainitaan, että agiileissa toimintatavoissa arvostetaan enemmän vastaamista muutokseen, kuin suunnitelmassa pitäytymistä (Agile Manifesto 2001). Uudessa roolissani minulla on vastuu auttaa muita squadin jäseniä onnistumaan ja auttaa heitä tässä muutoksessa.

Koska olen jo aiemmin toiminut osittain agiilisti IT:n ja liiketoiminnan välimaastossa, tuleva muutos ei tule todennäköisesti itselleni olemaan niin suuri.

Uudessa organisaatiomallissa millään tiimillä, eli squadilla ei ole tiiminvetäjää. Tiimi rakentuu noin kymmenestä henkilöstä, joista yksi on squad product owner, yksi on squad scrum master ja loput ovat squad membreitä, eli tiimin jäseniä, eikä kukaan squadin jäsenistä ole organisaatiossa muita ylempänä. Scrum masterilla ja product ownerilla on squadin toimintaan liittyviä tehtäviä, jotka erottavat heidät muista squadin jäsenistä, mutta squad on aina yhdessä vastuussa tekemisistään.

Muutosviestinnän kannalta tämä kuitenkin asettaa scrum masterin ja product ownerin muihin squadin jäseniin verrattuna erikoiseen asemaan, sillä heidän vastuullaan on perehdyttää squadin muut jäsenet uuteen toimintamalliin. Squadin muut jäsenet käyvät kyllä itsenäisesti läpi koulutusmateriaalit, mutta scrum masterin ja product ownerin vastuulla on pitää huoli, että koulutusmateriaali on ymmärretty ja kaikilla jäsenillä on tarvittava osaaminen aloittaa squadissa työskentely. Onneksi squadissamme on vain muutamia, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet scrumissa tai agiilisti, joten uskallan toivoa, että squadissa työskentely tulee alkamaan verrattain tehokkaasti.

### **3.9 9. seurantaviikko**

*Maanantai 4.5.2020*

Maanantain tavoitteena on suunnitella squad product ownerin kanssa squadin ramp-up viikon aikataulu, sekä varmistaa, että kaikki on valmista huomista tuotantoon siirtoa varten.

Ramp-up viikolla pidämme useita palavereita squadin kesken product ownerin tai scrum masterin johdolla. Scrum masterin vastuulle kuuluu kokoukset, joissa käsitellään muun muassa squadin sisäisiä kommunikointivälineitä ja -kanavia, sovitaan scrumin seremonioiden aikataulut, käydään läpi squadin jäsenten kompetenssia sekä keskustellaan agiileista arvoista ja miten nuo arvot voisivat konkreettisesti näkyä päivittäisessä tekemisessämme. Varasin ajat kyseisille palavereille seuraavalle viikolle.

Kävimme lähikollegani, joka on ottanut hoitaakseen osan vanhoista työtehtävistäni, kanssa myös läpi huomisen tuotantoon siirron sisällön ja töiden tilanteen. Kaikki työt saivat hyväksynnän tuotantoon siirtoa varten.

*Tiistai 5.5.2020*

Päivän tavoitteena on varmistaa, että tämän päivän tuotantoon siirto hoituu onnistuneesti. Tämän lisäksi odotan, että iltapäivän Azure DevOps -koulutus tulee olemaan haastava uudelle squad product ownerille ja tulee vaatimaan kahdenkeskeistä opiskelua.

Tuotantoon siirto aloitettiin dailyn jälkeen ja koestus saatiin sujuvasti päätökseen puoleen päivään mennessä. Jälleen kerran tuotantoon siirto siis sujui onnistuneesti. Useiden sidosryhmien kauan odotettu uudistus, eli sähköautojen vakuuttaminen saatiin vihdoinkin mahdolliseksi. Tämän lisäksi muun muassa verkkokaupan teknisen suorituskykyyn liittyvät mitattavat parannukset sekä omakotitalovakuutuksen uusi hintasivu saatiin siirrettyä tuotantoon.

Iltapäivällä osallistuin myös triben product ownereille ja scrum mastereille suunnattuun Azure DevOps -koulutukseen. DevOpsia tullaan käyttämään squadeissa useaan tarkoitukseen, kuten sprint planningiin, backlogin hallintaan ja päivittäisen työn seurantaan ja koordinointiin. Olemme käyttäneet kyseistä työkalua IT-tiimin kanssa samaan tarkoitukseen ja squad product owner pyysikin koulutuksen jälkeen, että voisimmeko käydä työkalua rauhassa läpi yhdessä paremmalla ajalla, sillä opetus oli tässä kokouksessa todella korkealentoista. Olisin itsekkin ehdottanut hänelle täysin samaa ja sovimme että kutsutaan samaan kokoukseen muutkin liiketoimintataustaiset squadin jäsenet.

### *Keskiviikko 6.5.2020*

Keskiviikon tavoitteena oli suunnitella vastuullani olevia ramp-up viikon kokouksia.

Keräsin viime viikon koulutusmateriaaleista sekä netistä tietoa agiileista arvoista ja käytännöistä ja laadin osallistavan koulutusmateriaalin Mentimeter-palvelua käyttäen. Uusien toimintatapojen teoriaosuudet eivät välttämättä ole se organisaatiomuutoksen ja toimintatapojen muutoksen mielenkiintoisin osuus, joten tein esityksen, johon kaikki osallistuvat puhelinta käyttäen.

Ramp-up viikko alkaa maanantaina Teamsin välityksellä pidettävällä koko triben yhteisellä kick-offilla. Kick-offiin kuuluu osana scrum mastereiden vetämät kokoukset omille squadeilleen. Tänään valmistin materiaalit yhteen kyseisistä kokouksista luomalla retro-taulun FunRetro-palvelua käyttäen. Harjoituksen tarkoituksena on antaa kaikille mahdollisuus jakaa omia odotuksiaan, toiveitaan ja kysymyksiä squadissa työskentelyyn liittyen ja luoda avointa keskustelua aiheiden ympärille.

*Torstai 7.5.2020*

Tämän päivän tavoitteena on jatkaa vastuillani olevien ramp-up viikon kokousten valmistelua sekä auttaa squad product owneria hänen vastuillaan olevien kokousten valmistelussa.

Maanantain kick-offia varten loin loput vaadittavat materiaalit, sekä valmistauduin squadin yhteisiä pelisääntöjä tai sopimuksia koskevaan palaveriin. Kirjoitin varmuuden vuoksi itselleni ylös niin sanottuja yleisiä ryhmän pelisääntöjä, mikäli squadin jäseniltä ei tulisi omia ideoita yhteisiksi pelisäännöiksi.

Product ownerin vastuulla on muun muassa käydä squadin kanssa läpi backlogia, sen tarkoitusta, hallintaa ja käyttöä. Tämä vaikutti osoittautuvan mahdottomaksi, sillä uudella squad product ownerilla ei ollut käyttöoikeuksia DevOpsiin, jossa olemme ylläpitäneet ja ylläpidämme jatkossakin backlogia. Tämän lisäksi työkalun käyttöön annettu opetus ei ollut sillä tasolla, että kukaan, joka ei ole aiemmin kyseistä työkalua käyttänyt, olisi oppinut sitä käyttämään. Päätimme siis, että pidän hänen puolestaan ramp-up viikon backlogia koskevat kokoukset.

*Perjantai 8.5.2020*

Perjantain tavoitteena on varmistaa, että olemme product ownerin kanssa valmiita ramp-up viikkoon. Tämän lisäksi on varmistettava, missä vaiheessa sprintin työt ovat, sillä ensi viikolla devaajien työnteko tulee keskeytymään vähän väliä.

Yksi tiimimme devaaja on tällä viikolla ollut auttamassa toisen maan verkkokauppaa heidän vakavan teknisen ongelman korjaamisessa. Tänään kävi ilmi, että hän joutuu olemaan poissa vahvuudestamme myös ensi viikon. Tämä on tietysti valitettavaa, sillä hän ei pääse osallistumaan squadin perehdytysviikolle lainkaan, mutta samalla tiimimme kehityskapasiteetti ensi viikolle laskee entisestään.

Päivän aikana kävi myös ilmi, että sprintin muut työt sujuvat alkuperäisen aikataulun puitteissa, mutta matkavakuutukseen liittyvien töiden aloitus siirtyy seuraavaan sprinttiin. Pitkästä aikaa tuli sellainen tunne, että emme välttämättä tule onnistumaan seuraavassa tuotantoon siirrossamme.

Product ownerin kanssa kävimme vielä läpi ensi viikon aikataulua ja sovimme, että enemminkin jätetään käymättä joitain ramp-up viikon osa-alueita läpi ja siirretään niitä myöhemmäksi, kuin että käydään asiat läpi liian hätäisesti. Itselleni nousi nimittäin epäily, että IT-taustaisten ihmisten ymmärrys liiketoiminnasta ja liiketoimintataustaisten ihmisten ymmärrys IT:stä ja uusista työkaluista on kuitenkin arvioimaamme vähäisempää.

### *Viikkoanalyysi*

Scrum perustuu empirismiin, eli empiriseen prosessinhallintateoriaan. Empirismillä on kolme tukijalkaa: Läpinäkyvyys, sopeuttaminen ja tarkastelu. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan sitä, että prosessiin liittyvien tekijöiden tulee ymmärrettävissä niille, jotka vastaavat lopputuloksesta. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikilla prosessiin osallisilla on yhteinen prosessiin viittaava sanasto. Tarkastelun tarkoituksena on käydä läpi ja havainnoida scrumin tuotoksia säännöllisesti, jotta mahdolliset haitat ja poikkeumat voidaan havaita. Sopeuttamisen tarkoituksena taas on tehdä tarvittavat säädöt muutokset, jotta havaitut poikkeumat eivät haittaa tulevia töitä. Scrum pitää sisällään neljä muodollista tapahtumaa, eli seremoniaa tarkastelua ja sopeuttamista varten: sprint planning, daily, sprint review ja sprint retro. (Schwarbe & Sutherland 2017, 4)

Läpinäkyvyys ja yhteinen prosessiin viittaava sanasto muodostuvat ongelmaksi heti saman tien meidän squadin osalta. Squadin IT-taustaiset henkilöt ovat tottuneet scrumissa työskentelyyn, ovat tehneet sitä jo vuosia ja ymmärtävät hyvin, mitä scrumin termistö tarkoittaa ja mikä merkitys scrumin seremonioilla on. Toisin on kuitenkin liiketoimintataustaisilla squadin jäsenillä ja heillä todennäköisesti menee aikansa, että sisäistävät uusien toimintatapojen terminologian.

Näen tämän ongelmana kuitenkin myös toiseen suuntaan, sillä tähän saakka IT-taustaiset squadin jäsenet ovat kyllä tehneet laadukasta jälkeä esimerkiksi verkkokaupan uusien teknisten ominaisuuksien implementoinnissa, mutta esimerkiksi näiden ominaisuuksien liiketoiminnalliset taustat ja hyödyt eivät välttämättä ole tulleet selväksi. Jotta voimme työskennellä mahdollisimman tehokkaasti yhtenä ryhmänä, meidän tulee onnistua jakamaan liiketoiminnan ymmärrystä IT-taustaisille squadin jäsenille, sekä opettaa liiketoimintataustaisia squadin jäseniä ymmärtämään paremmin IT:n tapaa tehdä työtä. Tarkoitus ei siis ole esimerkiksi tehdä liiketoiminnan asiantuntijoista devaajia, vaan meidän tulee opettaa ymmärtämään toisen osapuolen ”kieltä” jotta pystymme kommunikoimaan ja toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

### 3.10 10. seurantaviikko

*Maanantai 11.5.2020*

Tänään on triben yhteinen kick-off -tilaisuus. Kick-off sisältää osioita, joissa squadit keskustelevat keskenään squadin scrum masterin johdolla. Päivän tavoitteenani on fasilitoida nuo tapahtumat ja pitää huolta, että kaikki squadin jäsenet pääsevät päivän aikana ääneen.

Tribe leadin pitämässä avausosiossa kävimme läpi muun muassa yrityksen arvoja, sekä triben scopea ja missiota. Tämän jälkeen siirryimme squadin omaan kokoukseen, jossa kokoontuimme kaikki ensimmäistä kertaa squadina.

Ensimmäisen tehtävän tarkoitus oli tutustua oman squadin jäseniin ja jokaiselle varattiin noin kahden minuutin puheenvuoro. Jaoin ohjeet kokouksen aluksi ja pidin huolta, että pysyimme aikataulussa. Vaikka suurin osa squadin jäsenistä oli työskennellyt tai tavannut toisensa edes pikaisesti aiemmin, tällaisen harjoituksen avulla myös squadin hiljaisimmat jäsenet pääsivät ääneen.

Päivän toisessa squadin omassa kokouksessa tarkoitus oli käydä läpi odotuksia ja kysymyksiä squadin aloitukseen ja uusiin toimintatapoihin liittyen käyttäen retro-taulua. Omia ajatuksia pystyi lisäämään otsikoiden "Odotukset", "Mistä olen innostunut" ja "Mistä olen epävarma" alle ja tämän jälkeen aiheista keskusteltiin yhdessä.

Päivän viimeisessä osiossa tehtävänä oli valmistautua esittelemään oma squad muille squadeille, jotta oppisimme tuntemaan toisiamme. Tämän lisäksi squadille tuli keksiä nimi. Squadin jäsenet keksivät ehdotuksia, jonka jälkeen yhdessä äänestimme squadin uudeksi nimeksi Guardians of Legacy.

*Tiistai 12.5.2020*

Ramp-up viikko alkaa ja tavoitteena on tukea product owneria squadin scopea koskevassa kokouksessa.

Squadin scopea, eli käytännössä vastuualuetta koskevassa kokouksessa kävi hyvin nopeasti selväksi, miten suuri ero IT:n ja liiketoiminnan välillä oikeasti on. Kokouksen sisältö oli hyvin liiketoimintalähtöinen ja keskustelun aiheina oli squadin scopen lisäksi muun muassa tavoitteet, eli *objektiivit* sekä avaintulokset, eli *key results*. Vaikka sovimme product

ownerin kanssa, että pyrimme käymään perehdytyksen sisällöt läpi rauhassa, ei se kuitenkaan riittänyt ja tunsin, kuinka entisen IT-tiimin jäsenet turhautuivat kokouksen aikana.

Koska olen itse tehnyt päivittäin töitä IT:n kanssa jo useamman vuoden, uskon osaavani selittää tietyt liiketoimintaan liittyvät asiat siten, että kaikki ymmärtävät sen riittävällä tasolla. Se on kuitenkin vaatinut harjoittelua ja tämän päivän palaverin perusteella sekä liiketoiminnan että IT:n jäsenten tulee harjoitella samaa, kun keskustelemme keskenämme.

#### *Keskiviikko 13.5.2020*

Tämän päivän tavoitteena on yhdessä product ownerin kanssa pitää squadin seuraava perehdytyskoulutus liittyen backlogiin ja priorisointiin.

Koska squadin product ownerilta puuttui tarvittavat käyttöoikeudet backlogillemme, hoimme yhdessä kokouksen läpiviennin. System product ownerina olin itse aiemmin vastuussa backlogin hallinnasta ja priorisoinnista, joten pystyin näyttämään, miten työkalua käytetään. Liiketoimintataustaisille jäsenille backlogin hallinta ja työkalun käyttö oli enimmäkseen uutta ja tällä kertaa tunsin heidän tuskastuvan perehdytyksen sisältöön.

Palaverin tarkoituksena oli myös käydä läpi töitä, jotka aloittaisimme ensi viikolla, kun squadin ensimmäinen sprintti alkaa. Tämän lisäksi työt oli tarkoitus jakaa pienemmiksi tehtäviksi, eli *taskeiksi*. Tässä vaiheessa kävi jälleen selväksi, että kahden eri taustan omaavan ryhmän kiinnostuksen ylläpitäminen koko palaverin ajan on todella haasteellista, sillä squadin vastuulla olevat työt eivät lähtökohtaisesti ole koko ryhmälle yhteisiä. Käytännössä tämä tarkoitti, että puolet ajasta keskustelimme töistä, jotka eivät koskettaneet kuin puolta squadin jäsenistä.

#### *Torstai 14.5.2020*

Koska eiliseen backlogiin ja priorisointiin keskittyvään kokoukseen varattu aika ei riittänyt, jatkamme priorisointia vielä tänään. Tämän lisäksi tavoitteena on saada aikaan aktiivista keskustelua liittyen squadin kompetensseihin sekä mahdollisiin kehityskohtiin.

Eilinen backlogin hallintaan liittyvä palaveri osoittautui sisällöltään sen verran raskaaksi, että emme ehtineet priorisoimaan seuraavalla sprintillä aloitettavia töitä. Pidimme aamulla uuden kokouksen ja saimme valmiiksi alustavan listauksen seuraavista töistä. Paljon riippuu kuitenkin siitä, miten hyvin saamme kuluvan sprintin työt tehdyksi.



Iltapäivällä keskustelimme yhdessä tarkemmin jokaisen jäsenen kompetensseista, taustoista, vahvuuksista ja kiinnostuksen kohteista. Tämän lisäksi yritimme kartoittaa mahdollisia pullonkauloja, jotka hidastavat nykyistä tekemistämme. Nostin tässä keskustelussa esiin sen, että koska määritysten teko on aiemmin ollut käytännössä ainoastaan minun vastuullani, niin niiden valmiiksi saanti ajoissa on varmasti ollut yksi pullonkaula. Tähän toivottavasti saadaan jatkossa helpotusta, kun tulemme lähikollegani sekä muiden squadin jäsenten kanssa jakamaan vastuuta kaikesta tekemisestä, mukaan lukien määritysten teosta.

*Perjantai 15.5.2020*

Perjantain tavoitteena on saada aikaan aktiivista keskustelua agiileista arvoista ja squadin pelisäännöistä perehdytysviikon viimeisessä kokouksessa.

Ramp-up viikko päättyi tänään ja viimeisessä perehdytyskokouksessa tarkoitus oli keskustella agiileista arvoista, sekä sopia yhdessä squadin sisäisiä pelisääntöjä. Kävimme aluksi läpi mitä agiilit ja modernin agiilin arvot ovat, jonka jälkeen squadin jäsenet pääsivät äänestämään itselleen tärkeimpinä pitämiään arvoja.

Kaikista ramp-up viikon osioista tämä onnistui mielestäni parhaiten. Kokoukselle varattu aika ei kuitenkaan riittänyt, emmekä ehtineet keskustella squadin sisäisistä pelisäännöistä lainkaan. Kyseiselle osiolle varattiin uusi aika seuraavalle sprintille.

*Viikkoanalyysi*

Eero Kukkola nostaa esille, että muutosviestinnässä tavoitteena on myös henkilöstön asiantuntemuksen esiin nostaminen ja sen hyödyntäminen muutoksen toteuttamisessa. Esimiehen tai johdon vastuulla on järjestää yhteisiä tilaisuuksia, joissa työntekijät pääsevät kertomaan omista tuntemuksistaan ja jakamaan heitä askarruttavia kysymyksiä. Tämä on tärkeää myös siksi, että siinä vaiheessa kuin johto tai esimies on jo hyväksynyt ja saanut käsitellä tulevaa muutosta, muiden työntekijöiden osalta muutoksen läpikäynti on vasta aluillaan. (Kukkola 27.2.2016)

Kick-off -tilaisuuden toisessa osiossa kävimme läpi squadin jäsenten odotuksia, kysymyksiä ja epävarmuuden aiheuttajia. Vastauksia ja kommentteja tuli todella paljon ja ne aiheuttivat aktiivista keskustelua. Kuten osasinkin odottaa, eniten kommentteja tuli osioon, joka käsitteli epävarmuuden aiheita. Kommenteista oli selkeästi nähtävissä, että IT-taustaisia henkilöitä mietitytti käytännön järjestelyt ja miten muutos tulee vaikuttamaan heidän

työskentelyyn, kun taas liiketoimintataustaisten henkilöiden mielen päällä oli epävarmuus siitä, että miten he tulevat oppimaan uudet toimintatavat.

Vaikka squadimme on lähtökohtaisesti verrattain hyvässä valmiudessa organisaatiomuutosta varten, sillä olemme työskennelleet yhdessä jo aiemmin, ramp-up viikko teki selväksi, että meidän tulee harjoitella yhdessä työskentelyä vielä pitkään ja löytää juuri meidän tiimillemme parhaat käytännöt toimia yhdessä. Scrum on turvallinen ensimmäinen askel ketterään kehitystyöhön, mutta se on kuitenkin vain työkalu, jota tiimi voi muokata loputtomiin (Hietaniemi 17.1.2019).

Scrum masterin tehtäviin kuuluu auttaa ja tukea squadin jäseniä onnistumaan työssään. Jotta jäseniä voi auttaa parhaalla mahdollisella tavalla, pitää minun myös tuntea ja ymmärtää squadin jäseniä syvällisemmin. Saku Huttunen kyseenalaistaakin lähestymistavan, jossa scrum master palkattaisiin kokonaan tiimin ulkopuolelta: mikäli scrum masteriksi palkattaisiin tiimin ulkopuolinen henkilö, kuinka kauan kestäisi rakentaa tarvittava tiimin sisäinen luottamus ja kuinka vaikea uuden jäsenen on integroitua jo voimassa olevaan tiimiin? (Huttunen 20.1.2015)

Onnekseni olen työskennellyt kaikkien squadin jäsenten kanssa jo pidemmän aikaa ja he uskaltavat kertoa minulle, mikäli heillä on jotain sanottavaa. Soitin viikon aikana usealle squadin jäsenelle kysyäkseen mitä he olivat olleet mieltä ramp-up viikon sisällöstä. Yhteisissä palaverissa kaikki eivät välttämättä uskalla kertoa mielipiteitään tai jakaa kysymyksiään, mutta kahdestaan keskustellessa he uskaltavat olla avoimempia. Mikäli organisaatiomuutokset yhteydessä scrum master olisi palkattu tiimin ulkopuolelta, rehellistä palautetta ei välttämättä olisi uskallettu antaa samalla tavalla.

Ramp-up viikko päättyi ristiriitaisiin tuntein. Viikon ensimmäiset ja viimeinen palaveri menivät mielestäni parhaiten ja tunsin kuinka squadin jäsenillä oli positiivinen ja iloinen asenne. Muut viikon palaverit kuitenkin loivat epävarmuuden tunnetta tulevasta ja varsinkin siitä, miten voimme jatkossa toimia yhtenä squadina, kun tuntuu, että squadin jäsenet edustavat kahta lähes vastakkaista työskentelytapaa ja -kulttuuria. Positiivista tässä kuitenkin on se, että mietin pitkään näitä asioita jo ennen kuin ensimmäinen sprintti on edes alkanut.

### **3.11 11. seurantaviikko**

*Maanantai 18.5.2020*

Ensimmäinen sprintti alkaa. Päivän tavoitteena auttaa product owneria sprint planningin läpiviennissä, sekä muodostaa töiden puolesta sellainen sprintti, johon kaikki squadin jäsenet voivat sitoutua.

Lauantaina 6.6. on seuraava yrityksen sisäisten järjestelmien yhteinen koordinoitu tuotantoon siirto ja vasta tänään alkavalla sprintillä pääsimme aloittamaan kyseiseen tuotantoon siirtoon suunnitellut matkavakuutuksen muutokseen liittyvät työt. Töiden viivästys on valittavaa, mutta sprint planningissa sovimme yhdessä squadina, että käytännössä kaikki muut työt voivat odottaa hieman, mutta koko ryhmän yhteinen prioriteetti on saada kyseiseen projektiin liittyvät muutokset tuotantoon 6.6.

Tämän päivän sprint planning oli ensimmäinen, jossa sprintin työt sisälsivät IT:n töiden lisäksi myös liiketoimintataustaisten henkilöiden töitä. Näiden töiden yhteensovittaminen samalle sprint backlogille ja niiden välinen priorisointi tuotti hankaluuksia, mutta sovimme yhdessä, että ainakaan ensimmäisellä sprintillä ei ole väliä, että onko kaikki työt täysin prioriteettijärjestyksessä, kunhan tavoitteena on saada kaikki työt tehtyä.

*Tiistai 19.5.2020*

Päivän tavoitteena on pitää squadin ensimmäinen daily, sekä tarvittaessa auttaa kaikkia squadin jäseniä uusissa toimintatavoissa.

Squadin ensimmäisessä dailyssä käytännössä harjoittelimme mitä daily pitää sisällään, mistä kokouksessa on tarkoitus keskustella ja mitä varten niitä pidetään. IT-tiimin kanssa olemme pitäneet kyseisiä kokouksia ja pidemmän aikaa, mutta liiketoimintataustaisille henkilöille kyseessä oli paljon uudempi tapa toimia. Tämä näkyi myös kokouksen sisällössä, sillä IT-taustaiset henkilöt kertoivat sujuvasti ja selkeästi omat osuutensa, eikä heillä ollut mitään esteitä päivän töiden suorittamiselle. Liiketoimintataustaisille henkilöille esimerkiksi edellisen päivän töiden läpikäynti tai arvio tänä päivänä mahdollisesti loppuun saakka tehtävistä töistä tuotti huomattavia ongelmia.

Pidimme dailyn jälkeen pikaisen palaverin liiketoimintataustaisten squadin jäsenten kesken ja keskustelimme miten heidän töitään voisi jakaa loogisemmin pieniksi kokonaisuuksiksi, jotta käyttämästämme DevOps-työkalusta oli hyötyä myös heidän oman työnsä tekemiseen. Sovimme, että pidämme sprintin päätteeksi aiheesta uuden palaverin, jossa jaamme ensimmäiset kokemukset ja opit.

*Keskiviikko 20.5.2020*

Tämän päivän tarkoituksena on selkeyttää vaatimuksia syksyn mahdollisesti mittavimmalle projektille verkkokaupan osalta.

Olemme sopineet, että eräälle autoliikepartnerille rakennetaan niin kutsuttu white label - verkkokauppa tämän vuoden puolella. Pidimme palaverin projektin johdon kanssa, jossa keskustelimme siitä, mitä muutoksia nykyiseen verkkokaupan käyttöliittymään tulee tehdä.

Tällaiset palaverit eivät koske scrum masteria millään tavalla, mutta osallistuin kokoukseen järjestelmäomistajan roolissa. Tasapainoilu scrum masterin ja järjestelmäomistajan roolien välillä vaatii paljon harjoittelua, varsinkin kun scrum masterin tehtävänä ei lähtökohtaisesti ole esittää asiantuntemukseen pohjautuvia omia mielipiteitään.

Päivän päätteeksi sain vielä kuulla devaajilta, että maanantaina aloittamamme matkavaikutuksen muutoksiin liittyvät työt ovat jo testattavissa testiympäristössä. Testattavissa oleva versio vaatii vielä paljon hiomista ja muutamia muutoksia, mutta olin todella positiivisesti yllättynyt, kuinka tehokkaasti ensimmäinen yhteinen sprintti oli lähtenyt liikkeelle.

*Torstai 21.5.2020*

Helatorstai. Yleinen vapaapäivä.

*Perjantai 22.5.2020*

Henkilökohtainen vapaapäivä.

*Viikkoanalyysi*

Vaikka ramp-up viikko toi mukanaan paljon haasteita ja kysymyksiä, squadin ensimmäinen sprintti lähti käyntiin positiivisissa merkeissä ja erittäin tehokkaasti. Vaikka olemme keskellä muutosta ja oppiminen tehokkaaseen yhdessä työskentelyyn tulee olemaan pitkä, olen erittäin tyytyväinen siitä, kuinka motivoitunut itse, sekä muut squadin jäsenet tuntuvat olevan. On luonnollista, että muutos pelottaa, mutta uskon vahvasti, että tässä tiimissä usko yhteiseen tekemiseen on paljon vahvempi kuin epävarmuus tulevasta. Henkilökohtaisesti luotan täysin squadin kyvykkyyteen työskennellessä yhdessä, sillä kaikki squadin jäsenet ovat alansa ammattilaisia.

”Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä” (Agile Manifesto 2001).

## 4 Pohdinta ja päätelmät

Kun aloitin kirjoittamaan päiväkirjaa maaliskuun alussa, liiketoiminta-alueellamme oli jo alkanut organisaatiouudistus, mutta sen vaikutukset eivät vielä olleet tiedossa oman tiimini osalta. Päiväkirjan aloituspäivänä sain yleisen muutosta koskevan kyselyn, jossa pyydettiin ilmoittamaan, mitkä tehtävät kyselyn vastaajaa kiinnostaisi uudessa organisaatiossa. Vastasin kyselyyn, että haluan jatkaa Suomen verkkokaupasta vastaavassa tiimissä ja miinaa kiinnostaa kaikki uudet roolit, mukaan lukien scrum masterin rooli.

Päiväkirjaa aloittaessani oletin, että tulen opinnäytetyössäni kuvaamaan organisaatiomuutosta yleisemmällä tasolla, mutta työn painopiste muuttui seurannan puolella välissä, jolloin minut valittiin Suomen verkkokaupasta vastaavan squadin scrum masteriksi.

Olen työskennellyt nyt Ifissä yli kymmenen vuoden ajan erilaisissa tehtävissä. Aloitin urani asiakaspalvelussa ja neljä vuotta sitten siirryin verkkokaupasta vastaavaan tiimiin liiketoiminnan testaajaksi. Kaksi vuotta myöhemmin sain vastuulleni verkkokaupan järjestelmä-vastaavan tehtävät ja nyt kaksi vuotta myöhemmin otan vastuulleni myös scrum masterin tehtävät.

Jokaisessa työtehtävässä on ollut omat hyvät puolensa ja haasteensa. Asiakaspalveluajoina nautin olla tekemisissä asiakkaiden kanssa ja asiakaskontaktien sisältö oli vaihtelevaa. Työ ei kuitenkaan ollut lopulta kovin haastavaa, enkä nähnyt, että työskentelisin asiakaspalvelussa ikuisesti. Testaajaksi siirtyessäni sain enemmän vastuuta ja työtehtävät muuttuivat teknisemmiksi. Vastuuta ei ollut kuitenkaan liikaa, nautin kollegoideni seurasta ja olin alan ammattilaisten ympäröimänä.

Vastuu järjestelmäomistajan tehtävistä tuli minulle hieman yllättäen, enkä ollut varma, että olenko tehtävään valmis. Työhön oppimisen tie oli kivikkoisen, mutta lopulta ylsin mielestäni tarvittavalle tasolle. Vastuuta oli nyt huomattavasti enemmän ja työtehtävät haastavampia. Samalla kuitenkin stressitasoni nousi huomattavasti ja työ ja vapaa-aika tuntui olevan koko ajan epätasapainossa.

Suomen Teknisten Toimihenkilöiden Keskusliiton, eli STTK:n teettämän jäsenkyselyn mukaan 21 % vastaajista piti omaa työtään henkisesti erittäin kuormittavana ja 61 % melko kuormittavana. Fyysisen kuormittavuuden puolella vastaavat luvut taas olivat 10 % ja 29 % (STTK 11.2.2019). Tämän kyselyn vastauksiin peilaten olen kuulunut työssä jaksamisessa ja työn kuormittavuudessa suureen enemmistöön. Tämä ei kuitenkaan tee työn

henkisestä kuormittavuudesta yhtään sen hyväksyttävämpää: työhyvinvointi, sairaspoissaolot, työssä jaksaminen ja lukemattomat muut työntekemiseen mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavat tekijät ovat suoraan kytköksissä työn kuormittavuuteen.

Haluan uskoa, että yrityksen sisäinen organisaatiomuutos ja sen mukanaan tuoma rooli tulee vaikuttamaan itseeni työntekijänä positiivisesti. Vastuu tietyistä työtehtävistä siirtyy nyt minulta uudelle squadin product ownerille ja uskon, että tällä tulee olemaan positiivinen vaikutus omaan jaksamiseen. Scrum masterin rooli tuo myös mukanaan uusia työtehtäviä, mutta ne ovat mielestäni luonteeltaan enemmän minulle sopivia. Toivon, että scrum masterina toimiessani saan auttaa ihmisiä sekä luoda positiivista ilmapiiriä ja yhdessä onnistumisen tunteita.

Mainitsin lähtötilanteen kuvauksessa, että priorisointi ja ajankäytön hallinta ovat kehityskohteitani ja valitettavasti niin on edelleen. Uskon kuitenkin, että varsinkin priorisoinnissa kehityin seurannan aikana. Tähän saattoi vaikuttaa myös se, että rupesimme uuden product ownerin kanssa jakamaan osia vastuistani jo ennen kuin uusi squad aloitti toimintansa ja yhdessä keskustellen ja ajatuksia jakaen priorisoinneista ja päätöksenteosta tuli helpompaa.

Tämän ajatusmaailman haluankin jakaa koko squadin kesken ja olemmekin jo ottaneet ensimmäisiä askeleita sitä kohden. Squadina ja scrumissa työskentely tarkoittaa kuitenkin sitä, että tiimi on yhdessä vastuussa tekemisistään. Joku saattaisi sanoa, että jaettu vastuu on ei kenenkään vastuu, mutta itse uskon, että yhdessä tekeminen ja vastuun kantaminen luo yhteenkuuluvuuden ja luottamuksen tunnetta, sekä auttaa kaikkia tiimin jäseniä jaksamaan paremmin.

Jatkossa tavoitteenani on olla parempi scrum master, kuin mitä olin product owner.

## Lähteet

Agile Manifesto 2001. Julistuksen takana olevat periaatteet. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>. Luettu 10.6.2020.

Agile Manifesto 2001. Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>. Luettu 10.6.2020.

Contribyte 2018. If it works, fix it! – Refaktorointi kannattaa aina. Luettavissa <https://contribyte.fi/2018/05/08/if-it-works-fix-it/>. Luettu 10.6.2020.

Cubukcu, C. 18.4.2019. 4 keys to successful teamwork. Luettavissa: <https://www.theladders.com/career-advice/4-keys-to-successful-teamwork>. Luettu 23.6.2020.

Cutler, J. 26.12.2015. Product ownership: 10 Core Principles. Medium. Luettavissa: <https://medium.com/@johnpcutler/product-ownership-10-core-principles-28e68e5c7622>. Luettu 10.6.2020.

Direktiivi julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta (2016/2102).

Eby, K. 29.7.2016. Comprehensive Guide to the Agile Manifesto. Luettavissa: <https://www.smartsheet.com/comprehensive-guide-values-principles-agile-manifesto>. Luettu 24.6.2020.

Elers, V. 4.12.2012. Luottamusta vai ei?. Luettavissa: [https://www.adapro.fi/blogi/luottamusta\\_vai\\_ei.2098.blog](https://www.adapro.fi/blogi/luottamusta_vai_ei.2098.blog). Luettu: 30.6.2020.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asettama direktiivi (EU) N:o 2016/2102 julkisen sektorin elinten verkkosivustojen ja mobiilisovellusten saavutettavuudesta

Hietaniemi, J. 17.1.2019. Scrum pähkinänkuoressa. Luettavissa <https://gofore.com/scrum-pahkinankuoressa/>. Luettu 12.6.2020.

Huttunen, S. 20.1.2015. Do not hire a scrum master. Luettavissa: <https://eeku.fi/blog/do-not-hire-a-scrum-master/>. Luettu 10.6.2020.



If 2020. Liiketoiminta-alueet. Luettavissa: <https://www.if.fi/tietoa-ifista/tietoa-meista/liiketoiminta-alueet>. Luettu: 23.5.2020.

Kiiskinen, A. 9.5.2018. Product owner – ketterän kehityksen tärkein rooli? Luettavissa: <https://blog.oppia.fi/2018/05/09/product-owner-ketteran-kehityksen-tarkein-rooli/>. Luettu: 10.6.2020.

Kukkola, E. 27.2.2016. Muutosjohtaminen 7: Muutosviestintä. Luettavissa: <https://peruspelijaohtaja.com/2016/02/27/muutosjohtaminen-7-muutosviestinta/>. Luettu 23.6.2020.

Laki digitaalisten palveluiden tarjoamisesta 306/2019.

Melin, H. 24.4.2020. Luettavissa: <https://alusta.uta.fi/2020/04/24/etatyo-uutena-normaalina/>. Luettu 25.6.2020.

Mountain Goat Software 2020. User stories. Luettavissa: <https://www.mountaingoatsoftware.com/agile/user-stories>. Luettu 10.6.2020

Murto, K. 6.3.2016. Muutosvastarinta – ystävä vai vihollinen? Luettavissa: <https://www.sya.fi/muutosvastarinta-ystava-vai-vihollinen/>. Luettu 24.6.2020.

ProductPlan 2020. Agile Manifesto. Luettavissa: <https://www.productplan.com/glossary/agile-manifesto/>. Luettu 10.6.2020.

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. Scrum-opas. Luettavissa: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu 10.6.2020.

STTK 11.2.2019. Henkinen kuormittavuus työelämässä hälyttävää. Luettavissa: <https://www.sttk.fi/2019/02/11/henkinen-kuormittavuus-tyoelamassa-halyttavaa/>. Luettu 22.6.2020.

Työterveyslaitos 2020. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/mielekkaan-organisaatiomuutoksen-periaatteet/>. Luettu 24.6.2020.

Työterveyslaitos 2020. Perehdyttäjän top 10 -muistilista. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>. Luettu 22.6.2020.

Työturvallisuuskeskus 2020. Työkäyttäytyminen. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvalisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen](https://ttk.fi/tyoturvalisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot/tyokayttaytyminen). Luettu 24.5.2020.

Visma 2020. API – Mikä on API? Luettavissa: <https://www.visma.fi/epasseli/kirjanpidon-sanakirja/a/api/>. Luettu 10.6.2020.