



Kohti ketterämpää ajattelumallia

Nina Männistö

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä

Nina Männistö

Tutkinto

Tradenomi

Opinnäytetyön nimi

Kohti ketterämpää ajattelumallia

Sivu- ja liitesivumäärä

70 + 4

Tässä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä kuvataan vähittäiskaupan logistiikkakeskusten ohjausjärjestelmän ja sen ohjaamiseen keskeisesti liittyvien järjestelmien kehittämistä ja IT-palvelunhallintaa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella päivittäisten tehtävien ja tapahtumien kautta järjestelmäkehittämisen ja IT palveluhallinnan tapoja ja menetelmiä ja reflektoida niitä alan parhaisiin käytäntöihin. Opinnäytetyön keskeinen tavoite on tukea kirjoittajan työskentelytapojen kehittämistä kohti ketterämpää toimintamallia.

Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön keskiössä on kirjoittajan työn tarkastelu seurantajakson aikana. Seurantajakson aikana työpäiville tehdään päivän alussa päiväkohtaiset suunnitelmat ja niiden saavuttaminen analysoidaan päivän päätteeksi. Päiväkohtainen seuranta kootaan viikoittain laajemmaksi viikkotason analyysiksi.

Viikkoanalyseissa pureudutaan syvemmin viikon aikana esiin nousseisiin aihealueisiin tai kehityskohtiin ja niihin etsitään ratkaisuvaihtoehtoja sekä tietoperustaa ajankohtaisista tutkimuksista, alan kirjallisuudesta tai kirjoituksista.

Seurantajakso oli kahdeksan viikkoa, jonka aikana tehtiin kahdeksan viikkoanalyysia. Viikkoanalyseista muodostui kokonaisuus, jossa tarkasteltiin ensin itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta. Seuraavaksi tarkasteltiin Agile Coach roolia ja Agile kulttuuria ketterän kehittämisen mahdollistajina sekä vertailtiin ketterän kehittämisen prosessia Scrum viitekehityksen kautta perinteisempään vesiputous-kehitysmalliin.

Lopuksi tarkasteltiin IT-palvelunhallintaa ja hyvästä hallintamallista saatavia hyötyjä yrityksen toiminnalle sekä pohdittiin mahdollisuuksia soveltaa ketterää ajattelumallia myös näillä osa-alueilla.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana kirjoittaja on syventänyt omaa osaamistaan itsensä johtamisessa ja ketterän kehittämiseen liittyvissä toimintamalleissa ja menetelmissä. Uutta osaamistaan hän on hyödyntänyt oman työskentelynsä kehittämisessä ja kehitystiimien ohjaamisessa.

Jatkokehityksen kannalta keskeinen havainto on kehittää kehitystiimien työskentelytapoja vertailemalla Scrumia ja perinteistä vesiputousmallia sekä löytämällä näistä menetelmistä parhaat käytännöt kuhunkin tilanteeseen.

Asiasanat

ketterät menetelmät, itseohjautuvuus, Agile, Scrum, IT-palvelunhallinta

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähtötilanteen kuvaus	4
2.1	Oman nykyisen työn analyysi.....	4
2.2	Sidosryhmät työpaikalla	7
2.3	Vuorovaikutus työpaikalla	8
3	Päiväkirjaraportointi.....	11
3.1	Seurantaviikko 1	11
3.2	Seurantaviikko 2	17
3.3	Seurantaviikko 3	24
3.4	Seurantaviikko 4	30
3.5	Seurantaviikko 5	37
3.6	Seurantaviikko 6	45
3.7	Seurantaviikko 7	51
3.8	Seurantaviikko 8	58
4	Pohdinta ja päätelmät.....	64
	Lähteet	68
	Liite 1. Käsiteluettelo	71

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu päiväkirjamuotoisena opinnäytetyönä syksyllä 2021. Päiväkirjamuotoisen opinnäytetyön keskiössä on päiväkirjamuodossa tehtävä kirjoittajan työn seuranta. Seurantajakso on toteutettu ajanjaksolla 4.10. – 26.11.2021. Seurantajakson aikana jokainen työpäivä suunnitellaan ja päivälle asetetaan tavoitteet. Päivän päätteeksi kirjataan miten päivä on sujunut sekä arvioidaan lyhyesti miten asetetut tavoitteet on saavutettu. Päivän päätteeksi kirjataan myös mahdollisia havaintoja ja päätelmiä laajempaa viikkoanalyysia varten.

Viikkoanalyysissä käydään läpi viikon keskeisimmät työtehtävät ja niistä syntyneet nostot ja päätelmät. Viikkoanalyysissa pohditaan myös laajemmin muutamaa seurantaviikolta tehtyä havaintoa. Analyysissa käytetään tietoperustana alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Kirjoittajan työtä ja havaintoja reflektoidaan myös ajankohtaisiin teemoihin ja kirjoituksiin verraten.

Työskentelen isossa kaupan alan yrityksessä, jolla on laaja-alaista toimintaa eri liiketoiminta-alueilla. Kaupan alalle on tyypillistä, että ydinprosessit rakentuvat toimitusketjun hallinnan ja sitä tukevien toimintojen ympärille. Toimitusketjun hallinta on myös omassa organisaatiossani keskeinen prosessi ja sen tehokas hallinta on kannattavuuden keskeinen edellytys. Toimitusketjun hallinnassa tietojärjestelmillä ja tietojärjestelmäarkkitehtuurilla sekä sen saumattomalla toiminnalla ja kehittämisellä osana liiketoimintaprosesseja on keskeinen rooli.

Työskentelen IT- ja digikehitys yksikössä logistiikkaratkaisuista vastaavana päällikkönä. IT- ja digikehityksessä yksiköt ja henkilöstö ovat jakautuneet erilaisiin liiketoiminta-alueiden palvelukokonaisuuksiin liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Itse toimin vähittäiskaupan hankinta- ja logistiikkaratkaisut kokonaisuudessa. Toimimme tiiviissä yhteistyössä liiketoimintojen ohjausten kanssa kaikessa IT- ja digikehittämisessä. Kehittämistä teemme sekä perinteisillä vesiputousmallisilla projekteilla että ketterillä menetelmillä. Ketterässä kehittämisessä käytössämme ei ole yhtä ohjaavaa viitekehystä vaan pyrimme sovittamaan ketterän kehityksen ajattelumallia tekemiseemme ja yhteistyöhömme kulloistenkin yhteistyötoimien valmiuksien, tilanteen ja tavoitteiden mukaan. Opinnäytetyössä ei tulla mainitsemaan yritystä nimeltä. Seurantaviikkojen aikana on myös ollut joitakin luottamuksellisia tehtäviä ja niitä ei tulla käsittelemään tässä työssä.

Niemen & Hietaniemen (2020) ilmestyneessä kirjassa 'Just sopivasti ketterä' kuvataan oivaltavasti tietotyöläisten työn ja elämänhallinnan haasteita sekä tarjotaan konkreettisia

työkaluja työn ja muun elämän parempaan hallintaan. Kirjassa on avattu ketterän kehityksen ajattelutapaa bisnesmaailman lähtökohdista. Itse pidän tätä lähestymistapaa hyvänä ja itselleni sopivana ajattelumallina. Tietojärjestelmien kehittäminen isossa vähittäiskauppan yrityksessä ja pitkien logististen prosessien parissa on usein pitkäjänteistä työtä. Kirja antaa käytännön vinkkejä, miten ylläpitää työskentelymotivaatiota tällaisessa ympäristössä ja pitkäjänteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Työssäni tarvitaan laaja-alaista osaamista sekä tietojärjestelmistä, kehitysmenetelmistä että liiketoimintaprosesseista. Päivittäisessä työssäni vastaan vastuualueellani olevien järjestelmien kehityskulujen budjetoinnista ja raportoinnista, kehitysjonon hallinnasta ja priorisoinnista, osallistun eri rooleissa kehitysprojekteihin ja kokonaisarkkitehtuurin eri osalueiden muun muassa järjestelmä- ja liiketoiminta-arkkitehtuurin suunnitteluun. Yhteistyössä liiketoiminnan vastuuhenkilöiden kanssa vastaan useamman järjestelmän kehitysrhmästä ja yhteistyöstä järjestelmätoimittajien kanssa. Työhöni kuuluu myös järjestelmäkehityksen auditointia ja testaussuunnittelua.

Keskeinen tehtäväni on ohjata ja myös osallistua toiminnan ja kehittämiseen. Vastuualueeni liiketoimintakriittisyydestä johtuen myös tuotannon toimivuuden ja laadun varmistaminen yhdessä tuotantopalvelun kanssa on tärkeä osa tehtävääni. Tehtävässäni on tärkeää tunnistaa kehittämisen vaikutukset laaja-alaisesti koko toimitusketjuun ja sidosryhmiin. Usein päätösten tekeminen onkin tasapainottelua kehittämisen ja nykyisen toiminnan optimoinnin ja ylläpidon välillä.

Työssäni tarvitaan kykyä ohjata tiimejä ja pilkkoa suurempia tavoitteita järjestelmien kehittämisen näkökulmasta hallittaviksi kokonaisuuksiksi. Tekemistämme ohjaavat asiakastarpeet ja liiketoiminnalliset tavoitteet ja meidän tehtävämme on muovata ja sanoittaa niistä järjestelmissä kehitettäviä kokonaisuuksia. Näihin tehtäviin hyvää tietoperustaa löytyy erilaisista projektien ja kehittämisen hallinnan toimintamalleista ja käytänteistä. Projektien hallintaan hyvän tietoperustan saa suorittamalla kansainvälisen IPMA sertifikaatin. Yrityksellämme on myös omia projektien ohjaamiseen liittyviä toimintamalleja ja käytänteitä, joita hyödynnän työssäni. Yrityksemme projektinhallinnan menetelmät perustuvat samaan viitekehykseen, kun IPMA sertifiointi. Olen suorittanut IPMA D sertifiointin 2018. Tarvittaessa tarkastan myös Suomen Projekti-Instituutin koulutusmateriaalista millaisia ohjeita ja suosituksia johonkin yksittäiseen tilanteeseen on annettu.

Jokaisen laajemman tehtävän tai projektien yhteydessä on tärkeä arvioida millainen lähestymistapa ja kehitysmetodi sopii kuhunkin tilanteeseen parhaiten. Osaamista tarvitaan

myös erilaisista ketteristä menetelmistä esimerkiksi Scrumista. Näihin liittyviä käytänteitä ja menetelmiä tarkistan tarvittaessa alan kirjallisuudesta ja kurssimateriaaleista muun muassa Schwaber & Sutherland 2017. Kehittämiseen liittyy olennaisesti myös laadun varmistaminen ja järjestelmien ja prosessien testaaminen. Järjestelmätestauksen ja laajempien prosessitestausten periaatteet on myös hyvä hallita.

Vaikka omalle vastuulleni ei suoraan kuulu tuotannon tuen organisointia tai ohjaamista, on tärkeää ymmärtää kehittämisen vaikutukset tuotannon toimintaan. Tähän hyvän ja yleisesti tunnustetuimman tuen antaa ITIL. ITIL–viitekehys sisältää koko IT-palvelunhallinnan elinkaaren aina palvelustrategiasta jatkuvaan parantamiseen asti. Itse käytän ja tarkastan parhaita käytäntöjä tarvittaessa ITIL sertifiointin yhteydessä käymäni kurssin materiaaleista Management Institute of Finland MIF, 2016: ITIL Foundation Certificate in IT Service Management tai ITIL:n uusimmasta kirjasta ITIL Foundation: ITIL 4 edition.

Keskeinen ammattisanasto ja -käsitteet avattu liitteessä 1.

2 Lähtötilanteen kuvaus

2.1 Oman nykyisen työn analyysi

Olen aloittanut nykyisellä työnantajallani IT-tehtävissä noin 5 vuotta sitten. Vastasin ensin järjestelmäasiantuntijana noin 2 vuotta käyttötavaralogistiikan varastonohjaukseen ja hallintaan liittyvästä automaatiojärjestelmästä, sen käytettävyydestä ja liiketoimintalähtöisestä kehittämisestä. Yksikkömme toimintoja organisoitiin uudelleen noin 3 vuotta sitten ja järjestelmien tuotantopalvelut ja kehityspalvelut jaettiin eri organisaatioihin ja samalla siirryimme matriisiorganisaatioon.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä oma vastuuni laajeni kattamaan aikaisemman vastuualueen lisäksi myös päivittäistavaralogistiikan varastoautomaation käytettävyyden ja liiketoimintalähtöiseen kehittämisen. Tässä yhteydessä tehtävänimikkeeni myös muuttui ja toimin tällä hetkellä nimikkeellä Manager, Logistics Solution. Kuluneen vuoden aikana vastuualueeni on vielä laajentunut muutamalla pienemmällä sovelluskokonaisuudella.

Yrityksemme IT tehtävissä työskentelevät henkilöt ovat jakautuneet liiketoiminta-alueiden palvelukokonaisuuksiin liiketoiminnan tarpeiden mukaan. Itse työskentelen vähittäiskaupan hankinta- ja logistiikkaratkaisut kokonaisuudessa. Yksikkömme tehtävänä on kehittää vähittäiskaupan ydinjärjestelmien palveluita mm. tarjoamalla kyvykkyydet ja resurssit liiketoiminnan tarvitsemaan ajanmukaiseen järjestelmäkehitykseen. Päivittäisessä työssä on tyypillistä, että osallistumme erilaisiin toiminnallisiin tiimeihin oman palvelutiimimme lisäksi.

Päivittäisessä työssäni vastaan logistiikkakeskusten järjestelmien kehittämisestä liiketoimintatarpeiden mukaan. Kehitystyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä muun muassa eri järjestelmäalueista vastaavien kollegoiden, konsulttien ja liiketoiminnan vastuuhenkilöiden kanssa. Kehitystyön ohjaamisessa keskeisessä roolissa ovat backlogien hallinta ja kehitystehtävien priorisointi.

Työhöni kuuluu myös tiimimme palveluihin liittyvien kehityskulujen budjetointia, seuranta ja raportointia. Teen myös järjestelmäkehityksen auditointia, testaussuunnittelua sekä josain määrin myös testaamista. Osallistun eri rooleissa kehitysprojekteihin ja niiden valmisteluihin. Päiväkirjaopinnäytetyön kirjoittamisen aikana merkittävin käynnissä oleva projekti on ollut verkkokaupan toimitusketjun tehostamiseen liittyvä hanke. Merkittävin valmistelussa ja suunnitteluvaiheessa oleva projekti on kirjoittamisen ajalla ollut varastoautomaatiojärjestelmän alustanvaihto- ja migraatioprojekti.

Eri vaiheissa olevat kehitysprojektit vievät merkittävän osan omasta työajastani. Projekteihin liittyvät tehtävät riippuvat aina projektin vaiheista. Tyypillisiä kehitysprojekteihin liittyviä tehtäviäni ovat esiselvitykset, ratkaisuvaihtoehtojen suunnittelu ja dokumentointi, resurssitarpeiden (laatu ja määrä) suunnittelu ja projektin aikana resurssien ohjaaminen, aikataulujen suunnittelu ja koordinointi eri sidosryhmien kanssa, testauksen suunnittelu, auditointi ja hyväksyntä.

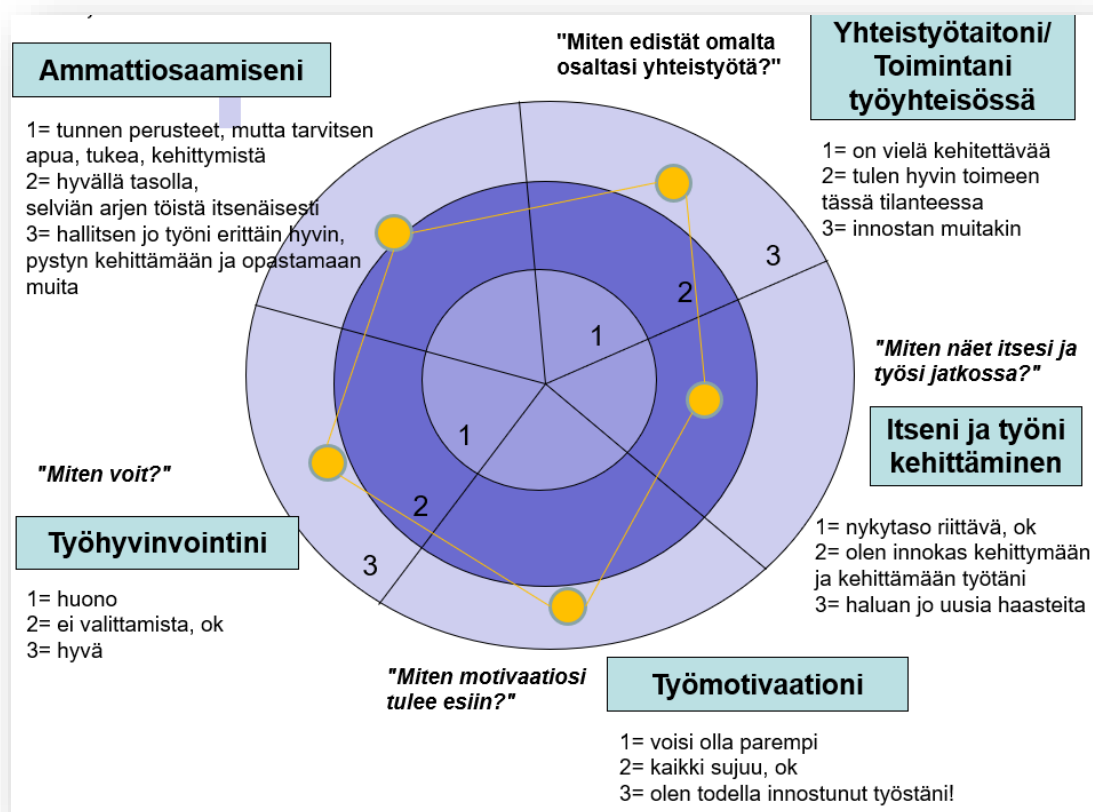
Työssäni tarvitaan monipuolista osaamista ja kokemusta vähittäiskaupan ja logistiikan toimintaympäristöistä. Ratkaisujen kehittäminen ja löytäminen vaativat usein syvällistä ymmärrystä järjestelmistä ja teknisistä ratkaisuista aina sovellusarkkitehtuurista infra- ja tietoliikennetarkeisiin asti. Näiden lisäksi tarvitaan liiketoimintanäkemyksiä ja kokemusta kaupan ja toimitusketjujen pitkistä prosesseista ja riippuvuuksista aina tuotteiden valmistajilta asiakkaille asti. Kyseessä on niin laaja ja moninainen kokonaisuus, että kaikkea osaamista ei voi olla yhdellä henkilöllä eikä edes tiimillä. Olennaista onkin ymmärtää kokonaisuus ja nähdä riippuvuudet ja kyetä niiden perusteella löytämään tarvittavat asiantuntijat mukaan oikeissa vaiheissa suunnittelua ja kehitystyötä.

Lista tärkeimmistä osaamisalueista nykyisessä tehtävässäni:

- Toimialan liiketoiminta- ja toimintaympäristön sekä liiketoimintaprosessien tuntemus
- Kaupparyhmämme käyttämät toimintamallit (muun muassa sopimuksissa, projektien ja IT-palvelunhallinnassa) ja käytettävät IT-metodologiat, -teknologiat ja -toimittajat
- Tekninen tuntemus varastoautomaatiojärjestelmistä ja niihin liittyvistä teknologisista ratkaisuista
- Arkkitehtuurinen näkemys koko vähittäiskaupan ja toimitusketjun IT-järjestelmistä
- IT-palveluhankinnan ja -palveluhallinnan osaaminen (ITIL)
- Projektityöskentelyn ja -johtamisen taidot (IPMA, International Project Management Association)
- Yhteistyötaidot

Osaamisen arviointia tehdään yrityksessämme aktiivisesti muun muassa kehityskeskusteluissa. Osaamisen ja kehityskohteiden arvioinnissa on käytetty yhtenä menetelmänä arviointipalloa. Kuviossa 1 on oma arviointipalloni vuodelta 2017, jolloin olin juuri aloittanut IT tehtävissä. Arviointipallossa olen arvioinut tuolloista osaamistani eri osa-alueilla:

- Ammattiosaamiseni
- Yhteistyötaidoni / toimintani työyhteisössä
- Itseni ja työni kehittäminen
- Työmotivaationi
- Työhyvinvointini



Kuvio 1. Arviointipallo, joka laadittiin kehityskeskustelussa 2017

Kun arvioin tämän opinnäytetyön kirjoittamisen hetkellä olevaa osaamistani ja vertaan sitä vuoden 2017 tilanteeseen on mielestäni suurin kehitys tapahtunut ammattiosaamisessani.

Arvioinnissa käytettävällä asteikoilla osaamiseni on tällä hetkellä selkeästi tasolla 3 eli hallitsen työni erittäin hyvin ja pystyn kehittämään ja opastamaan muita. Muutosta vuoden 2017 tilanteeseen on tapahtunut myös sektorilla 'Itseni ja työni kehittäminen'. Kun aikaisemmin olin selkeästi tasolla 2 eli innokas kehittämään ja kehittämään työtäni niin tällä hetkellä koen olevani tasolla 3 'Haluan jo uusia haasteita'. Tällä osa-alueella tapahtunut kehitys onkin tapahtunut myös organisaatiomuutosten kautta. Näiden muutosten yhteydessä oma vastuualueeni ja työtehtäväni ovat laajentuneet ja olen päässyt myös keskittymään vahvemmin kehittämiseen, kun tuotannon ja ylläpidon operatiiviset tehtävät ovat siirtyneet eri tiimiin.

Organisaatiomuutoksen yhteydessä teimme myös kattavan transitioprojektin, jolla varmistimme osaamisen ja tehtävien siirtymisen tuotannon organisaatioon ja uusille tuotannon vastuuhenkilöille. Tässä yhteydessä myös itselläni oli mahdollisuus vahvistaa osaamistani järjestelmätuotannon sekä IT-palveluhallinnan prosesseissa.

Kehittämisen kohteita omassa ammattitaidossani ovat olleet erityisesti ICT-taidot. Koen, että nämä taidot ovat kasvaneet paljon Haaga-Helian AMK opintojeni aikana. Varmasti myös opintojen kautta hankitun osaamisen ansioista olen saanut työtehtävissä lisää vastuuta. Olen myös pystynyt suoraan hyödyntämään ja soveltamaan oppimaani päivittäisissä työtehtävissä. Olen pystynyt yhdistämään aikaisemman liiketoiminnan ja kehittämisen asiantuntemukseni nykyiseen tehtävääni.

ICT-alan kehitys sekä omalla toimialallani, että kokonaisuutena on todella nopeaa, joten omia taitoja ja oppimista on pidettävä yllä koko ajan. Keskeisimpiä kehitettäviä ICT-taitojani tulevaisuudessa ovat muun muassa ohjelmistokehittämisen ja tietoturvan osa-alueet, joissa minulla olisi lähtötilanteessakin vielä paljon syvennettävää.

2.2 Sidosryhmät työpaikalla

Sidosryhmät yhdistetään usein yritysten toimintaan ja niillä tarkoitetaan kaikkia sellaisia tahoja, joiden kanssa yritys on tekemisissä. Keskeistä sidosryhmille on myös, että ne ovat tahoja tai ryhmiä, joihin yrityksen toiminta voi vaikuttaa ja myös kyseisen taho voi toiminnallaan vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sidosryhmiä voidaan myös tarkastella henkilön näkökulmasta ja sidosryhmäsuhde voi olla myös organisaation ja henkilön välillä esimerkiksi työntekijä – työnantaja -suhde. Sidosryhmät erotellaan usein ulkoisiksi ja sisäisiksi sidosryhmiksi.

Alla olevaan sidosryhmäkaavioon olen kuvannut tärkeimmät työhöni vaikuttavat sidosryhmät. Kaavion keskiössä olen minä. Päivittäisessä työssäni tärkeimmät sisäiset sidosryhmäni ovat eri järjestelmien tuotantovastaavat, pääkäyttäjät ja liiketoiminnan kehityspäälliköt. Ulkoisista sidosryhmistä merkittävimmät ovat järjestelmätoimittajien henkilöt, joista tärkeimpiä ovat palvelupäälliköt ja kehittäjät. Kehitystyötä tehdään tiiviissä yhteistyössä muun muassa eri järjestelmäalueista tai teknologioista vastaavien kollegoiden, konsulttien, pääkäyttäjien ja muiden liiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa.

Ulkoisten sidosryhmien kanssa vuorovaikutus on myös keskeisessä roolissa omassa työssäni. Omaan rooliini kuulu ohjata ja koordinoida vastuullani olevien järjestelmätoimittajien kehitystyötä. Toimittajien kokonaispalvelun ohjausta tehdään yhdessä tuotantopalveluiden kanssa ja ohjaamisessa keskeisessä roolissa ovat palvelukokoukset.



Kuvio 2. Sidosryhmäkaavio

Edellä kuvaamani sidosryhmäsuhteiden lisäksi työhöni vaikuttavat monet toiminnalliset tiimit, joissa on edustajia yrityksemme eri organisaatioista muun muassa tuotantopalveluista, kehityksestä, toimipiste- ja teknologiapalveluista ja liiketoiminnasta. Toiminnallisten tiimien työskentelyä ohjaavat linjaorganisaation ja liiketoimintajohdon tavoitteet, joiden kautta yrityksemme strategiat siirtyvät tiimien operatiiviseen tekemiseen. Kehitystiimiin kuuluvien pääkäyttäjien kautta toiminnallisiin tiimeihin nousee muun muassa liiketoiminnan kehitystarpeet, jotka toimivat kehitystyön keskiössä.

Sidosryhmävaikuttamista tehdään myös perinteisissä yksikkö- ja tiimipalavereissa, jotka tosin ovat usein luonteeltaan enemmän informatiivisia kuin vuorovaikutteisia.

2.3 Vuorovaikutus työpaikalla

Käsittelen tässä opinnäytetyössä päiväkirjamuotoisesti omaa työtäni ja reflektoin sitä ketterän kehittämisen ja itseohjautuvuuden ajatusmalleihin. Näihin ajatusmalleihin ja niiden omaksumiseen liittyy voimakkaasti myös ihmisten välinen vuorovaikutus. Jotta omaa ja tiimien vuorovaikutusta voisi parantaa täytyy ensin tuntea oma tapa työskennellä ja toimia vuorovaikutustilanteissa. Oma toimintatapani on hyvin suoritus- ja ratkaisukeskeinen ja olenkin kokenut usein turhauttavaksi opetella yksityiskohtaisesti jonkin ketterän kehitysmallin termistöä ja niiden semanttiselta tuntuvia merkityksiä. Niemi & Hietaniemi (2020) esittävät kirjassaan 'Just sopivasti ketterä' hyvin samoja ajatuksia, joita itselläni on. He

lanseeraavat myös uuden termin 'ketterä ketteryys'. Ketterässä ketteryudessa palataan ketterien periaatteiden juurille ja annetaan yksilöille valta toimia haluamallaan tavalla, mutta samalla yksilöillä on vastuu tarkastella kokeilujensa tarkoituksenmukaisuutta kriittisesti oppiakseen niistä. (Niemi & Hietaniemi 2020, 24). Jotta tällainen ketterä toiminta kehitystiimeissä olisi mahdollista on oltava kyky toimia ja luoda luottamuksen ilmapiiriä ja toimivaa vuorovaikutusta.

Ketterän kehittämisen yleisimmin käytetyt menetelmät perustuvat Agile metodeihin. Niissä nostetaan organisaation johtamisen periaatteiden yhdeksi keskeiseksi teemaksi kommunikaatio. Agile Manifeston ensimmäinen neljästä periaatteesta kuvaa vuorovaikutusta osana organisaation johtamista. Niemi & Hietaniemi (2020, 22-23) esittävät, että kommunikaatio on jopa tärkeämpää kuin prosessit. Organisaatiota pitää rohkaista psykologiseen turvallisuuteen, joka puolestaan ruokkii avointa kommunikaatiota. Motivoituneet yksilöt ja tehokkaasti organisoitunut tiimi ovat asioita, joihin kannattaa keskittyä. Mikään määrä byrokratiaa ja järjestelmällisyyttä ei palauta luottamusta. Prosesseja pitää uskaltaa karsia (Niemi & Hietaniemi 2020, 22-23.). Ketterien menetelmien yhteydessä nousee yhä useammin keskusteluun myös johtamisen ja johtajuuden muutos. Aiheesta tehtyjä kirjoituksia lukiessa syntyy käsitys, että ketteriä kehitystiimejä luotsatessa ei päde enää hierarkinen ja yhdensuuntainen, ylhäältä alas tapahtuva johtaminen.

Savaspuron (2019, 39) mukaan maailma muuttuu ennennäkemättömällä vauhdilla, eikä mikään toimiala ole turvassa disruptiolta. Jotta muutoksen vauhdissa pysyisi mukana, on pakko pystyä tekemään nopeita päätöksiä ja konfliktomaan jatkuvasti omaa ja muiden tekemistä. Savaspuron (2019,39) mukaan se ei onnistu, jos pomon sana on laki, tieto ei liiku organisaation sisällä ja päätökset pitää hyväksyttävä seitsemällä organisaatioportaalla.

Omassa työssäni on päivittäin erilaisia vuorovaikutustilanteita hyvinkin erilaisten ihmisten kanssa ja erilaisissa rooleissa. Vuorovaikutustilanteet voivat olla yksittäisten henkilöiden kesken tai isoimmista ryhmissä. Oma tapani toimia ryhmissä heijastelee usein myös niitä rooleja missä ryhmiin osallistun. Vuorovaikutus on myös hyvin erilaista sisäisten sidosryhmien kesken esimerkiksi projektin ideointivaiheessa järjestettävässä työpajassa tai sopimusneuvottelussa toimittajan kanssa. Jotta näin erilaisissa vuorovaikutustilanteissa voi toimia on omassa työkalupakissa oltava erilaisia tapoja vaikuttaa ja kommunikoida.

Perinteisiä vuorovaikutustapoja ja -rooleja haastaa myös paljon esillä ollut teema itseohjautuvuus. Savaspuro käsittelee kirjassaan 'Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan' hyvin tarttuvasti ajankohtaista teemaa. Kirjassa

annetaan hyviä ja konkreettisia työkaluja hyvän vuorovaikutuksen tukemiseen ja kehittämiseen. Savaspuron (2019, 165) mukaan ihmiset eivät yleensä sano mitä todella ajattelevat vaan kannattaisi opetella lukemaan rivien välistä ja kysyä suoraan. Tämä on tärkeää, koska muuten ongelmien todelliset syyt jäävät tunnistamatta. Pidän tätä myös itse arvokkaana ja erityisen osuvasti myös järjestelmäkehittämiseen sopivana neuvona.

Yhtenä vinkkinä parempaan vuorovaikutukseen annetaan myös oman ja kollegan ajattelun haastaminen, mikä ei ole meille suomalaisille, eikä itsellenikään kovinkaan luontainen keskustelutapa. Me emme ole tottuneet argumentoimaan ja käymään vuolasta keskustelua amerikkalaiseen tapaan. Savaspuron (2019, 165) mukaan on tärkeää tunnistaa vanhentuneita, vääristyneitä ja kehitystä jarruttavia ajattelumalleja sekä toisissa että itsessä ja puhu niistä rakentavalla tavalla.

Oman työni ja vuorovaikutuksen kehittämisessä on vielä paljon parannettavaa. Tätä analyysia tehdessäni löysin erityisesti hyviä ajatuksia ja oppeja isommissa ryhmissä kommunikointiin ja konfliktitilanteiden käsittelyyn. Oivalsin, että omassa työssänikin keskustelu jää usein liian vähäiseksi tai yksipuoliseksi, koska saatetaan pelätä ja vältellä vahvempaa argumentointia ja haastamista.

3 Päiväkirjaraportointi

3.1 Seurantaviikko 1

Maanantai 4.10.2021

Maanantain tavoitteena on käydä läpi CAB palaverissa (Change Advisory Board) yhden järjestelmäalueen edellisen viikon tuotantoon viedyt järjestelmämuutokset. CAB palaverin tavoitteena on ITIL viitekehyksen mukaisesti kontrolloida ja ohjata järjestelmään tehtäviä muutoksia ja näin minimoida niistä aiheutuvat häiriöt. Päivän tavoitteena on myös kehitys backlogin läpikäynti yhden vastuullani olevan järjestelmän osalta sekä kriittisen projektin statuksen päivitys toimittajan kanssa ja avoimien kysymysten ratkomista.

CAB palaverissa kävimme läpi edellisellä viikolla tuotantoon viedyt muutokset muun muassa tiedostosiirron IP-osoitteiden muutoksen ja siirrosta tehdyn testauksen ja raportoinnin. Palaverissa nousi keskusteluun myös akuutti selvitys äänikeräyksen alustajärjestelmän päivityksestä. Toimittajalta on pitkien keskustelujen lopputulemana saatu ratkaisukuvaus ja karkea kustannusarvio, ja ne olivat tänään käsiteltävänä johdon kokouksessa.

Toisen järjestelmäalueen kehityksen backlogin läpikäynti eteni hyvin. Kehitystehtäviä oli valmistunut suunnitellusti ja pääsimme suunnittelemaan kahden kehityksen tuotantoon siirtoa tälle viikolle. Kävimme läpi backlogille nostettavaa kehitystä uudenlaisen liiketoimintamallin vaatimista muutoksista ja suunnittelimme miten kehitys olisi mahdollista aikatauluttaa suhteessa muihin käynnissä oleviin tehtäviin. Ehdimme myös alustaa kriittisen projektin avoimia kysymyksiä ja päädyimme varaamaan erillisen suunnittelupalaverin saldo-palvelun haasteiden ratkomiseen.

Iltapäivällä kirjoitin vielä kollegan kanssa käydyn keskustelun pohjalta ohjeistuksen miten järjestelmätoimittajan tulee valmistautua paikallisen palvelimen siirtoon Azuren pilvialustalle.

Tiistai 5.10.2021

Tiistain tavoitteena on päivittää omat tiedot ajan tasalle IT-Infrapalveluista sekä heillä meillä olevista ja tulevista hankkeista. Ajatuksena on myös tunnistaa hankkeista omia tekemisiä sivuavia tai niihin suoraan liitännäisiä asioita. Tänään käynnistetään myös määrittely uuden tuotetietotunnuksen laajentamisesta tuoteperustietoliittymään yhdellä vastualueellani.

IT-Infrapalveluiden tiedon tasauksessa sain hyvän kuvan menossa olevista asioista toimipisteiden verkko-, laite- ja alustapäivityksissä. Infossa kerrottiin myös mielenkiintoisesta ja odotetusta päivityksestä suojattuihin VPN-yhteyksiin. Yksi päivityksen myötä näkyvä parannus on tulossa muun muassa yhteyksien kapasiteettiin. Esillä olleissa asioissa ei ollut mitään yllättävää ja nostoina oli poimittu keskeisimmät tekemiset omalla vastualueellani mm. äänikeräysjärjestelmän teknisen alustan uusiminen ja automaatiojärjestelmän alustanvaihto- ja migraatioprojekti.

Uutena hankkeena tuli itselleni tietoon yhden laajan yhteiskäyttöisen integraatioalustan päivitysprojekti. Kyseisen integraatiokeskuksen kautta on suunniteltu rakennettavaksi yhden omalla alueellani käynnissä olevan projektin liittymät. Tiedon välitykseen osallistuu kaksi välityspalvelua ja kyseinen, päivitykseen menevä palvelu ei suoranaisesti palvele vastuullani olevaa järjestelmää vaan toimii välittäjänä ennen kohdejärjestelmää. Projektin aikataulu vaikutti menevän päällekkäin omassa projektissani olevien liittymien testauksen ja myös käyttöönoton kanssa. Kirjasin itselleni ylös riippuvuuksien ja vaikutusten läpikäynnin seuraavassa oman projektini projektiryhmän palaverissa.

Yleiset IT-Infrapalveluiden infot tuntuvat joskus ajan tuhlaamiselta, mutta tällä kerralla pohdin, että tiedon jakamisesta ja läpinäkyvästä tekemisestä on hyötyä. Hyvä parannus tällaisiin infoihin on ollut myös se, että ne nauhoitetaan ja nauhoitteet tai vain osia siitä on mahdollista katsoa myöhemmin itselle paremmin sopivana aikana.

Uuden tuotetietotunnuksen laajentamisesta tuoteperustietoliittymään teimme alustavan määrittelyn ja suunnittelimme aikataulua. Toteutus tuntui suoraviivaiselta, mutta haasteena tunnistettiin toimittajan resurssit ja kesken oleva neuvottelutilanne toisella osa-alueella, joka saattaa vaikuttaa toimittajan halukkuuteen uuden kehityspiirteen toteutuksessa.

Keskiviikko 6.10.2021

Keskiviikon tavoitteena on saada verkkokaupan toimitusketjun kehittämiseen liittyvän projektin kriittiseksi nousseet avoimet asiat dokumentoitua ja päätettyä niiden ratkaisemiselle aikataulut ja vastuuhenkilöt. Yhden kriittisen kohdan käsittelyyn päätettiin maanantaina varata palaveri, johon osallistuvat eri osapuolten avainhenkilöt. Palaverissa on tavoitteena saada sovittua saldopalvelun rooli ja tunnistettua siihen liittyvät kehitystarpeet liittyviin järjestelmiin sekä mahdollisuuksien mukaan myös tarkentaa niiden perusteella jo tehtyä määrittelyä.

Verkkokaupan toimitusketjuun liittyvän projektin statuspalaveri käynnistyi hyvässä hengessä mutta pian selvisi, että yhden järjestelmän avainresurssi on täysin ylityöllistetty ja hänen osaltaan työt eivät etene aikataulussa. Yritimme selvittää olisiko lisäresursseja saatavissa, mutta avainhenkilö ei tunnistanut tai nimennyt ketään. Yritimme myös tarjota muiden projektin jäsenten apua, mutta siitäkään ei tuntunut olevan apua. Totesimme kuitenkin yhteisesti, että projektin työskentelyä pitää tehostaa, jotta asetetussa tavoiteaikataulussa on mahdollista pysyä. Sovimme myös projektin oman Teams -kanavan avaamisesta ja pyrimme keskittämään kaiken viestinnän sinne. Avasimme myös Q&A seurannan avoimien kysymysten ja vastausten käsittelyyn.

Olin hiukan tuskastunut palaverin jälkeen ja jäin pohtimaan mistä saisimme apua ja työkaluja tilanteen parantamiseen. Tunnistin, että toimimme toiminnallisessa ja itseohjautuvassa tiimissä, jossa ei ole perinteisen projektin mukaisia rooleja. Työskentely tuntuu vaikeutuvan, kun kohdataan haasteita ja tiimin jäsenillä on erilaiset näkemykset tilanteesta. Erityisen haastavaksi tilanne muodostuu, kun jollain tiimin jäsenellä ei ole riittävästi aikaa. Päätin käsitellä ensimmäisessä viikkoanalyysissä tätä haastavaa tilannetta.

Torstai 7.10.2021

Torstain tavoitteena on keskustella resursseista ja roolituksista nopeutetulla aikataululla toteutettavaan tietoturva-auditointiin yhden ison järjestelmäkokonaisuuden alueelle. Suunnitteluvaiheessa olevaan hyvin liiketoimintakriittisen järjestelmän alustanvaihto- ja migraatioprojektiin on kiinnitetty projektipäällikkö. Valittu projektipäällikkö osallistuu tänään ensimmäiseen suunnittelupalaveriin ja tämän palaverin tavoitteena on avoimien suunnitteluasioiden lisäksi antaa tilannepäivitys ja taustoittaa projektia uudelle projektipäällikölle.

Päivälle suunnitellut tehtävät ja asetettujen tavoitteiden saavuttaminen onnistuivat kohtaisen hyvin. Tietoturva-auditoinnin resurssipalaverista jäi hiukan huono tunne, kun asiantuntijaksi projektiin ajateltu henkilö oli kovin negatiivinen aikataulua ja auditoinnin laajuutta kohtaan. Käymämme keskustelun jälkeen hän kuitenkin lupautui osallistumaan ja tulemaan mielellään projektiin mukaan. Palaverin päätyttyä pohdin viikon aikana lukemiani neuvoja siitä, miten ihmiset eivät yleensä sano mitä ajattelevat ja pitäisi kysyä suoraan mistä on kyse. Huomasinkin palaverin aikana kysyväni hyvinkin suoraan, onko resurssiksi suunnittelevamme henkilö käytettävissä tähän projektiin ja suoraan kysymykseen sain mekin sitten selkeän vastauksen. Ehkä tämä ajatukseni negatiivisesta suhtautumisesta

pitäisikin ajatella kollegan haastamisena, ja sitä kautta nähdä se rakentavana asioiden pohdiskeluna ja argumentointina.

Perjantai 8.10.2021

Päivän tavoitteena on valmistella materiaali yhden järjestelmäalueen palvelukokoukseen tulevalle viikolle ja tehdä yhteenveto saman alueen kehityksistä laskutusta varten. Hallinnollisten kirjoitustehtävien jälkeen on iltapäivän tavoitteena katselmoida tietoturva-auditoinnin laajuutta ja yhdeltä toimittajalta saatua tarjousta.

Aamupäivän hallinnolliset tehtävät valmistuivat suunnitellusti ja huomasin, että työajan varaaminen kalenterista niitä varten toimi hyvin, vaikka vastailinkin muutamiin akuutteihin kysymyksiin työn aikana.

Iltapäivällä osallistuin mielenkiintoiseen haastatteluun tietoturvaan liittyen. Yrityksessämme on työnalla Tietoturvan tiekartta -projekti ja sitä varten tehdään laajaa selvitystä asiantuntijoiden näkemyksistä nykyisistä tietoturvakäytännöistä ja -kontrolleista. Haastattelu tuki hyvin myös itselläni työnalla olevaa tietoturva-auditoinnin laajuuden hahmottelua ja tarjouksen arviointia.

Viikkoanalyysi

Tämä ensimmäinen päiväkirjaopinnäytetyön seurantaviikko kului suurelta osin verkkokaupan toimitusketjun kehittämiseen liittyvän kriittisen projektin parissa. Jonkin verran aikaa on mennyt myös tulevan laajan alustanvaihto- ja migraatioprojektin suunnittelussa. Kun verkkokaupan toimitusketjuun liittyvän projektin kuluneen viikon tehtäviä yhdistää isompien otsikoiden alle vaikuttaisi siltä, että viikon tehtävät olisivat sujuneet normaalisti. Projektin tehtävät ovat liittyneet määritysten tarkennuksiin, resurssien ohjaamiseen ja reagointiin niissä tapahtuneisiin muutoksiin, viestintään ja suunnitteluun. Kun pohdin viikon tapahtumia tarkemmin huomaan jääneeni monessa tapauksessa pohtimaan haastaviin tilanteisiin johtaneita syitä. Viikon edetessä tunnistin, että tekeminen voisi sujua paremmin ja työskentely ja kommunikointi olisi voinut monessa tilanteessa tapahtua ainakin rakentavamassa hengessä.

Viikon aikana luin loppuun jo edellisellä viikolla aloittamani kirjat ketterän kehityksen ajattelumallin vaikutuksesta elämän laatuun yleisesti, ei vain työtehtävien suorittamiseen sekä itseohjautuvuudesta ja sen vaikutuksista erilaisissa yhteisöissä ja yksilön

henkilökohtaisella tasolla. Havaitsinkin viikon aikana refleктоivani omaa toimintaani ja eri tiimien tekemistä lukemieni kirjojen ja niistä syntyneiden ajatusten kautta. Uskon, että oman ajattelutavan ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen ovat ensimmäinen askel kohti ketterämpää ajattelumallia. Kun itsellä on käsitys omista tavoista ja tottumuksista, voi vasta se jälkeen lähteä kehittämään laajemmin tiimien toimintaa kohti ketterämpää toimintatapaa. Oman ajattelun ja sen vaikutusten tunnistamista pidän erityisen tärkeänä meille tietotyöläisille.

Niemi & Hietaniemi (2020, 24) esittävät, että itsensä johtaminen on tietotyöammattilaisen elinehto. Miten itseä sitten johdetaan ja ollaan itseohjautuvia? Millainen on itseohjautuva tietotyöläinen 2020-luvulla? Aiheesta kirjoitetuissa artikkeleissa ja kirjallisuudessa itseohjautuvan tietotyöläisen hyviin ominaisuuksiin liitetään ainakin seuraavia asioita: osaa aikatauluttaa, priorisoida, ymmärtää omat, tiimin sekä yrityksen tavoitteet, osaa kommunikoida läpinäkyvästi, osaa luoda ja ymmärtää dataa, osaa epäonnistua ja kehittää toimintaa sen pohjalta.

Savaspuron (2019, 25) mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta, siis kykyä johtaa itse itseään. Jos itseohjautuvuutta arvioidaan yrityksen tai organisaation tasolla ajatellaan hyvin usein, että itseohjautuva organisaatio on täydellinen vastakohta byrokraattiselle ja vahvaan hierarkiaan perustuvalla organisaatiolla. Tästä näkemyksestä kumpuaakin varmasti itseohjautuvan ajattelumallin vastustus, jossa argumentoidaan, että itseohjautuva organisaatio ei voi toimia, koska päätösten tekemiseen tarvitaan aina joku. Aiheesta Aalto-yliopistossa tehdyn väitöskirjatutkimuksen mukaan kaikki parhaimmatkin itseohjautuvat yritykset tai organisaatiot ovat aina yhdistelmä hierarkiaa ja itseohjautuvia tiimejä. (Savaspuro 2019, 26–27.)

Englannin kielessä itseohjautuvuuden käsitteelle on kaksi eri sanaa. Suomen kielessä käytössä on vain yksi sana, itseohjautuvuus. Englannin kielessä käytetään sanaa self-determination puhuttaessa yksilön itseohjautuvuudesta ja sanoja self-organization tai self-governance puhuttaessa tiimien tai organisaatioiden itseohjautuvuudesta. (Savaspuro 2019, 27.) Ajatus itseohjautuvuudesta ja sen merkityksestä myös organisaation toiminnan kannalta aukesi itselleni huomattavasti paremmin, kun pohdin sitä englanninkielisten termien kautta. Kun käytössä on kaksi termiä, voidaan määritellä paljon havainnollisemmin mitä tarkoitetaan ja millaisesta kontekstista on kyse.

Pidän itseohjautuvuuden käsitteen ja teorian ymmärtämistä tärkeänä, koska se on monien ketterien kehitysmallien kuten Lean, Agile ja Scrum taustalla. Itse en usko, että jokin yksittäinen menetelmä on avain tai takuu ketterämmästä toiminnasta tai kehittämisestä yksilön tai etenkin organisaation tasolla. Menetelmät tarjoavat konkreettiset työvälineet ja yhteisen prosessin asioiden käsittelylle, mutta toteutuakseen ne vaativat yksilöiden ja yksilöistä muodostuvien tiimien toimintaa.

Niemi & Hietaniemi (2020) esittelevät kirjassaan työkaluja, joilla tietotyöläinen voi kehittää omia työtapojaan ja työympäristöään sellaiseksi, että on mahdollista toteuttaa parempaa itsensä johtamista ja olla itseohjautuva. Olen poiminut seuraavaan listaan työkaluja, jotka sopivat mielestäni itselleni ja tiimeilleni parhaiten ja auttavat parantamaan työskentelyä ja työilmapiiriä:

1. Kaikki lähtee keskittymisestä
2. Sitouta itsesi sopimuksella
3. Rytmitä aikasi jämäkästi
4. Vältä monitoimintaa
5. Palaverit paremmiksi
6. Kesytä kalenteri ja sähköiset viestimet
7. Sosiaalisuudesta tukea tekemiseen
8. Tavoittele työn imua

Niemi & Hietaniemi (2020,50) esittävät, että jos haluamme syventää keskittymiskykyämme pitää oppia hallitsemaan epämukavuutta. Epämukavuus tarkoittaa eri ihmisille erilaisia asioita. Minulle epämukavuutta tuottavat esimerkiksi tilanteet, joissa jokin työ ei etene ja en yrityksistä huolimatta pysty vaikuttamaan asiaan. Jollekin toiselle epämukavuutta voivat aiheuttaa muutostilanteet ja keskeneräiset asiat. Ajattelen, että omaa keskittymistäni tukee parhaiten hyvä ajankäytön suunnittelu.

Yksi keskeinen asia itseohjautuvuudessa ja itsensä johtamisessa onkin oman ajankäytön hallinta. Tämän otsikon alle voi niputtaa monet yllä esitetyistä työkaluista omien työtapojen kehittämiseen. Niemi & Hietaniemi (2020) esittävät kirjassaan muutamia, erityisesti ajanhallintaan kehitettyjä menetelmiä: Pomodoro, Flowtime ja PriME.

Pomodoron periaate pähkinänkuoressa on jakaa työskentely 25 ja 5 minuutin jaksoihin, työskennellään 25 minuuttia ja sen jälkeen pidetään 5 minuutin tauko. Näitä jaksoja toistetaan 4 peräkkäin ja niiden jälkeen pidetään pidempi tauko.

Flowtimessa työskentely jaetaan myös keskittyneeseen työhön ja taukoihin, mutta keskeinen ero on, että käytettävää aikaa ei suunnitella etukäteen. Flowtime on joustavampi tapa

ja reagoi paremmin erilaisiin tehtäviin, mutta vaatii toisaalta parempaa itsetuntemusta ja kuria oman ajankäytön hallinnasta.

Itselleni vierain esitetyistä menetelmistä on PriME. PriME:ssa aika rytmitetään 90 minuutin kokonaisuuksiin. Menetelmässä keskeisintä on käydä läpi ennen työskentelyn aloittamista kolme työskentelyyn vaikuttavaa elementtiä: 1. 90 min jakson tärkeimmät tehtävät = prioriteetti, 2. suunnitelma 90 min jakson työskentelyyn = asenne 3. mahdollisuus häiriöttömään työskentelyyn tulevan 90 minuutin jakson aikana = minimointi.

Nykyinen työelämä ja erityisesti tietotyö on hyvin kuormittavaa aivoille. Aivot ovat kehittyneet metsästäjä-keräilijä maailmaan, missä näkökentän keskiosaa käytettiin ruoan keräilyyn ja näkökentän laidoilla tai kuuloaistilla havaitut viestit koettiin vaaraksi. Poikkeava havainto sai aivot valpastumaan, keskeyttämään työn ja varautumaan vaaraan. (Moisala 2020, 24.) Kun aivojemme lähtökohtana on tällainen toiminta voi todella ymmärtää, että nykypäiväinen tietotyö ja tiedon tulva saavat aivomme ja mieleemme työskentelemään herkeämättä. Aivojen on kyllä tutkittu sopeutuvan vähitellen tällaiseen ärsyketulvaan, mutta jatkuvan ärsyketulvan on tutkittu nostavan stressitasoa herkemmin. Ensimmäisellä päiväkirja viikolla olen myös oivaltanut, että yksi keskeinen edellytys hyvään itsensä johtamiseen ja sitä kautta itseohjautuvuuteen onkin saada tietotulva ja sen aiheuttama aivojen toiminta rauhoitettua.

3.2 Seurantaviikko 2

Maanantai 11.10.2021

Maanantain tavoitteena on käyttää keskeytymätöntä työaika perehtymällä yhdelle järjestelmäalueelle suunnitellun tietoturva-auditoinnin tarjouksiin. Auditointi pitäisi päästä aloittamaan lokakuun lopussa, joten päätös auditoinnin toteuttajasta tulee tehtäväksi nopealla aikataululla. Toinen tavoite tälle päivälle on pitää tehokas ja hyvässä hengessä oleva palaveri yhden kehitystiimin kanssa.

Tärkeimmäksi tekemiseksi maanantaille olin suunnitellut perehtymisen tietoturva-auditoinnin tarjouksiin. Työpäivä oli jo pitkällä, kun huomasin, että akuutit haasteet verkkokauppaan liittyvissä kehityksissä olivat taas vieneet koko aamupäivän työajan. Aamulla oli tullut ilmi, että yksi toimittaja ei ollut päässyt etenemään uuden integraation kehityksen kanssa, koska eivät olleet saaneet teknisiä määrittelyjä integraatioalustaa kehittävältä toimittajalta. Kyseiseen integraatiokehitykseen liittyvä statuspalaveri oli suunniteltu tämän viikon torstaille ja myös se jouduttiin perumaan yhden järjestelmän kehittäjän päällekkäisen

varauksen takia. Aamupäivällä pohdimme eri osapuolten kesken miten kehityksessä voidaan edetä ja miten viivästys tulee vaikuttamaan kokonaisuikatauluun. Haasteelliseksi ja aikaa vieväksi työksi osoittautui yllättäen myös uuden palaveriajan löytäminen peruutetulle statuspalaverille.

Vasta iltapäivällä pääsin aloittamaan tietoturva-auditoinnin tarjousten läpikäynnin. Huomasin kuitenkin, että en pystynyt kunnolla keskittymään pitkien ja yksityiskohtaisten tarjousten vertailuun, kun ajatukset harhailivat edelleen aamupäivän haasteissa. Luin tarjoukset läpi ja onnistuin todennäköisesti löytämään niistä merkittävimmät erot. Tarjousten sisällöstä ja vertailusta jäi kuitenkin epävarma olo ja varasin seuraavalle aamulle aikaa tarjousten läpikäyntiin.

Tiistai 12.10.2021

Tiistain tavoitteena on osallistua webinaarin 'Scrum 2020-luvulle' ja poimia aiheesta olennaiset kohdat omaan tekemiseen ja myös sparrata omia käsityksiä Scrumin yleisistä periaatteista. Päivän tavoitteena on myös tukea toimittajan asiantuntijaa yhden järjestelmän paikallisen palvelimen siirrossa Azuren pilvialustalle. Päivän päätteeksi pidämme vielä palvelukokouksen yhden järjestelmän osalta.

Tiistai oli monipuolinen työpäivä. Scrum 2020-luvulle osoittautui todella hyväksi webinaariksi ja vahvisti omia ajatuksiani Scrumista ja toisaalta haastoi myös miettimään mitä hyötyjä voisimme saavuttaa, jos käyttäisimme selkeämmin yhtä sovittua viitekehystä tekemisemme tukena. Erityisesti mieleen jäivät Scrum-tiimin jäsenten selkeät roolit ja sitä kautta tiimin toimintaa tukeva rakenne.

Mielenkiintoista oli havaita miten suosittu viitekehys Scrum on. Scrumin osuus on 58% käytetyistä kehittämisen viitekehyksistä, kun Kanbanin osuus on vain 7%. Tutkimukseen on vastannut henkilöitä useista maanosista ja maista ja vastanneet henkilöt toimivat edustamissaan yrityksissä ja organisaatioissa erilaisissa rooleissa. Suurin osa vastanneista, yhteensä 39 % toimi Scrum mastereina tai coach -rooleissa, seuraavaksi suurimmat ryhmät olivat projekti- ja hankepäälliköt 14% sekä kehityksestä vastaavat johtajat ja päälliköt 13%. (Digital.ai, 2021.)

Webinaarissa käytiin myös läpi keskeisemmät erot ja ennen projektin käynnistymistä esitettävät kysymykset, jotka auttavat arvioimaan kannattaako valita vesiputousmallinen vai ketterään kehittämiseen, esimerkiksi Scrumiin perustuva kehitysmalli. Vaikka webinaari oli

varsin lyhyt, sain siitä todella paljon ajatuksia ja tulenkin käyttämään webinaarin materiaalia ja siitä heränneitä pohdintojani jonkun tulevan viikkoanalyysin pohjana. Tämän viikon analyysissä tulen kuitenkin jatkamaan vielä viime viikon teemaa ketterästä ajattelumallista yleisemmällä tasolla ja itseohjautuvuudesta sekä yksilön että organisaation näkökulmasta.

Iltapäivän palvelukokous sujui hyvässä hengessä ja pystyimme toteamaan yhteisesti, että seurantajaksolle suunnitellut kehitystehtävät olivat edenneet oikein hyvin. Myös muut palvelukokouksessa seurattavat, ITIL:n IT-palveluhallinnan mukaisten osa-alueiden statukset näyttivät hyviltä. Palvelukokouksen jälkeen pohdin, että voisin ottaa myös IT-palveluhallinnan ja ITIL:n yhden viikkoanalyysin aiheeksi.

Keskiviikko 13.10.2021

Keskiviikon tavoitteena on tukea ja varmistaa, että tiistaina aloitettu työ paikallisen palvelimen siirrossa Azuren pilvipohjaiselle virtuaalipalvelimelle saadaan valmiiksi ja pääsemme ottamaan palvelimen tuotantokäyttöön. Päivän tavoitteena on myös käydä läpi yhden järjestelmän kehitystöiden backlogia ja toimittajalta saatua tarjousta yhdestä isommasta kehityskokonaisuudesta.

Heti aamupäivällä toimittaja tarvitsi tukea palvelimen siirrossa Azureen ja tietoliikenneasiantuntijan kanssa selvitettiin siirtoon tarvittavia tietoliikenne- ja palomuurivauksia. Iltapäivällä selvisi vielä lisää tarpeita muun muassa monitorointiin ja valvontaan tarvittavien VPN-yhteyksien avaamisessa. Yhden järjestelmäkokonaisuuteen kuuluvan sovelluksen käyttämä ratkaisu lisenssin käytössä aiheutti myös päänvaivaa. Löysimme siihen väliaikaisen ratkaisun ja palvelimen siirto pystyttiin tekemään loppuun suunnitellusti. Luotettava ja pidempikestoinen ratkaisu lisenssin käyttöön jäi vielä mietittäväksi myöhemmin.

Kehitys backlogin läpikäynti meni nopeasti. Jouduimme toteamaan, että kyseisellä järjestelmäalueella kesken oleva sopimusneuvottelu piti kehityksen edellen jäissä. Pystyimme edistämään tällä hetkellä vain muista järjestelmistä tai lakimuutoksista tulevia pakollisia kehityksiä. Olimme kuitenkin saaneet toimittajan lupaaman tarjouksen yhdestä isommasta kehityskohteesta. Kehityskohdetta on valmisteltu jo pidemmän aikaa ja tarjous vaikutti oikein hyvältä. Kävimme tarjouksen läpi ja teimme siitä päätösesityksen.

Torstai 14.10.2021

Torstain tavoitteena on osallistua kick-off -palaveriin tiedonsiirtoalustan päivityksestä. Suunniteltu päivitys on kriittinen käynnissä olevan verkkokaupan kehityksen kannalta ja myös päivitykselle suunniteltu aikataulu vaikuttaa liiketoiminnan näkökulmasta riskiltä. Yhden ympäristön testaus vaikuttaa osuvan joulukaupan kannalta kriittiseen aikaan. Päivän tavoitteena on myös kirjoittaa valmiiksi yksi kesken oleva muistio ja osallistua yhden järjestelmälueen kehitystiimin palaveriin.

Aamun tiedonsiirtoalustan päivityksen kick-off -palaverissa tuli ilmi, että päivityksen ajalle on suunniteltu väliaikaista ratkaisua, jossa tiedonsiirtoalustan kehitysympäristöstä ei olisi liittyviä muihin järjestelmiin. Ratkaisu tarkoittaisi, että päivityksen vaatimalla jäädytysajalla tehtävät kehitykset pitäisi viedä tuotantoon ilman liittymätestausta. Tiedonsiirtoalustaa käyttävät useat liiketoimintakriittiset järjestelmät ja tuotantoon siirrot ilman liittymätestausta eivät ole mahdollisia. Toisaalta, jos kehitystä ei voi tehdä jäädytysajalla vaikuttaisi se monien järjestelmien kehitysaikatauluihin negatiivisesti ja suunniteltu tekninen ratkaisu palautettiin suunnittelupöydälle. Oman vastuualueeni osalta tunnistin myös pienen riskin toimittajan tekemän testauksen ajankohdassa ja sen vaikutuksissa. Myös tämän osalta tarvitaan lisää suunnittelua.

Päivälle suunnitellut tehtävät etenivät kokonaisuutena hyvin ja sain tehtyä lähes kaikki tavoittelemani tehtävät. Työpäivän pituus pysyi myös kohtuullisena. Tänään pystyin toteamaan, että realistinen suunnitelma päivän töille on hyödyllistä tehdä ja on erityisen palkitsevaa, kun päivän päätteeksi pystyy toteamaan saaneensa tavoitteen mukaiset tehtävät valmiiksi.

Perjantai 15.10.2021

Perjantain tavoitteena on valmistella materiaali yhden järjestelmälueen palvelukokoukseen tulevalle viikolle. Tänään on myös yhden järjestelmälueen CAB palaveri (Change Advisory Board). Olemme ottaneet vähän aikaa sitten alueella käyttöön uuden muutoshallinnan työkalun ja palaverin tavoitteena on myös katselmoida työkalun käyttöönoton etenemistä ja tunnistaa käytöstä saatuja hyötyjä. Päivän päätteeksi ajattelin vielä käyttää hetken tulevien töiden suunnitteluun ja tehdä katsauksen ensi viikon kalenteriin.

Aamun aikana sain valmiiksi palvelukokousmateriaalin ja osallistuin myös aamukahvitilaisuuteen, jossa keskusteltiin palvelumuotoilusta ja verkkokaupan kehittämistä. Aihepiiri oli mielenkiintoinen ja keskustelijat olivat innostavia ja energisiä esiintyjä. Tilaisuudesta jäi mukava ja motivoitunut työvire loppupäivään.

Iltapäivän CAB palaverissa meillä oli läpikäyttävänä useita muutoksia ja pystyimme toteamaan, että käyttöönotetusta muutoshallinnan työkalusta oli iso hyöty tapahtumien hallinnassa. Huomasimme myös, että yksi toimittajan kehittäjä ei ole ottanut työkalua täysimittaisesti käyttöön. Sovimme, että asia otetaan esille seuraavassa palvelukokouksessa.

Päivän päätteeksi kävin läpi tulevan viikon tekemisiä ja varasin itselleni työaikaa heti maanantaille yhden kriittisen kehityksen määrittelyn läpikäyntiin. Tuleva viikko näytti töiden osalta mukavan väljältä, ehkä se johtui osittain monilla alkavasta syyslomasta.

Viikkoanalyysi

Viikon aikana vahvistui ajatus jatkaa tämän viikon analyysissä vielä edellisen viikon aihepiirillä ja syventää ymmärrystä etenkin itseohjautuvuudesta ja sen merkityksestä ja vaikutuksista organisaatio- ja tiimitasolla.

Kulunut viikko oli työtehtävien osalta monipuolinen. Juuri tästä monipuolisuudesta pidänkin nykyisessä työssäni ja se on yksi merkittävä työni motivaatiotekijä. Viikon aikana osallistuin säännöllisiin IT-palveluhallintaan liittyviin palavereihin. Eri rooleissa osallistuin kehitystiimien työryhmiin, tuin ja valvoin palvelinalustan siirtoa pilvipalveluun ja perehdyin tietoturva-auditoinnin tarjouksiin. Näiden tehtävien lisäksi viikkoon mahtui paljon akuutteihin asioihin reagoitua, asioiden koordinoitua ja päätösten tekemistä.

Kun mietin viikon aikaisia tehtäviäni ja niiden hoitamiseen vaadittavia taitoja on selvää, että pystyäkseen toimimaan tässä tehtävässä on siedettävä keskeneräisyyttä ja epävarmuutta. On pystyttävä pitämään langat käsissä ja pää kylmänä useamman eri vaiheessa olevan projektin ja tehtävän tai asiakokonaisuuden osalta. Tärkeä ominaisuus on myös halu ja uteliaisuus uuden oppimiseen sekä toisaalta kyky nähdä ja oppia nopeasti tekemistään virheistä ja jatkaa matkaa niistä vahvistuneena. Monien keskeneräisten tehtävien parissa työskentely vaatii myös järjestelmällisyyttä ja rohkeutta puuttua asioihin ja halua kantaa vastuuta. Kun mietin näitä omaan työhöni kiinteästi liittyviä osaamisalueita tai jopa vaatimuksia tulee mieleen lukemiani ajatuksia itseohjautuvuudesta ja sen määrittämisestä. Erityisesti englanninkielinen termi self-determination kuvaa mielestäni hyvin näitä kyvykkyyksiä.

Savaspuron (2019, 157) mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa työskentely ei aina ole helppoa ja hänen tekemiensä haastattelujen perusteella se koetaan usein jopa todella

rasittavaksi. Työntekijän näkökulmasta kaikki tuntuu olevan jatkuvassa muutoksessa, eikä oikea käsi tiedä mitä vasen tekee. Työskentelen isossa organisaatiossa ja 'Oikea käsi ei tiedä mitä vasen tekee' on hyvin tuttu kommentti omasta työyhteisöstänikin ja tuntuu hyvin osuvalta, kun mietin esimerkiksi kulunutta viikkoa ja asioiden kulkua. Ilman töiden jatkuvaa priorisointia eivät työpäivän tunnrit riittäisi mitenkään ja työ olisi jatkuvaa juoksemista aikaa vastaan. Kun jokaisella tiimin jäsenellä on sama tilanne ja töiden prioriteetit voivat vaihdella henkilökohtaistenkin tavoitteiden mukaan, on selvää, että itseohjautuvan organisaation ja tiimien toimintaa on kyettävä myös hallitsemaan.

Itseohjautuva organisaatio vaatii ihan kaikilta rehellistä itsereflektointia ja nöyryymistä sen tosiasian äärellä, että kaikki langat eivät ole omissa käsissä etkä useinkaan ole fiksuin tai osaavin ihminen huoneessa, vaikka sinulla olisi miten hieno titteli tahansa. (Savaspuro 2019, 158.) Tämä on mielestäni keskeinen oivallus ajattelumallista, mitä vaaditaan itseohjautuvuudelta yksilötasolla, mutta etenkin itseohjautuvan tiimin toiminnalta. Itseohjautuvan ajattelutavan sisäistäminen ja siitä aiheutuva käyttäytymisen muutos lähtevät yksilötasolta, mutta onnistuakseen ja toimiakseen itseohjautuvuus tarvitsee koko tiimin mukaan saamisen.

Savaspuron (2018, 161-167) mukaan voidaan antaa 10 peukalosääntöä miten itseohjautuvuutta voi lähteä kehittämään ja miten toisaalta organisaatio ja johto voivat tukea kehittymistä. Keinovalikoima on suunnattu sekä johtajille ja esimiehille, että jokaiselle työntekijälle asemasta tai roolista riippumatta. Keinovalikoiman keskeinen tavoite on kehittää organisaatio- ja tiimitasolla turvallista työilmapiiriä. Savaspuron antamat 10 peukalosääntöä perustuvat asiantuntijoiden haastatteluihin, aiheesta kirjoitettuun kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja artikkeleihin sekä hänen omiin kokemuksiinsa työelämäkonsulttina ja myös hänen omiin kokemuksiinsa työntekijänä itseohjautuvien organisaatioiden jäsenenä.

10 peukalosääntöä itseohjautuvuuden kehittämiseen:

1. Luodaan näkemys tästä hetkestä
2. Asetetaan realistiset tavoitteet
3. Kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon
4. Luodaan turvallinen ilmapiiri ja hyväksytään 'mokaaminen'
5. Viedään ihmiset johdon agendalle
6. Suurin vastuu on oma vastuu
7. Toistetaan, toistetaan ja toistetaan
8. Luetaan rivien välistä
9. Konfliktoidaan omaa ja kollegan ajattelua
10. Unohdetaan tittelit, kaavakkeet ja excelit

Viikon aikana sain sähköpostiini myös Wave asiakaspalveluverkoston lähettämän koulutustarjouksen 'Yhteisöohjautuvat tiimit – teoriasta tekoihin'. Kun tutkin kurssin sisältöä

tarkemmin viikkoanalyysia tehdessäni olin hiukan hämmentynyt kurssin kuvauksesta. Siinä kerrottiin, että yhtenä kurssin aiheena on johtamisen muutos yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ja aiheeseen liittyen oli mainittu termit johtajuus, itseohjautuvuus ja yhdessä ohjautuvuus. Esittelytekstin mukaan yhteisöohjautuvissa tiimeissä onnistuminen lähtee ennen kaikkea liikkeelle yhteisöohjautuvuuden sisäistäneistä johtajista. Savaspuron (2020, 33) mukaan on puolestaan alettu miettimään, onko itseohjautuvuuden suosiossa osittain kyse johtajuuden kriisistä. Kun ylin johto ei enää tiedä, miten monimutkaistuvassa maailmassa asioita ja ihmisiä johdetaan, johtaminen ulkoistetaan työntekijöille. Saman sävyistä keskustelua johtajuuden kriisistä on ollut luettavissa kuluneen vuoden aikana myös monista artikkeleista ja johtajuutta käsittelevistä blogikirjoituksista. Itse ajattelen, että tässä on kyse tämän ajan vaatimuksesta yksilöllisyyteen ja saman yksilöllisyyden odotuksista myös työelämälle ja niille organisaatioille, joissa toimimme. Yksilöllisyyden ja personoinnin tunnetta odotetaankin yhä enemmän myös johtamiselta. Nämä odotukset itseohjautuvuudesta, ja toisaalta tästä ajasta kumpuavat odotukset yksilölliselle johtamiselle tuntuvat hiukan ristiriitaisilta.

Hanna Poskiparta ja Tuuli Viranta ovat tehneet kyselytutkimuksen itseohjautuvan organisaation johtamisesta. Tutkimuksen tulokset on julkistettu vuonna 2018. Tutkimuksen tulosten mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa tarvitaan entistä enemmän johtamista. Tutkimuksen mukaan organisaation pitää panostaa koko työyhteisön johtamisen laatuun ja määrään, jos tavoitellaan hyvää itseohjautuvaa organisaatiota. Johtamisessa on tapahtumassa vallan uusjako, jossa keskiössä ei ole enää status tai oman uran edistäminen vaan tärkein tavoite ja ajatus on, että johtaminen on keskustelua ja pyrkimys on tehdä hyviä asioita yhteisön hyväksi. On johtajia ja palvelevia johtajia. (Savaspuro 2020, 36.) Aika yleviä tavoitteita verraten perinteiseen autoritaariseen johtamisen malliin. Jos johtamisen keskeisin työkalu on keskustelu, vaatii se mielestäni onnistuakseen ihmisten kohtaamista ja taitoa olla läsnä.

Omassa organisaatiossani edellä kuvattuja haasteita toimintatapojen muutoksessa sekä niistä aiheutuvia muutospaineita johtajuudelle on lähdetty ratkomaan Agile Coaching avulla. Agile Coacheja on otettu mukaan toiminnallisiin tiimeihin ohjaamaan toimintatapaa ja tekemistä tiimitasolla. Kuluneella viikolla myös tästä teemasta tuli sähköpostiini viestiä. Viestissä markkinoitiin seminaaria teemalla 'Agile Coachingin ajankohtaispäivä'. Seminaarin aihepiiri käsitteleeekin juuri kysymystä, miten organisaatiot tulevat ketteriksi ja siihen apuna tarjotaan Agile Coachingia.

Agile Coachin tehtävä on tukea ja nopeuttaa organisaation muutosprosesseja haastamalla yksilöt ja tiimit ajattelemaan ja toimimaan esimerkiksi kehitystiimeissä joka päivä entistä paremmin. Keskeistä Agile Coach roolissa toimimiselle onkin juuri keskustelun kautta inspiroida, innostaa, haastaa ja kuunnella.

Tällä viikolla opin paljon itseohjautuvuudesta ja sen merkityksestä tiimien toiminnalle. Sain konkreettisia työkaluja millä voin tukea omaa itseohjautuvuutta sekä auttaa kehitystiimejä ymmärtämään ja parantamaan tiimien toimintaa. Ymmärsin, mikä on organisaatiossamme muutamissa pilottiprojekteissa mukana olevien Agile Coachien rooli. Kiinnostuin aiheesta ja päätin ottaa teeman tutkittavaksi seuraavan viikon analyysiin. Tulen käyttämään vielä yhden viikkoanalyysin tämän ketteryuden ajattelumallin ympärillä ja tutkin aihetta vielä ketterien valmentajien, Agile Coachien kautta.

3.3 Seurantaviikko 3

Maanantai 18.10.2021

Maanantain tavoitteena on perehtyä kriittisen verkkokauppakehityksen liittymämäärittelyyn ja tehdä sen perusteella tarvittavat tarkennukset. Tavoitteena on myös suunnitella yhden kehityksen testausta ja aikataulua käyttöönotolle. Yhden järjestelmän osalta pidämme kehitystiimin palaverin ja palaverin tavoitteena on suunnitella tulevan kahden viikon tekemiset ja arvioida backlogin tilanne.

Viikko käynnistyi joka maanantaisella CAB palaverilla isoimman vastualueeni osalta. Katsoimme palaverissa julkaisuun (release) kiinnitetyt järjestelmämuutokset. Julkaisussa oli vain muutamia asennettavia korjauksia ja korjaukset olivat hyvin pieniä. Julkaisun käsittely sujui rutinoidusti ja nopeasti. Keskustelimme palaverin lopuksi seuraavan päivän palvelukokouksesta. Sovimme, että teemme vielä tarkennuksista kokouksen materiaaliin ja huomasin myös, että olin unohtanut tehdä yhden raportin ja graafin päivityksen.

Täydensin palvelukokouksen aineiston heti CAB:n jälkeen. Kyseisellä järjestelmäalueella on haastava tilanne jatkuvien pienten vikojen ja niihin tarvittavien korjausten hallitsemisessa. Korjaukset etenevät hitaasti ja usein ne eivät tule kerralla valmiiksi. Testauksen jälkeen joudutaan usein myös palaamaan ja tekemään lisäkorjauksia. Uudelleen korjaukset ja testaukset kuormittavat resursseja entisestään. Olemme ottaneet aiheen palvelukokouksen seurantaan ja sovimme aiheeseen liittyvistä nostoista tulevaan kokoukseen.

Kriittisen kehityksen liittymämäärittelyn läpikäynnissä nousi esiin tarkennusta vaativia ja muihin järjestelmiin liittyviä kohtia. Perehdyin niiden määrittelyyn ja niistä aiheutuviin vaikutuksiin tarkemmin ja pohdin ratkaisuvaihtoehtoja. Etsin yhteistä suunnittelu-aikaa muutoksiin liittyviltä kehitystiimeiltä ja onnistuinkin löytämään sopivan ajan jo tältä viikolta.

Olin varannut tälle päivälle suunnittelupalaverin yhden kehityksen testaukseen ja tuotantoon vientiin. Edellisen vaiheen kehitystyöt olivat valmiina ja pääsimme miettimään seuraavien vaiheiden testausta ja alustavaa aikataulua sekä vaiheita käyttöönotolle. Esiin nousi vielä myös toimitusprosessin osalta liiketoiminnalta varmistettavia kohtia ja nostin niistä kysymykset eteenpäin.

Päivän päätteeksi kävin läpi tietoturva-auditoinnin tarjouksista tehdyn yhteenvedon päätöksäksittelyä varten. Yhteenvedo oli hyvä ja siitä kävi ilmi keskeisimmät päätökseen vaikuttavat kohdat: tarjouksen laajuus, tarjouksen pohjalla oleva työmäärä, hinnoitteluperusteet sekä toimittajien mahdollisuudet toteuttaa auditointi annetun ajan puitteissa.

Tiistai 19.10.2021

Tiistain tavoitteena on tehdä päätös tietoturva-auditoinnin toteuttajasta saatujen tarjosten perusteella. Päivän tavoitteena on myös katselmoida kahden tärkeimmän vastuualueen jatkuvien palveluiden status. Palveluiden arviointiin käytetään muun muassa toimituskyvykkyysskarttaa. Maanantaina liittymämäärittelyn läpikäynnissä nousi esiin muutostarve kolmeen liittymään. Päivän tavoitteena on suunnitella tarvittaville liittymämuutoksille ratkaisuvaihtoehdot. Tänään on myös palvelukokous yhdellä järjestelmäalueella.

Aamulla pidimme päätöskokouksen tietoturva-auditoinnin toteuttajasta. Päätös oli selkeä, koska toinen toimittaja ei olisi pystynyt tekemään auditointia suunnitellussa aikataulussa ja myös heidän tarjoamansa hinta oli korkeampi. Toteutusaikataulu on kriittinen ja auditoinnin toteuttamisessa päätettiin edetä välittömästi. Lähetin tiedon toteutuspäätöksestä auditoinnin kohteena olevan järjestelmän toimittajalle sekä järjestelmän ylläpitoon osallistuvalla toimittajalla ja pyysin varaamaan auditointiin tarvittavat resurssit heidän puoleltaan. Auditoinnin toimittajaa pyysimme tarkentamaan tarjouksessa esitettyä aikataulua ja varaamaan ensimmäiset workshopit mahdollisimman pian.

Jatkuvien palveluiden arviointi sujui odotetusti ja läpikäynnistä ei noussut esiin mitään akuutteja tekemistä vaativia asioita. Palaverin päätteeksi keskustelimme aikaisemmin aamulla yhdeltä järjestelmätoimittajalta tulleesta huoltokatkoilmoituksesta. Katkon vaikutus

oli tiedotteessa ilmoitettu epäselvästi ja sovimme, että tuotantovastaava tarkentaa vielä millaisesta katkosta on kyse ja mitkä ovat katkon vaikutukset muille järjestelmille ja liiketoimintaan.

Iltapäivällä palvelukokouksen jälkeen kävimme vielä kehitystiimin kanssa läpi karkeat ratkaisuvaihtoehdot tunnistetuille muutostarpeille kolmeen liittymään. Ratkaisuvaihtoehdoista valikoitui melko nopeasti myös ryhmän näkemyksen mukaan suositeltavin etenemisvaihtoehto ja päätimme kysyä siitä työmääräarvion ja toteutusaikataulun järjestelmätoimittajalta.

Keskiviikko 20.10.2021

Keskiviikkona on pitkästä ajasta toimisto- ja 'lähityöpäivä'. Päivän tavoitteena on käydä myös vapaamuotoista keskustelua oman tiimin ja liiketoiminnan henkilöiden kanssa. Töiden osalta on tavoitteena edistää kahden pienkehityksen määrittelyä yhdessä kehittäjien kanssa. Olen myös aikatauluttanut keskiviikolle tiedonsiirtoalustan päivitystä varten tarvittavan liittymälistauksen tarkistuksen ja päivityksen. Iltapäivällä osallistun palvelutiimin tiimipalaveriin, jonka aiheena on muun muassa joustotyöaikakokeilu.

Päivästä ei tullutkaan 'lähityöpäivää'. Katsoin aamulla kalenteria ja ajattelin, että päivä on niin täynnä varattuja palavereja eri tiimien kanssa, että vapaamuotoiselle keskustelulle ei jäisi juurikaan aikaa ja päätin jäädä tekemään etätyöpäivän.

Aamu alkoi heti akuutilla verkkokaupan liittymien tilannepalaverilla. Yksi kehittäjä oli ollut muutamasta viimeisimmästä palaverista pois ja oli epätietoinen tilanteesta ja töiden prioriteeteista. Tilannepäivityksen jälkeen tarkistin yhden liittymän määrittelyn ja varmistin, että työ etenee suunnitelman mukaan.

Uuteen liiketoimintaprosessiin tarvittava järjestelmämuutos on ollut suunnittelupöydällä ja kävimme kehitystiimin kanssa läpi uuden ratkaisuvaihtoehdon. Järjestelmätoimittaja oli yllättäen ehdottanut täysin erilaista ratkaisua ja totesimme, että se olisi joustavampi ja mahdollistaisi myös jatkokehityksen paremmin. Toimittajan esittämän vaihtoehdon kustannus olisi myös pienempi, kun meidän ensin suunnittelemassa ehdotuksessa. Uusi ratkaisu vaikuttaisi myös laskutusprosessiin ja totesimme, että määrittely pitää katselmoida viedä talouden henkilöiden kanssa ennen etenemistä.

Iltapäivällä kävimme tiimipalaverissa läpi uutta joustotyöaikakokeilua, mutta se vaikutti vielä raakileelta ja kukaan tiimistämme ei ollut halukas lähtemään pilottiin mukaan. Keskustelimme myös miten toiminnallisten tiimien muodostaminen eri alueilla etenee ja miten ne tulevat vaikuttamaan omaan työskentelyymme. Kahdella omalla vastuualueellani on ollut toiminnallisen tiimin kaltainen rakenne jo käytössä, mutta tiimin työskentelyssä ja rooleissa ei ole ollut käytössä minkään ketterän kehittämisen viitekehyksen mallia tai terminologiaa.

Päivän päätteeksi kävimme vielä yhden kehittäjän kanssa läpi mitä vaikutuksia uuden toimituslaatikkotyypin käyttöönottamisella on oman alueemme järjestelmiin.

Torstai 21.10.2021

Torstain tavoitteena on pitää palvelukokous yhden pienemmän vastuualueeni osalta. Alue on siirtynyt minulle tämän vuoden aikana ja olemme vasta käynnistäneet yhteistyötä kyseisen toimittajan ja liiketoiminnan vastuuhenkilön kanssa. Palvelukokouksen agendalla on paljon asioita ja tavoitteena on valmistella palavaria vielä aamun aikana ennen kokousta. Tänäpäivänä on myös tavoitteena tarkentaa tiedonvälitysjärjestelmän päivityksen vaikutuksia ja miettiä testauksen tarvetta yhdessä päivityksestä vastaavan projektitiimin kanssa.

Ehdin valmistella hyvin palvelukokouksen asiat ennen palaverin alkua. Kokouksessa kävimme läpi ylläpitosopimukseen tarvittavia päivityksiä muun muassa hinnoittelun ja laitehuollon osalta. Sovimme, että selvitämme uutta laitehuoltokumppania. Nykyinen laitehuolto tekevä kumppani ei toimi valtakunnallisesti ja palvelujen tarve on jo tällä hetkellä valtakunnallinen ja toiminta on myös laajentumassa uusille alueille. Toimittaja oli päivittänyt dokumentaation palvelinhuoltoon tarvittavasta ohjeistuksesta alustapalvelun toimittajaa varten. Katselmoimme dokumentaation läpi ja totesimme, että dokumentaatio on nyt riittävä. Päivitimme sopimuksen liitteeksi myös muuttuneen tietojenkäsittelyn sopimuksen palvelun vaatimalla sopimustasolla.

Palveluun liittyvä sovellus on tällä hetkellä käytössä vain työasemasovelluksena. Toimittaja esitteli uuden web-pohjaisen käyttöliittymän. Käyttöliittymä vaikutti hyvältä ja sisälsi tarvittavat ominaisuudet. Sovimme, että toimittaja tekee tarjouksen web-pohjaisen käyttöliittymän käyttöönotosta nykyisen työasemasovelluksen rinnalle.

Iltapäivällä osallistuin yhden alueen kehitystiimin palaveriin, jossa kävimme avoimia kehityskohteita läpi ja työstimme määrittelyjä.

Perjantai 22.10.2021

Perjantain tavoitteena on käydä läpi viikolta kertyneet rästityöt ja edistää niistä kiireellisimpiä. Tänään sparraan myös liiketoiminnan tuoteomistajan kanssa hänen esitystään johtoryhmälle.

Aamulla kävin läpi viikon aikana kertyneet, ei niin kiireelliset sähköpostit ja aikataulutini niistä muutamia tehtäviä kalenteriin tuleville viikoille. Kirjoitin palvelukokouksen muistion ja keräsin kokouksessa sovitut tehtävät yhteen ja jaoin ne vastuuhenkilöille. Liiketoiminnan tuoteomistajan kanssa pidin mielenkiintoisen sparraustuokion ja viimeistelimme esityksen tulevan viikon johtoryhmän kokoukseen.

Päivän päätteeksi pohdin vielä hetken ensi viikon tekemisiä ja varasin yhden kehitystiimin kanssa ylimääräisen suunnittelupalaverin heti maanantaille. Viikon aikana oli tullut esiin asioita, jotka vaikuttaisivat eri osapuolten kehitystöiden etenemiseen.

Viikkoanalyysi

Viime viikolla tutkin itseohjautuvuutta ja oivalsin mitä omassa organisaatiossani tavoitellaan Agile Coachien mukaan ottamisella tiimien toimintaan. Tutkin jo viime viikon aikana aihepiiriä hiukan ja huomasin, että PRY tarjoaa myös jo IPMA Agile Leader -sertifiointeja perinteisen projektitoiminnan sertifioinnin rinnalla. Kiinnostuin aiheesta ja päätin tutkia Agile Coach ja Agile Leader teemaa hiukan syvällisemmin.

Agile Leaderit ohjaavat tiimejään hyvin erilaisin menetelmin mihin perinteisessä projektitiimin toiminnassa ja ohjaamisessa on totuttu. Ketterään viitekehykseen perustuvissa kehitystiimeissä on myös erilaiset roolit kuin perinteisessä projektitiimissä. Koningin (2019, Preface 17) mukaan Agile Leaderit toimivat kehitysympäristön arkkitehteina. Agile Leade-reita verrataan maanviljelijöihin, jotka eivät kasvata satoa vetämällä kasveja ylös, vaan luovat sopivat olosuhteet kasvien kasvaa ja kukoistaa. Koningin (2019, Preface 17) mukaan Agile Leader ottaa nöyränä vastuun, jos kehitystiimin työt eivät suju ja tulokset eivät ole asiakkaan odotusten mukaisia. Jotta tällainen nöyrä vastuu ja täysin uudenlaisen työskentelyilmapiirin luominen on mahdollista, onkin yritysten ratkaisu usein hakea uutta

näkökulmaa ulkopuolelta ja Agile Coachiksi valitaan henkilö yrityksen ulkopuolelta. Näin on toimittu omassa organisaatiossakin.

Agile Leader rooliin ei välttämättä tarvita uutta muodollista roolia vaan todellinen Agile Leader voi löytyäkin jostain tiimissä jo toimivasta henkilöstä. Tällainen henkilö voi toimia esimerkiksi tuoteomistajana, Scrum masterina tai perinteisenä projektipäällikkönä. Sellaiset henkilöt, jotka pystyvät vaikuttamaan tavoitteen ja suunnitelman väliseen kuiluun tuomalla tavoitteen lähemmäksi ja mahdollistamalla omalla toiminnallaan tavoitteen saavuttamisen ovat todellisia Agile Leadereita. Agile Leader rooli voikin olla enemmän ilmiö (ilmiö) kuin määritelty tehtävänkuva. (IPMA 2018, 6).

Agile Leader roolissa toimiminen vaatii monia uusia taitoja, oli sitten kyseessä määritelty toimenkuva tai henkilön halu tai ominaisuudet toimia Agile Leaderina. Koningin (2019, Preface 18) mukaan Agile Leaderin roolissa toimiessa voidaan hyödyntää neljää keskeistä tehtävää.

Ensimmäinen tehtävä on tehdä tiimin **tavoitteet yhdessä**. Agile Leader luo ympäristön, missä tavoitteet ovat selkeät. Tavoitteiden pitää ohjata niitä asioita, joita halutaan saavuttaa. Tavoitteiden selkeys auttaa pitämään työskentelyn suunnan vakaana, vaikka ratkaisu tai lopputulos eivät olekaan vielä selvillä.

Agile Leaderin toinen tehtävä on **toimia fasilitaattorina** ja mahdollistaa omistajuuden syntyminen tiimille. Omistajuuden kokemuksessa keskeisenä edellytyksenä on tiimin kyky ja halu ottaa omistajuus vapaaehtoisesti. Omistajuutta ei voi pakottaa. Kolmanneksi tärkein tehtävä on tukea ja inspiroida tiimiä **oppimaan nopeammin**. Oppimista tehdään käyttäjiltä saatujen aitojen kokemusten ja palautteen perusteella. Jotta nopeampi oppiminen on mahdollista, pitää oppimisen toimia jatkuvana ja syklisenä prosessina (learning loop). Jatkuva oppiminen muodostuu seuraavista vaiheista: määrittely, rakentaminen, toimittaminen, käyttäminen, oppiminen.

Neljäs, enemmän organisaation toimintaa tukeva Agile Leaderin tehtävä on edistää **Agile kulttuuria**. Agile Leaderin rooli on tunnistaa huonoja tottumuksia ja auttaa muuttamaan niitä paremmiksi tavoiksi, jotka mahdollistavat Agile kulttuurin kehittymisen.

Onnistunut Agile Leader mahdollistaa tiimin toiminnan tukemalla tiimin jäseniä kaikissa edellä mainituissa tehtävissä. Tiimi voi tehdä parempia päätöksiä, kun tavoite on yhdessä suunniteltu ja selkeä. Kokemus omistajuudesta tuo tiimille sitkeyttä ja energiaa ratkaista

haasteita ja myös energiaa oppia nopeammin ja korjata suuntaa opitun perusteella. Agile Leaderilla on usein merkittävä rooli tukea myös organisaatioiden kulttuurin muuttamista laajemmin.

IPMA:n mukaan Agile Leaderin osaaminen voidaan jakaa kolmeen osaamisalueeseen: näkökulma, ihmiset ja käytäntö. IPMA:n tapa lähestyä ketterää projektin johtamista onkin Agile World mallissa sama kuin perinteisessä projektitoiminnassa ja siihen liittyvässä projektinjohtamisen kyvykkyyksien arvioinnissa. Agile Leaderin tärkeimmät näkökulma -elementtiin liittyvät osaamisalueet voidaan puolestaan jakaa viiteen osa-alueeseen: strategia, hallintamallit ja prosessit, standardit ja säännöt, valta ja kiinnostus ja kulttuuri ja arvot. (IPMA 2018, 7-16). Näkökulma elementin kuvauksista löytyy mielestäni hyvin yhtäläisyyksiä edellä kuvattuun Koningin (2019, Preface 13-14) Agile Leaderin neljään keskeiseen tehtävään, vaikka IPMA kuvaakin kyvykkyydet ja niihin liittyvät osaamisalueet mielestäni yksityiskohtaisemmin.

IPMA:n (2018 7-16) mukaan Agile Leader työskentelee vuorovaikutuksessa organisaation ja sidosryhmien kanssa ja yhdistää ketterään työskentelyyn organisaation strategian, mission ja vision. Agile Leader fasilitoi nopeaa toteutusta ja jatkuvaa kehittämistä, jotta voidaan varmistaa arvon luominen asiakkaille ja myös organisaation omalle toiminnalle. Keskeistä on myös kyky tunnistaa uudet mahdollisuudet ja uhat sekä miten ne vaikuttavat tiimin tai laajemmin organisaation toimintaan.

IPMA käyttää myös enemmän yleisiä suorituskykyyn ja kriittisiin menestystekijöihin liitettäviä mittareita osana Agile Leaderin tehtäviä. Agile Leader tekee kriittisistä menestystekijöistä (CSF) läpinäkyviä, jotta strategiset tavoitteet varmistetaan ketterässä kehittämisessä ja kehitystiimi myös ymmärtää työnsä linkittymisen näihin kriittisiin menestystekijöihin. Kehitystiimin tulosten arvioinnissa käytetään myös strategiasta johdettuja kriittisiä suorituskyky mittareita (KPI) ja Agile Leaderilla on aktiivinen rooli päätettäessä näiden suorituskyky mittareiden käytössä. (IPMA 2018, 7-16.)

IPMA nostaa Agile Leaderin osaamisen keskiöön myös tietojärjestelmien hyödyntämisen muun muassa käyttämällä tietojärjestelmiä apuna strategisen suorituskykyyn arvioinnissa, sidosryhmiin vaikuttamisessa, kehityssuunnitelmien tekemisessä sekä palkitsemisjärjestelmien kehittämisessä.

3.4 Seurantaviikko 4

Maanantai 25.10.2021

Maanantain tavoitteena on viikoittaiseen tapaan käydä läpi CAB palaverissa isoimman vastualueeni edellisen viikon muutokset sekä hyväksyä tulevan viikon julkaisuun suunnitellut muutokset. Tänään on myös tavoitteena katselmoida kehitys backlogin tilannetta yhdellä vastuualueella ja suunnitella kahden viikon tehtävät. Tämän päivän suunnittelupalaverissa tarkennetaan myös kriittisen kehityksen tilanne ja aikataulu kehitykseen olennaisesti liittyvän toisen järjestelmän osalta. Tänään viimeistellään myös päätösesitystä isosta alustanvaihto- ja migraatioprojektista.

CAB palaverissa ei tullut esiin mitään erityistä tai huomioita vaativaa edellisen viikon julkaisussa olleista muutoksista ja hyväksyimme myös tulevan viikon julkaisun suunnitelman mukaisesti. Kehitys backlogin läpikäynnissä päädyimme nopeuttamaan yhden kehityksen käyttöönottoa, jotta testausaikaa jäisi riittävästi ennen tulevaa Black Friday -kampanjaa. Käyttöönotto oli suunniteltu tehtäväksi vaiheittain ja mietimme sopivia vaihteistuksia.

Kriittisen verkkokaupan kehityksen suunnittelupalaverissa selvisi myös, että toisen järjestelmän kehitystyö ei ole aikataulussa ja koko projektin osalta aikataulu joudutaan suunnittelemaan uudelleen. Omalla alueellani aikataulun muutos tulee vaikuttamaan myös loppuvuoden kehitystöihin merkittäväksi. Loppuvuodelle suunnitellut kehitystyöt pitää aikatauluttaa uudelleen ja mahdollisesti ensi vuodelle kaavailtuja kehityksiä kannattaa aikaistaa.

Alustanvaihto- ja migraatioprojektin suunnittelupalaverissa päädyimme vielä pyytämään toimittajalta tarkennuksia muun muassa lisenssien hinnoittelun muutokseen ja migraation ajalle suunniteltuun jäädytysajan pituuteen.

Tiistai 26.10.2021

Tiistain tavoitteena on tehdä uusi Teams-kanava uudelle vastuualueelleni toimittajan, liiketoiminnan ja IT:n väliseen yhteistyöhön ja siirtää kanavalle tarvittavat materiaalit. Alueella on paljon IT-palvelunhallintaan liittyviä asioita tarkistettavana ja päivitettävänä. Yhteistyön tekeminen ja dokumenttien päivittäminen onnistuu yhteisen Teams-kanavan kautta joustavimmin. Päivän tavoitteena on myös koota yhteen ajatuksia ja miettiä mitä vaikutuksia edellisenä päivänä tulleella kriittisen kehityksen aikataulumuutoksella on muuhun tekemiseen.

Tiistaina tein uuden Teams-kanavan ja huomasin, että toimittajaa ei ollut luokiteltu niin sanotuksi luotettaviksi toimittajiksi ja en pystynyt lisäämään toimittajan yhteyshenkilöitä

Teamsin jäseniksi. Selvittelin mitä luotettavaksi toimittajaksi lisäämiseen vaaditaan kyseessä olevan toimittajan kohdalla. Lisääminen onnistuikin nopeasti ja sain tehtyä Teamskanavan valmiiksi päivän aikana.

Kävin läpi liittymämäärittelyä yhden kehityksen osalta ja huomasin, että dokumentaatiossa oli vielä tarkennettavaa. Kävin huomiot läpi yhdessä kehittäjän ja toimittajan kanssa ja korjasimme dokumentaation. Pohdin myös mitä toimenpiteitä edellisenä päivänä tullut tieto loppuvuodelle suunnitellun kriittisen verkkokauppaan liittyvän projektin viivästymisestä tulee aiheuttamaan oman alueeni osalta. Oman kehitystiimimme resurssit oli suunniteltu käytettävän pääosin kyseiseen kehittämiseen ja testaamiseen marras – joulukuun ajan. Työ onkin nyt mahdollista tehdä vain osittain, kun kokonaisprosessiin olennaisesti liittyvän järjestelmän osuutta ei ole käytettävissä.

Keskiviikko 27.10.2021

Keskiviikon tavoitteena on pitää toimisto- ja 'lähityöpäivä'. Toivon, että ehdin päivän aikana käymään myös vapaamuotoista keskustelua oman tiimin ja liiketoiminnan henkilöiden kanssa. Töiden osalta on tavoitteena edistää uusien liittymien testaamiseen tarvittavien yhteyksien suunnittelua ja tarkentaa liittymien testausaikatauluja.

Aamupäivällä ehdin hyvin vaihtaa kuulumisia oman tiimin ja myös muutamien liiketoiminnan henkilöiden kanssa. Kuuntelin infotilaisuuden, jossa esiteltiin muun muassa pienten ohjelmistojen ja Saas palveluiden hankintaa helpottavaa prosessia. Prosessissa on määriteltä miten mahdollisimman kevyesti ja nopeasti on mahdollista hankkia työkaluja esimerkiksi kehittäjien käyttöön, huomioiden kuitenkin yrityksemme hallintamallit ja tietoturva-vaatet.

Päivän aikana suunnittelin myös liittymien testausaikatauluja ja selvitin muiden järjestelmien kehitysaikatauluista ja jäädytysajoista tulevia riippuvuuksia. Luin läpi toimittajan ehdotuksen testausympäristöistä ja testausmenetelmistä ja kommentoin esityksen.

Torstai 28.10.2021

Torstain tavoitteena on viimeistellä perustietoliittymään tarvittava lisäys ja sopia aikataulu kehityksen testaamiselle ja suunnitella käyttöönottoa. Päivän tavoitteena on suunnitella uuden tuotetiedon laajentaminen myös kahteen muuhun liittymään ja suunnitella

kehitysaikatauluja liittyvien järjestelmien vastuuhenkilöiden kanssa. Päivän päätteeksi on yhden alueen kehitystiimin palaveri.

Aloitin päivän edelliseltä päivältä jääneiden lukemattomien sähköpostien läpikäynnillä ja totesin, että emme ole saamassa kasaan vastauksia kaikkiin avoimiin kohtiin alustapäivityksen osalta ja joudumme neuvottelemaan toimittajan kanssa lisäaikaa tarjoukselle. Avoimena asiana on edelleen muun muassa perusteet lisenssien hinnoittelun muutokselle ja toimittajan esittämälle lisenssimäärälle. Tarjoukseen on sisällytetty nykyinen määrä lisenssejä eikä hinnoittelussa ole huomioitu äänikeräysjärjestelmän teknisen alustan päivitystä, jonka yhteydessä lisenssien tarve tulee meidän näkemyksemme mukaan vähenemään huomattavasti. Avoimena on myös perusteet uuden varmistusratkaisun hinnoittelusta. Meidän näkemyksemme mukaan jo käyttöönottoprojektin sopimuksessa on sovittu, että varmuuskopio saa olla maksimissaan 15 minuuttia vanha ja nykyinen ratkaisu ei toteuta tuota jatkuvuuden hallinnan kannalta kriittistä aikavaadetta. Perusteita uudesta ratkaisusta veloittamiselle ei mielestämme ole.

Perustietoliittymän suunnittelupalaverissa kävimme läpi kehitystilanteet eri järjestelmien osalta ja tarkensimme testauksen aikataulua ja suunnitelmaa. Tuotetiedon laajentaminen kahteen liittymään edistyi suunnitelmien mukaan ja pääsimme myös sen osalta miettimään testausta.

Kehitystiimin palaverissa oli vähän osallistujia ja saimme vain muutamia kohtia edistettyä.

Perjantai 29.10.2021

Perjantain tavoitteena on jatkaa laajemman kehityksen testausympäristöjen ja testausmenetelmien suunnittelua. Osallistun myös yksikköpalaveriin, jossa aiheina ovat muun muassa yksikkömme visio ja roadmap sekä tulokset ja kokemukset toiminnallisten tiimien piloteista.

Aamulla huomasin, että emme ole saaneet tälle viikolle luvattua aikataulua auditoinnin tekijäksi valitulta toimittajalta. Selvitin asiaa ja kuulin, että meidän osalta puuttuivat vielä sopimuksen allekirjoitukset ja kyselin niiden perään. Sain myös toimittajalta tiedon, että heidän tiimiinsä oli valittu erillinen projektipäällikkö suunnitteluvaiheessa mukana olleiden asiantuntijoiden lisäksi. Lähetin projektipäällikölle kyselyä suunnittelun tilanteesta ja tiedotin auditoinnin kohteena olevaa toimittajaa viiveestä.

Sain hiukan edistettyä testausympäristöjen suunnittelua. Selvisi muun muassa, että tarvittavia testiyhteyksiä ei ole tällä hetkellä auki ja niille täytyy tehdä tekninen testaus ennen varsinaisia integraatiotestauksia.

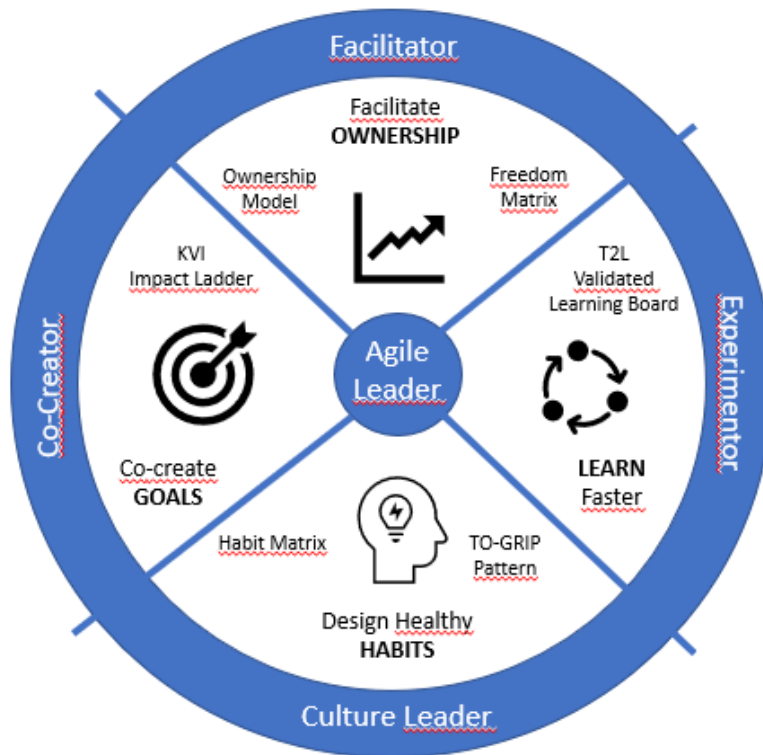
Yksikköpalaverissa oli mielenkiintoisia esityksiä toiminnallisten tiimien piloteista. Olen käsitellyt aihetta hiukan myös tämän opinnäytetyön viikkoanalyysissä. Huomasin, että piloteissa oli saatu samoja kokemuksia, joita olen omissa viikkoanalyysissä myös pohtinut. Toiminnallisten tiimien piloteissa saatuja kokemuksia olivat muun muassa yhteistyötaitojen ja itseohjautuvuuden korostuminen, tiimien oman toiminnan jatkuvan kehittymisen tarve sekä edellytys kulttuurinmuutokselle laajasti koko organisaatiossa. Keskeinen havainto oli myös, että toiminnalliset tiimit eivät rakenteena ratkaise ongelmia, mutta tuovat ne selkeämmin esille.

Oivalsin, että samoista havainnoista on kyse myös käynnissä olevan kriittisen verkkokoupan kehityksen haasteissa. Ratkaisun rakentaminen edellyttää hyviä yhteistyötaitoja myös sellaisten osapuolten kesken, joiden kanssa ei ole aiemmin totuttu toimimaan. Kaikilta kehittäjiltä tarvitaan myös hyvää itseohjautuvuutta, kun toimitaan rakenteessa, joissa ei ole perinteistä hierarkiaan perustuvaa johtamista ja töiden organisointia. Koko organisaatiolamme on opittavaa vielä paljon muun muassa siirtymisessä perinteisestä tilaaja – toimitaja suhteesta aitoon toiminnalliseen tiimiin, jossa osallisena ovat oman organisaatiomme kehittäjien lisäksi myös toimittajien kehittäjät.

Viikkoanalyysi

Edellisen viikon analyysissä tutkin millaiset näkökulma elementit ja niihin liittyvät tehtävät ovat Agile Leaderin toiminnassa keskeisiä. Jäin pohtimaan millaisilla menetelmillä ja toimintatavoilla sitten käytännössä ketterän kehitystiimin kanssa toimiva Agile Leader voi tehtävässään onnistua. Tutkin mitä työkaluja tai menetelmiä alan kirjallisuudesta ja oppaista löytyy.

Koningin (2019, 19) mukaan jokaiselle edellisen viikon analyysissä käsittelemälleni neljälle Agile Leaderin tehtävälle on omat työkalut. Tätä 'työkalupakkia' Koning kutsuu termillä Co-Create Goals.



Kuvio 3 Agile Leaderin Co-Create Goals 'työkalupakki' (mukaillen Koning 2019, Preface 18)

Koning (2019, Preface 18) antaa konkreettiseksi työkaluksi jokaiselle Agile Leaderin neljälle tehtävälle kaksi menetelmää, joiden avulla ketterän kehitystiimin työskentelyä voidaan tukea. Ensimmäiset työkalut liittyvät tavoitteiden asettamiseen. Koningin (2019, 9) mukaan hyvä työkalu tavoitteiden asettamisen apuna on OKR-malli (Objectives and Key Result). Malli auttaa sitomaan strategiset tavoitteet tulostavoitteisiin ja niiden seurantaan. OKR:ssä tavoitteeksi asetetaan sellaiset strategisiin tavoitteisiin liittyvät tekemiset, jotka tarkastelujaksolla halutaan saavuttaa ja osana tavoitteiden asettamista, niille määritellään myös avainluvut seuranta varten. Toinen tavoitteiden asettamiseen liittyvä työkalu Koningin (2019, 28-30) mukaan on Impact Ladder. Tämän työkalun avulla voidaan visuaalisesti arvioida tuottaako tuote tai palvelu asiakkaalle arvoa. Työkalua käytetään usein ideointi- ja brainstorming-vaiheissa visualisoimaan ja konkretisoimaan tiimin suunnitteleman tuotteen tai palvelun arvon muodostumista.

Seuraavat työkalut liittyvät tiimin omistajuuden kokemuksen syntymiseen ja sen tukemiseen. Koningin (2019, 39) mukaan keskeistä omistajuuden kokemuksessa on ymmärtää mitä sen syntymiseen tarvitaan. Tämän ymmärtämiseen on kaksi työkalua: Ownership Model ja Freedom Matrix. Molemmat työkalut ovat visuaalisia kuvaustapoja niistä yksityiskohtaisista tekijöistä mitä tiimillä pitää olla, jotta omistajuus on mahdollista syntyä.

Freedom Matrix kuvaa vastuiden ja vapauden keskinäisiä suhteita ja niiden syntymistä. Malli auttaa myös arvioimaan tiimin maturiteettia omistajuuden ja vapauden kehittämisessä. (Koning 2019, 43-61.)

Kolmas kokonaisuus käsittelee ketterille menetelmille keskeistä jatkuvaa oppimista ja sen nopeutta. Jotta oppimisen nopeutta voidaan arvioida, on sitä kyettävä mittaamaan. Koningin (2019, 101-106) mukaan oppimisen nopeutta voidaan mitata T2L (Time to Learn) mallilla, missä lasketaan aikaa tiimin muodostamisesta siihen, että tiimi on oppinut asiakkaiden kokemuksista ja palautteesta ja vienyt nämä opit käytäntöön. Myös oppimisen mittaamiseen käytetään visuaalista työkalua, jolla oppiminen voidaan havainnollistaa. Tästä työkalusta käytetään termiä VLB (Validated Learning Board). (Koning 2019, 109-113.)

Neljäs kokonaisuus käsittelee Agile Leaderin toimintaa laajemmassa kontekstissa osana organisaation toimintaa. Työkaluina ketterän toimintakulttuurin edistämiseksi käytetään Habit Matrix ja TO-GRIP menetelmiä. Näissä menetelmissä keskeistä on ensin tunnistaa mitä organisaatiossa valitsevat, käytössä olevat tavat ovat ja millaisia rutiineja niiden perusteella on muodostunut. Kun olemassa olevat tavat ja käyttäytymismallit ja niiden vaikutuksesta syntyneet toimintamallit on kuvattu, voidaan niiden pohjalta suunnitellaan miten tapoja ja tottumuksia muovataan kohti ketterämpää kulttuuria. (Koning 2019, 137-175.)

Käytäntöihin liittyvät pätevydet ovat IPMA:n mallissa mielestäni parhaiten rinnastettavissa Koningin kuvaamaan Agile Leaderin 'työkalupakkiin'. IPMA:n lähestymistapa Agile Leaderille parhaissa käytännöissä eroaa mielestäni niihin oppaisiin verrattuna, joissa kirjoittamisen lähtökohtana on ollut ketterä kehittäminen. Vuoropuhelun luominen näiden lähteiden välille onkin hieman haastavaa.

Seuraavaan luetteloon olen poiminut IPMA Agile World viitekehyksestä sellaiset käytäntöpätevydet, jotka mielestäni selkeimmin eroavat tai laajentavat Koningin esittelemää Agile Leaderin 'työkalupakkia'. Olen yrittänyt löytää jokaisesta IPMA:n käytäntöpätevyyden elementistä vähintään yhden Koningin (2019, Preface 18) työkalupakista erottavan tai laajentavan käytäntö elementin:

1. Toteutusmalli – Agile Leader tutkii aktiivisesti myös tiimin ulkopuolista kokemusta ja hakee niistä oppeja. Tunnistaa ja määrittelee miten monimutkaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät luovat riippuvuuksia omaan toimintaan.
2. Liiketoiminta vaatimukset ja tavoitteet – Agile Leader priorisoi ja suunnittelee backlogilla olevia tehtäviä sen mukaan mikä on niiden vaikuttavuus visioon. Kannustaa sidosryhmiä jatkuvaan backlogin päivittämiseen, uusien kohteiden tunnistamiseen ja vanhojen kohteiden haastamiseen ja toteutuksista oppimiseen.

3. Laajuus – Agile Leader tuo esille ja varmistaa, että kehitystyötä ei aloiteta liian yksityiskohtaisista backlogeista.
4. Aika – Agile Leader auttaa tiimiä yksilöimään työhön tarvittavat resurssit ja osaamisen. Tunnistaa erilaisia ketteriä arviointi ja suunnittelu tekniikoita ja valitsee niistä tiimille sopivat.
5. Organisaatio ja informaatio – Agile Leader pyrkii toimimaan kevyillä hallinnollisilla rakenteilla ja tunnistaa erot organisaation funktionaalisten tiimien ja kehitystiimin valtuuksissa.
6. Laatu – Agile Leader haastaa tiimiä ja asiakasta yhdessä määrittelemään työlle sopivan ja riittävän laadun.
7. Talous – Agile Leader erottaa liiketoiminnasta saatavat tulot ja ketterillä menetelmillä saavutettavat hyödyt.
8. Resurssit – Agile Leader tarkentaa aktiivisesti resurssitarpeita ennusteiden ja tiimien kokoonpanojen mukaan.
9. Hankinta ja kumppanuus – Agile Leader tuntee sopimusehdot ja ymmärtää niiden vaikutuksen asiakkaan kokemaan arvoon.
10. Suunnittelu ja ohjaus – Agile Leader kerää aktiivisesti tietoa sidosryhmiltä ja asiantuntijoilta. Arvioi yhdessä tiimin kanssa miten tiedot vaikuttavat tiimin toimintaan ja fasiltoi niiden perusteella backlogin priorisointia.
11. Riskit ja mahdollisuudet – Agile Leader fasiltoi säännöllisesti riskejä ja arvio tiimin kanssa niiden mahdollisia seurauksia.
12. Sidoryhmät – Agile Leader tunnistaa ja arvioi olennaiset sidoryhmien toiminnassa tapahtuvat muutokset ja sitouttaa toimittajat ketterään toimintamalliin.
13. Muutos ja muuntaminen – Tämän pätevyyden osalta ei ollut merkittäviä eroja. Ketterän tekemisen keskiössä onkin juuri Agile Leaderin toiminta auttaa ja mahdollistaa tiimin ja koko organisaation muutokseen sopeutuminen. Nopeampi mukautuminen mahdollistaa entistä paremman arvon luomisen asiakkaille ja sidosryhmille.
14. Valinta ja tasapaino – Agile Leader käyttää arvioinnin ja priorisoinnin tekemiseen useita edellä kuvattuja elementtejä ja huomioi myös viivästymisestä aiheutuvat kustannukset. (IPMA 2018, 35-58.)

Tämän viikon analyysia tehdessäni opin miten erilaisia menetelmiä ja työkaluja tarjotaan Agile Leadereille työn avuksi. Kiinnostuin myös IPMA:n uudesta Agile Leader -sertifiointista ja ajattelin, että voisin pohtia sen ottamista opiskeluohjelmaani tutkinnon suorittamisen jälkeen. Tunnistin itseni hyvin perinteiseksi projektiammattilaiseksi ja löysin työskentelytapani ja käyttämieni menetelmien juuret vesiputousmallisten projektien kautta syntyneinä ja opittuina.

IPMA:n lähestymistavan kautta oivalsin paljon uutta ja tutkiessani käytäntöpätevyyksien kuvauksia Agile Leader rooliin löysin myös konkreettisia eroja perinteisen vesiputousmallisen ja ketterien kehitysmallien välillä. Näiden erojen kautta tunnistin myös aikaisempaa selkeämmin ketterälle ajattelumallille keskeisen ajatuksen muutosten nopeasta tunnistamisesta ja siihen mukautumisesta sekä sen kautta asiakkaille syntyvän paremman arvon luomisesta.

3.5 Seurantaviikko 5

Maanantai 1.11.2021

Maanantain tavoitteena on keskittyä kahden ison tarjouksen lukemiseen ja kommentointiin. Olen varannut näihin omaa työaika kalenterista. Tavoitteena on myös edistää kriittisen kehityksen aikataulumuutoksen vaikutusten suunnittelua. Olen varannut päivälle myös tunnin työaika viime viikolla pidetyn ison hankkeen infotilaisuuden nauhoitteen katsomiseen.

Kriittisen verkkokauppakehityksen osalta löysin suunnitelmasta yksittäisiä tehtäviä ja myös yhden integraation minkä kehittämistä pystymme edistämään yhden järjestelmän aikatauluviiveestä huolimatta. Suunnittelin etenemismallia tuon integraation osalta ja lähetin kysymyksiä kehittäjille. Selvitin päivän aikana myös miten testausympäristöjen yhteyksien avaaminen tuotetiedon laajentamisen testaamista varten etenee.

Huomasin, että tietoturva-auditoinnin toteuttaja ei ollut vielä lähettänyt ehdotusta kick-off -tilaisuudesta. Olimme sopineet, että auditoinnin kick-off pidettäisiin tällä viikolla. Lähetin toimittajalle kyselyä ja sainkin nopeasti aikaehdotukset. Lähetin ne auditoinnin kohteena olevalle toimittajalle. Selvitin omia resurssejamme ja roolituksia auditoinnissa.

Kuuntelin edellisellä viikolla pidetyn infon nauhoituksen ison hankkeen statuksesta ja mietin sen pohjalta vaikutuksia omille vastuualueille. Olin suunnitellut käyväni päivän aikana läpi kaksi tarjousta, mutta sain niistä aloitettua vain toista. Tarjousten läpikäynti jäi käytännössä tekemättä ja varasin niiden läpikäynnille uuden ajan loppuviikolle.

Tiistai 2.11.2021

Tiistain tavoitteena on raportoida kriittisten järjestelmien palautumiskyvykkyyksistä. Omalla vastuualueellani on kaksi kriittiseksi luokiteltua järjestelmää ja päivän tavoitteena on tehdä raportointi molemmista järjestelmistä. Päivän tavoitteena on saada tietoturva-auditoinnin kick-off -aikataulut sovittua kaikkien osallistujien kanssa. Päivän tavoitteena on myös käydä yhden alueen kehityksen backlogia läpi ja suunnitella seuraavan jakson tekemisiä. Kyseisellä alueella on ollut haastava tilanne kesken olevien sopimusneuvottelujen takia ja tilanne on käytännössä jäädyttänyt kehittämisen viimeisen puolen vuoden ajalla. Päivän lopuksi on tavoitteena käydä läpi status tuotetiedon laajentamiseen liittyvässä kehityksessä ja jatkaa testauksen ja käyttöönoton suunnittelua.

Kriittisten järjestelmien palautustestaukset ja todennettava palautumiskyvykkyys ovat organisaatiossamme kaikkien liiketoimintojemme jatkuvuudenhallinnan kannalta erittäin

tärkeitä. Palautuskyvykkyyksien raportointia varten tarkistin pikaisesti tilanteen toisen vastualueen yliheittojen dokumentoinnista tuotantovastaavalta. Aikaisemmassa raportoinnissa olimme asettaneet tavoitteeksi, että yliheittotestauksissa aloitetaan dokumentointi toisessa järjestelmässä käytössä olevan mallin mukaan tämän vuoden aikana. Selvisi, että dokumentointi on vielä käynnistämättä ja teimme suunnitelman dokumentoinnin käynnistämisestä. Toisen vastualueen osalta dokumentointi oli kunnossa ja koostin tilanteesta yhteenvetoraportin.

Yritin tavoittaa auditoitavaa toimittajaa kick-off -aikataulujen sopimista varten, mutta en saanut vastausta ja lähetin uuden sähköpostikyselyn. Kehitys backlogin läpikäynnissä totesimme edelleen, että kehittämisen jäädytys jatkuu ja vain tuotannolle kriittiset tai lain vaatimat, välttämättömät kehitykset pystytään tällä hetkellä tekemään. Kävimme läpi muita avoimia asioita ja sovimme niiden edistämisestä.

Päivän loppuun koostin tilanneraportin tuotetiedon laajentamiseen liittyvässä kehityksessä ja suunnittelimme tiimin kanssa käyttöönottoa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että kehitys ei tule valmistumaan riittävän ajoissa, että olisi mahdollista tehdä kattava testaus ja saada kehitys tuotantoon ennen joulun jäädytysaikaa. Sovimme, että varmistamme kehitysaikataulun tämän viikon aikana ja aloitamme myös suunnittelun käyttöönoton siirtämisestä tammikuulle.

Keskiviikko 3.11.2021

Keskiviikon tavoitteena on käydä läpi ja tarkentaa määrittelyjä saldosanoman välittämisessä uuteen järjestelmään. Tavoitteena on myös sopia yhden järjestelmän kehitystiimin palaverissa loppuvuoden töiden priorisoinnista ja arvioida backlogin tilanne. Suunnitellamme myös kyseisen kehitystiimin työt seuraavalle kahdelle viikolle.

Olimme aikaisemmin nostaneet yhden kehityksen prioriteettia ja aikaistaneet kehityksen käyttöönottoa, koska kehityspiirre olisi erittäin hyödyllinen marraskuun lopussa olevassa Black Friday- kampanjassa. Viimeisissä toimittajan testeissä oli kuitenkin havaittu korjattavaa ja emme päässeet ottamaan kehityspiirrettä suunnitellusti käyttöön. Kävimme toimittajan kanssa läpi tilannetta ja kuulimme, että kehittäjä oli jäänyt lomalle ja havaittua virhettä ei ehditty testata riittävästi ennen kehittäjän lomaa. Käyttöönotto oli suunniteltu tehtäväksi vaiheittain ja mietimme, olisiko vielä realistista saada kehityspiirre kokonaisuutena käyttöön ennen tulevaa kampanjaa. Suunnittelimme käyttöönoton vaiheet ja näytti siltä, että aikataulu olisi vielä mahdollinen.

Tarkensin määrittelyjä uudelle järjestelmälle lähetettävästä saldosanomasta. Kyseisellä järjestelmäalueella oli aloittanut uusi kehittäjä ja perehdytin hänelle saldonhallinnan kokonaisuutta. Kerroin samalla myös vähän laajemmin käynnissä olevaan kehitykseen olennaisesti liittyvistä käytänteistä.

Torstai 4.11.2021

Torstain tavoitteena on suunnitella uusien toimituslaatikoiden käyttöönottoa ja siihen tarvittavia järjestelmäpäivityksiä. Päivän tavoitteena on myös aloittaa investointiesityksen tekeminen ison järjestelmäkokonaisuuden alustanvaihto- ja migraatioprojektista. Iltapäivällä osallistun yhden alueen kehitystiimin kokoukseen.

Aamupäivän osalta suunnitelmat eivät toteutuneet, kun jouduin lähtemään akuutin hammassäryn takia päivystykseen. Pystyin osallistumaan kuitenkin iltapäivän kokouksiin. Alustanvaihto ja päivitysprojektin investointiesityksen tekoon varatussa palaverissa havaitsimme, että myös päätösesitys pitää muuttaa ja hyväksymiskäytäntö on laajempi, kun olimme ajatelleet. Sovimme työnjaosta päätösesityksen ja investointiesityksen valmistelussa ja kävimme läpi milloin esitykset pitää olla valmiina, jotta ne ehtivät päätöskokouksiin.

Päivän päätteeksi osallistuin kehitystiimin kokoukseen. Huomasin myös, että aamun uusien toimituslaatikoiden käyttöönottoa koskevasta palaverista ei ollut tullut muistiota ja kyselein mitä asioita palaverissa oli käsitelty ja mitä toimenpiteitä palaverissa oli sovittu.

Perjantai 5.11.2021

Perjantain tavoitteena on edistää yhden ison kehityskokonaisuuden testausympäristöjen ja testauksen suunnittelua. Päivän tavoitteena on myös koota kuluneen viikon työt ja luoda katsaus seuraavan viikon tekemisiin.

Aamulla huomasin, että tulevalle lauantaille on tulossa tiedonsiirtokerroksessa olevan järjestelmän käyttökatko. Katkosta ei ollut tiedotettu aikaisemmin ja selvittelin tilannetta tuottantovastaavalta. Varmistimme viikonlopun tuotannon suunnitelmia ja kävimme läpi katkon vaikutukset. Tiedotimme myös katkosta ja sovimme sen jälkeen tarvittavat testaukset.

Suunnittelin yhden kehityskokonaisuuden testausympäristöjä ja selvensin niiden välisiä yhteyksiä toimittajalle piirtämällä kuvan ympäristöistä ja niiden välisistä sanomakerroksista. Olin ajatellut käydä läpi tulevan viikon aikatauluja, mutta en ehtinyt niitä päivän aikana pohtimaan.

Viikkoanalyysi

Tämän viikon analyysissä olen ottanut tarkempaan vertailuun Scrumin ja perinteisen vesiputousmallisen kehittämisen roolit ja prosessin. Edellisellä viikolla opin Agile Leaderin työkaluja tutkiessani, että omat vahvuuteni kehittämisessä ja kehitystiimin ohjaamisessa ovat perinteisen vesiputousmallisen projektin menetelmissä ja työskentelytavoissa. Tunnistin, että voisin oppia lisää ja kehittää omaa ja kehitystiimien työskentelytapoja vertailemalla Scrumia ja perinteistä vesiputousmallia vielä hiukan tarkemmin.

Scrum tarjoaa kehittämiseen malliin, jossa ei oteta kantaa yksityiskohtaisiin käytäntöihin, vaan keskiössä on kehityksen vaiheistaminen lyhyisiin sykleihin ja niiden kautta syntyvään mahdollisuuteen pitää jatkuva kontrolli etenemisestä. Kaikille ketterille menetelmille on ominaista kehityksen rakentuminen erimittaisten, melko lyhyiden syklien ympärille. Scrumissa tärkeimmät syklit ovat sprintti ja päivä. Sprintillä tarkoitetaan yhtä kehitysjaksoa, jonka jälkeen on saatu aikaan jotain asiakkaalle julkaistavaa. Kyllösen (2021) mukaan sprintin kesto voi vaihdella viikosta kahteen kuukauteen, yleisimmin käytetään kahden viikon mittaisia sprinttejä. Ilmeisesti aikaisemmin sprintin kesto on haluttu rajata vielä tiukemmin ja lyhyemmäksi. Schwaber ja Sutherland (2017, 9-10) esittävät, että kukin sprintti voidaan ajatella enintään kuukauden mittaisena projektina ja sprintin pituus on rajattu enintään yhteen kalenterikuukauteen.

Sprintin aikana arvioidaan ja tunnistetaan mitkä tehtävät ovat tärkeitä arvonluonnin kannalta ja mitkä ominaisuudet voidaan jättää pois. Kehitystiimi pitää päivittäin 15 minuutin mittaisia palavereja (daily Scrum), joiden tavoitteena on pitää jatkuva kontrolli etenemisestä. Päivittäisissä palavereissa käydään läpi edellisenä päivänä tapahtunut kehitys ja tehdään etenemisen perusteella tarvittaessa muutoksia työn organisointiin.

Vesiputousmalliselle kehittämiselle keskeistä ovat vaiheet ja niille tiukasti määritellyt alku ja loppupisteet (Gate). Vaiheita ovat muun muassa määrittely, suunnittelu, toteutus, testaus ja käyttöönotto. Vesiputousmallissa on olennaista, että seuraava vaihe ei voi alkaa ennen edellisen vaiheen valmistumista ja edelliseen vaiheeseen ei myöskään enää palata, kun vaihe on päättynyt ja on siirrytty seuraavaan vaiheeseen. Kun esimerkiksi

sovelluskehityksen vaatimukset on määritelty ja hyväksytty ei niihin enää palata, kun on siirrytty suunnitteluvaiheeseen.

Taulukko 1. Vesiputousmallin ja Scrumin soveltuvuuden vertailua (mukaillen Kyllönen 21.10.2021)

Vesiputousmalli	Scrum
Vaatimukset ja laajuus ovat selvillä ja päätetty ennen projektin aloitusta.	Vaatimuksia ja laajuutta ei voida päättää ennen projektin alkua ja on tiedossa, että ne tulevat elämään projektin aikana.
Valmis tuote voidaan määritellä ennalta.	On visio kehitettävästä tuotteesta.
Tiukka ja päätetty aikataulu.	Joustava aikataulu.
Tiukasti säädellyt vaatimukset (esim. laista tai asetuksista tulevia määräyksiä tai rajoitteita on paljon).	Vähän säädelyjä vaatimuksia (esim. ei henkilötietolain alaista kehittämistä).
Käytettävä teknologia ja järjestelmät ovat selkeitä ja tunnettuja.	Käytettävä teknologia ja järjestelmä ovat uusia tai niitä tullaan käyttämään täysin uudella tavalla.
Kehittämistä tehdään kiinteähintaisilla ja -laajuisilla sopimuksilla.	Kehitettävä tuote tai palvelu kehittyy työn edetessä ja sopimusta tarkastellaan etenemisen mukaan.

Artikkelissaan Blomqvist (2018) pohtii, onko ketterän ja vesiputousmallin vertailu harhaanjohtavaa. Vertailusta syntyy helposti väärä mielikuva, että olisi vain kaksi tapaa toteuttaa kehitysprojekteja: vesiputousmalli tai ketterä malli, esimerkiksi Scrum viitekehikseen perustuva malli. Blomqvist (2018) tuo tämän vertailuasetelman rinnalle käsitteet suunnitelmavetoinen ja muutos- tai hyötyvetoinen projekti. Suunnitelmavetoisessa projektissa lähtökohtana on tarkka suunnitelma ja projekti toteutetaan mahdollisimman tarkasti suunnitelman mukaan, jos projekti poikkeaa tästä tarkasta suunnitelmasta, arvioidaan ne epäonnistumisina. Muutos- tai hyötyvetoisessa projektissa tehdään alussa vain karkean tason suunnitelma ja sitä tarkennetaan projektin kuluessa ja toteutetaan sitä toiminnallisuutta, joka on sillä hetkellä lopputuloksen kannalta hyödyllisin. Projektin onnistumista arvioidaan projektin aikana muotoutuvien ja saavutettavien hyötyjen perusteella. Blomqvistin (2018) mukaan ketteriä menetelmiä käyttävät projektit toteutetaankin käytännössä usein vesiputousmallisena.

Vesiputousmallin mukaisissa sovelluskehitysprojekteissa on yleensä useita rooleja, esimerkiksi määrittelijä, suunnittelija, ohjelmoija, testaaja ja projektipäällikkö. Projektipäällikköroolissa voi olla vain yksi henkilö, mutta muissa rooleissa voi olla useampia henkilöitä tai toisin päin, yksi henkilö voi pienemmissä projekteissa toimia useammassakin roolissa.

Scrum mallin mukaisissa projekteissa esiintyy vain kolme roolia, tuotteen omistaja, Scrum mestari ja kehittäjä.



Kuvio 4. Scrum tiimi (mukaillen Kyllönen 21.10.2021)

Scrum tiimissä on 10 henkilöä tai vähemmän ja se vaatii toimiakseen ymmärrystä koko organisaatiolta (Kyllönen 12.10.2021). Tiimin toiminnalle on ominaista, että tiimillä on vastuu ja myös velvollisuus päättää mitä ja milloin tehdään. Schwaber ja Sutherland (2017, 5) esittävät puolestaan, että Scrum tiimit ovat monitaitoisia ja heillä on kaikki työn tekemiseen vaadittava osaaminen ilman riippuvuuksia tiimin ulkopuolisiin henkilöihin.

Itse työskentelen suuressa organisaatiossa ja näen tämän tavoitteen hyvin haastavana, erityisesti sellaisissa projekteissa, joissa kehitetään pitkiin prosesseihin liittyviä toimintamalleja ja niitä tukevia järjestelmiä. Teoriassa voisi olla mahdollista muodostaa 10 henkilön tiimi, josta löytyisi kaikki tarvittava osaaminen esimerkiksi jonkin toimitusprosessin osa-alueen kehittämiseen. Käytännössä en näe, että tällainen autonominen 10 henkilön Scrum tiimi olisi kovinkaan usein omassa organisaatiossani mahdollista rakentaa.

Mielestäni Scrum mallissa on kuitenkin todella paljon hyviä asioita ja niitä voi soveltaa myös isojen organisaatioiden toiminnassa ja etenkin yksittäisten kehitystiimien toiminnan ja kehittämisen apuna. Erityisesti pidän Scrumin rooleista ja löydän niistä paljon omaan toimintaan sovellettavia asioita.

Scrum master on ihmiskeskeinen rooli ja hän toimii muun muassa kokousten fasilitoijana ja auttaa tiimiä hyödyntämään Scrumin menetelmiä ja tekniikoita. Hänen roolinsa on pitää

15 minuutin päiväpalaverit tehokkaina ja pysymään niille varatussa ajassa. (Kyllönen 12.10.2021.) Scrum master toimii tiimin kehittäjien kanssa sparraamalla ja valmentamalla. Schwaber ja Sutherland (2017,7) esittävät Scrum masterin roolin mielestäni hiukan perinteisemmin käyttämällä termiä palveleva johtaja. He näkevät Scrum masterin roolin myös organisaatiossa enemmän johtajan kaltaisena toimijana. Toisaalta Schwaber ja Sutherland (2017,7) esittävät Scrum masterin palvelevan kehitystiimiä valmentamalla heitä itseohjautuvuuteen ja moniosaamiseen sekä valmentamalla tiimiä ympäristöissä, joissa Scrumia ei ole täysin ymmärretty.

Yleisesti nähdään myös, että Scrum master rooli ei tarvitse olla kokoaikainen. Usein Scrum mallin käyttöönotossa Scrum masterista on suurin hyöty roolien ja toimintamallin valmentamisessa ja käyttöönotossa sekä ryhmäytymisessä. Kun toimintamalli on käynnistynyt, Scrum master keskittyy usein auttamaan koko organisaatiota ketterämmäksi ja ketteryyttä tukevaksi.

Jos Scrum masterin vahvuudet ovat ihmisten kanssa toiminnassa on tuoteomistaja vahvimmillaan asioiden parissa. Tuoteomistajalla on asiakeskeinen rooli ja siinä voi toimia IT-organisaatiossa tai liiketoimintaorganisaatiossa työskentelevä henkilö, myös muun muassa yrityksen laatupäällikkö voi toimia tuoteomistajana. (Kyllönen 12.10.2021.) Tuoteomistaja on vastuussa kehitystiimin työn tuloksena saatavan tuotteen arvon maksimoinnista. Tuoteomistaja vastaa myös kehitysjonosta ja sen suunnittelusta ja priorisoinnista niin, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa parhaalla tavalla. Kehitysjonon pitää olla avoin, läpinäkyvä ja siitä on käytävä selvästi ilmi mitä tiimi tulee seuraavaksi tekemään. (Schwaber & Sutherland 2017, 16.)

Mielenkiintoisen näkökulman tuoteomistajana toimimiseen esittää myös Kiiskinen (2019) blogissaan Projektipäälliköstä tuli Product Owner. Kiiskisen (2019) mukaan tuoteomistajan suurin ongelma on ajan puute. Pystyäkseen tekemään parhaat priorisointipäätökset, pitäisi tuoteomistajan pystyä kommunikoimaan todella laajasti ja hyvä kommunikaatio vie paljon aikaa. Kiiskisen (2019) mukaan tuoteomistajan on ensiarvoisen tärkeä käyttää suurimman osan ajastaan asiakkaiden tarpeiden ja palautteiden selvittämiseen ja johtopäätösten muodostamiseen, miten tuotetta tai palvelua voidaan niiden perusteella parantaa.

Opin, että käytän jo päivittäisessä työssä ketterää ajattelumallia ja joitain menetelmiäkin, vaikka useimmat projektini ovatkin käytännössä vesiputousmallisia. Oivalsin, että vaikka perinteistä vesiputousmallia ei voi kutsua kovin ketteräksi, ei mikään estä käyttämästä siinä ketteriä käytäntöjä.

3.6 Seurantaviikko 6

Maanantai 8.11.2021

Maanantai on tavoitteena aloittaa alkaneen viikon aikataulujen ja töiden tarkastelulla. Päivän tavoitteena on jatkaa perjantaina aloittamaani testiyhteyksien ja testaamisen suunnittelua. Tavoitteena on myös käydä muutamia kehitysideoita läpi yhden alueen kehitystiimin kanssa. Päivän päätteeksi pidetään tietoturva-auditoinnin kick-off -tilaisuus.

Hyvä ajatus päivän aloittamisesta viikon töiden tarkastelulla ei tänään toteutunut. Ehdin kuitenkin aamupäivän aikana varata muutamille edelliseltä viikolta jääneille tehtäville työaikaa. Jatkoisin testiyhteyksien suunnittelua ja se edistyikin päivän aikana hyvin. Pidimme kehitystiimin kanssa palaverin ja päätimme nostaa backlogille uutena kokonaisuutena esiselvityksen uusista dashboard -raporteista.

Iltapäivälle oli varattu tietoturva-auditoinnin kick-off -tilaisuus. Auditoinnille asetettu aikataulutavoite on hyvin kunnianhimoinen. Auditoinnin ja myös tulosten raportointi pitäisi valmistua vuoden loppuun mennessä. Kyseessä on hyvin laaja kokonaisuus ja vaikka auditoinnin kattavuus onkin hyvin rajattu, tulee aikataulu olemaan haastava. Kävimme tilaisuudessa läpi suunnitelman auditoinnin toteuttamisesta ja tavoitteista.

Auditointi tulee keskittymään tietoturvaan liittyvien heikkouksien (weakness) ja haavoittuvuuksien (vulnerabilities) tutkimiseen. Havaintojen perusteella tehdään parannusehdotukset ja niiden perusteella parannetaan järjestelmäkokonaisuuden tietoturvallisuutta. Auditoinnin yhtenä keskeisenä työskentelymuotona ovat työpajat. Työpajoissa arvioidaan muun muassa erilaisia tietoturvan hallintaan liittyviä prosesseja ja työtapoja, järjestelmä- ja verkkoarkkitehtuuria sekä sovelluskehityksen käytänteitä ja prosesseja.

Kick-off -tilaisuudessa kävimme läpi myös miten työpajat on suunniteltu ja mitkä ovat kunkin työpajan tavoitteet, lisäksi hahmottelimme työpajoihin tarvittavan osaamisen ja sen perusteella sovimme osallistujat. Toinen keskeinen osa auditointia tulee olemaan järjestelmäympäristön tekninen testaus. Kävimme läpi karkealla tasolla teknisen testauksen laajuuden ja myös mitkä ovat edellytykset testauksen suorittamiselle.

Tiistai 9.11.2021

Tiistain tavoitteena on osallistua Tietoturvapäivän tilaisuuteen. Olen myös varannut työaika maanantaina käynnistyneen tietoturva-auditoinnin materiaalien läpikäyntiin ja workshoppien valmisteluihin. Päivän tavoitteena on myös valmistella investointiesitystä alustanvaihtoprojektista.

Ennen Tietoturvapäivän ohjelman alkua kävin läpi avoimia sähköposteja ja Teams-keskusteluja. Totesin, että muutama akuutti asia on hoidettava tämän päivän aikana ja niiden hoitaminen tulee viemään päivältä aikaa. Siirsin yhtä tälle päivälle tekemääni työaikavarausta eteenpäin.

Tietoturvapäivän puhujina olivat oman organisaatiomme asiantuntijoiden lisäksi F-Securen Mikko Hyppönen ja Laura Kankaala. Heidän puheenvuoronsa käsittelivät tietoturvaan liittyviä ajankohtaisia teemoja. Poimintoja esitykseen oli tehty erityisesti kaupan alaan liittyvistä aihealueista. Internetin myötä on liiketoiminnasta ja myös yksityisten ihmisten toiminnasta hävinneet maantieteelliset rajat. Erityisen konkreettisesti tämä on havaittavissa vähittäiskaupassa, siinä missä ennen ainoa kaupan asiointimuoto olivat paikkakunnan kivijalkakaupat, on nyt lähes kaikkien ulottuvilla kaupan globaali tarjonta. Tietoturvan näkökulmasta tämä muutos on tuonut mukanaan yhä kasvavan uhkan globaaleihin hyökkäyksiin yritysten ja myös yksityisten ihmisten toimintaan ja omaisuuteen. Puheenvuorossa käsiteltiin myös merkittävimpiä verkkorikollisuuden muotoja. Ansaintamielessä suurin verkossa tapahtuva rikollisuuden muoto ovat tällä hetkellä lohkoketju tekniikkaan perustuvien kryptovaluuttojen muun muassa Bitcoinin avulla tehtävät rikokset.

Puheenvuorossa käsiteltiin myös mielenkiintoisia esimerkkejä viimeaikaisista isoihin globaaleihin organisaatioihin kohdistuneista kyberhyökkäyksistä. Yksi paljon julkisuutta saanut kaupan toimialaan kohdistunut hyökkäys tapahtui viime kesänä Ruotsissa, kun Coopin myymälät jouduttiin sulkemaan kahdeksi päiväksi. Hyökkäys tehtiin Coopin kassajärjestelmien tietoturvasta vastaavan kumppanin järjestelmien kautta. Kumppanin tietoturvasta löytyi haavoittuvuus ja sen kautta hyökkääjät pääsivät käsiksi kassajärjestelmiin ja lamauttamaan koko yrityksen toiminnan. Hyökkäyksestä aiheutui taloudellisten kustannusten lisäksi merkittävää mainehaittaa. (Tidy, J. 3.7.2021.)

Esityksiä kuunnellessani pohdin, että voisin ottaa ensi viikon viikkoanalyysin teemaksi tietoturvan ja käsitellä sitä erityisesti käynnistyneen auditoinnin näkökulmasta. Ehkä tästäkin aiheesta löytyy jotain mitä voi tarkastella myös ketterän ajatusmallin kautta.

Keskiviikko 10.11.2021

Keskiviikon tavoitteena on työstää investointiesitys pääpiirteittäin valmiiksi controllerin käsitteilyä varten. Päivän tavoitteena on myös edistää määrittelyjä muutaman käynnissä olevan kehityksen osalta.

Päivä alkoi joka keskiviikkoisella aamukahvitalaisuudella. Virtuaalikaavit käynnistettiin etätyöskentelyyn siirryttäessä, mutta ne tuntuvat jääneen vakiintuneeksi tavaksi. Ajatuksena on ollut pitää virtuaalikaavit vapaamuotoisina keskustelutuokioina, mutta usein niissä tulee puheeksi myös päivän polttavia työteemoja.

Aamukahvilla keskustelimme edellisenä päivänä pidetystä Tietoturvapäivästä ja erityisesti Mikko Hyppösen esitys ja mielenkiintoiset esimerkit todellisista hyökkäyksistä herättivät keskustelua. Totesin myös omalta kohdaltani, että tilaisuuden ajoitus oli todella osuva. Esityksessä oli paljon konkreettisia esimerkkejä ja ne lisäsivät motivaatiota käynnistyneeseen tietoturva-auditointiin. Toisaalta asian merkitystä korostettaessa nousivat myös omat tavoitteeni tietoturva-auditoinnin tuloksille ja niiden perusteella tehtäville parannustoimenpiteille.

Investointiesityksen työstäminen vei odotettua pidempään. En ole aikaisemmin tehnyt vastaavaa esitystä ja vaikka apuna oli esimerkkejä aikaisemmista esityksistä, vei kattavan esityksen valmistelu paljon aikaa. Ajattelin kuitenkin keskittyä esityksen työstämiseen yhdellä kerralla mahdollisimman valmiiksi.

Iltapäivällä selvittelin yhden käynnissä olevan kehityksen aikatauluja ja riippuvuuksia muihin kehityksiin. Kehityksen käyttöönottoa oli suunniteltu marraskuulle, mutta tiedonvälitysjärjestelmän päivityksen takia kyseistä kehitystä ei pystyttäisi integraatiotestaamaan ennen tuotantoon siirtoa. Vaikka kyseessä oli yksittäinen ja pieni kehitys, päädyimme siirtämään kehityksen käyttöönoton tammikuulle. Tässä tapauksessa laatu ja tuotannon virheettömyys olivat tärkeämpiä kriteereitä, kun suunnitellussa aikataulussa pysyminen. Vaikka päätös vaikutti useamman järjestelmän työhön ja aikatauluihin koin, että asian käsitteily ja päätöksen tekeminen syntyivät helposti. Pohdinkin, että tässä oli hyvä ja konkreettinen esimerkki, että useamman kehitystiimin yhteistyö voi toimia myös ketterästi.

Torstai 11.11.2021

Torstaina tavoitteena on viimeistellä lokakuussa toteutettuun palvelimen siirtoon Azuren pilvipalveluun liittyvät työt. Päivän tavoitteena on myös edistää muutamia määrittelyjä ja osallistua iltapäivällä yhden kehitystiimin palaveriin.

Aamulla kävimme läpi toteutetun palvelinsiirron ja totesimme, että siirto oli mennyt kokonaisuutena hyvin. Siirron aikana ei aiheutunut häiriöitä eikä uuden palvelimen käytössä ollut raportoitu häiriöitä käyttöönoton jälkeen. Projektin tehtävät voitiin todeta pääosin valmiiksi. Avoimeksi tehtäväksi oli jäänyt yhden alustalla toimivan sovelluksen käyttämän USB-lisenssin muuttaminen sovelluspohjaiseksi ratkaisuksi. Toimittajalta oli tullut tarjous vaihtamisesta sovelluspohjaiseen lisenssiin, mutta ei suunnitelmaa miten vaihto käytännössä tehtäisiin. Lähetimme vaihdosta kysymyksiä toimittajalle ja pyysimme tarkentamaan esitystä. Pyysimme myös aikatauluehdotuksia vaihdon tekemiselle.

Edellisenä päivänä työstämäni investointiesitykseen oli tullut kommentteja ja muokkasin esitystä kommenttien perusteella. Iltapäivällä osallistuin kehitystiimin palaveriin.

Perjantai 12.11.2021

Perjantain tavoitteena on täydentää investointiesitykseen talouden osa-alueet yhdessä controllerin kanssa. Päivän tavoitteena on myös suunnitella tulevaa tiedonsiirtoalustan päivitystä yhdessä projektiryhmän kanssa. Ehdotetussa aikataulussa on haasteita yhden vastuualueeni osalta ja tavoitteena on löytää ratkaisu aikataulujen yhteensovittamiselle.

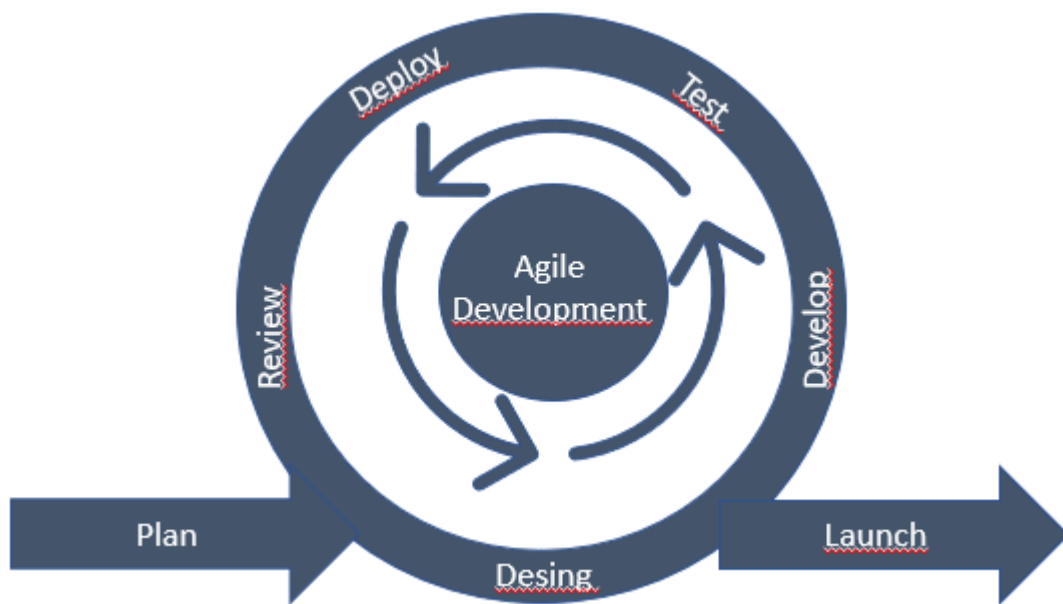
Aamupäivällä täydensimme investointisuunnitelmaa talouden osalta. Saimme suunnitelman investointikohteen osalta valmiiksi, mutta varasimme laskelmien työstämiseen vielä lisää aikaa. Tiedonsiirtoalustan päivityksen läpikäynnissä kävimme tarkemmin läpi liittymien teknisiä ratkaisuja ja sovimme missä aikataulussa eri ympäristöjen testauksen kanssa voidaan edetä. Saimme sovitettua aikataulut niin, että tuotantoympäristöön liittyvät testaukset on mahdollista aloittaa vasta joulun jäädytysjakson jälkeen.

Päivän päätteeksi kävin läpi tulevan viikon tekemisiä ja aikataulua ja varasin muutamille kesken oleville töille työaikaa.

Viikkoanalyysi

Ketterän kehittämisen prosessista kirjoitetussa kirjallisuudessa ja blogeissa nostetaan usein keskiöön Agile Development mallista sama kuva. Mielestäni tuolla kuvalla pyritään

konkretisoimaan viitekehyksen ytimeen kuuluvaa syklisyyttä ja toistoa, jossa jatkuvalla rytmillä toteutetaan samoja tehtäviä. Näitä jatkuvia tehtäviä ovat muun muassa suunnittelu, kehittäminen, katselmointi ja julkaisu. Agile Development kuva on hyvä ja visuaalinen kuvaus ketterän kehittämisen keskeisimmistä periaatteista, mutta siinä ei oteta kantaa tai ohjeisteta miten eri tilanteissa ja tehtävissä tulee toimia. Agile Development kuva visualisoi mielestäni enemmän Agile Manifeston taustalla olevan kokoelman periaatteita, joita noudattamalla ajatellaan päästävän hyvään lopputulokseen.



Kuvio 5. Agile Development -kehitysprosessi (mukaillen Lean Six Sigma Groep)

Kuvasta käy selkeästi ilmi ketterän ero perinteiseen vesiputousmalliseen kehitysprosessiin ja Agile malleissa tehtävien etenemiseen säännöllisenä, toistettavana jatkumona. Mielestäni tähän Agile Development viitekehykseen tarvitaan lisää konkretiaa, jotta se voisi toimia käytännön työvälineenä. Tätä konkretiaa tarjoaa mielestäni Scrumin prosessi ja siihen liittyvät tehtävät. Scrum prosessissa tehtävistä käytetään nimeä seremoniat. Nämä seremoniat tarjoavat hyvän ja konkreettisen työvälineen miten ketterän kehittämisen mallia voi käytännön kehitystyössä soveltaa.

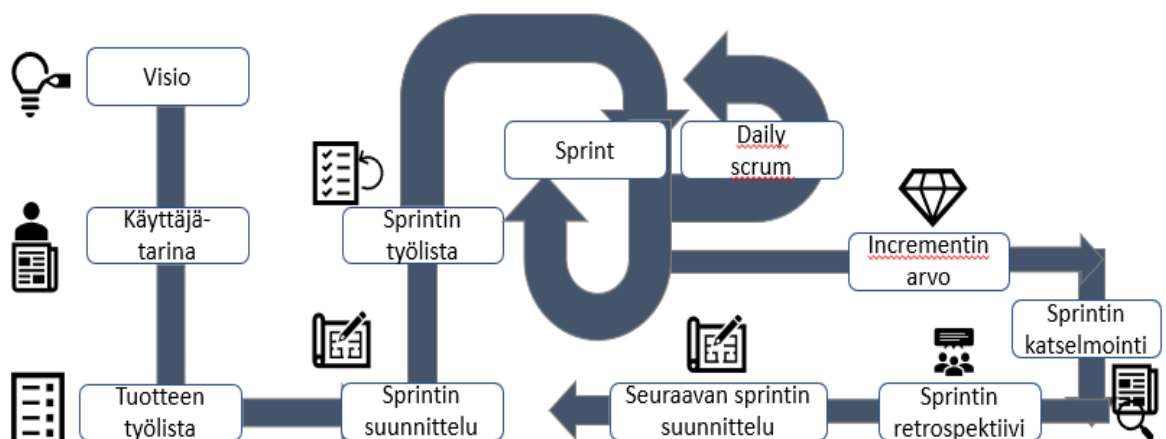
Scrum prosessi lähtee liikkeelle vision luomisesta. Visiolla tarkoitetaan korkean tason näkemystä projektin lopputuloksesta. Visiolla vastataan kysymykseen mikä tuote tai palvelu projektin lopputuotteena syntyy. Kyllösen (2021) mukaan vision perusteella pystytään myös rakentamaan käyttäjätarinoita. Käyttäjätarina ovat parhaimmillaan silloin, kun ne ovat tuotteen käyttäjien itsensä kirjoittamia tarinoita siitä miten oikeasti tuotetta halutaan tai tullaan käyttämään. Kiiskisen (2020) mukaan yksi usein toistuva virhe

käyttäjätarinoiden kirjoittamisessa on, että ne ovat liian isoja. Vaarana on, että käyttäjätarinaksi hyväksytään sellainen kokonaisuus, jota ei koskaan kyetä toteuttamaan. Käyttäjätarinoiden hyväksyminen on tuoteomistajan tärkeä tehtävä ja niiden tehokkaalla tekemisellä pystytään pitämään prosessin seuraavat vaiheet tehokkaina. Jos kaikki käyttäjätarinat hyväksytään antaa se tiimin sidosryhmille väärän signallin, että heidän pyyntönsä ovat varmasti tuota pikaa valmistumassa. (Kiiskinen 2.6.2020.)

Kun visio on selvillä muodostetaan tuotteen tai palvelun kehittämiseksi alustava työlista (Product Backlog). Työlista sisältää tuotteen tai palvelun keskeiset ominaisuudet. Ennen toteutuksen aloitusta työlista pitää priorisoida. Työlistan priorisointi on tuoteomistajan tehtävä.

Tuotteen tai palvelun toteutusta tehdään sprinteissä. Ensin sprintti suunnitellaan ja sitten sprintti toteutetaan. Yleisimmin sprintti on 2 – 4 viikon mittainen jakso. Sprintin aikana tiimi toteuttaa sprinttiin valittuja tehtäviä toiminnallisuuksien kehittämiseen. Sprintin aikana ei vaatimuksia voi muuttaa, mutta tiimillä on vapaus valita ja päättää mitä toimenpiteitä pitää tehdä, että sprintin päämäärä voidaan saavuttaa. Tiimi luo sprintin aikana yhden tai useamman incrementin, jollainen voi olla esimerkiksi hakutoiminnallisuuden kehittäminen nettisivulle. Incrementille on keskeistä, että se on arvoa luova asia, sen pitää olla käytettävissä ja sen pitää näkyä käytännössä. (Kyllönen 12.10.2021.)

Joka päivä tiimi kokoontuu yhteen lyhyeen tilannepalaveriin (daily Scrum). Päiväpalaverissa käydään läpi mitä edellisenä päivänä on tehty, mitä tehdään huomenna ja mitä hidastavia tekijöitä on tunnistettu ja miten ne haittaavat sprintin tavoitteiden saavuttamista. Palaveri pidetään 15 minuutin mittaisena ja jos jostain asiasta pitää keskustella tarkemmin, sitä varten pidetään oma palaveri, johon osallistuvat vain ne henkilöt, joita asia koskettaa.



Kuvio 6. Scrum prosessi (mukaillen Kyllönen 21.10.2021)

Sprintin aikana toteutetut tulokset käydään läpi sidosryhmien kanssa katselmoinnissa ja palautteiden perusteella muokataan seuraavan sprintin töitä ja mahdollisesti myös kehitys-jonoa. Sprintin katselmoinnille on tyypillistä, että siihen voi osallistua kuka tahansa, joka on aiheesta kiinnostunut. Katselmoinnin jälkeen tiimi pitää sprintin tarkastelun (retrospektiivi). Kukin tiimin jäsen arvioi päättynyttä sprinttiä ja tekemistä omasta näkökulmas-taan, ja kertoo mikä meni hyvin ja mitä voisi parantaa. Lopuksi tiimi priorisoi yhdessä kehi-tyskohteet ja valitsee seuraavan sprintin aikana toteutettavat muutokset. Jälkitarkastelun jälkeen kierros alkaa uudelleen, uudella sprintillä. Mallia toistetaan, kunnes visiossa mää-ritelty tuote tai palvelu on valmis.

Scrum prosessin periaatteita läpikäydessäni opin, että myös ketterässä kehittämisessä voi mennä samaan ansaan, kun perinteisissä projekteissa. Tavoitteeksi otetaan yhdellä ker-ralla liian iso kokonaisuus tai tavoite on kuvattu liian ylimalkaisesti. Käyttäjätarinaa kirjoi-tettaessa on myös tärkeää, että se saadaan riittävän pieneksi, jotta sen edistymistä on mahdollista seurata kehitysjakson aikana. Käyttäjätarinan tavoitteen toisena puolena on vaatimus, että käyttäjätarina on kyettävä toteuttamaan itsenäisenä kokonaisuutena.

Oivalsin myös, että kehitysmenetelmä itsessään ei ole avain kehittämiseen liittyvien kari-koiden välttämiseen. Vaikka työskennellään ketterillä menetelmillä, on tavoite osattava ku-vata kirikkaasti ja niin, että koko tiimi sen ymmärtää. Menetelmästä riippumatta on myös osattava rajata, tunnistaa sekä kommunikoida avoimesti mikä ei kuulu toteutukseen tai yk-sittäisen kehitysjakson laajuuteen. Toisaalta ketteristä menetelmistä opin hyviä työkaluja muun muassa välitavoitteiden asettamiseen ja yksittäisten kehitysvaiheiden, sprinttien tu-losten avoimeen esittelyyn ja katselmointiin.

3.7 Seurantaviikko 7

Maanantai 15.11.2021

Maanantain tavoitteena on keskustella CAB palaverissa kriittisestä tilanteesta alustanvaihtoprojektin suunnitteluvaiheen ja hyväksymisaikataulujen osalta. Projektin hyväksymisme-nettelyihin ja niihin liittyviin aikatauluihin tuli viime viikolla uutta tietoa ja ne vievät suunnit-teluvaihetta kriittiselle polulle. Yhden järjestelmän osalta on tänään kehitystiimin palaveri. Suunnittelemme palaverissa tulevan kahden viikon tekemiset ja arvioimme backlogin tilan-teen.

Aamun CAB palaverissa käsittelimme tavanomaiset asiat ja keskustelimme edellisellä viikolla tulleesta viestistä alustavanvaihtoprojektin hyväksymisaikataulujen muutoksesta. Totesimme, että ehdotettu hyväksymisaikataulujen muutos vaatisi todennäköisesti LOI:n (Letter of Intent) tekemistä toimittajalle. Päätimme ottaa aikataulun vielä esille johdon kanssa ja keskustella olisiko alkuperäinen hyväksymisaikataulu kuitenkin mahdollinen. Saimme lyhyen palaverin järjestymään iltapäivälle ja selvisi, että uudessa aikataulussa oli ollut väärinkäsitys. Hyväksymiskäsittelyyn oli ehdotettu vaihtoehtoisia käsittelypäiviä ja aikaisemmin ehdotetut päivät olivat jääneet huomioimatta. Totesimme, että voimme edetä alkuperäisellä hyväksymisaikataululla ja LOI:n valmistelua ei tarvitse käynnistää.

Kehitystiimin palaverissa käsittelimme aamulla ollutta akuuttia häiriötilannetta. Kävimme läpi myös käynnissä olevien kehitysten tilanteen ja keskustelimme viikon töistä.

Tiistai 16.11.2021

Tiistain tavoitteena on määrittellä uuden saldoliittymän integraatiota ja koostaa materiaali torstain palvelukokoukseen. Iltapäivällä pidämme ensimmäisen tietoturva-auditoinnin workshopin. Ensimmäisen workshopin aiheena ovat tietoturvaan liittyvät hallintamallit. Käymme workshopissa myös läpi yrityksemme käytänteet ja toimittajan kanssa tehdyn palvelusopimuksen, jotka toimivat auditoinnin kriteeristönä.

Aamun palaverissa saimme saldoliittymän integraatiota hyvin edistettyä. Integraatiossa on useampia osapuolia ja päätimme vielä muuttaa yhden välityspalvelun teknistä ratkaisua, koska integraatiossa tulee siirtymään reaaliaikaista tietoa ja odotettavissa on myös melko isoja tietomääriä. Teimme myös yhteistä aikataulusuunnitelmaa etenemiselle ja sovimme seuraavat vaiheet.

Tietoturva-auditoinnin workshopissa kävimme läpi palveluun liittyvää kokonaiskuvaa ja hallintamallia tietoturvan näkökulmasta. Kävimme läpi sekä oman yrityksemme että auditoinnin kohteena olevan toimittajan tietoturvaan liittyviä prosesseja, käytänteitä ja rooleja. Katselmoimme muun muassa häiriöhallintaan liittyviä prosesseja, raportointia ja eskaloitintalleja ja miten tietoturvaan liittyvät näkökulmat on niissä huomioitu.

Keskiviikko 17.11.2021

Keskiviikon tavoitteena on edistää saldoliittymän integraation suunnittelua. Olen varannut kalenteriin aikaa myös rästitöiden tekemiseen.

Sain päivän aikana edistettyä saldoliittymän määrittelyä ja varasin suunnittelupalaverin edellisenä päivänä päättämällemme välityspalvelun teknisen ratkaisun muutoksen suunnittelulle. Sain myös tehtyä muutaman rästityön.

Torstai 18.11.2021

Torstain tavoitteena on pitää palvelukokous suurimman vastuualueeni kokonaisuudesta. Pidän myös statuspalaverin tuotetiedon laajentamisesta sekä osallistun yhden kehityskokonaisuuden suunnitteluun, jossa yhtenä osa-alueena on uusien liittymien rakentaminen kahdesta vastuualueellani olevasta järjestelmästä. Käynnissä on ollut laaja päätelaitteiden uusintaprojekti ja tänään päivitetään myös sen tilannetta. Päivän päätteeksi pidetään vielä yhden kehitystiimin palaveri.

Aamusta peruuntui palvelukokous yhden osallistujan sairastumisen takia ja aamuun tuli peruutuksen takia hyvin työaikaa valmistella tilanpäivitystä tuotetiedon laajentamiseen liittyvään statuspalaveriin.

Edellisen illan aikana oli yhdellä vastuualueellani ollut häiriötilanne ja häiriöviestinnästä ei selvinnyt juurisyytä. Tilanne oli korjaantunut nopeasti, mutta häiriö vaikutti oudolta ja käytin aamusta hetken juurisyyn selvittämiseen.

Tuotetiedon laajentamiseen liittyvässä statuspalaverissa kävimme eri järjestelmien kehitystilanteen läpi ja päädyimme pysymään suunnitellussa aikataulussa. Katselmoimme ensimmäisiä listauksia päivitettävistä tuotteista ja totesimme, että tiedoissa on ristiriitaisuuksia. Statuspalaverissa ei ollut kaikkia tarvittavia asiantuntijoita paikalla ja sovimme erillisen palaverin järjestämisestä tuotetietojen katselmointia varten.

Perjantai 19.11.2021

Perjantain tavoitteena on käydä läpi saldohallinnan integraatiosta tulleita kysymyksiä ja vastata niihin. Tiedonsiirtoalustan päivityksestä on myös tullut tarkennuspyyntöjä muutama liittymän osalta. Käyn ne läpi ja yritän löytää vastaukset. Tavoitteena on myös jättää iltapäivältä aikaa ensi viikon aikataulun ja tehtävien läpikäyntiin.

Aamulla keskityin saldohallinnan kysymyksiin ja vastausten kokoamiseen menikin yllättävän paljon aikaa. Vastauksia varten piti tarkistaa tietoja sekä järjestelmästä että useista dokumenteista. Onnistuin kuitenkin löytämään vastaukset kaikkiin kysymyksiin ja sain työn valmiiksi. Tiedonsiirtoalustan päivitykseen liittyen oli tullut kysymyksiä muutamien liittymien testaamisesta ja niiden läpikäynti meni pikaisesti.

Perehdyin myös edellisenä päivänä olleen häiriön dokumentaatioon. Dokumentaatiota oli täydennetty juurisyyn löytymisen ja tehdyn hätäkorjauksen jälkeen.

Iltapäivälle jäi hyvin aikaa tulevan viikon aikataulun läpikäymiseen. Huomasin, että heti maanantaina kalenterissa on päällekkäinen varaus ja siirsin siitä yhden kehitystiimin palaverin eteenpäin. Myös torstaina ja perjantaina on päällekkäisiä varauksia, mutta ajattelin reagoida niihin vasta lähempänä, jos varaukset toteutuvat.

Viikkoanalyysi

Aikaisempien viikkojen analyyseissa olen käsitellyt ketteriä kehitysmalleja ja niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä kuten itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta. Tällä viikolla käsitelen hyvin erilaista aihetta. Ehkä tämänkin aiheen ympärillä on mahdollista soveltaa ketterän kehittämisen malleja, mutta aiheen valmistelun ja suunnittelun osalta olen ainakin tarvinnut kykyä toimia itseohjautuvasti. Olen työstänyt aiheeseen liittyviä valmisteluja seurantaviikkojen aikana ja pohdin, että tällä viikolla olisi hyvä ajankohta analysoida aihetta hie- man tarkemmin ja tutkia aiheesta löytyvää kirjallisuutta ja kirjoituksia.

Tällä viikolla tutkin viikkoanalyysissä tietoturvaa. Olemme valmistelleet tietoturva-auditointia yhdellä vastuualueellani seurantaviikkojen aikana. Tietoturva-auditoinnin toteutus on käynnistynyt viime viikolla ja ensimmäisen työpajan olemme pitäneet tällä viikolla. Aihe on hyvin laaja ja olen lähestynyt aihetta tietojärjestelmän omistajan näkökulmasta sekä rajannut aihetta järjestelmien tietoturvaan liittyvään testaukseen ja auditointiin.

Artikkelissaan (Tonteri 20.9.2021) pohtii tietoturvatestauksen ja auditoinnin eroja ja mainitsee, että näitä termejä käytetään usein myös ristiin, eikä välttämättä termin käyttäjä aina itsekään tiedä, kumpaa tulisi käyttää. Usein puhutaan tietoturva-auditoinnista, vaikka tarkoitetaan tietoturvatestausta.

Tietoturvatestaukselle tyypillistä on tutkiva ote, jossa kohdejärjestelmää tai -ympäristöä käydään systemaattisesti läpi. Auditointi puolestaan on vaatimusten tarkastelua

asetettuihin kriteereihin nähden. Tietoturva-auditoinnissa arvioidaan siis jonkin järjestelmän ja järjestelmäympäristön vastaavuutta sille asetettuihin vaatimuksiin tietoturvallisuuden alueella. Jotta arviointia voidaan tehdä, täytyy olla jokin kriteeristö tai vaatimuskehikko mitä vasten arviointia tehdään. Kriteeristönä voi toimia sopimus tai organisaatiossa tietoturvalle asetetut käytänteet ja standardit. (Tonteri 20.9.2021.)

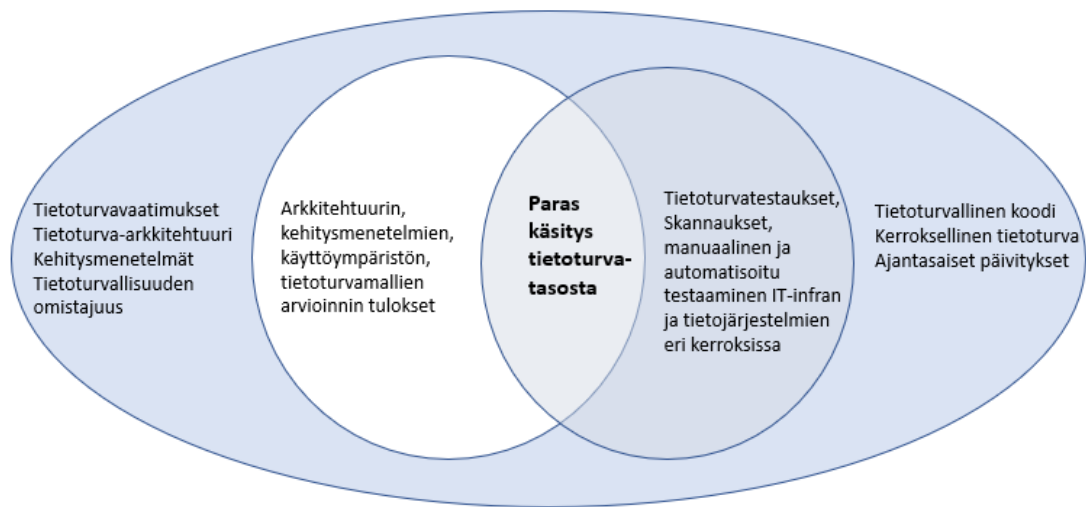
Suuremmissa organisaatiossa tai julkishallinnossa tietoturvallisuuden hallintaa voidaan ohjata myös ISO 27001 mukaisesti. ISO/IEC 27001 on yleisin ja myös tunnustetuin tietoturvallisuuden hallintamallien kansainvälinen standardi. Standardissa määritellään yksityiskohtaisesti muun muassa miten yrityksen tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä perustetaan, otetaan käyttöön, ylläpidetään, seurataan ja mitä vaatimuksia sen parantamiseen liittyy. ISO 27001 on yhteensopiva muiden tunnustettujen kansainvälisten johtamisjärjestelmästandardien kanssa ja se voidaan yhdistää osaksi olemassa olevia johtamisjärjestelmiä ja prosesseja. (DNV 2021.)

Tietoturva-auditoinnit ovat eräänlaisia vaatimustenmukaisuusarviointeja, joissa keskeistä on päästä yksiselitteiseen lopputulokseen. Järjestelmien tietoturvalle asetetut vaatimukset joko täyttyvät, tai eivät täyty. Tietoturva-auditoinnin kohteena voi olla käytännössä mikä tahansa yrityksen tietojärjestelmiin liittyvä asia esimerkiksi toimintatavat ja prosessit, yrityksen IT-infra, verkkopalvelu tai muu tietojärjestelmä (ERP, CRM, toimisto-ohjelmistot jne.), ohjelmistokehityksen menetelmät tai ohjelmistoarkkitehtuuri ja niin edelleen. (Tonteri 20.9.2021.)

Tietoturvatestauksessa järjestelmää testataan esimerkiksi lähettämällä siihen muunneltuja ja tarkoituksella rikkinäisiä pyyntöjä. Pyyntöjen tarkoituksena on aiheuttaa järjestelmässä odottamatonta toimintaa ja näin löytää puutteita järjestelmän toiminnassa tai sen suojauksessa. Tietoturvatestausta voidaan myös kohdistaa vain yhteen valittuun ja kapeaan järjestelmän osa-alueeseen esimerkiksi pääsynhallintaan ja kirjautumiseen. Jos testauksen kohteeksi on valittu hyvin rajattu osa-alue, on mahdollista tehdä hyvin tarkat ja määrämutoiset testitapaukset, joilla saadaan hyvä testauskattavuus. Kohdejärjestelmän tietoturvatestausta voi lähestyä myös testaamalla itse ohjelmistoa, sen ajoympäristöä, integraatioita tai vaikkapa jatkuvuuden näkökulmasta testaamalla järjestelmän kyvykkyyttä säilyttää tietojen eheys virhetilanteissa. (Tonteri 20.9.2021.)

Tietoturvatestauksen laajuutta ja kattavuutta rajoittaa käytännössä hyvin usein projektin rajaukset sekä käytettävissä olevan varatun ajan ja työmäärän raamit. On myös hyvin tärkeää tunnistaa, että lopputulos syntyy näiden rajausten mukaisena. Testauksen

tavoitteena onkin saada käytettyyn työmäärään ja testauksen laajuuteen suhteutettuna paras mahdollinen selvitys kohdejärjestelmän tietoturvallisuudesta.



Kuvio 7. Kerroksellinen tietoturva (mukaillen Tonteri 20.9.2021)

(Aaltonen ym. 2021,53) mukaan jokaisen yrityksen elinehto on oikeiden kumppaneiden, palveluiden ja laitteiden hankinta ja hallinta. Tietojärjestelmiä ja niihin liittyviä laitteita ostetaan yhä useammin palveluina ja palvelut kytkeytyvät yhteen muodostaen yhä laajempia kokonaisuuksia. Yritysten tietoturvallisuus ja tuotantovarmuus eivät ole enää vain yrityksen omasta toiminnasta riippuvaisia, vaan palvelut kytkevät eri toimittajat ja niiden ympäristöt yhteen hyvin laajasti.

Yhä lisääntyvän digitalisaation myötä syntyy yhä monimutkaisempia kokonaisuuksia, joiden myötä yksittäisen kokonaisuuteen kytkeytyvän toimijan kautta syntyvät vaikutukset voivat olla isompia ja myös niiden vaikuttavuus voi olla nopeampaa. On erittäin tärkeää valita oikeat kumppanit, palvelut ja laitteet ja varmistaa, että ne kykenevät hoitamaan oman osansa laadukkaasti ja turvallisesti. (Aaltonen ym. 2021,53)

Yhteistyökumppaneilla on usein olennainen vaikutus siihen, miten organisaatio suoriutuu tehtävistään. Vaikka sopimuksissa asetetaankin yhteistyökumppaneille tietoturvaa koskevia vaatimuksia jää vaatimusten toteutumiseen usein toivomisen varaa. (Tonteri 20.9.2021.) Tällainen yhteistyökumppaneiden yhteistyöhön kohdistuva riski on mielestäni hyvinkin merkittävä omalla toimialallanikin, missä toimimme laajoissa globaaleissa ja monimutkaisissa tietojärjestelmäkokonaisuuksissa.

Käytännön testausta ja vaatimustenmukaisuusarvioiteja on usein järkevää yhdistellä. Voidaan esimerkiksi arvioida tietojärjestelmän arkkitehtuurista tietoturvallisten

suunnitteluperiaatteiden toteutuminen. Testauksella puolestaan nähdään ja todennetaan miten periaatteet ovat jalkautuneet käytäntöön. Auditoinnilla on vakiintunut asema toimitajanhallinnassa hyvänä työkaluna varmistamassa, että asiat on tehty sopimusten mukaisesti ja niistä pidetään kiinni. Asiantuntijat kuitenkin painottavat, että kannattaa huomioida, että auditointioikeudesta on sovittu sopimuksessa. Auditoinnin laajuus, kohde ja kriteeristö tulee olla kaikille osapuolille selvä ja sen pitää olla sopimuksen mukainen. Auditoinneista kannattaa tehdä suunnitelma ja niistä tulee syntyä raportti ja toimenpide ehdotukset. (Aaltonen ym. 2021,53.)

Auditointi on aina otanta tarkasteluhetken tilanteesta ja tapahtumista ja vaikka tarkasteleekin prosesseja tai hallintatapoja niin auditointi ei valvo tulevaa vaan ainoastaan kyseisen hetken tilannetta. Aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa ja oppaissa suositellaankin yleisesti, että kriittisten järjestelmien ja tuotannon turvaamisessa on hyvä olla käytössä useita eri tapoja varmistamassa palvelun tietoturvallisuutta.

Tutkiessani tietoturvan testaukseen ja auditointiin liittyvää kirjallisuutta ja aiheesta kirjoitettuja artikkeleita opin, että ala kehittyy koko ajan ja haavoittuvuuksia löytyy monimutkaisuuksien kasvaessa jatkuvasti lisää. Erityisesti tietoturvassa olevia haavoittuvuuksia kohtaan tehdyt hyökkäykset lisääntyvät ja muuttavat muotoaan kiihtyvällä nopeudella.

Opin, että Suomen Liikenne- ja viestintävirasto Traficom vastaa viranomaisten taholta tietoturva loukkauksista ja tiedottaa tietoturvaan liittyvistä asioista. Kyberturvallisuuskeskus kehittää ja valvoo myös viestintäverkkojen ja -palveluiden turvallisuutta ja tuottaa tietoturvallisuuden tilannekuvaa. Osana tietoturvallisuuden tilannekuvaa julkaistaan muun muassa säännöllisin väliajoin kybersää-palvelua. Lokakuu 2021 kybersään mukaan top 5 uhat olivat: kriittisten tietojen ja yksityisten henkilöiden tietoihin kohdistuneet **tietomurrot ja -vuodot**, tunnuksiin liittyvät **huijaukset ja kalastelut, haittaohjelmat ja haavoittuvuudet, verkkojen toimivuuteen** kohdistuneet palvelunestohyökkäykset, **vakoilu** palvelun toimittajan kautta saaduilla tunnuksilla asiakasorganisaatioon sekä **lisääntyneet ohjeistukset IoT:n ja automaation** kyberturvallisuuteen. (Traficom 2021)

Kybersää lokakuu 2021 mukaan nousi listalle ” uusi vanha ” uhka käyttäjätunnusten kalastelusta ja sitä kautta organisaatioiden toiminnan haavoittaminen. Kyberturvallisuuskeskuksen mukaan ei käyttäjätunnusten merkitystä ja niiden arvoa organisaatiolla kylliksi korostaa. Viime aikoina on tunnistettu erilaisia hyökkäyskeinoja tunnusten haltuun saamiseksi. (Traficom 2021)

Yritysten ja järjestelmistä vastaavien henkilöiden työn näkökulmasta on mielestäni tärkeintä ylläpitää jatkuvaa tietoturvatyötä ja erityisesti edetä siinä johdonmukaisesti ja systemaattisesti. Tietoturvatyöhön on kehitetty erilaisia toimintamalleja ja käytänteitä, alalta löytyy myös paljon osaavia kumppaneita ja asiantuntijoita. Näitä elementtejä kannattaa ja pitää yhdistellä, vain yhdestä näkökulmasta tarkastelu ei tietoturvallisuudessa enää riitä.

3.8 Seurantaviikko 8

Maanantai 22.11.2021

Maanantain tavoitteena on käydä CAB palaverissa läpi tulevaan julkaisuun kiinnitetyt muutokset. Iltapäivällä on tietoturva-auditointiin liittyvä workshop. Workshopissa ovat aiheena muun muassa järjestelmän huoltoa ja ylläpitoa tekevän kumppanin käytänteet ja prosessit.

CAB palaverissa kävimme läpi tulevaan julkaisuun kiinnitetyt muutokset. Julkaisusta ei löytynyt mitään erityisiä toimenpiteitä vaativia asennuksia. Keskustelimme joulun päivytysajoista ja -järjestelyistä ja sovimme niiden viestimisestä. Kävimme läpi myös joulun toimitusvolyymien varmistamiseksi pidettävän järjestelmämuutosten asennusten jäädytyksen. Keskustelimme myös edellisenä viikonloppuna tehdystä järjestelmän uudelleenkäynnistyksestä. Järjestelmän uudelleenkäynnistys on säännöllinen ja suunniteltu toimenpide, joka tehdään ennen volyympiikkejä ja sillä pyritään omalta osaltaan varmistamaan isojen volyymien läpäisyä.

En pystynyt osallistumaan iltapäivän tietoturva-auditoinnin workshoppiin toisen akuutin työpyynnön takia.

Tiistai 23.11.2021

Tiistaille on varattu useita infoluonteisia tilaisuuksia ja päivä näyttää menevän pääosin niissä. Iltapäivän tavoitteena on käydä läpi ja purkaa aamupäivän aikana tulleet viestit ja vastata mahdollisiin kysymyksiin.

Lähes koko päivä meni oletuksen mukaisesti samalle päivälle osuneissa infoissa. Yksi tilaisuus oli lähitilaisuus ja sen lomassa tuli käytyä myös paljon vapaamuotoista keskustelua kollegoiden kanssa. Iltapäivälle jäi aikaa purkaa aamupäivän sähköpostit ja vastata akuutteihin, reagointia vaativiin viesteihin.

Keskiviikko 24.11.2021

Keskiviikon tavoitteena on osallistua käyttöoikeuksien ja pääsynhallintaan (IAM, Identity and Access Management) liittyvään koulutukseen. Päivän tavoitteena on myös käydä läpi yhden testauksen status ja sopia etenemisestä. Iltapäivän tavoitteena on pitää kehitystiimin viikkopalaveri yhden alueen kehitystiimin kanssa.

Käyttöoikeuksien ja pääsynhallinnasta oli mielenkiintoinen läpikäynti. Omalla vastuualueellani olevat järjestelmät eivät ole tämän keskitetyn pääsynhallinnan mallin ja teknisen ratkaisun piirissä. Pohdinkin koulutuksen aikana, että keskitetyssä ratkaisussa toteutetut asiat pitäisi toteutua myös oman vastuualueeni osalta. Sain tästä hyvää pohjaa käynnissä olevaan auditointiin, jossa tarkastelun kohteena ovat myös pääsynhallinnan ja käyttöoikeuksien hallinnan prosessit.

Läpikäynnissä tuli myös kerrattua aiheeseen liittyvää terminologiaa. Karkealla tasolla IAM vastaa kysymyksiin kenellä ja mihin on oikeus, minkä perusteella ja milloin oikeutta voidaan käyttää. Identiteetin ja pääsynhallinta käsittelee laajaa kokonaisuutta, jossa yhdistetään prosessit, tieto ja teknologia. Näiden yhteistyönä syntyy käyttäjille (jossain tapauksissa myös laitteille tai järjestelmille) yksilöity sähköinen identiteetti. Tähän identiteettiin yhdistetään rooleja, joiden kautta saadaan käyttöön määritellyt pääsyoikeudet tietoon tai järjestelmän toimintoihin. (Niemi, iteWiki)

Aiheeseen liittyvät keskeisesti myös ulkoiset vaatimukset ja standardit, joista merkittävimpiä ovat EU:n henkilötietosuojalaki ja henkilötietolaki. Havaitsin myös, että olemme tunnistanee samat aiheeseen liittyvät erityispiirteet myös omalla vastuualueellani olevissa järjestelmissä ja niiden käyttöoikeuksien hallinnassa. Tällaisia erityispiirteitä ovat muun muassa, että yhdellä identiteetillä voi olla monta roolia, joiden perusteella järjestelmän toiminnallisuuksia voidaan käyttää. Järjestelmiin liittyy sekä ulkoiset että sisäiset käyttäjät ja näiden pääsynhallinnan prosessit ovat yleensä erilaisia. Vaikka ulkoisiin käyttäjiin voi kohdistua isoja tietoturvariskejä, jää näiden hallinta usein myös keskitetyissä IAM-hankkeissa ainakin ensimmäisten toteutusten ulkopuolelle. (Niemi, iteWiki)

Iltapäivän palaverissa kävimme kehitystiimin kanssa läpi backlogia ja työnalla olevien kehitysten tilannetta. Viime viikolla oli ollut tavanomaista enemmän virhetilanteita ja kävimme niistä tehtyjä raportteja ja korjausten tilannetta läpi. Pystyimme toteamaan, että virheiden juurisyy oli löytynyt ja tehdyt korjaukset vaikuttivat toimineen. Päätimme kuitenkin

siirtää vielä viikolla eteenpäin yhden kehityspiirteen käyttöönottoa, koska kehityspiirre kohdistuu samalle alueelle missä virheet olivat olleet.

Torstai 25.11.2021

Torstain tavoitteena on edistää saldonhallintaan liittyvän integraation määrittelyä. Toiminnallisen tiimin palaverissa on tavoitteena käydä läpi yhteistä tilannekuvaa käynnissä olevista ja tulevista töistä. Tavoitteena on myös käydä läpi taloustilanne ja ennusteet loppuvuodelle.

Aamun palaverissa kävimme läpi toimittajan teknisten asiantuntijoiden kanssa viime viikolla muuttamaamme ratkaisua yhden saldopalvelun integraatioon liittyvän välityspalvelun osalta. Päädyimme etenemään muutetulla ratkaisulla ja sovimme eri osapuolten vastuut ja seuraavat tehtävät. Tarkensimme sovittujen tehtävien perusteella viime viikolla hahmoteltua aikataulua.

Toiminnallisen tiimin palaverissa kävimme läpi projektien ja kehitystehtävien tilannekuvaa. Keskustelimme ensi vuodelle suunnitelluista merkittävimmistä tehtävistä ja niiden aikataulutuksesta ja resurssoinnista. Kävimme läpi myös taloustilanteen ja sovimme ennusteiden tarkentamisesta joulukuun osalta.

Perjantai 26.11.2021

Perjantain tavoitteena on jatkaa eilen päätetyn saldohallinnan integraationratkaisun määrittelyä ja avata työpyynnöt integraatioon liittyville toimittajille. Päivän tavoitteena on katsoa tiedonsiirtoalustan päivitykseen liittyvien testien tuloksia. Pidämme palvelukokouksen yhden vastuualueen toimittajan kanssa ja CAB palaverin toisella vastuualueella. Päivän tavoitteena on myös osallistua tietoturva-auditointiin liittyvään workshoppiin.

Aamulla sain edistettyä suunnitellut tehtävät ja vastasin myös kiireellisimpiin sähköposteihin ja kysymyksiin. Tietoturva-auditoinnin workshopissa käsitelimme sovelluskehitystä ja siihen liittyviä käytänteitä ja prosesseja. Näkökulmana oli erityisesti tietoturvan huomioiminen näissä prosesseissa. Toimittaja esitteli omia sovelluskehityksen käytänteitä ja miten niissä on huomioitu tietoturva. Kävimme läpi nykytilannetta ja myös toimittajan roadmapilla olevia tietoturvan kehityskohtia. Workshop oli mielenkiintoinen ja opin paljon uutta toimittajan yleisistä sovelluskehityskäytänteistään. Saimme kuulla muun muassa, että toimittaja on parhaillaan ISO27001 sertifiointiprosessissa.

Viikkoanalyysi

Viimeisen viikkoanalyysin aiheeksi olen ottanut tietohallintojohtamisen ja IT-palvelunhallinnan. Nämä kokonaisuudet liittyvät työtehtäviini olennaisesti ja käsittelen aiheita tässä viikkoanalyysissä lähinnä ITIL-viitekehyksen kautta. Lisäksi pohdin tietohallinnon roolissa osana yritysten toimintaa tapahtunutta muutosta, sekä mahdollisuuksia soveltaa ketterää ajattelumallia myös näillä osa-alueilla.

Tietohallinto on perinteisesti koettu yritysten tukitoiminnoksi, ei liiketoiminnan ytimessä olevaksi tai merkittäväksi menestymisen mahdollistajaksi. Kun tutkin oman yritykseni tietohallintoperiaatteita näkyy niissäkin vielä tämä perinteinen ja vanhakantaiselta kuulostava ajatus. Yrityksemme tietohallintoperiaatteissa määritellään hyvin teknisiä ja ylitason tavoitteita tietohallintatyölle. Tietohallintatyön tavoitteiksi on kirjattu muun muassa mahdollistaa informaatioteknologian optimaalinen hyödyntäminen liiketoiminnassa ja varmistaa, että toteutettavat ratkaisut ovat yrityksen kokonaisedun mukaisia.

Yrityksemme tietohallintoperiaatteissa asetetaan informaatioteknologian hyödyntämiselle myös yleisiä vaatimuksia, näitä vaatimuksia ovat muun muassa hyödyn tunnistaminen, tietosuojan ja -turvan toteuttaminen ja toimintavarmuus. Tietohallintoperiaatteet ottavat kantaa myös toimintaympäristöön. Toimintaympäristön osalta tullaankin jo lähemmäksi omaa ajatustani tietohallinnon nykyroolista. Toimintaympäristön osalta tunnistetaan muun muassa teknologian nopea ja globaali muutos ja sen edellyttämät muutostarpeet ja myös kyvykyys hyödyntää uutta teknologiaa ja sen myötä syntyviä mahdollisuuksia. Toisaalta tietohallinnon roolissa nähdään myös teknologioiden muutosnopeuden aiheuttamat riskit ja tarve uuden teknologian hyötyjen ja toisaalta kustannusten arvioinnissa.

Aiheesta kirjoitettuja blogeja ja kirjoituksia lukiessa pystyy havaitsemaan, että perinteinen tietohallinnon rooli on jo monissa yrityksissä muuttunut. Erityisen hyvin muutos on mielestäni havaittavissa, kun tutkii menestyneitä start up -yrityksiä. Hyvin usein niissä on juuri kyetty yhdistämään saumattomasti tietotekniset palvelut yrityksen palvelujen kanssa. Tästä saumattomasta yhteistyöstä ja kyvystä hyödyntää sen tuomat mahdollisuudet onkin monissa tapauksissa syntynyt uuden liiketoiminnan menestyksen ydin. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta saumattomasta yhteistyöstä ja sen kautta syntyneestä arvosta ja liiketoiminnasta on suomalainen alustatalouden menestystarina Wolt.

Enää ei kannattaisikaan kiistellä kysymyksestä ottaako vastuun informaatioteknologian johtamisesta liiketoiminta vai tietohallinto. Enää ei kannattaisi myöskään pysyä perinteisissä siloissa, kun elämme parhaillaan keskellä digitalisaation murrosta vaan nyt olisi viimein aika unohtaa ajattelu liiketoiminnasta ja tietohallinnosta erillisinä yksikköinä ja teknologiaa kannattaisi johtaa yhtenä kokonaisuutena – bisnesteknologiana. (Kolesnik 23.4.2019.)

Kun tarkastelee IT-palvelunhallintaa ITIL-viitekehyksen kautta, on myös tässä kontekstissa havaittavissa hyvinkin perinteistä ajattelua. ITIL:n mukaan hyvä IT:n hallintatapa on oleellinen osa hyvää yritystoiminnan hallintapaa. Hyvässä hallintatavassa puolestaan varmistetaan johtamisen, organisaatorakenteiden ja prosessien avulla, että IT tukee ja edistää organisaation strategiaa ja tavoitteita. Myös ITIL:n määritelmässä IT-palvelusta ja IT-palvelunhallinnasta (ITSM) näkyy vielä ajatus IT:n roolista tukipalveluna. (Management Institute of Finland MIF, 2016.)

ITIL määrittelee IT-palvelun IT-palveluntuottajan tuottamaksi palveluksi, johon liittyvät informaatioteknologia, ihmiset ja prosessit. IT-palvelu voi tukea suoraan asiakkaan liiketoimintaprosesseja tai palvelu voi olla taustapalvelu, joka ei ole suoraan liiketoiminnan käytössä. ITIL:ssä keskeistä on myös, että tällaiselle palvelulle määritellään palvelutasotavoitteet (SLA) palvelusopimuksessa. IT-palvelunhallinta on ITIL:n mukaan puolestaan joukko organisaation kyvykkyyksiä, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle IT-palvelun muodossa. IT-palvelunhallintaa ovat muun muassa IT-palveluiden käyttöönotto ja hallinta liiketoimintavaatimusten mukaisina. (Management Institute of Finland MIF, 2016.)

ITIL:stä löytyy erinomaisia ja konkreettisia välineitä tukemaan myös uusien liiketoimintamallien ja niihin liittyvien tietoteknisten palvelujen määrittelyä ja erityisesti hankintavaihetta. Jos jo idean alkuvaiheessa voidaan huomioida ja suunnitella miten idea toimii luotettavana palveluna myös tuotantokäytössä, säästetään usein huomattavia kustannuksia jatkossa. ITIL:n tarjoamat mallit palveluiden suunnitteluun, transitoon ja tuotantoon ovat hyvin yksityiskohtaisia ja tarkkoja. Viitekehys tarjoaakin mielestäni hyvän teoriapohjan tälle kokonaisuudelle, mutta ITIL:n periaatteiden hyödyntäminen esimerkiksi uusien innovaatioiden yhteydessä vaatii varmasti juuri ketterää ajattelumallia.

Jos tutkitaan esimerkiksi palvelusuunnittelua, joka on yksi ITIL:n IT-palvelunhallinnan osa-alueista, voidaan heti löytää useita kohtia, joiden läpikäynti jo palvelun suunnitteluvaiheessa tuo hyötyjä ja kustannussäästöjä jatkossa. Palvelusuunnittelussa muun muassa käydään läpi mitä kokonaisuuksia palveluun kuuluu (palveluluettelo), miten palvelut pitää

olla saavutettavissa (saatavuuden ja kapasiteetin hallinta), tehdään palvelusopimukset ja sovitaan palvelutasosta (SLA). Suunnitteluvaiheessa käydään läpi myös keskeiset tietoturvaan liittyvät osa-alueet ja varmistetaan niiden toteutuminen. Suunnitteluvaiheen tavoitteena onkin päästä pienempiin kokonaiskustannuksiin (TCO) ja tasalaatuisempaan palveluun koko palvelun elinkaaren aikana. (Management Institute of Finland MIF, 2016.)

Jos palvelun suunnitteluvaiheessa pystytään jo määrittelemään myös palvelutuotantoon kuuluvia osa-alueita, on tuotantokäytön aloittaminen huomattavasti kivuttomampaa. Palvelutuotannon toimiminen näkyy myös hyvin suorasti palvelun loppukäyttäjille ja asiakkaille. Palvelutuotannon vaiheet ovat ITIL:n mukaan: herätteidenhallinta, häiriönhallinta, palvelupyynnöprosessi, ongelmienhallinta ja pääsynhallinta. (Management Institute of Finland MIF, 2016)

Mielestäni on tärkeää ja perusteltua tuoda IT-palvelunhallinnan keskeiset elementit jo varhaisessa vaiheessa mukaan uuden palvelun suunnitteluun. On kuitenkin pystyttävä varmistamaan, että tietohallinto toimii kokonaisuutena modernin asiakaspalvelulähtöisen asenteen ja ajattelun mukaan, eikä jarruna tai hidasteena uusien palvelujen kehityksessä. (Kolesnik 23.4.2019) Tässä lauseessa ja siinä peräänkuulutetussa muutostarpeessa näkyy perinteinen ajatus tietohallinnon aikaisemmasta roolista tukipalvelujen tuottajana. Itse ajattelen, että siinä myös haastetaan meidät IT ammattilaiset toimimaan ketterämmin, ihmisläheisemmin ja paremmalla asiakaspalveluasenteella.

4 Pohdinta ja päätelmät

Päiväkirjan alussa kirjoittamassani nykytilanteen kuvauksessa kerroin työtehtävistäni viimeisen 5 vuoden ajalta. Kuvailin miten työtehtäväni ovat tuona aikana muuttuneet, ja mitkä ovat tällä hetkellä keskeisimmät työtehtäväni. Lisäksi kuvailin nykyisiä tehtäviäni hyvin monipuolisiksi. Tehtävissä menestymiseen tarvitaan laaja-alaista osaamista erilaisista kehitysmalleista, liiketoiminnan prosesseista sekä niissä käytettävistä järjestelmistä.

Lähtötilanteen kuvauksessa kuvailin myös vuorovaikutusta ja työssäni vaikuttavia sidosryhmiä. Koen, että työssäni vaadittavaa keskeistä osaamista ovat prosessi- ja järjestelmäosaamisen lisäksi vuorovaikutustaidot. Jotta vuorovaikutustaitoja voi kehittää on ensin tunnettava itsensä ja omat taitonsa. Tämä havainto sai minut pohtimaan oman työni kehittämistä ja sitä kautta mahdollisuuksia kehittyä kohti ketterämpää ajattelumallia. Valitsin opinnäytetyön kirjoittamisen päiväkirjamuotoisena, koska koin sen tarjoavan parhaiten mahdollisuuksia itseni kehittämiseen.

Päiväkirjan ensimmäisellä viikolla kahdessa isossa projektissa oli haastavia tilanteita, joita yritettiin ratkoa monissa palavereissa ja useiden henkilöiden toimesta. Olin hiukan tuskastunut palaverien ja useiden ratkaisuyritysten jälkeen. Tämä tilanne sai minut pohtimaan uusia ajatusmalleja ja työkaluja tilanteen parantamiseen. Tunnistin, että toimimme osittain toiminnallisissa ja itseohjautuvissa tiimeissä, joissa ei ole perinteisen projektin tai linjaorganisaation mukaisia rooleja tai ohjausmalleja. Työskentelyyn tuntui tulevan haasteita erityisesti silloin, kun tiimin jäsenillä oli hyvin erilaiset näkemykset tilanteesta tai jonkun tiimin jäsenen työkuorma oli liian iso.

Viikkoanalyysien teemat ovat olleet:

1. Itsensä johtaminen – oman työskentelyn reflektointi
2. Itseohjautuvuus – oman työskentelyn reflektointi
3. Agile Coach ja Agile kulttuuri – ketterän kehittämisen mahdollistaja
4. Agile Coach ja Agile kulttuuri – havaintoja oman organisaation toimista
5. Scrum ja vesiputous – kehittämisen viitekehysten vertailua
6. Scrum ja Agile – kehitysprosessit ja roolit
7. Tietoturva – auditointi vai testaus
8. IT-palvelunhallinta – Voiko IT-palvelunhallinta olla ketterää?

Itsensä johtamista käsittelevää kirjallisuutta lukiessani oivalsin, että oman ajattelutavan ymmärtäminen ja siihen vaikuttaminen ovat ensimmäinen askel kohti ketterämpää ajattelumallia. Kun itsellä on käsitys omista tavoista ja totumuksista, voi vasta se jälkeen lähteä kehittämään laajemmin myös tiimien toimintaa kohti ketterämpää toimintatapaa. Tämä oivallus sai minut pohtimaan syvällisemmin omaa käyttäytymistäni ja etsimään tapoja itseni kehittämiseen.

Jos haluamme syventää keskittymiskykyämme pitää oppia hallitsemaan epämukavuutta. Minulle epämukavuutta tuottavat esimerkiksi tilanteet, joissa jokin työ ei etene tai en pysty vaikuttamaan asiaan. Jollekin toiselle epämukavuutta voivat aiheuttaa muutostilanteet ja keskeneräiset asiat. Oivalsin, että tällainen tilanteiden kokeminen erilaisena ja niiden vaikutusten näkyminen toimintaan, olivat olleet kyseessä ensimmäisen viikon haastavissa tilanteissa.

Sain ensimmäisistä viikkoanalyseista ja niiden kirjoittamista varten lukemastani kirjallisuudesta paljon käytännön vinkkejä ja tukea itseni johtamiseen. Opin paljon itseohjautuvuudesta ja omaa työtäni analysoidessani havaitsin useita kohtia, joissa voisin toimia paremmin erityisesti niissä tilanteissa, joissa olen epämukavuusalueella. Osan havainnoista pystyin viemään heti käytäntöön ja osaa tulen vielä kehittämään. Esimerkiksi omaa keskittymistäni tukee parhaiten hyvä ajankäytön suunnittelu. Löysin tähän monia uusia menetelmiä ja niiden ottamista osaksi päivittäistä tekemistä tulen jatkamaan.

Ketterän kehittämisen tunnustetuimmat menetelmät perustuvat Agile metodeihin. Niissä organisaation johtamisen yksi keskeisin periaate on vuorovaikutus ja kommunikaatio. Aiheesta kirjoitetussa kirjallisuudessa nostetaan vuorovaikutus yhä enemmän toiminnan keskiöön. Joissain kirjoituksissa kommunikaatiota pidettiin jopa tärkeämpänä kuin prosesseja. Tämä näkökulma tuli esille erityisesti, kun käsittelin viikkoanalyseissa Agile kulttuuria. Sen syntymiselle keskeisemmäksi edellytykseksi nostettiin kokemus psykologisesta turvallisuudesta.

Agile Coach -teemaan liittyviä viikkoanalyseja tehdessäni opin, että Agile Coachit ohjaavat tiimejään hyvin erilaisin menetelmin, kuin mihin perinteisessä projektitiimin toiminnassa ja ohjaamisessa on totuttu. Ketterään viitekehykseen perustuvissa kehitystiimeissä on myös erilaiset roolit, kuin perinteisessä projektitiimissä. Lopputulemana tällaisen täysin uudenlaisen työskentelyilmapiirin luomiseen, onkin yritysten ratkaisu usein hakea uutta näkökulmaa ulkopuolelta ja Agile Coach -rooliin valitaan henkilö yrityksen ulkopuolelta. Havaitsin, että sama lähestymistapa oli valittu myös omassa organisaatiossani.

Päiväkirjan kirjoittaminen herätti ajatuksen, että Agile Coach kaltaisen toimintatavan voisi omaksua myös toimimatta Agile Coach roolissa. Ehkä jatkossa voisin hyödyntää Agile Coach metodeja oman työskentelytapani kehittämisessä. Tähän liittyen kiinnostuin myös IPMA:n uudesta Agile Leader -sertifioinnista ja pohdinkin sen ottamista opiskeluohjelmaani tutkinnon suorittamisen jälkeen.

Jatkokehityksen kannalta keskeinen havainto oli, että on yksipuolista ja myös väärin ajatella, että olisi vain kaksi tapaa toteuttaa kehitysprojekteja: vesiputousmalli tai ketterä esimerkiksi Scrum viitekehukseen perustuva malli. Oivalsin, että voin oppia lisää ja kehittää kehitystiimien työskentelytapoja vertailemalla Scrumia ja perinteistä vesiputousmallia. Näen, että näiden menetelmien käyttämiselle rinnakkain osana käytännön kehitystyötä ja projekteja on todellista tarvetta.

Oivalsin myös, että kehitysmenetelmä itsessään ei poista yleisiä kehittämiseen liittyviä haasteita. Vaikka kehitysmenetelmänä käytettäisiin lyhyisiin sykleihin ja nopeaan reagointiin perustuvia malleja, on kehittämisen tavoite osattava kuvata kirokkaasti ja niin, että koko tiimi sen ymmärtää. Menetelmästä riippumatta on myös osattava rajata, tunnistaa ja kommunikoida avoimesti mikä ei kuulu toteutukseen tai yksittäisen kehitysjakson laajuuteen. Toisaalta ketteristä menetelmistä opin hyviä työkaluja muun muassa välitavoitteiden asettamiseen ja yksittäisten kehitysvaiheiden, sprinttien tulosten avoimeen esittelyyn ja katselmointiin.

Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisia olivat opit Scrumin prosessista ja rooleista. Merkittävä havainto oli esimerkiksi perinteisen projektipäällikköroolin vertaus tuoteomistajarooliin. Koen, että tämä on myös omassa tehtävässäni oivallinen vertaus. Pystyäkseen tekemään parhaat priorisointipäätökset, pitäisi tuoteomistajan pystyä kommunikoimaan todella laajasti ja laaja kommunikointi puolestaan vaatii paljon aikaa. Tulen ottamaan itselleni tavoitteeksi käyttää enemmän aikaa asiakkaiden tarpeiden ja palautteiden selvittämiseen, sekä niiden perusteella johtopäätösten muodostamiseen siitä miten toimintaamme voidaan parantaa. Tulen myös haastamaan kehitystiimejä käyttämään enemmän aikaa asiakkaiden kokemusten ja palautteiden keräämiseen.

Viimeisessä viikkoanalyysissä pohdin hiukan IT-palvelunhallinnan roolia ja siinä tapahtuneita muutoksia. Mielestäni myös tässä kontekstissa on mahdollista hyödyntää enemmän ketterää tekemistä ja itseohjautuvuuden ajattelumalleja. Perinteinen tietohallinnon käsite tulisi unohtaa ja meidän IT-ammattilaisten tulisi toimia enemmän asiakaspalvelulähtöisellä ja ihmisläheisemmällä asenteella. Mikään työkalu tai menetelmä ei tee tiimistä ketterää, keskeisintä on ymmärtää asiakasarvo, se auttaa ketteröitymään.

Erittäin mielenkiintoinen havainto oli myös viimeisen viikkoanalyysin teemaan liittyvä käsite bisnesteknologia. Tätä termiä ei omassa organisaatiossani ole käytetty ja tulenkin ehdottamaan, että tutustumme aiheeseen ja pohdimme sen hyödyntymistä osana yrityksemme kulttuurin muutosta kohti ketterämpää toimintaa.

Päiväkirjan kirjoittaminen oli pääosin luontevaa, mutta joskus päiviin sisältyi niin paljon erilaisia tapahtumia, että kaikkien niiden kirjaaminen ei ollut mahdollista. Olen pyrkinyt kirjaamaan sellaiset tehtävät, jotka liittyivät työssäni ketterän kehityksen teemaan tai veivät kirjoittamisen ajalla isoimman osan työajastani. Koen, että päiväkirjan kirjoittamisesta on ollut paljon hyötyä sekä kirjoittamisen aikana että oman työni kehittämisessä jatkossa. Olen tunnistanut omasta vuorovaikutustavastani uusia piirteitä ja oppinut analyysien avulla miten pystyn kehittämään vuorovaikutustaitojani jatkossa.

Päiväkirjaa kirjoittaessa olen huomannut myös, että kiinnostun ja innostun hyvin helposti uusista asioista ja lähdän niitä tutkimaan. Aikaisemmin olen jo tiennyt, että työskentelytapani on hyvin ratkaisukeskeinen ja pyrin jatkuvaan kehittymiseen sekä omassa että tiimien työskentelyssä. Analyysia tehdessäni löysin konkreettisia työkaluja jatkuvan kehittämisen tukemiseen ja myös siihen liittyvien tulosten mittaamiseen. Ketteriin menetelmiin perustuvien metodien käyttöönotto ja tulosten seuranta tulevat varmasti auttamaan omaa ja tiimieni ajankäyttöä jatkossa.

Mielenkiintoinen havainto oli myös, että siinä missä olen aikaisemmin ollut hyvin substanssiorientoitunut, aloitinkin nyt ketterään kehittämisen analysoinnin hyvin eri suunnasta. Tämä vuorovaikutuksesta lähtevä lähestymissuunta on myös ketterän ajattelumallin keskiössä. Toisaalta ilman substanssiosaamista ei tehtävässäni voi onnistua, joten voisi olla paikallaan pohtia tulevaisuudessa vielä syvällisemmin mikä painotus omassa tehtävässäni näissä osa-alueissa tulisi olla. Tai toisaalta miten nämä osa-alueet painottuvat nykyisen, melko laajan toimenkuvani eri tehtävissä. Mielenkiintoista olisi myös laajentaa aiheen pohdintaa enemmän tiimitasolle.

Toisaalta päiväkirjan kirjoittaminen herätti myös huomaamaan, että uusia oivalluksia ei synny, jos niille ei ole aikaa ja tilaa. Hektisen työrytmin ja kiireen keskellä tämä jää hyvin helposti toteutumatta tai ne usein jättää kiireen varjolla myöhemmäksi. Voisinkin hyödyntää Scrumia myös enemmän eräänlaisena oppimisen viitekehyksenä, joka tarjoaa mallin jatkuvaan oppimiseen ja parantamiseen.

Lähteet

Agile manifesto 2018. Luettavissa: <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>.

Luettu: 11.10.2021

Ashley ym. 2011. ITIL-sanasto ja lyhenteet Suomenkielinen. Luettavissa

https://www.itsmf.fi/site/assets/files/1931/itil_2011_finnish_glossary_v1_01.pdf

Luettu 25.10.2021

Axelos Limited. 2019. ITIL foundation 4 edition. TSO – The Stationery Office 2019

Blomqvist, H. 21.2.2018. Onko ketterän ja vesiputousmallin vertailu harhaanjohtavaa? Lu-

ettavissa: [https://blog.oppia.fi/2018/02/21/onko-ketteran-ja-vesiputousmallin-vertailu-har-](https://blog.oppia.fi/2018/02/21/onko-ketteran-ja-vesiputousmallin-vertailu-harhaanjohtavaa/)

[haanjohtavaa/](https://blog.oppia.fi/2018/02/21/onko-ketteran-ja-vesiputousmallin-vertailu-harhaanjohtavaa/). Luettu 26.10.2021

Digital.ai. 2021. The Annual State of Agile Report. Luettavissa:

<https://www.scribd.com/document/541579952/15th-State-of-Agile-Report>. Luettu:

15.10.2021

DNV 2021. ISO/IEC 27001 -tietoturvallisuuden hallintajärjestelmä. Luettavissa:

<https://www.dnv.fi/services/iso-iec-27001-tietoturvallisuuden-hallintajarjestelma-3327>

Luettu 15.11.2021

Aaltonen, O., Brunou, P., Haverinen, H., Heinäaro, T., Holappa, J., Kaartinen, S., Leppälä,

J., Miettinen, J., Monto, T., Muujärvi, J., Nurmi, P., Pitkänen, T., Raitio, P., Salvivesi, T.,

Sarjakivi, P., Suortti-Myyry, E., Taponen, J., Valkama, R., Viitanen, M., Väinölä, M. 2021.

Automaation tietoturva — Kriittisen tuotannon turvaaminen. Suomen Automaatioseura ry.

Helsinki

Expert Seminar 2021 Agile Coachingin ajankohtaispäivä 8.12.2021 koulutustarjous. Luet-

tavissa: <https://www.oppia.fi/events/agile-coaching>. Luettu 13.10.2021

IPMA 2018. IPMA reference Guide ICB4 in an Agile World. Luettavissa:

[https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/ipma-reference-](https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/ipma-reference-guide-icb4-in-an-agile-world-ebook/?v=f0aa03aaca95)

[guide-icb4-in-an-agile-world-ebook/?v=f0aa03aaca95](https://shop.ipma.world/shop/ipma-standards/e-books-ipma-standards/ipma-reference-guide-icb4-in-an-agile-world-ebook/?v=f0aa03aaca95). Luettu: 23.10.2021

Kiiskinen, A. 24.1.2019. Projektipaälliköstä tuli Product Owner. Luettavissa: [https://contri-](https://contribute.fi/2019/01/24/projektipaallikosta-tuli-product-owner/)

[byte.fi/2019/01/24/projektipaallikosta-tuli-product-owner/](https://contribute.fi/2019/01/24/projektipaallikosta-tuli-product-owner/). Luettu 28.10.2021

Kiiskinen, A. 2.6.2020. Tavoitteena hyvä käyttäjätarina? Vältä nämä viisi virhettä!
Luettavissa: <https://contribyte.fi/2020/06/02/hyva-kayttajatarina-valttaa-nama-viisi-virhetta/>
Luettu 7.11.2021

Kolesnik, K. 23.4.2019. Tulevaisuuden teknologiaa ei voi johtaa menneisyyden malleilla.
Luettavissa: <https://www.sofigate.com/insight/tulevaisuuden-teknologiaa-ei-voi-johtaa-menneisyyden-malleilla/>. Luettu 22.11.2021

Koning, P. 2019. Agile leadership toolkit. Pearson Addison-Wesley. U.S.

Kyllönen, A. 12.10.2021 Senior Consultant. Scrum 2020-luvulle – PeopleCert Scrum Master I. Wakaru. Webinaariesitys. Helsinki

Lean Six Sigma Groep. What is Agile? Luettavissa: <https://leansixsigmagroep.nl/en/lean-agile-and-six-sigma/what-is-agile/>. Luettu 13.11.2021

Management Institute of Finland MIF. 2016. ITIL peruskurssi. ITIL Foundation Certificate in IT Service Management. Tieturi. Kurssimateriaali.

Moisala, M. 2020. Työelämä unohti aivot. Tiede lehti, 6, s.24.

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

Niemi, K. iteWiki. Identiteetin ja pääsynhallinta (IAM). Luettavissa: <https://www.ite-wiki.fi/opas/kayttajahallinta-iam/>. Luettu: 24.11.2021

Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Alma Talent. Helsinki

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. Scrum-opas. Luettavissa: <https://scrum-guides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu: 4.11.2021

Suomen Projektii-Instituutti, PRY. 2018. Projektityön perusteet koulutumateriaali

Suomen Projekti-Instituutti, PRY. IPMA sertifiointi. Agile leadership – sertifioi ketterän kehittämisen osaamisesi. Luettavissa: https://www.pry.fi/ipma-sertifiointi/sertifioituminen/kettera_kehittaminen/agile_leader_sertifiointi. Luettu: 15.10.2021

Tidy, J. 3.7.2021. Swedish Coop supermarkets shut due to US ransomware cyber-attack. Luettavissa: <https://www.bbc.com/news/technology-57707530>. Luettu 9.11. 2021

Tonteri, T. 20.9.2021. Auditointi vai tietoturvatestaus blogi. Luettavissa: <https://www.elf-group.fi/fi/blog/2021/09/20/audit-or-pentesting/>. Luettu 12.11.2021

Traficom 2021. Lokakuussa kyberturvallisuuden tietoutta pyrittiin lisäämään, mutta samaan aikaan myös rikolliset olivat aktiivisesti liikkeellä. Luettavissa: https://www.kyberturvallisuuskeskus.fi/fi/ajankohtaista/kybersaa_lokakuu_2021. Luettu 15.11.2021

Liitteet

Liite 1. Käsiteluettelo

Termi	Määritelmä
Agile	Ketterästä ohjelmistokehityksestä yleisesti käytetty termi, jolla voidaan tarkoittaa useita erilaisia menetelmiä. Yhteistä näille menetelmille on nopea ja suora viestintä ja reagointi tapahtuviin muutoksiin.
Agile Coach	Ketterä valmentaja, jonka tehtävä on tukea ja nopeuttaa organisaation muutosprosesseja. Valmentaja, joka fasilitoi muutosta keskustelun kautta inspiroimalla, innostamalla, haastamalla ja kuuntelemalla.
Auditointi	Esimerkiksi tietojärjestelmään tehtävä muodollinen tarkastus, jossa arvioidaan noudatetaanko sovittuja standardeja, suosituksia tai sopimusta. Auditoinnin voi suorittaa joko sisäinen tai ulkoinen toimija.
Azure	Microsoftin tarjoama julkinen pilvipalvelutuote, jota voidaan käyttää virtuaalisten palvelimien alustana tai kehitysalustana.
Backlog	Yleisesti ketterissä kehitysmenetelmissä käytetty termi työlistasta. Esimerkiksi Scrumin Product backlog.
Backup	Varmistus tai varmuuskopio Järjestelmässä olevien tietojen kopiointi varmistamaan, että tiedot ovat saatavilla ja palautettavissa jos alkuperäiset tiedot häviävät.
Change advisory board (CAB)	Muutoskomitea. Ryhmä, joka tukee järjestelmään tehtävien muutosten arviointi, priorisointia, hyväksyntää ja aikatauluttamista. Harvemmin käytetään suomenkielistä termiä muutoskomitea. Ryhmässä on usein osallistujia sekä IT:stä, liiketoiminnasta että IT-palveluntuottajalta.
Critical success factor (CSF)	Kriittinen menestystekijä. Muun muassa IPMA:n käyttämä määrite kuvaamaan tärkeimpiä menestymiseen tarvittavia tekijöitä.
Haavoittuvuus (vulnerability)	Tietojärjestelmiin liittyen tietoturva-aukoista käytetty termi. Haavoittuvuus voi olla esimerkiksi sovelluksessa, laitteessa tai prosessissa.

Heikkous (weakness)	Tietojärjestelmiin liittyen mikä tahansa heikkous, joka mahdollistaa järjestelmän tai siihen liittyvän toiminnan vahingoittamisen.
Information Technology Infrastructure Library (ITIL®)	Yleisesti tunnustetuin IT-palvelunhallinnan viitekehys, joka muodostuu joukosta parhaita käytäntöjä. Viitekehys ohjaa laadukkaiden IT-palvelujen, prosessien ja toimintojen tuottamista. ITIL:n omistaa Britannian hallituksessa toimiva Cabinet Office.
Integraatiokeskus (Integration Competence Center)	Osaamiskeskus, joka huolehtii järjestelmien välisten yhteyksien arkkitehtuurista, hallinnoinnista ja ylläpidosta.
International Project Management Association (IPMA®)	Yksi tunnustetuin globaali projektinjohtamisen organisaatio. IPMA toimii yli 60 maassa ja sen kautta voi suorittaa eri tasoisia projektijohtamisen sertifiointeja.
IP-osoite	Internetin protokollaosoite, jota käytetään verkkoihin kytettyjen verkkolaitteiden yksilöimiseen.
ISO 27001	Kansainvälinen tietoturvanhallinnan standardi
Itseohjautuvuus	Työskentelytapaan liitettäessä kyky tehdä työtä itsenäisesti ja ilman jatkuvaa ulkopuolista kontrollia tai ohjausta.
Julkaisu (release)	Käsittää yleensä yhden tai useampia IT-palveluun asennettavia muutoksia. Jakelu voi sisältää muutoksia muun muassa laitteisiin, ohjelmistoihin tai prosesseihin.
Järjestelmäarkkitehtuuri	Järjestelmäarkkitehtuuri kuvaa organisaation käyttämät tietojärjestelmät ja niiden käyttötarkoitukset. Usein järjestelmäarkkitehtuurissa kuvataan myös eri järjestelmien väliset liittymät ja niiden väliset rajapinnat.
Järjestelmätestaus	Järjestelmään tai sovellukseen kohdistuva tapa tutkia ohjelman virheettömyyttä, laatua tai soveltuvuutta suunniteltuun tarkoitukseen. Toteutetaan usein testitapauksilla, joilla pyritään kattamaan yleisimmät käyttötapaukset.
Kokonaisarkkitehtuuri	Tietotekniikkaan liittyvistä yksittäisistä osista ja niitä yhdistettäessä muodostuvasta loogisesta kokonaisuudesta käytetään myös määritelmää arkkitehtuuri. JHS179 mukaan kokonaisarkkitehtuuri on toiminnan, prosessien ja palvelujen, tietojen, tietojärjestelmien ja niiden tuottamien palvelujen muodostaman kokonaisuuden rakenne.

Key performance indicator (KPI)	Suorituskykymittari tai -mittaristo, jolla mitataan miten liiketoiminnalle tai yksittäiselle tiimille asetetut tärkeimmät tavoitteet on saavutettu.
Letter of intent (LOI)	Aiesopimus, joka tehdään usein isoissa sopimuksissa ennen lopullisen sopimuksen tekemistä siinä vaiheessa, kun sopimuksen ehdoista ollaan suurin piirtein samaa mieltä.
Liiketoiminta-arkkitehtuuri	Liiketoiminta-arkkitehtuuri kuvaa liiketoimintatavoitteet ja tunnistaa niiden vaikutukset kokonaisarkkitehtuurin muihin osa-alueisiin. Liiketoiminta-arkkitehtuurissa kuvataan organisaatio ja sidosryhmät sekä liiketoimintaprosessit ylätasolla.
Liiketoimintaprosessi	Liiketoimintaprosesseilla kuvataan organisaation toiminnot ohjattuina ketjuina, joihin tulevista syötteistä saadaan prosessilla aikaan haluttuja tuloksia. Liiketoimintaprosessille tyypillistä on, että se alkaa ja loppuu asiakkaaseen.
Migraatio	Tietojärjestelmän päivittäminen ja tietojen siirtäminen esimerkiksi uudelle alustalle tai toiseen ympäristöön.
Pääkäyttäjä	Käyttäjä, joka on liiketoimintaprosessin ja sitä tukevan tietojärjestelmän asiantuntija ja pystyy auttamaan ja tukemaan muita käyttäjiä ja osapuolia järjestelmään liittyvissä operatiivisissa asioissa.
Scrum	Ohjelmistokehityksessä ja yleisesti kehittämisessä käytettävä viitekehys, jossa keskiössä on kehityksen vaiheistaminen lyhyisiin ja toistettaviin sykleihin ja niiden kautta syntyvään mahdollisuuteen pitää jatkuva kontrolli etenemisestä.
Sovellushallinta	Toiminto, joka vastaa sovellusten hallinnasta koko niiden elinkaaren ajan.
Scrum master	Scrum viitekehukseen liittyvä rooli, jonka tehtävänä on huolehtia, että tiimi työskentelee optimaalisella tavalla ja että scrumin periaatteita noudatetaan tiimin työskentelyssä. Scrum master toimii muun muassa kokousten fasilitoijana ja auttaa tiimiä hyödyntämään Scrumin menetelmiä ja tekniikoita.
Tuoteomistaja (Product Owner)	Scrum viitekehukseen liittyvä rooli, joka vastaa tuotteen ominaisuuksista ja omistaa tuotteen. Hänen tehtävänä on

	tehdä kaikki tuotteen ominaisuuksiin ja toiminnallisiin vaikuttavat päätökset.
Vesiputousmalli	Projektitoiminnassa ja ohjelmistotuotannossa käytetty kehitysmalli, jossa työskentely etenee vaihe vaiheelta ylhäältä alaspäin.
VPN (Virtual private network)	Virtuaalinen ja erillinen verkko, jolla kaksi tai useampi verkko voidaan yhdistää julkisen verkon yli muodostamalla suojattu, näennäisesti yksityinen verkko.