



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Emma-Kaisa Stigell

Työntekijän kokemus suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Henkilöstöjohtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Kauppatieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Emma-Kaisa Stigell		
Tutkielman nimi:	Työntekijän kokemus suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa		
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri		
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Maria Järleström		
Valmistumisvuosi:	2023	Sivumäärä:	92

TIIVISTELMÄ:

Suoriutumisen johtaminen on laaja henkilöstöjohtamisen kokonaisuus, johon sisältyy muun muassa suoriutumisen seuranta, arviointi, palautteen antaminen, palkitseminen ja suoriutumisen kehittäminen. Suoriutumisen johtaminen on perinteisesti nähty hyvin esihenkilölähtöisenä prosessina, jossa kaikki edellä mainitut vaiheet toteutuvat työntekijän ja esihenkilön välillä. Scrum sen sijaan on iteratiivinen ketterän projektinjohtamisen työkalu, jossa työskentely on jaksoitettu 1–4 viikon työskentelyjaksoihin, joiden tavoitteet on etukäteen määritelty. Scrumiin liittyy useita ennalta määriteltyjä tapahtumia ja myös roolijako on ennalta määritelty. Scrumissa esihenkilöt eivät ole läsnä päivittäisessä työssä ja projektipäälliköitä tai tiiminvetäjiä ei ole, joten itse- ja ryhmäohjautuvuuden rooli korostuu.

Suoriutumisen johtamista Scrum-mallissa on tutkittu aikaisemmin vain vähän, minkä vuoksi tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrum-mallissa ja millaisena työntekijät ovat kokeneet suoriutumisen johtamisen Scrum-mallissa. Tutkimus keskittyy teknologiateollisuuden suuryrityksen Vaasassa toimivaan tuotekehitysyksikköön, jossa Scrum on otettu käyttöön asteittain viime vuosien aikana. Tutkimus toteutettiin laadullista tutkimusotetta hyödyntäen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja ja aineisto analysoitiin abduktiivista päättelyn logiikkaa hyödyntäen.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että suoriutumisen johtamisen tunnistaminen koettiin haastateltavien keskuudessa hankalaksi, vaikka monet suoriutumisen johtamisen osa-alueet toteutuvatkin Scrum-mallissa. Erityisen haastavaa johtamisen arvioimisesta tekee se, että Scrum-mallissa kenelläkään ei ole hierarkkista valta-asemaa eikä nimettyä johtajaa ole lainkaan. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Scrum-mallissa johtajuus toteutuu itsensä johtamisen, itse- ja ryhmäohjautuvuuden sekä jaetun johtajuuden kautta. Muita tutkimuksen löydöksiä ovat muun muassa työntekijöiden tyytymättömyys tavoiteasetantaan ja roolijaon koettu epäselkeys. Tutkimuksessa ilmeni myös, että työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että avun pyytämiseen on matala kynnyks ja kommunikaatio on sujuvaa tiimiläisten kesken.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat pitkälti aikaisempia tutkimuksia. Teoreettisen viitekehyksen perusteella kohdeyrityksessä olisi syytä kannustaa työntekijöitä kohti jaettua johtajuutta ja laajentaa työntekijöiden mahdollisuutta työskennellä itseohjautuvasti ottamalla työntekijät entistä vahvemmin mukaan työtehtävien suunnitteluun. Lisäksi etenkin laitteistokehityksen parissa työskentelevien henkilöiden vahvempi osallistaminen prosessin kaikissa vaiheissa voisi lisätä tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista.

AVAINSANAT: Ketterät menetelmät, johtaminen, suoritusjohtaminen, itseohjautuvuus, itsensä johtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite	8
1.2	Keskeiset käsitteet	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	Suoriutumisen johtaminen	13
2.1	Esihenkilölähtöinen suoriutumisen johtaminen	13
2.1.1	Esihenkilölähtöisen suoriutumisen johtamisen prosessi	14
2.1.2	Michiganin malli	17
2.1.3	AMO-malli	18
2.1.4	Esihenkilölähtöisen suoriutumisen johtamisen hyödyt ja haasteet	20
2.2	Itsejohtajuus, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus	21
2.2.1	Itsejohtajuus	22
2.2.2	Itseohjautuvuus	24
2.2.3	Itsensä johtaminen	25
3	Ketterä projektinjohtaminen	27
3.1	Ketterän tiimin ominaisuudet	29
3.2	Ketterät menetelmät laitteistojen kehityksessä	31
3.3	Scrum-malli	32
3.3.1	Scrum-roolit	34
3.3.2	Scrum-tapahtumat	35
4	Tutkimuksen menetelmät	39
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofia	39
4.2	Tutkimusaineiston hankinta	41
4.3	Aineiston analyysimenetelmät	43
4.4	Tutkimuksen konteksti	44
5	Tulokset	47
5.1	Scrum	47
5.1.1	Tapahtumat ja sprintit	47

5.1.2	Scrum masterin rooli	53
5.1.3	Muutosehdotukset	56
5.2	Palaute ja kehittyminen	59
5.2.1	Palaute	60
5.2.2	Kehittyminen	61
5.3	Tiimityö, tehtävienjako ja ongelmien ratkaiseminen	63
5.3.1	Tiimityöskentely	63
5.3.2	Tehtävienjako	64
5.3.3	Ongelmienratkaisu	65
5.4	Johtaminen	66
5.4.1	Suoriutumisen johtaminen	67
5.4.2	Itseohjautuvuus	69
6	Yhteenveto	71
6.1	Johtopäätökset	71
6.2	Pohdinta	76
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset	78
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	81
	Lähteet	82
	Liitteet	91
	Liite 1. Haastattelukutsu	91
	Liite 2. Haastattelukysymykset	92

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.	12
Kuvio 2. Suoriutumisen johtamisen prosessi.	15
Kuvio 3. Michiganin malli.	17
Kuvio 4. AMO-mallin ulottuvuudet ja niihin liitetyt henkilöstöjohtamisen Käytänteet.	18
Kuvio 5. ATEM-malli.	30
Kuvio 6. Projektitiimin muodostuminen.	44

Taulukot

Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän projektinjohtamisen eroja.	28
Taulukko 2. Scrumin roolit ja vastuut.	35
Taulukko 3. Scrumin tapahtumat ja niiden tarkoitukset.	38
Taulukko 4. Tutkimuksen aikataulu.	39
Taulukko 5. Haastateltavien kuvailu.	46
Taulukko 6. Suoriutumisen johtamisen vastuut teoriassa ja kohdeyrityksessä.	72
Taulukko 7. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.	80

1 Johdanto

Suoriutumisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus, johon sisältyy muun muassa suoriutumisen seuranta, arviointi, palautteenanto, palkitseminen ja suoriutumisen kehittäminen (Aguinis, 2014, s. 2). Suoriutumisen johtamisen hyödyt ovat kiistattomat ja sitä voidaan pitää lähes työelämän välttämättömyytenä, sillä nykytyöelämässä kaiken toiminnan voidaan sanoa tähtäävän kehittymiseen ja tehokkuuden lisäämiseen.

Scrum-malli sen sijaan on iteratiivinen projektinjohtamisen työkalu, jossa työskentely on jaksettu 1–4 viikon työskentelyjaksoihin, sprintteihin, joiden tavoitteet on etukäteen asetettu (Stoica ja muut, 2013). Sprinttien aikana tiimi keskittyy asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen ja sprintin lopussa tiimi esittelee työnsä tulokset ja arvioi suoriutumistaan. Suoriutumisen johtaminen Scrum-mallissa käsittää useita elementtejä, joilla kaikilla on kriittinen rooli projektin onnistumisen kannalta.

Yksi keskeinen suoriutumisen johtamisen elementti Scrum-mallissa on tavoitteiden asettaminen. Scrum-tiimille asetetaan ennen jokaista sprinttiä selkeät tavoitteet, jotka ohjaavat tiimin tekemistä sprintin aikana (Azanha ja muut, 2017). Tavoitteiden tulee olla realistisia, mitattavia ja saavutettavissa olevia, jotta tiimi voi arvioida suoriutumistaan (Kauhanen, 2015, s. 74).

Toinen oleellinen suoriutumisen johtamisen elementti Scrum-mallissa on suoriutumisen seuranta (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6). Scrum perustuu pitkälti suoriutumisen tiiviiseen seurantaan ja nopeiden muutosten tekemiseen. Seuranta liittyy niin projektin aikataululliseen etenemiseen kuin myös laadulliseen edistykseen. Scrum-mallissa seuranta tapahtuu tiimitasolla ja jokaisella tiimin jäsenellä on vastuu raportoida oman työnsä etenemisestä ja sen mahdollisista esteistä (Azanha ja muut, 2017).

Kolmas suoriutumisen johtamisen elementti Scrumissa on suoriutumisen arviointi ja se on tiiviisti yhteydessä suoriutumisen seurantaan (Rötkin 2012, s. 111). Suoriutumisen

arviointia tapahtuu sekä sprintin aikana että sen jälkeen. Jokaisen sprintin lopussa järjestetään palavereita, joissa Scrum-tiimi arvioi yhdessä suoriutumistaan ja antaa toisilleen palautetta. Palaute on neljäs suoriutumisen johtamisen elementti Scrum-mallissa (Brion ja muut, 2011; Paasivaara ja muut, 2008).

Viides ja kenties oleellisin suoriutumisen johtamisen elementti Scrum-mallissa on suoriutumisen kehittäminen (Shuterland & Schwaber, 2017). Jatkuva suoriutumisen kehittäminen on yksi Scrumin oleellisimmista elementeistä. Shuterlandin ja Schwaberin (2017) mukaan kehittäminen tapahtuu edellä mainittujen vaiheiden ja tiiviin kommunikaation ja yhteistyön avulla. Kaikkiaan, suoriutumisen johtaminen on siis tiiviisti läsnä Scrum-prosessin kaikissa vaiheissa.

Mielenkiintoista Scrum-mallissa on se, että kaikki edellä luetellut vaiheet toteutetaan tiimin kesken, ilman esihenkilön läsnäoloa. Suoriutumisen johtaminen nähdään usein esihenkilöjohtoisena prosessina, jossa esihenkilö on tiiviisti läsnä työntekijän päivittäisessä työssä (Järvinen ja muut, 2014, luku 1). Sen sijaan Scrum-mallissa tiimit ovat itseohjautuvia, projektipäälliköitä tai tiiminvetäjiä ei ole ja esihenkilöt eivät ole osallisina päivittäisessä työssä (Stoica ja muut, 2013). Scrum-mallissa työntekijät tulevat arvioiduiksi suoriutumisensa perusteella ja he saavat palautetta, jonka tavoitteena on suoriutumisen kehittäminen, mutta Scrumissa kaikki edellä mainittu tapahtuu vertaisten toimesta esihenkilön sijaan.

Tilanne herättää kysymyksiä. Miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrumissa? Voiko tiimi kasvaa ja kehittyä vertaispalautteen avulla? Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään, miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrum-mallissa ja millaisena työntekijät ovat kokeneet suoriutumisen johtamisen Scrum-mallissa.

Suoriutumisen johtamista Scrum-mallissa on tutkittu suhteellisen vähän. Spieglerin ja muiden (2021) mukaan on epäselvää, miten johtaminen näyttäytyy tiimeissä, jotka on määritelty itseohjautuviksi. Artikkelissa Scrum master nähdään johtamisen

mahdollistajana, jonka tavoitteena on kannustaa tiimiä työskentelemään ketterästi kohti jaettua johtajuutta. Ennen kuin jaettu johtajuus on saavutettu, toimii Scrum master tiimin johtajana, vaikkei hänellä olekaan hierarkkista valtaa. Spieglerin ja muiden (2021) artikkelin mukaan Scrum masterin tehtävänä on luoda niin sanottu aukko johtamisessa, jonka kehitystiimiläiset pikkuhiljaa täyttävät. Artikkelissa painotetaan, että johtajuuden vastuut on tärkeää määritellä ja jakaa, sillä vastuiden jakamattomuus johtaa epävarmuuteen ja tyhjiöön johtajuudessa.

Srivastava ja Jain (2017) tukevat tutkimuksessaan näkökulmaa, jonka mukaan Scrum masterilla on rooli tiimin johtamisessa. Tutkimuksessa todetaan, että Scrum master ei suoranaisesti ole tiimin johtaja, mutta Scrum masterilta vaaditaan monia johtamisessa tärkeitä ominaisuuksia.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrum-mallissa ja millaisena teknologiateollisuuden yrityksen työntekijät ovat kokeneet suoriutumisen johtamisen Scrum-mallissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa on, miten työntekijät kokevat sen, että suoriutumista arvioi esihenkilö, joka ei ole mukana päivittäisessä työssä. Lisäksi tutkimuksessa pureudutaan itse- ja ryhmäohjautuvuuteen sekä itsensä johtamiseen, jotka ovat oleellisia elementtejä Scrumissa.

Tutkimusosio perustuu seuraavaan tutkimuskysymykseen: *Miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrum-mallissa?* Tutkimuskysymystä on lisäksi tarkennettu seuraavilla alakysymyksillä:

1. Millaisena työntekijät ovat kokeneet suoriutumisen johtamisen Scrum-mallissa?
2. Kuka on vastuussa suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa?
3. Edistääkö tai rajoittaako Scrum tiimin suoriutumista?
4. Miten työntekijät kokevat sen, että suoriutumista arvioi henkilö, joka ei ole mukana päivittäisessä työssä?

Tutkimuksen kohteena on kansainvälinen teknologiateollisuuden suuryritys, joka työllistää Vaasassa useita satoja henkilöitä. Tutkimus kohdistuu yrityksen tuotekehityksen yksikköön, jossa Scrum on otettu asteittain käyttöön lähivuosien aikana. Scrumia on toteutettu yrityksessä pitkälti Shuterlandin ja Schwaberin (2017) teorian mukaisesti joitain poikkeuksia lukuun ottamatta, joihin palataan myöhemmin tutkimuksessa.

1.2 Keskeiset käsitteet

Suoriutumisen johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden sekä tiimien suoriutumista (Aguinis, 2014, s. 2). Suoriutumista arvioidaan suhteessa organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Suoriutumisen johtaminen on siis saumaton osa esihenkilötyötä.

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa työntekijät asettavat itse itselleen tavoitteita, seuraavat tavoitteiden täyttymistä ja palkitsevat tai rankaisevat itseään tavoitteiden saavuttamisen perusteella (Stewart ja muut, 2011). Itsensä johtamista on Vuoren (2021) mukaan rinnastettu sen ensimmäisissä määritelmissä itsekontrolliin.

Itseohjautuvuudessa kyse on yksilön tai tiimin vallasta, vapaudesta ja vastuusta päättää, miten, milloin ja mitä tekee. Määritelmästä riippuen, valta voi rajoittua tehtävä- ja tiimirajojen sisälle, tai ulottua myös niiden ulkopuolelle (Stewart ja muut, 2011). Bäcklanderin (2019) mukaan itseohjautuvuudessa työntekijät tekevät sen, mitä heille on määrätty tehtäväksi, ja sen lisäksi he ymmärtävät, mitä heidän odotetaan seuraavaksi tekevän. He myös pystyvät luomaan itselleen uusia työtehtäviä ja keksimään ratkaisuja, joita on mahdollista soveltaa muihinkin tilanteisiin.

Itsejohtajuus on 1990-luvulla itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuuden yhdistelmästä alkunsa saanut teoria (Neck & Houghton, 2006). Itsejohtajuudessa

korostuu aitous ja omien arvojen pohjalta toimiminen, minkä vuoksi myös merkityksellisyyden tärkeys korostuu (Bracht ja muut, 2018).

Merkityksellisyydellä (sensemaking) tarkoitetaan epäselvyyden selkeyttämistä merkitysten luomisen avulla (Weick, 1995). Jokainen yksilö ymmärtää käskyt, kehotukset ja viestit eri tavoin oman ymmärryksensä ja aikaisempien kokemustensa pohjalta, mikä johtaa siihen, että käskyt ja kehotukset muuttuvat monimerkityksellisiksi. Weickin (1995) teoriassa tästä monimerkityksellisyydestä pyritään pääsemään eroon merkityksellistämällä.

Ketterä projektinjohtaminen on alun perin ohjelmistokehitykseen kehitetty työskentelytapa, jossa korostetaan jatkuvaa oppimista, itseohjautuvuutta sekä muutosmyönteisyyttä (Hohl ja muut, 2018). Ketterä projektinjohtaminen pohjautuu Beckin ja muiden vuonna 2011 julkaisemaan *Agile Manifestoon*, jonka peruseriaatteina ovat vuorovaikutuksen, yhteistyön ja muutosmyönteisyyden korostaminen.

Scrum on yleisin ketterän projektinjohtamisen malli (Zavyalova ja muut, 2020). Scrumin ensimmäisinä kehittäjinä pidetään Takeuchia ja Nonakaa (1984) ja se perustuu ennalta määriteltujen tapahtumien sykliin ja tarkkaan roolijakoon. Scrumin tavoitteena on mahdollistaa monimutkaisten ongelmien käsitteleminen samanaikaisesti korkealaatuisten tuotteiden tehokkaan ja luovan kehittämisen kanssa (Shuterland & Schwaber, 2017).

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa esitellään tutkimuksen aihe ja määritellään tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, joka koostuu kahdesta pääluvusta; suoriutumisen johtaminen sekä ketterä projektinjohtaminen. Ensimmäisessä kirjallisuuskatsauksen luvussa määritellään, mitä tarkoitetaan esihenkilö- ja yksilölähtöisellä suoriutumisen johtamisella ja sen jälkeen kerrotaan niiden haasteista ja mahdollisuuksista. Toisessa

kirjallisuuskatsausluvussa määritellään ensin, mitä ketterällä projektinjohtamisella tarkoitetaan, millaisia ovat tehokkaat ketterät tiimit ja miten ketteriä projektinjohtamisen malleja sovelletaan laitteistokehityksessä, ja pureudutaan sen jälkeen Scrumiin, sen alkuperään, rooleihin ja tapahtumiin.

Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään tutkimuksen menetelmä, tutkimusote ja -filosofia, aineistonkeruumenetelmä, aineiston analyysimenetelmä sekä tutkittavien ja kohdeyrityksen kuvailu. Viidennessä pääkappaleessa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä pääkappaleessa tehdään yhteenveto ja johtopäätökset kirjallisuuskatsauksessa käytettyjä teorioita hyödyntäen, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja luotettavuutta. Tutkimuksen lopussa lähteet ja liitteet. Tutkimuksen rakenne on kuvattuna kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne.

2 Suoriutumisen johtaminen

Tässä kappaleessa perehdytään suoriutumisen johtamisen prosessiin sekä sen hyötyihin ja haasteisiin esihenkilö- ja yksilölähtöisistä näkökulmista. Ensin esitellään suoriutumisen johtamisen prosessi, jonka jälkeen teoriaa esihenkilölähtöisestä suoriutumisen johtamisesta syvennetään Michiganin mallin ja AMO-mallin avulla. Yksilölähtöistä suoriutumisen johtamista käsitellään itsejohtajuuden, itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden viitekehysten kautta.

Henkilöstöjohtamisen vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamisessa on tutkittu laajasti (Almutawa ja muut, 2016; Brion ja muut, 2011; Jiang ja muut, 2012). Tutkimuksissa on havaittu, että henkilöstökäytänteillä itsellään ei varsinaisesti ole suoraa yhteyttä organisaation suoriutumiseen, sen sijaan yhteys on välillinen ja vaikutukset näkyvät erilaisten muuttujien kautta. Yhteyttä tutkittaessa herää kysymys; millä henkilöstöjohtamisen keinoilla organisaation suoriutumiseen voidaan vaikuttaa? Tutkimuksissa on todettu, että henkilöstökäytänteillä on suora vaikutus siihen, miten työntekijät tekevät työtään, mikä puolestaan vaikuttaa koko organisaation suoriutumiseen (Almutawa ja muut, 2016). Henkilöstöjohtamisen ja organisaation suoriutumisen välinen yhteys tulisi siis käsittää yksilön kautta toimivana välillisenä suhteena, työntekijän suoriutumisen johtamisena.

2.1 Esihenkilölähtöinen suoriutumisen johtaminen

Suoriutumisen johtaminen (performance management) on erilaisten henkilöstöjohtamisen käytänteiden kokonaisuus, jonka tavoitteena on kehittää suoriutumista yksilön ja organisaation tavoittelemaan suuntaan (Sydänmaanlakka, 2007, s. 75). Suoriutumisen johtamisessa on oleellista, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tiedostavat, mikä toiminnan tarkoitus on, mitkä avaintuotteet ovat, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan.

Oleennaista esihenkilölähtöisessä suoriutumisen johtamisessa on mitatun faktatiedon yhdistäminen oppimista ja kehittymistä tukeviin johtamiskäytänteisiin (Järvinen, 2019). Avainasemassa on tavoitteiden riittävän selkeä asettaminen ja niiden mitattavuus (Kauhanen, 2015, s. 74). Tavoitteiden tulisi olla riittävän spesifejä, mitattavia, ajallisesti määriteltyjä, realistisia sekä tunnustettuja, jotta niistä on suoriutumisen johtamisen näkökulmasta eniten hyötyä. Kauhasen (2015) mukaan tehokkaimmin tavoitteet toimivat silloin, kun ne ovat riittävän haastavia, mutta kuitenkin realistisia ja yhdessä esihenkilön ja työntekijän kanssa sovittuja.

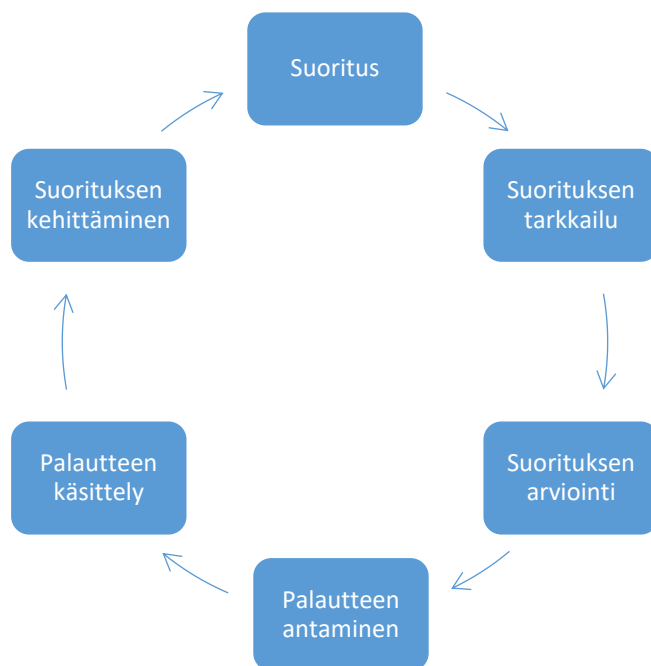
Toinen olennainen osa esihenkilölähtöistä suoriutumisen johtamista on avoin kommunikaatio ja jatkuva palautteen antaminen (Brion ja muut, 2011). Kommunikaation avulla tavoitteet muuttuvat teoiksi ja aktiivisen palautteen kautta suoriutuminen muuttuu tehokkaammaksi ja työntekijät motivoituneemmiksi. Brionin ja muiden (2011) artikkelin mukaan kommunikaatio auttaa työntekijää ymmärtämään henkilökohtaisten tavoitteiden suhde koko organisaation tavoitteisiin, mikä lisää motivaatiota ja sitoutuneisuutta sekä luo työntekijälle käsityksen työn merkityksellisyydestä.

Suoriutumisen johtaminen vaatii myös esihenkilöltä uudenlaisen johtamistavan sisäistämistä. Järvisen ja muiden (2014, luku 1) mukaan suoriutumisen johtamisessa esihenkilöllä on kolme ydintehtävää: vaatiminen, välittäminen ja kehittäminen. Vaatimisella tarkoitetaan tavoitteiden ja odotusten asettamista toiminnalle. Suoriutumisen johtamisessa tavoitteiden tulisi nojata yrityksen strategiaan. Järvisen ja muiden (2014, luku 1) mukaan välittämisellä tarkoitetaan esihenkilön ja työntekijän välistä vuorovaikutusta ja palautteen aktiivista antamista. Kehittäminen puolestaan tarkoittaa esihenkilön valmentavaa otetta, jonka tavoitteena on suoriutumisen kehittäminen.

2.1.1 Esihenkilölähtöisen suoriutumisen johtamisen prosessi

Suoriutumisen johtamisella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jossa tunnistetaan, mitataan ja kehitetään yksilöiden sekä tiimien suoriutumista (Aguinis, 2014, s. 2).

Suoriutumista arvioidaan suhteessa organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Suoriutumisen johtamisen avulla yritys saa reaaliaikaista informaatiota siitä, miten yrityksen toiminta vastaa strategiassa määriteltyjä tavoitteita (Amaratunga & Baldry, 2002). Suoriutumisen johtaminen on siis saumaton osa esihenkilötyötä. Suoriutumisen johtamisen prosessi kuvattu kuviossa 2.



Kuvio 2. Suoriutumisen johtamisen prosessi (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6).

Suoriutumisen johtamisen prosessissa ensimmäisenä askeleena on itse suoritus (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6). Kyseessä voi olla yksittäinen työtehtävä tai kokonaisuus, jonka työntekijä suorittaa. Suorituksen tulisi olla selkeästi määritelty ja työntekijällä on oltava käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan (Rao, 2016, s. 2). Seuraavana askeleena on suorituksen tarkkailu ja sen perusteella tehty suorituksen arviointi (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6). Tarkkailun on oltava huolellista eikä esihenkilön ole syytä tehdä hätiköityjä johtopäätöksiä. Kolmannessa askeleessa, suorituksen arvioinnissa, tulee Cardyn ja Leonardin (2011, s. 4–6) mukaan ottaa huomioon kaikki suoritukseen vaikuttavat seikat; vaikuttiko suoritukseen jokin ulkoinen tekijä? Johtuiko suorituksen tulos työntekijästä vai jostakin ulkoisesta tekijästä? Arviointi voi kohdistua joko suorituksen lopputulokseen tai keinoihin, joilla lopputulokseen päästiin (Rötkin 2012, s. 111).

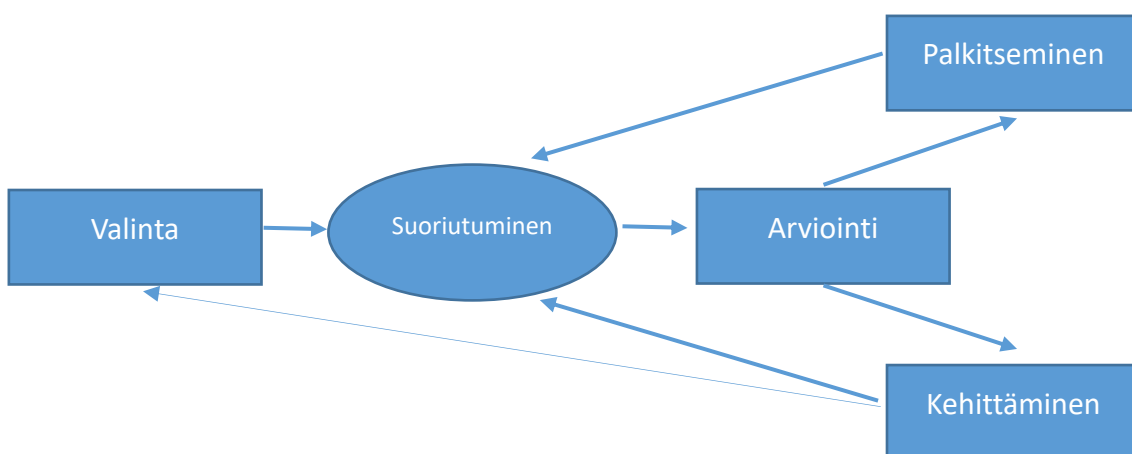
Neljäs askel on palautteen antaminen, jonka tarkoituksena on välittää esihenkilön arvioinnin tulokset työntekijälle (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6). Työntekijän kannalta hedelmällisintä olisi antaa palautetta suorituksen lopputuloksen sijaan itse suorituksesta, eli toimista, joiden avulla lopputulokseen päästiin (Rötkin 2012, s. 111). Palautteen antamisessa mitataan esihenkilön taitoja, sillä väärällä tavalla annettu palaute voi vaikuttaa työntekijän motivaatioon sekä sitoutuneisuuteen negatiivisesti (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6). Talouselämän (2016) tutkimuksessa käy ilmi, että jopa 46 % työntekijöistä kokee, että lannistavalla tavalla annettu palaute on keskeinen syy sille, miksi suoriutumisen johtamista kohtaan koetaan tyytymättömyyttä. Prosessin viides askel, eli palautteen käsittely ja vastaanottaminen, ovat vastavuoroisesti työntekijän tehtävä (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6). Työntekijän on käsiteltävä palautteesta aiheutuvat tunnereaktiot ja sisäistettävä annettu palaute. Prosessin viimeisenä askeleena on itse suoriutumisen kehittäminen edellisten askelten avulla.

Suoriutumisen mittaaminen on olennainen osa suoriutumisen johtamisen prosessia (Amaratunga & Baldry, 2002). Mittaamisen avulla yritys saa reaaliaikaisen kuvan tilanteestaan ja voi lisäksi vertailla itseään muihin yrityksiin sekä jossain määrin myös ennustaa suoriutumistaan tulevaisuudessa. Tyypillisiä mitattavia asioita voivat olla esimerkiksi tiimin suoritus, tuotteiden ja palveluiden laatu, asiakaskokemukset tai taloudellinen tulostaso (Järvinen ja muut, 2014, luku 1).

Mittaamisessa on tärkeää, että mitataan olennaisia asioita, joiden avulla on mahdollista kannustaa ja motivoida työntekijöitä (Amaratunga & Baldry, 2002). Tutkimuksen mukaan, jotta yritys pystyy soveltamaan mittaustuloksia johtamisessaan, on yrityksessä oltava avointa ja tehokasta kommunikointia työntekijöiden, esihenkilöiden sekä asiakkaiden välillä, jotta kehitysehdotusten ilmaiseminen on mahdollisimman avointa. Lisäksi yritykseltä vaaditaan johtajuutta, jonka keskiössä on suoriutumisen kehittäminen ja vastuun ottaminen toiminnan tuloksista.

2.1.2 Michiganin malli

Henkilöstövoimavarojen sykli -malli, eli yleisemmin Michiganin malli, on Devannan ja Tichyn vuonna 1984 kehittämä suoriutumisen johtamisen malli, jossa suoriutumisen ajatellaan muodostuvan henkilöstöjohtamisen eri tehtävistä (Truss ja muut, 2012, s. 85). Mallin keskiössä on henkilöstökäytänteiden yhtenäistäminen yrityksen strategian kanssa. Michiganin malli pohjautuu resurssipohjaiseen näkökulmaan, jossa yrityksen henkilöstö nähdään resurssina, jonka tehtävänä on tuottaa yritykselle kilpailuetua (Boxall & Purcell, 2022, s. 95). Henkilöstöjohtamisen funktioiden tavoitteena on vaikuttaa suoriutumiseen suotuisasti ja ne ovat työntekijöiden valinta, arviointi, palkitseminen ja kehittäminen, kuten kuviossa 3 on esitetty (Truss ja muut, 2012, s. 85).



Kuvio 3. Michiganin malli (Devanna & Tichy, 1990).

Oikein tehdyllä työntekijöiden valinnalla mahdollistetaan paras mahdollinen suoriutuminen tehtävänkuvan odotusten mukaisesti ja kyky toteuttaa yrityksen strategiaa ja missiota nyt ja tulevaisuudessa (Devanna & Tichy, 1990). Suoriutumisen arviointi sen sijaan luo pohjan työntekijöiden palkitsemiselle. Arvioinnin pohjalta tehty palkitseminen osoittaa työntekijöille organisaation suuntaviivoja ja ohjaa työntekijöitä kehittymään organisaation kannalta suotuisalla tavalla. Palkitsemisen avulla voidaan myös motivoida ja sitouttaa työntekijöitä. Suoriutumisen kehittäminen taas valmistele työntekijää tuleviin työtehtäviin (Devanna & Tichy, 1990).

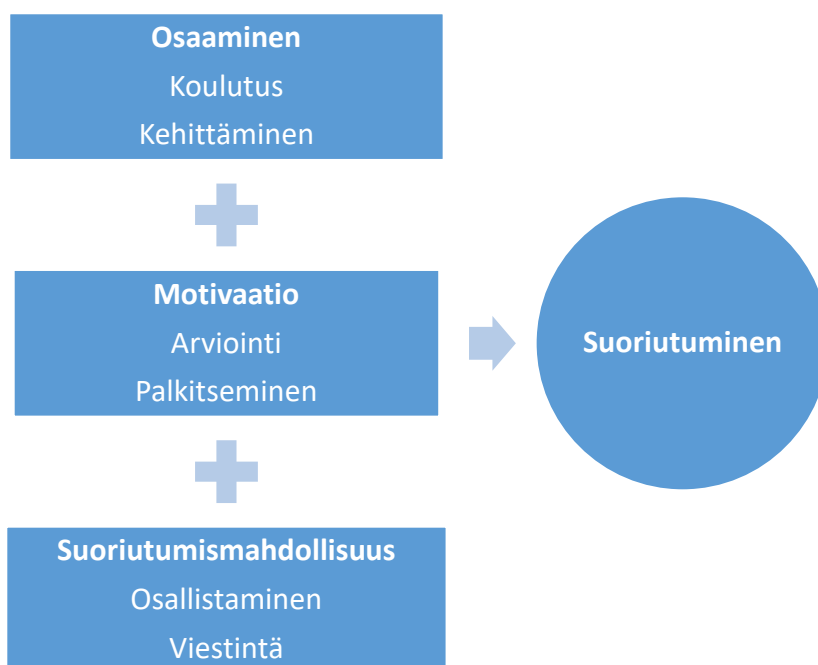
Michiganin mallia on kritisoitu muun muassa sen resurssiperustaisen ja kovan lähestymistavan vuoksi (Truss ja muut, 2012, s. 85). Boselien ja Brewsterin (2009) mukaan Michiganin malli perustuu pitkälti taloudellisiin arvoihin, unohtaen inhimillisen näkökulman. Mallin kova lähestymistapa pitää sisällään myös keskittymisen lyhyen aikavälin taloudellisiin tavoitteisiin, jolloin huomio kohdistuu tuottavuuteen, myyntiin sekä tuottoon.

2.1.3 AMO-malli

AMO-malli on teoreettinen viitekehys, joka kuvaa henkilöstöjohtamisen ja suoriutumisen välistä yhteyttä (Almutawa ja muut, 2016). Teoriassa henkilöstöjohtamista lähestytään työntekijän osaamisen, motivaation ja suoriutumismahdollisuuksien kautta, joista teoria on myös saanut nimensä *Ability, Motivation & Opportunity*. Teorian taustalla on ajatus siitä, että hyvä suoriutuminen vaatii tiettyjä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jotka ovat riittävä osaaminen, motivaatio suoriutua hyvin sekä työympäristö, joka tarjoaa riittävästi tukea hyvään suoriutumiseen (Obeidat ja muut, 2016). Työntekijän hyvästä suoriutumisesta seuraa organisatoristen vaikutusten lisäksi työntekijän sitoutumista ja tuottavuuden kasvua.

Työntekijän osaamisella AMO-mallissa viitataan perinteistä osaamista laajempaan ilmiöön; inhimilliseen pääomaan (Jiang ja muut, 2012). Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan kokonaisuutta, johon sisältyy työntekijän taidot, tiedot ja kyvykkyydet. Organisaatio voi vaikuttaa yksilön osaamiseen muun muassa kouluttamalla ja kehittämällä yksilöä. Motivaatiolla sen sijaan tarkoitetaan Jiangin ja muiden (2012) mukaan työntekijän työskentelyn suuntaa, työhön panostamisen tasoa ja työskentelyn kestoa. Boxallin ja Purcellin (2022, s. 181) mukaan osaaminen ja motivaatio ovat osittain päällekkäisiä käsitteitä AMO-mallissa, sillä motivaation ajatellaan vaikuttavan työntekijän valintaan käyttää tai olla käyttämättä olemassa olevaa osaamistaan. Työntekijän motivaatiota voidaan kasvattaa hyödyntämällä erilaisia henkilöstöjohtamisen käytänteitä, kuten suoriutumisen arviointia ja palkitsemista (Obeidat ja muut, 2016).

Suoriutumismahdollisuuksilla tarkoitetaan Boxallin ja Purcellin (2022, s. 181) mukaan työntekijän mahdollisuutta suoriutua työtehtävistään. Suoriutumismahdollisuuksiin sisältyy esimerkiksi toimivat työkalut, edistykselliset teknologiaratkaisut ja riittävä rahoitus. Suoriutumismahdollisuuksia tukevia henkilöstöjohtamisen käytänteitä ovat käytännön järjestelyiden lisäksi esimerkiksi suoriutumista tukeva ilmapiiri, työntekijöiden osallistaminen sekä informaation jakaminen ja viestintä. Kuviossa 4 on esitetty AMO-mallin ulottuvuudet ja niihin liitetyt henkilöstöjohtamisen käytänteet.



Kuvio 4. AMO-mallin ulottuvuudet ja niihin liitetyt henkilöstöjohtamisen käytänteet (Almutawa ja muut, 2016; Boxall & Purcell, 2022, s. 181; Jiang ja muut, 2012; Obeidat ja muut, 2016).

Michiganin mallin tavoin, on myös AMO-mallilla rajoituksensa ja sekin on kerännyt kritiikkiä. Latorren ja muiden (2016) mukaan AMO-malli keskittyy liian paljon organisaation etuun ja työsuorituksen lopputulokseen. Lisäksi AMO-mallia on kritisoitu siitä, että se keskittyy liialti suoriutumista edistäviin tekijöihin, jättäen kaikki muut tekijät ulkopuolelle.

2.1.4 Esihenkilölähtöisen suoriutumisen johtamisen hyödyt ja haasteet

Suoriutumisen johtaminen lisää sitoutuneisuutta sekä tietoisuutta työntekijöissä (Amaratunga & Baldry, 2002). Sitoutuminen tarkoittaa aitoa halua työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita ja sitoutunut työntekijä on valmis panostamaan työnsä ja itsensä kehittämiseen pitkällä aikavälillä (Järvinen ja muut, 2014, luku 1). Suoriutumisen johtamisen avulla päätökset tehdään vähemmän keskitetysti, mikä lisää työntekijöiden motivaatiota sekä vastuuta työskennellä yhteisiä tavoitteita kohti (Amaratunga & Baldry, 2002).

Aguinis (2014) luettelee kirjassaan pitkän listan suoriutumisen johtamisen hyötyjä, joita ovat edellä mainittujen lisäksi esimerkiksi työn ja organisaation tavoitteiden selkeytyminen, kehityksen tehostuminen, kilpailukyvyn lisääntyminen sekä työntekijöiden väärinkäytöksen väheneminen, sillä kiinni jäämisen riski on korkeampi. Lisäksi Aguinisin (2014) mukaan suoriutumisen johtamisen avulla palkitseminen onnistuneista suorituksista on johdonmukaisempaa ja työntekijät ovat motivoituneempia, sitoutuneempia sekä tehokkaampia työssään.

Monien koettujen hyötyjen lisäksi suoriutumisen johtamisessa on myös monia haasteita ja se vaatii organisaation jokaiselta osapuolelta aktiivista panostamista ja sitoutumista (Aguinis & Pierce, 2008). Kommunikaatio on yksi suoriutumisen johtamisen sudenkuopista, sillä väärällä tavalla annettu palaute voi aiheuttaa negatiivisen vastareaktion, mikä todennäköisesti vähentää työntekijän sitoutuneisuutta ja motivaatiota (Aguinis & Pierce, 2008). Organisaatioon onkin artikkelin mukaan pystyttävä luomaan ilmapiiri, jossa palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat osa kulttuuria. Edellisen lisäksi, Aguinis ja Pierce (2008) mainitsevat suoriutumisen johtamisen yhtenä haasteena luottamuksen, mikä on hyvin tärkeää suoriutumisen johtamisessa. Haasteena on, miten luottamusta voidaan kohentaa takaiskun jälkeen ja kauanko sen uudelleen rakentaminen kestää.

Esihenkilöiden vakuuttavuudella on Aguinisin ja Piercen (2008) mukaan suuri vaikutus siihen, miten tosissaan työntekijät ottavat saamansa palautteen ja miten he siihen reagoivat. Haasteeksi nouseekin kysymys siitä, miten esihenkilö pystyy lisäämään vakuuttavuuttaan. Kommunikaatiolla on suuri vaikutus vakuuttavuuteen, ja lisäksi se vaikuttaa myös osapuolten asenteisiin (Aguinis & Pierce, 2008). Neufeldin ja muiden (2010) tutkimus osoittaa, että esihenkilöt, joilla on vahvat kommunikaatiotaidot ovat myös johtajina vakuuttavampia ja heidän nähtiin suoriutuvan johtajana paremmin kuin esihenkilöt, joilla oli heikommat kommunikaatiotaidot. Tämän vuoksi esihenkilöiden on tärkeää tiedostaa kommunikaatiotaitojen tärkeys ja kehittää aktiivisesti omia taitojaan. Huomiota tulee kiinnittää virallisen viestinnän lisäksi myös epäviralliseen viestintään (Vartiainen ja muut, 2004, s. 85).

Rötkinin (2015) mukaan suoriutumisen johtamista tehostaisi se, että myös esihenkilöiden suoriutumista arvioitaisiin. Arviointi tapahtuisi esihenkilön alaisten suoriutumisen kautta, sillä se mittaisi esihenkilön taitoja yksinkertaistaa ja selkeyttää yrityksen strategiaa ja tavoitteita työntekijöille. Esihenkilön onnistumisen mittareina toimivat muun muassa henkilöstön tunne työn merkityksellisyydestä, työntekijöiden tietoisuus tavoitteista ja siitä, mitä niiden saavuttaminen vaatii sekä heidän kehityshalukkuutensa ja motivaatio (Järvinen ja muut, 2014, luku 1). Lisäksi Järvisen ja muiden (2014, luku 1) mukaan esihenkilön onnistumista kuvaa yksilöiden ja tiimien oma-aloitteisuus, kyky ratkoa ongelmia ja esittää kehitysehdotuksia.

2.2 Itsejohtajuus, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itsejohtajuus, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus ovat keskenään lähekkäisiä ja osittain päällekkäisiä käsitteitä. Itsejohtajuudessa on kyse toimimisesta sisäisten arvojen ja merkitysten mukaisesti (Neck & Houghton, 2006). Itsensä johtaminen taas on epämiellyttävien tehtävien tekemistä, jos niistä on pitkällä tähtäimellä hyötyä Manzin ja Simsin (1980) määritelmän mukaan. Sydänmaanlakka (2017, s. 33) taas määrittelee itsensä johtamisen itsen kohdistuvana vaikuttamis- ja oppimisprosessina.

Itseohjautuvuus, sen sijaan on vastuun, vallan ja vapauden uudenlaista jakautumista (Vuori, 2021).

Itsensä johtamisessa ja itsejohtajuudessa oleellista on se, miten työntekijä suoriutuu tehtävistä, jotka eivät luonnostaan ole kiinnostavia tai motivoivia (Vuori, 2021). Itsensä johtamisen ja itsejohtajuuden erona on se, että itsensä johtamisessa toimintatavat ja mittarit ovat ulkoisesti määritelty. Itsejohtajuudessa työntekijä vastaa itse tavoitteiden asettamisesta ja tavoista saavuttaa ne (Bracht ja muut, 2018). Itseohjautuvuus sen sijaan on edellisiä laajempi käsite, joka määrittelee, miten paljon valtaa, vastuuta ja vapautta tiimi tai yksilö voi saada (Vuori, 2021).

2.2.1 Itsejohtajuus

Itsejohtajuus on 1990-luvulla itsensä johtamisen ja voimaannuttavan johtajuuden yhdistelmästä alkunsa saanut teoria (Neck & Houghton, 2006). Bracht ja muut (2018) määrittelevät itsejohtajuuden kolmen näkökulman kautta. Ensimmäinen näkökulma on sisäinen yrittäjäyys, jossa työntekijän toiminnan tavoitteena on hyödyttää organisaatiota. Halu hyödyttää organisaatiota kumpuaa työntekijän merkityksellisyyden tunteesta (Neck & Houghton, 2006). Toinen näkökulma on aitous ja arvojen pohjalta toimiminen (Bracht ja muut, 2018). Artikkelin mukaan itsejohtajuudessa työntekijän arvot eivät toimi tavoitteena, vaan kaiken toiminnan perustana. Itsejohtajuutta toteuttavan työntekijän toiminta on linjassa hänen arvojensa kanssa ja hän pyrkii välttämään arvojen vastaista toimintaa. Brachtin ja muiden (2018) määritelmän mukaan itsejohtajuuden kolmas näkökulma on itsejohtajuuden kulttuurin luominen ja sen salliminen. Itsejohtajuus on nähtävä koko organisaation laajuisena ilmiönä ja kaikille on sallittava mahdollisuus itsejohtajuuteen. Tämä tarkoittaa, että esihenkilön rooli muuttuu johtajasta mahdollistajaksi.

Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan itsejohtajuuteen liittyy myös itsetarkastelua, henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista, itsensä palkitsemista sekä itsensä rankaisemista. Itsensä palkitseminen voi tarkoittaa itsensä onnittelemista onnistuneesta

suorituksesta, tai saavutuksen juhlistamista esimerkiksi lomamatkalla tai muulla konkreettisella keinolla. Itsensä rankaisemisen tai itsensä oikaisemisen tulisi tapahtua positiivisella ja rakentavalla tavalla, sillä liiallinen itsekritiikki voi johtaa suoriutumisen välttelyyn (Neck ja Houghton, 2006).

Itsejohtajuudessa aitous ja omien arvojen pohjalta toimiminen korostuu, minkä vuoksi myös merkityksellisyyden tärkeys korostuu (Bracht ja muut, 2018). Esimerkiksi muutosten läpivieminen itsejohtajuutta toteuttavassa tiimissä on mahdotonta ilman merkityksellistämistä, sillä itsejohtajuudessa tekojen motivaattoreina toimivat sisäiset arvot ulkoisen paineen sijaan.

Merkityksellistämällä (sensemaking) tarkoitetaan toimintaa, jonka avulla prosessoidaan epäselviä tilanteita (Weick, 1995). Teoriassa keskeistä on ajatus siitä, että organisaatiot ovat olemassa tietoympäristöissä (information environment), jotka ovat organisaation jäsenten luomia. Tietoympäristö ei ole objektiivinen, vaan jokainen organisaation jäsen luo oman tietoympäristönsä oman ymmärryksensä ja aikaisempien kokemustensa pohjalta, mikä johtaa siihen, että käskyt ja kehotukset muuttuvat monimerkityksellisiksi. Weickin (1995) teoriassa tästä monimerkityksellisyydestä pyritään pääsemään eroon merkityksellistämisen avulla.

Merkityksellistämisen prosessi on luonteeltaan sosiaalinen ja jatkuva (Weick, 1995). Se tapahtuu vuorovaikutuksessa organisaation muiden toimijoiden kanssa, ja sillä ei ole alkua tai loppua, sillä ihmiset yrittävät jatkuvasti ymmärtää ja hahmottaa, mitä ympärillä tapahtuu. Merkityksellistämistä voidaan yksinkertaistetusti kuvata kolmen vaiheen avulla:

1. Havahtuminen uuteen asiaan tai ilmiöön
2. Ilmiön tulkitseminen aikaisempien kokemusten valossa
3. Toiminta uudistuu (uusia merkityksiä syntyy) tai toiminta ei uudistu (uusia merkityksiä ei synny).

2.2.2 Itseohjautuvuus

Itseohjautuvuus on vaihtoehtoinen ja moderni tapa organisoitua (Vuori, 2021). Siinä vapaus, vastuu ja valta jakautuu uudella tavalla. Bäcklanderin (2019) mukaan itseohjautuvuudessa työntekijät tekevät sen, mitä heille on määrätty tehtäväksi, ja sen lisäksi he ymmärtävät, mitä heidän odotetaan seuraavaksi tekevän. He myös pystyvät luomaan itselleen uusia työtehtäviä ja keksimään ratkaisuja, joita on mahdollista soveltaa muihinkin tilanteisiin.

Vuori (2021) määrittelee tutkimuksessaan neljä erilaista tapaa määritellä itseohjautuvuuden käsite. Ensimmäisen määritelmän mukaan itseohjautuvuudella tarkoitetaan työn autonomiaa, eli työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa, *miten* ja *milloin* hän hoitaa omat työtehtävänsä. Työntekijä itse tuntee parhaiten oman työnsä ja hän pystyy oma-aloitteisesti kehittämään työtapoja (Stewart ja muut, 2011). Työntekijä myös tietää, milloin ja kenelle hänen täytyy viestiä ja raportoida työn etenemisestä tai etenemättömyydestä. Tämä määritelmä itseohjautuvuudesta edellyttää psykologista turvallisuutta ja luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä (Deci & Ryan, 2000).

Vuoren (2021) tutkimuksessa toinen määritelmä itseohjautuvuudelle on ensimmäistä määritelmää laajempi. Toisen määritelmän mukaan itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että työntekijä voi itse päättää, *miten* ja *milloin* tekee ja sen lisäksi myös *mitä* tekee. Määritelmän mukaan työntekijä tietää itse, mitä hänen pitää tehdä ja hän tietää myös olevansa vastuussa lopputuloksesta. Määritelmän mukaisessa itseohjautuvuudessa työntekijä toimii tehtävärajojensa puitteissa. Esihenkilön tehtävänä on edellä mainittujen rajojen asettaminen sekä tavoitteiden kirkastaminen (Vuori, 2021).

Kolmas määritelmä Vuoren tutkimuksessa (2021) kuvaa itseohjautuvuutta tiimityönä. Määritelmän mukaan tiimillä on vapaus päättää, miten he työnsä hoitavat ja organisoivat tiimirajojen sisällä. Tiimi on autonominen ja tiiminjäseneet ovat keskenään tasavertaisia. Esihenkilön tehtävä on hoitaa tiimien välisiä asioita.

Neljännessä määritelmässä itseohjautuvuus nähdään joukko-ohjautuvuutena (Vuori, 2021). Erona edellisiin vaiheisiin on, että työntekijät ovat oma-aloitteellisia omien tiimi- ja tehtävärajojen yli. Itseohjautuvuus tähtää koko organisaation kehittämiseen ja vaatii työntekijöiltä laajaa ymmärrystä yrityksen tilasta ja liiketoimintaympäristöstä. Määritelmän mukaisessa itseohjautuvuudessa esihenkilön tehtävänä on sanoittaa yrityksen visiota (Vuori, 2021).

Stewartin ja muiden (2011) tutkimuksen mukaan itseohjautuvuus sopii erityisen hyvin luovuutta ja sopeutumista vaativiin tehtäviin. Toisaalta itseohjautuvuus voi olla jopa haitallista rutiininomaisia tehtäviä suorittaville tiimeille, sillä seurauksena voi olla työn välttelemistä.

2.2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on itseen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi (Sydänmaanlakka, 2017, s.33). Itsensä johtamista on myös aikaisemmin käytetty synonyymina työntekijän itsekontrollille (Vuori, 2021). Manz ja Sims (1980) määrittelevät itsensä johtamisen toimintana, jossa työntekijä valitsee lyhyellä aikavälillä vähemmän mieluisan työtehtävän, saavuttaakseen pitkän aikavälin tavoitteensa. Kaikki harjoittavat itsensä johtamista eri elämän osa-alueilla tiedostamatta. Tyypillisesti itsensä johtaminen koostuu tavoitteiden asettamisesta, tavoitteiden saavuttamisen arvioimisesta ja itsensä rankaisemisesta tai palkitsemisesta. Tavoitteet asetetaan aikaisempien kokemusten, muiden suoriutumisen ja sosiaalisten normien perusteella (Manz & Sims, 1980).

Neckin ja Houghtonin (2006) mukaan yksi tehokas itsensä johtamisen keino on ulkoisten vihjeiden käyttäminen. Tällaisia ulkoisia vihjeitä voivat olla esimerkiksi muistilaput tai tietokoneen taustakuva. Ulkoisten vihjeiden ei tarvitse olla konkreettisiin tehtäviin liittyviä, vaan ne voivat myös muistuttaa positiivisesta ja periksiantamattomasta asenteesta (Neck ja Houghton, 2006).

Esihenkilön on tärkeää toimia itsensä johtamisen mahdollistajana ja johtaa itsensä johtamista omalla esimerkillään (Manz & Sims, 1980). Artikkelin mukaan myös johdattelevien kysymysten käyttäminen voi kannustaa työntekijöitä itsensä johtamiseen.

3 Ketterä projektinjohtaminen

Ketterä projektinjohtaminen on alun perin ohjelmistokehitykseen tarkoitettu projektinjohtamisen malli (Hohl ja muut, 2018). Vuonna 2001 julkaistu *Agile Manifesto* muovasi ja antoi suuntaviivat ketterälle projektinjohtamiselle. Sen jälkeen on kehitetty useita erityisiä projektinjohtamisen prosesseja, kuten Scrum ja Kanban. Beckin ja muiden (2001) julkaisema *Agile Manifesto* sisältää neljä peruseriaatetta, joiden mukaan arvostetaan:

1. Yksilöitä ja vuorovaikutusta enemmän kuin prosesseja ja työkaluja
2. Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin täydellistä dokumentointia
3. Yhteistyötä asiakkaan kanssa enemmän kuin sopimusneuvotteluita
4. Muutokseen reagoimista enemmän kuin suunnitelmassa pitäytymistä.

Lyhyesti, ketterä projektinjohtaminen voidaan siis määritellä valmiudeksi ja halukkuudeksi tehdä muutoksia ja oppia ja kehittyä muutoksien myötä (Conboy, 2009). Lapin ja muiden (2018) mukaan ketterän projektityöskentelyn yksi peruseriaate on tiimien itse- ja ryhmäohjautuvuus ja ketterää projektityöskentelyä tukee parhaiten laajan vapauden ja valtuutuksen antaminen projektitiimeille.

Perinteisen ja ketterän projektinjohtamisen yksi keskeisimmistä eroista on, että perinteisessä mallissa kehitettävä tuote suunnitellaan harkitusti ja se nähdään vain projektin lopputuloksena (Dybå & Dingsøy, 2008). Asiakaspalaute ei välttämättä aiheuta toimenpiteitä, sillä tuotteen uudelleenkehittäminen olisi kallista ja aikaa vievää. Muita perinteisen ja ketterän projektinjohtamisen eroja on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Perinteisen ja ketterän projektinjohtamisen eroja (Dybå & Dingsøy, 2008).

	Perinteinen projektinjohtaminen	Ketterä projektinjohtaminen
Perusoletus	Kehitettävien tuotteiden ominaisuudet ovat odotuksenmukaiset ja ne voidaan kehittää huolellisen suunnittelun avulla.	Korkealaatuista tuotekehitystä voidaan tehdä kehittyneissä tiimeissä käyttäen jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosesseja.
Kontrolli	Prosessikeskeinen	Ihmiskeskeinen
Johtamistyyli	Käskeminen ja kontrolloiminen	Valmentaminen ja yhteistyö
Tiedon tulkinta	Yksitulkintainen	Monitulkintainen
Kommunikaatio	Virallinen	Epävirallinen
Asiakkaan rooli	Tärkeä	Kriittinen
Projektin eteneminen	Ohjautuu tehtävien mukaan	Ohjautuu tuotteen ominaisuuksien mukaan
Ihanteellinen organisaatorakenne	Hierarkkinen ja virallinen	Matala ja joustava

Toisaalta perinteisellä ja ketterällä projektinjohtamisella on myös monia yhteisiä piirteitä. Lapin ja muiden (2018) mukaan esimerkiksi budjetointi, sopimusten sisällöt ja kehitystiimiläisten aktiivinen osallistaminen ovat yhteisiä sekä perinteiselle että ketterälle projektinjohtamiselle.

Ketterien menetelmien etuna on, että ne kannustavat laajaan yhteistyöhön, kommunikaatioon ja oppimiseen (Punkka, 2016). Ketterän projektinjohtamisen etuina on myös nopea iteraatiosykli, asiakkaiden ja työntekijöiden korkea sitoutuneisuus, tuottavuus, joustavuus, läpinäkyvyys, muutosketteryys sekä tuotteiden korkea laatu (Santos & de Carvalho, 2022).

Ketterässä projektinjohtamisessa koulutus ja kehittäminen tapahtuvat pitkälti epävirallisesti ja tiimijohtoisesti (Zavyalova ja muut, 2020). Ketterissä projekteissa työntekijät soveltavat osaamistaan laajasti ja jakavat tietojaan muille, ja siten oppivat tekemällä. Ketterässä projektinjohtamisessa myös rekrytointiprosessit ovat

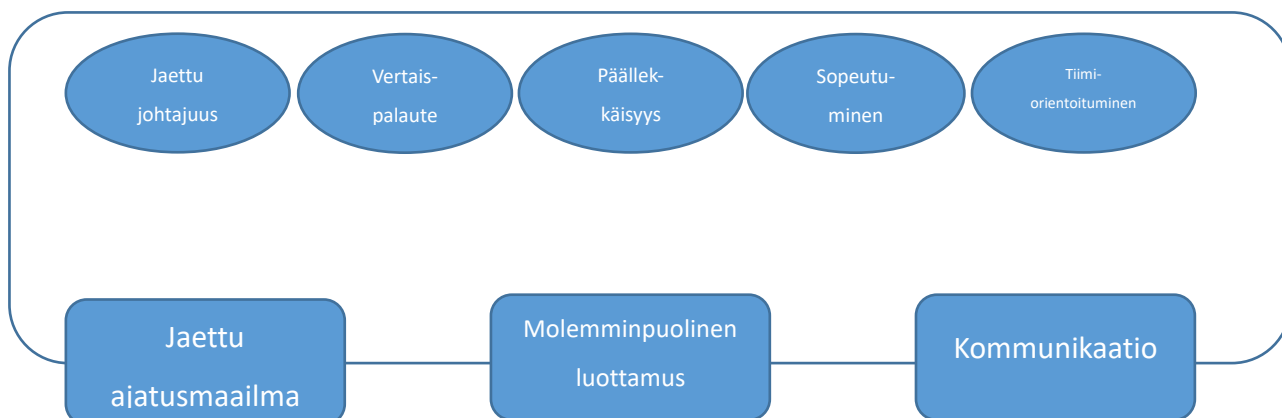
vapaamuotoisempia ja usein projektitiimin jäsenet osallistuvat uuden jäsenen valintaan (Zavyalova ja muut, 2020). Kulttuurillinen yhteensopivuus ja pehmeät taidot korostuvat rekrytoinneissa.

Ketterää projektinjohtamista harjoittaville yrityksille tyypillistä on matala organisaatorakenne (Zavyalova ja muut, 2020). Tämä tarkoittaa artikkelin mukaan sitä, että urakehitys on usein horisontaalista, eli työntekijät voivat siirtyä yrityksessä projektista toiseen saadakseen lisää vastuuta. Zavyalovan ja muiden (2020) mukaan usein ainoa vertikaalinen etenemismahdollisuus on siirtyminen ylimpään johtoon.

Ketterällä projektinjohtamisella on myös rajoituksensa. Conboy (2009) nostaa artikkelissaan esiin neljä ongelmakohtaa; selkeyden, perinteiden, nuukuuden sekä teoriaan perustuvan yhteisymmärryksen puute. Edellisten lisäksi, Agrawal ja muut (2016) lisäävät, että muun muassa pitkän tähtäimen suunnittelemisen haasteellisuus, dokumentaation puutteellisuus, palaverien suuri määrä sekä ennalta-arvaamattomuus ovat ketterän projektinjohtamisen heikkouksia.

3.1 Ketterän tiimin ominaisuudet

Strode ja muut (2022) ovat tutkimuksessaan määritelleet ATEM-mallin (Agile Teamwork Effectiveness Model), jossa eritellään ketterän ohjelmistokehitystiimin ominaisuuksia, jotka johtavat tehokkuuteen. ATEM-malli on mukaelma Salasin ja muiden (2005) aikaisemmin luomasta Big Five mallista. Mallin mukaan ketterä tiimi on tehokas silloin, kun tiimissä ilmenee jaettua johtajuutta, vertaispalautetta, päällekkäisyyttä, sopeutumista ja tiimiorientoitumista. Edellisten lisäksi, tehokkaan tiimityöskentelyn perusedellytyksinä on jaettu ajatusmaailma, molemminpuolinen luottamus sekä kommunikaatio. Malli voi ohjata tiimin toimintaa ja sen avulla on mahdollista arvioida ja ennustaa, onko ketterä tiimi tehokas, sillä mitä useampi ominaisuus tiimissä täyttyy, sitä tehokkaampi se on. ATEM-malli esitetty alla kuviossa 5.



Kuvio 5. ATEM-malli (Strode ja muut, 2022).

Tehokkaan ketterän tiimityön edellytyksiä on kolme; jaettu ajatusmaailma, molemminpuolinen luottamus sekä kommunikaatio. Jaetulla ajatusmaailmalla tarkoitetaan yhteisymmärrystä työn tavoitteista, tehtävistä, tuotteista ja prosesseista (Strode ja muut 2022). Molemminpuolisella luottamuksella sen sijaan tarkoitetaan tiedon jakamista, virheiden myöntämistä, palautteen vastaanottamista ja kannustavan ilmapiirin ylläpitämistä. Kommunikaatiolla taas tarkoitetaan edistyksen seuraamista ja vapaamuotoiseen kommunikaatioon kannustamista.

Tehokkaan ketterän tiimin ominaisuuksia sen sijaan on viisi; jaettu johtajuus, vertaispalaute, päällekkäisyys, sopeutuminen ja tiimiorientoituminen (Strode ja muut, 2022). Jaetun johtamisen kokonaisuus on laaja ja siihen sisältyy muun muassa ongelmienratkaisun mahdollistaminen, yhteisten tavoitteiden ja työskentelytapojen määrittelemineen, yhteistyöhön pyrkiminen ja tiimiin vaikuttavan tiedon jakaminen (Strode ja muut, 2022). Vertaispalautteella tarkoitetaan tiimiläisten virheiden tunnistamista ja yksilön kehittymistä tukevan palautteen antamista. Päällekkäisyydellä sen sijaan tarkoitetaan pyrkimystä jakaa työkuorma tasaisesti päällekkäisiä osaamisalueita hyödyntäen ja ylyöllistetyiden tiimiläisten tehtävien siirtämistä alityöllistetyille tiimiläisille. Sopeutumiseen taas sisältyy muutoksiin reagoiminen, pyrkimys jatkuvaan kehittymiseen ja muutosvalppaus. Viimeinen ominaisuus,

tiimiorientoituminen, pitää sisällään tiimiläisten ehdotusten huomioimisen päätöksentekotilanteissa sekä tiimin yhteen hitsautumisen.

3.2 Ketterät menetelmät laitteistojen kehityksessä

Ketterät projektinjohtamisen menetelmät on alun perin kehitetty ohjelmistokehitystä varten (Hohl ja muut, 2018). Ketteriä menetelmiä käytetään kuitenkin enenevässä määrin myös laitteistojen (hardware), eli fyysisten laitteiden, kehityksessä ja tutkimuksissa on havaittu ketterien menetelmien edut myös laitteistojen kehityksessä (Cooper & Sommer, 2016). Punkan (2016) mukaan ketterät menetelmät yhdessä kehittyneiden teknologioiden kanssa lisäävät laitteistokehityksen joustavuutta, vaikka laitteistokehittäminen ei koskaan tule olemaan yhtä joustavaa kuin ohjelmistokehittäminen. Punkan (2016) mukaan ketterien menetelmien soveltaminen laitteistokehittämiseen on sujuvampaa, jos ketteriä menetelmiä sovelletaan yrityksessä ennestään ohjelmistokehityksessä, mutta se vaatii silti laajan organisatorisen tuen onnistuakseen.

Cooperin ja Sommerin (2016) mukaan ketterät menetelmät lisäävät huomattavasti laitteistokehityksen tuottavuutta verrattuna perinteisiin menetelmiin. Tuottavuuden kasvu selittyy pitkälti lisääntyneellä kommunikaatiolla. Myös Punkka (2016) korostaa tutkimuksessaan ketterien menetelmien oppimista, kommunikaatiota ja yhteistyötä lisäävää vaikutusta. Tarbuttonin (2019) mukaan ketterät menetelmät laitteistokehityksessä vähentävät byrokratiaa ja kuluja ja selkeyttävät, mitä kehittäjiltä odotetaan, mikä johtaa kohonneeseen tehokuuteen.

Ketteriä menetelmiä sovellettaessa laitteistokehityksessä, korostuu prototyyppien, eli koekappaleiden merkitys (Cooper & Sommer, 2016). Perinteisessä mallissa koekappaleita on luotu vasta projektin myöhäisissä vaiheissa, kun ketterässä mallissa koekappaleita pyritään luomaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja niitä pyritään käyttämään oppimisen ja kokeilun välineenä pelkän valmiin designin validoinnin sijaan.

3.3 Scrum-malli

Scrum mielletään usein akateemisessa kirjallisuudessa yleisimmäksi ketteräksi projektinjohtamisen työkaluksi (Stoica ja muut, 2013; Zavyalova ja muut, 2020). Scrumin ensimmäisen version kehittäjinä pidetään Takeuchia ja Nonakaa. He vuonna 1984 julkaistussa artikkelissa käyttävät Scrum-termiä kuvaillakseen rugbyyn pelitaktiikkaa, jonka pohjalta he sitten kehittivät uudenlaisen kuusivaiheisen kehittämisprosessin.

Prosessin vaiheet ovat:

1. Sisäänrakennettu epävakaas
2. Itseohjautuvat projektitiimit
3. Päällekkäiset kehitysvaiheet
4. Monioppiminen
5. Hienovarainen kontrollointi
6. Organisaation laajuinen oppiminen (Takeuchi & Nonaka, 1984).

Nykyiseen muotoonsa Scrum-mallin ovat muovanneet Shuterland ja Schwaber vuonna 2017. Teoksessaan he määrittelevät Scrumin viitekehyykseksi, jonka puitteissa työntekijät voivat käsitellä monimutkaisia ongelmia ja samanaikaisesti kehittää korkealaatuisia tuotteita tehokkaasti ja luovasti. Laajempaan määritelmään lisätään myös vaatimukset läpinäkyvyydestä, tarkastelusta ja sopeutumisesta (Shuterland & Schwaber, 2017)

Scrum-mallissa oleellisia ovat erilaiset roolit ja aikataulutetut työskentelyjaksot (Stoica ja muut, 2013). Scrum on toistuva prosessi, jonka tarkoituksena on antaa tuotteenkehittäjille rauha keskittyä omaan työhönsä ilman häiriötekijöitä. Scrum perustuu Stoican ja muiden (2013) mukaan kahteen elementtiin; ryhmäohjautuvuuteen ja sopeutumiseen. Ryhmäohjautuvuudella tarkoitetaan sitä, että projektilla on jokin tavoite, mutta tiimi saa itse päättää, miten työskentelee saavuttaakseen tavoitteen. Sopeutumisella sen sijaan tarkoitetaan myönteistä ja oppimishaluista suhtautumista muutoksia kohtaan. Azanhan ja muiden (2017) mukaan yksi Scrumin vahvuuksista on se, että kehitystiimi sitoutuu vahvasti projektiin päästessään osallistumaan suunnitteluprosessiin. Artikkelissa lisätään, että Scrumissa suunnitteleminen on

tärkeämpää kuin itse suunnitelma, sillä suunniteltaessa minimoidaan riskejä ja etsitään tehokkainta mahdollista toimintatapaa.

Scrum on luonteeltaan itseään kehittävä ja lyhyen tähtäimen tavoitteisiin keskittyvä malli (Pries & Quigley, 2010, s. 32). Itseään kehittävyydellä tarkoitetaan sitä, että mallin monet tapahtumat tarjoavat mahdollisuuden ongelmien esiin nostamiselle, palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle ja siten kehittymiselle päivittäisellä tasolla. Tapahtumien tarkoituksena on pitää prosessin kaikki osapuolet tietoisina nykytilasta ja valmiudessa tekemään nopeita muutoksia, jos käy ilmi, että jokin toimintatapa osoittautuu epäsovivaksi.

Lyhyen tähtäimen tavoitteisiin keskittymisellä sen sijaan tarkoitetaan sitä, että työskentely tapahtuu 1–4 viikon työskentelyjaksoissa, eli sprinteissä, joiden aikana kehitystiimillä on mahdollisuus keskittyä täysin kyseisen jakson tavoitteisiin huolehtimatta muusta (Measey ja muut, 2015, s. 137). Kun yksi työskentelyjakso on saatu päätökseen, siirrytään seuraavaan ja keskitytään jälleen uusiin tavoitteisiin (Pries & Quigley, 2010, s. 32). Tällä resurssien fokuksinnalla ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden asettamisella on mahdollista säästää resursseja, aikaa ja rahaa.

Scrumissa tehtävät järjestellään tuotteen kehitysjonoon (backlog) (Cubric, 2013). Tuotteen kehitysjonolla tarkoitetaan tuotteenomistajan luomaa listausta kehitettävän tuotteen vaatimuksille. Tuotteen kehitysjono muuttuu projektin edetessä asiakkaan tarpeiden ja vaatimusten muuttuessa (Measey ja muut, 2015, s. 136). Jokainen kehitysjakso, eli sprintti alkaa suunnittelupalaverilla, jossa päätetään, mitä ja miten seuraavan 1–4 viikon sprintin aikana tehdään (Cubric, 2013). Sprintin aikana pidetään päiväpalavereita, joissa keskustellaan projektin etenemisestä ja mahdollisista esteistä. Jokainen sprintti päättyy sprinttikatselmukseen, jossa tuotteen omistaja antaa palautetta päättyneen sprintin lopputuloksista (Cubric, 2013). Scrum-mallissa on määritelty, mikä rooli on vastuussa mistäkin prosessin vaiheesta ja tapahtumasta. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin Scrumin rooleihin ja tapahtumiin.

3.3.1 Scrum-roolit

Scrum-mallissa tehtäväroolit ovat selkeästi määriteltä ja jokaisella Scrum-tiimin jäsenellä on omat vastualueensa (Cubric, 2013). Päärooleja on kolme: Scrum master, tuotteenomistaja ja kehitystiimi. Roolien tarkoituksena on selkeyttää tehtävienjakoa ja mahdollistaa suunnittelijoiden keskeytyksetön ja häiriötön työ.

Scrum masterin tehtävänä on huolehtia, että kehitystiimillä on parhaat mahdolliset edellytykset työn tekemiseen häiriöttä ja ilman ulkoista paineistusta (Cubric, 2013; Kettunen, 2009). Scrum master ohjaa ja motivoi kehitystiimiä valmentavalla otteella ja huolehtii siitä, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät Scrum-mallin mukaisesti (Kettunen, 2009). Scrum master on myös vastuussa projektin etenemisestä aikataulun ja suunnitelmanmukaisesti (Azanha ja muut, 2017). Scrum master järjestää ja avaa keskustelun sprintin retrospektiiveissä ja päiväpalavereissa.

Tuotteenomistajan (product owner, PO) vastuulla on maksimoida kehitettävän tuotteen ja kehitystiimin työn arvo (Azanha ja muut, 2017). Tuotteenomistaja vastaa myös kommunikaatiosta asiakkaan kanssa sekä asiakkaan tarpeiden ja palautteiden kommunikoimisesta Scrum-tiimille (Kettunen, 2009). Tehtäviin kuuluu myös kehitysjonon hallinta yhdessä Scrum-tiimin kanssa (Lárusdóttir ja muut, 2014). Tuotteenomistaja on yleensä yksittäinen henkilö, jolla on hyvä tuntemus kehitettävän tuotteen liiketoiminnasta. Usein Scrum-tiimissä yhdessä tuotteenomistajan kanssa työskentelee myös tekninen tuotteenomistaja (technical product owner, TPO), jonka tehtävänä on työskennellä tuotteenomistajan kanssa tasavertaisena työparina, keskittyen syvällisempää teknistä osaamista vaativiin tehtäviin (Sverrisdóttir ja muut, 2014).

Kehitystiimi koostuu yleensä 3–9 asiantuntijasta, joiden vastuulla on tuotteen kehittäminen sprintin tavoitteiden mukaisesti (Azanha ja muut, 2017). Kehitystiimi on itseohjautuva, eli he saavat itse järjestellä työnsä ja valita tehtävänsä tuotteen

kehitysjonosta (Kettunen, 2009; Lárusdóttir ja muut, 2014). Kehitystiimin vastuulla on myös tiimin toiminnan optimointi ja jatkuvan kehittymisen ja oppimisen tavoittelu. Vastualueet on esitetty taulukossa kaksi.

Taulukko 2. Scrumin roolit ja vastuut (Azanha ja muut, 2017; Cubric, 2013; Kettunen, 2009; Lárusdóttir ja muut, 2014).

Rooli	Tuotteenomistaja & Tekninen tuotteenomistaja	Scrum Master	Kehitystiimi
Vastuu	<ul style="list-style-type: none"> • Määrittelee työn prioriteetit • Kommunikoi sidosryhmien kanssa • Kommunikoi asiakkaan toiveet • Vastuussa tuotteen ja kehitystiimin arvon maksimoinnista 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitystiimin palveleva johtaja • Valmentaa ja huolehtii, että tiimissä sovelletaan Scrumin periaatteita • Auttaa tiimiä poistamaan työskentelyn esteitä 	<ul style="list-style-type: none"> • Korkealaatuisten tuotteiden kehittäminen • Itseohjautuvuus • Valtuutettu tekemään työn tekemistä koskevat päätökset

3.3.2 Scrum-tapahtumat

Kuten Scrumin roolit, myös tapahtumat ovat ennalta määriteltyjä ja ne seuraavat aina samaa kaavaa (Paasivaara ja muut, 2008). Tapahtumia on viisi: sprintti, sprintin suunnittelupalaveri, päiväpalaveri, sprinttikatselmus, sprintin retrospektiivi.

Sprintti on 1–4 viikkoa kestävä jakso, jonka aikana kehitystiimi työskentelee sprintin tavoitteita kohti (Lárusdóttir ja muut, 2014). Ennen sprinttiä järjestetään sprintin suunnittelupalaveri, jossa määritellään tavoitteet seuraavalle työskentelyjaksolle (Azanha ja muut, 2017). Scrumin periaatteiden mukaan, sprintin tavoitteet eivät saa muuttua kesken sprintin, sillä se häiritsee kehitystiimin työskentelyä (Measey ja muut, 2015, s. 137). Sprintin aikana tiimiläiset osallistuvat päivittäisiin päiväpalaveriisiin, joiden

tarkoituksena on synkronoida tiimin työskentelyä (Azanha ja muut, 2017). Sprintin jälkeen järjestetään sprinttikatselmus ja sprintin retrospektiivi, joissa käydään läpi sprintin aikaista suoriutumista eri näkökulmista.

Sprinttimuotoisen työskentelyn etuna on, että se mahdollistaa suunnittelijoiden keskittymisen työskentelyjakson tavoitteisiin, kun tavoitteet on selkeästi määritelty ja työskentelylle annetaan häiriötön tilaisuus. Lisäksi Scrumin yksi perusperiaate on jatkuva oppiminen, jota sprinttimuotoinen työskentely tukee, sillä työntekijät sekä antavat että vastaanottavat jatkuvasti palautetta. Sprinttimuotoinen työskentely tukee myös läpinäkyvyyden periaatetta ja sen avulla on mahdollista tarttua ongelmiin ja muutostarpeisiin nopeasti (Paasivaara ja muut, 2008).

Sprintin suunnittelupalaveri järjestetään ennen jokaisen uuden sprintin alkua ja siinä suunnitellaan tulevaa sprinttiä ja asetetaan sille tavoitteet (Measey ja muut, 2015, s. 137). Sprintin suunnittelupalaveriin osallistuvat kaikki Scrumin osapuolet; tuotteenomistaja, Scrum master ja kehitystiimi (Azanha ja muut, 2017). Tuotteen omistaja määrittelee töiden priorisointijärjestyksen ja kehitystiimi määrittelee askeleet, joita vaaditaan tavoitteeseen pääsemiseen.

Päiväpalaverit käydään päivittäin kehitystiimin ja Scrum masterin kesken ja sen tarkoituksena on synkronoida suunnittelijoiden työskentely ja säilyttää sprintin tavoitteet selkeinä (Azanha ja muut, 2017). Palaveri on ytimekäs ja kestoltaan enintään 15 minuuttia ja sen aikana jokainen tiimiläinen vastaa kolmeen kysymykseen: Mitä tein eilen? Mitä teen tänään? Onko työlläni jotain esteitä (Measey ja muut, 2015, s. 138)? Päiväpalaverin tarkoituksena on tarjota Scrum-tiimiläisille mahdollisuus synkronoida työnsä, jakaa tietoa ja tuoda esiin mahdollisia ongelmia ja esteitä. Päiväpalavereissa tuotavia ongelmia ei ole tarkoitus ratkaista päiväpalaverin aikana, vaan ongelmanratkaisua varten varataan erillinen palaveri, johon kutsutaan koolle ongelmanratkaisun kannalta tarvittavat henkilöt.

Sprinttikatselmus pidetään edellisen sprintin jälkeen, ennen sprintin retrospektiiviä ja seuraavan sprintin suunnittelupalaveria (Azanha ja muut, 2017). Katselmuksessa kehitystiimi esittelee tuotteenomistajalle, mitä sprintin aikana on saatu aikaiseksi. Tuotteenomistaja puolestaan tuo esiin asiakkaalta saamaansa palautetta (Measey ja muut, 2015, s. 138). Sprinttikatselmuksen tarkoituksena on tarkastella, miten tiimi on suoriutunut sprintin tavoitteisiin nähden. Katselmus on kriittinen tapahtuma Scrumissa, sillä se määrittää vahvasti suuntaviivoja seuraavalle sprintille.

Sprintin retrospektiivi pidetään jokaisen sprintin lopussa ja sen tarkoituksena on tarkastella mennyttä sprinttiä kokonaisuutena ja arvioida, miten tiimi suoriutui (Measey ja muut, 2015, s. 139). Sprintin retrospektiivi on tiimin sisäinen palaveri ja siinä Scrum master avaa keskustelun tiimin mahdollisista kehittymistarpeista edellisen sprintin perusteella (Azanha ja muut, 2017). Retrospektiivi on tilaisuus, jossa tiimin jäsenet voivat antaa palautetta ja ilmaista mielipiteitään avoimesti. Tavoitteena on, että retrospektiivissä tiimiläiset löytäisivät yhteisymmärryksen siitä, mitä toimintatapoja kannattaa muuttaa ja mitä säilyttää tulevissa sprinteissä. Retrospektiivin tarkoituksena on tukea tiimin jatkuvaa kehittymistä ja oppimista, mikä on yksi Scrumin peruseriaatteista. Taulukossa kolme on esitetty Scrumin tapahtumat.

Taulukko 3. Scrumin tapahtumat ja niiden tarkoitukset (Azanha ja muut, 2017; Cubric, 2013; Measey ja muut, 2015, s. 137–139).

Tapahtuma	Sprintin suunnittelu-palaveri	Päiväpalaveri	Sprinttikatselmus	Sprintin retrospektiivi
Tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Päätetään, mitä ja miten seuraavan 1–4 viikon sprintin aikana tehdään • Tuotteen omistaja määrittelee työn prioriteetit 	Vastataan kolmeen kysymykseen: Mitä tein eilen? Mitä teen tänään? Onko työlläni esteitä?	<ul style="list-style-type: none"> • Tarkastellaan, mitä sprintin aikana on tehty • Tilaisuus sidosryhmille antaa palautetta 	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus keskustella tiimin kehittymistarpeista • Parannusehdotukset ennen seuraavan sprintin alkua.

Scrum-työskentelyssä on tärkeää määrittää valmiin työn kriteerit (Lárusdóttir ja muut, 2014). Kriteerit määrittää kehitystiimi ja tuotteenomistaja yhdessä asiakkaan toiveisiin perustuen. Tuotteen täyttäessä valmiin työn kriteerit, on se valmis toimitettavaksi asiakkaalle. Valmiin työn kriteerien määrittely on tärkeää, sillä se auttaa etenkin tuotteenomistajaa arvioimaan, miten paljon tehtävät vievät aikaa ja miten paljon tehtäviä sprinttiin voidaan ottaa.

4 Tutkimuksen menetelmät

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa käytetyn tutkimusmenetelmän ja tieteenfilosofian ominaispiirteet ja kuvaillaan tutkittavaa kohdeyritystä ja haasteltavien joukkoa. Lisäksi kappaleessa kerrotaan, miten tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu. Alla olevassa taulukossa 4 on kuvailtu tutkimusprosessin aikataulullinen eteneminen.

Taulukko 4. Tutkimuksen aikataulu.

Syyskuu 2022	Tutkimusaiheen päättäminen ja tutkimussuunnitelman ja -kysymysten laatiminen
Lokakuu – joulukuu 2022	Teoriaosuuden työstäminen
Tammikuu 2023	Tutkimusmetodi -osuuden kirjoittaminen ja haastattelurungon laatiminen
Helmikuu – maaliskuu 2023	Haastattelut, haastatteluiden litterointi, aineiston analyysi ja yhteenveto
Huhtikuu 2023	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen, jatkotutkimusehdotukset ja tutkimuksen viimeistely

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tieteenfilosofia

Tutkimus suoritettiin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan laaja-alaista ja se soveltuu käytettäväksi monenlaisten tutkimuskysymysten ja -tavoitteiden kohdalla. Laadullista tutkimusta hyödyntämällä on mahdollista saada syvällistä tietoa kulttuurisista ja yhteiskunnallisista ilmiöistä sekä ihmisten ja organisaatioiden toiminnasta (Puusa, 2020, s. 73). Laadullisessa tutkimuksessa korostuu kontekstin merkitys, aineiston avoin analyysi sekä yksilön merkitys ja nojaaminen teoreettiseen viitekehykseen.

Sana *laadullinen* viittaa siihen, että tutkimusaineistoa tarkasteltaessa keskitytään prosesseihin, kokemuksiin ja merkityksiin määrien ja ilmentymistiheyksien sijaan

(Labuschagne, 2003). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia ja tulkita ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia ilmiöistä niiden kontekstissa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että tutkimusaineistot ovat tekstimuodossa ja tutkimuksessa oletetaan, että tutkimuksen kohde ja tutkija ovat keskenään vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 23; Puusa, 2020, s. 73).

Laadullista tutkimusotetta verrataan usein määrälliseen, eli kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen, vaikka ne eivät ole toistensa vastakohtia tai toisiaan poissulkevia (Puusa, 2020, s. 73). Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytetään pääasiassa teorioiden testaamiseen (Labuschagne, 2003). Kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on etsiä eroja tutkimusyksiköiden välillä eri muuttujien suhteen (Alasuutari, 2011, s. 37). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistot ovat yleensä numeerisia ja kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla on oletus, että tutkimuksen kohde on riippumaton tutkijasta (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 23; Puusa, 2020, s. 73). Kvantitatiivisen tutkimusotteen etuna on, että sitä hyödynnettäessä pystytään käsittelemään laajoja aineistoja ja tulokset ovat yleistettävissä (Labuschagne, 2003).

Tutkimus on tieteenfilosofiselta suuntaukseltaan fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimus on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka tavoitteena on tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 35). Toisin sanoen tavoitteena on tehdä tunnettu tiedetyksi ja nostaa esiin sellaiset asiat, jotka tottumus on häivyttänyt tai jotka on koettu, mutta ei vielä tietoisesti ajateltu.

Fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena on ihmisten kokemusten ja havaintojen tutkiminen niiden ilmentymismuodossaan (Puusa, 2020, s. 68). Hermeneuttinen tutkimus sen sijaan keskittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen. Yhdessä tieteenfilosofiat pyrkivät luomaan syvällistä ymmärrystä ja merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 35).

Tämän laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa. Tutkimusaineistoa tarkasteltiin faktanäkökulmasta, joka tarkoittaa, että aineistoon suhtauduttiin sen sisältämien tosiasioiden kautta puhtaan kielen analysoinnin sijaan (Koskinen ja muut, 2005, s. 62–63). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikkea kerättyä aineistoa olisi pidetty totena, vaan kyse on siitä, että aineistoa tutkittiin sen sisältämien faktojen näkökulmasta. Faktanäkökulmassa siis oletetaan tutkimusaineiston lähteiden, eli haastateltavien puhuvan totta ja heidän valehtelunsa veisi aineistolta kaiken arvon.

4.2 Tutkimusaineiston hankinta

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä ja se on hyvin joustava ja moneen eri tarkoitukseen sopiva (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34). Haastattelu soveltui tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastateltaville haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esiin omia kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti luontevan keskustelun lomassa. Lisäksi tutkimuksessa on kyseessä laaja ilmiö, joten aineistonkeruussa haluttiin säilyttää mahdollisuus lisäkysymysten esittämiselle. Toinen mahdollinen aineistonkeruumenetelmä olisi voinut olla havainnointi, mutta aikataulusyistä tutkimuksessa päädyttiin haastatteluun.

Teemahaastattelun ominaispiirteitä ovat tutkimuksen kohteen kokemus tietystä tapahtumasta tai ilmiöstä ja tutkijan ennakkotietämys tästä tapahtumasta tai ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Ennakkotietämyksen pohjalta tutkija pystyy tekemään tiettyjä oletuksia ja analyysyjä, joiden pohjalta hän rakentaa haastattelurungon, jota käyttää selvittääkseen tutkimuksen kohteiden subjektiivisia kokemuksia tapahtumasta tai ilmiöstä.

Teemahaastattelu on tyypiltään puolistrukturoitu ja haastattelu etenee keskeisten teemojen varassa tarkkojen kysymysten sijaan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 48). Teemahaastattelu antaa tutkijalle vapauden esittää lisäkysymyksiä ja muuttaa

haastattelurungon kysymysten järjestystä vapaasti (Koskinen ja muut, 2005, s. 104). Teemahaastattelun vahvuus tässä tutkimuksessa on se, että se tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja asettaa tutkittavien omat tulkinnat ja merkitykset keskiöön.

Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 36) mukaan haastatteluiden haittana on se, että etenkin strukturoimattomissa ja puolistrukturoiduissa haastatteluissa saadaan paljon tutkimuksen kannalta epäolennaista materiaalia. Materiaalin litteroiminen ja hallitseminen on aikaa vievää ja haastatteluiden toteuttamisesta aiheutuu yleensä kustannuksia. Lisäksi haastatteluilla toteutetussa tutkimuksessa otos on usein kyselylomakkeella toteutettua tutkimusta suppeampi (Denny & Weckesser, 2022). Haastattelututkimuksen otoksesta voidaankin siksi käyttää termiä *harkinnanvarainen näyte*.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelukutsut (Liite 1) lähetettiin kahdessa osassa, ensimmäiset viisi kutsua lähetettiin viikolla 5 ja seuraavat viisi kutsua viikolla 6. Kaikki kutsutut työntekijät suostuivat haastatteluihin. Haastattelut pidettiin viikoilla 5–8 Teamsissa ja ne nauhoitettiin. Haastatteluissa edettiin joustavasti ja teemahaastattelulle tyypillisesti haastattelurunkoa (Liite 2) mukailten. Materiaalit litteroitiin pian haastatteluiden jälkeen, jonka jälkeen siirryttiin aineiston analyysivaiheeseen. Koko haastatteluaineisto litteroitiin, mutta joitain lauseita yksinkertaistettiin ja selkeytettiin muuttamatta niiden sisältöä. Esimerkiksi lause ”*Sitten käydään vielä retrossa läpi se niinku tiimin osalta missä voisi parantaa ja muuten että kyllähän se nyt tietysti niinku palautetta tulee siinä mielessä, että se, jos niitä nyt käy läpi ja huomataan selkeitä epäkohtia ja niistä jutellaan retrossa ja yhdessä miettiä ratkaisuja siihen, niin kyllähän se niinku kehittää sitä toimintaa. Että siinä mielessä niinku kyllä mun mielestä siinä mielessä eteenpäin sitä toimintaa ajaa*” on litteroitaessa yksinkertaistettu muotoon ”*Sitten käydään vielä retrossa läpi tiimin osalta se, missä voisi parantaa ja muuten, että kyllähän siinä tietysti palautetta tulee siinä mielessä, että jos niitä nyt käy läpi ja huomataan selkeitä epäkohtia ja niistä jutellaan retroissa ja yhdessä mietitään ratkasuja, niin kyllähän se kehittää sitä toimintaa. Että siinä mielessä se kyllä mun*

mielestä eteenpäin sitä toimintaa ajaa”. Kokonaisuudessaan litteroitua aineistoa muodostui 69 sivua fontin ollessa Calibri, fonttikoon 11 ja rivivälin 1.

4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on laadullisessa tutkimuksessa laajasti käytetty metodi ja se perustuu nimensä mukaisesti tutkimusaineiston sisällön systemaattiseen ja objektiiviseen analysoimiseen (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 119). Laadullisen tutkimusaineiston sisällönanalyysin tarkoituksena on tehdä jäsennelty kuvaus, josta käy ilmi aineiston päälinjat, joiden pohjalta aineistoa voidaan tulkita teoriaan pohjautuen.

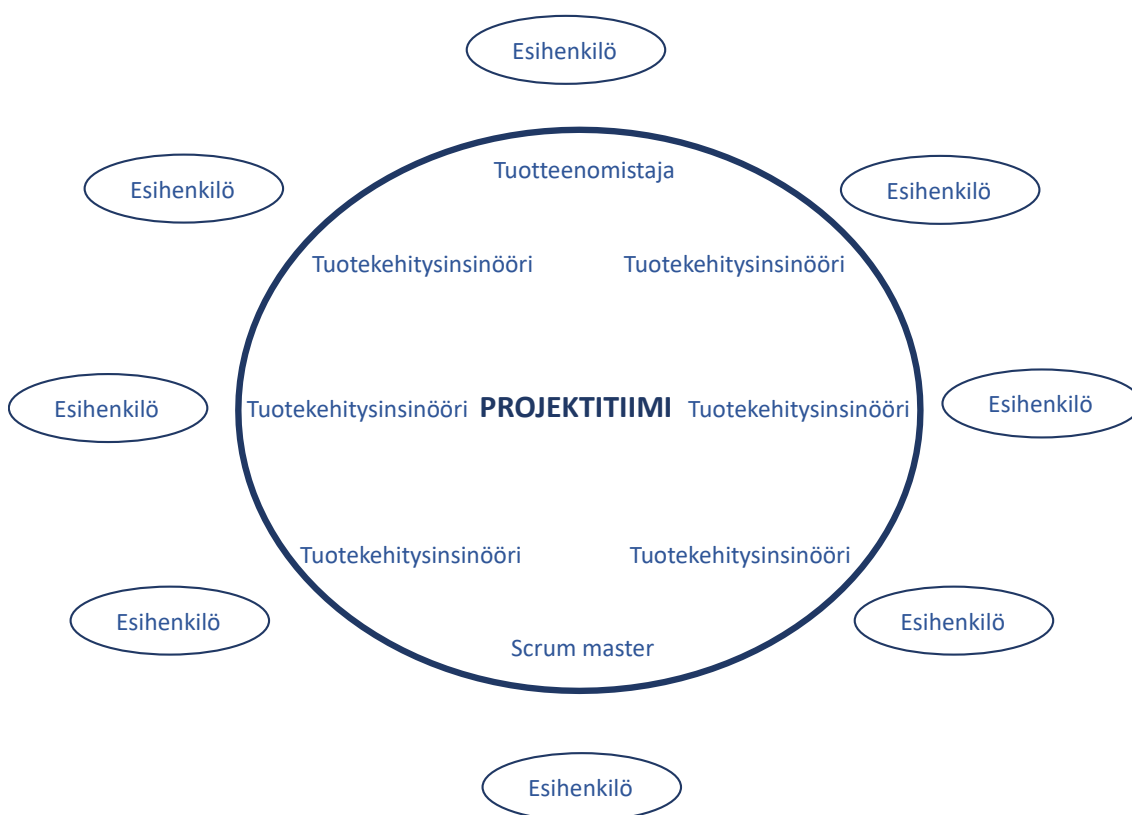
Laadullisen aineiston analyysiä ohjaa päättelyn logiikka, joka voi olla induktiivista tai deduktiivista (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 107). Induktiivisessa päättelyssä keskiössä on aineistolähtöisyys ja siinä yksittäistapauksista johdetaan yleisiä päätelmiä. Deduktiivisessa päättelyssä sen sijaan käytetään teorialähtöisyyttä, jossa yleisestä teoriasta johdetaan yksittäisiä tapauksia koskevia päätelmiä. Puhtaasti induktiivinen analyysi on kuitenkin käytännössä lähes mahdotonta, sillä havaintojen kuvaaminen ilman ennakkokäsitystä aiheesta on hyvin hankalaa. Induktiivisen ja deduktiivisen päättelyn logiikan välille jää abduktiivinen päättely, jossa tutkijalla on joitakin teoreettisia ennakkokäsityksiä aiheesta ja niitä pyritään todentamaan kerätyn aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136). Tämän tutkimuksen lähestymistapa analyysiin on abduktiivinen, sillä tutkijalla on taustalla ymmärrys suoriutumisen johtamisen ja ketterän projektinjohtamisen teorioista. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa havaintojen kautta, jotka on saatu haastatteleamalla kohdeyrityksen työntekijöitä.

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin haastatteluaineiston litteroimisella ja litteroidun aineiston läpi lukemisella. Haastatteluaineisto luokiteltiin sitten kysymyskohtaisesti, jotta saataisiin selville suuret linjat. Tämä luokittelu toimi myös tulososion väliotsikoiden hahmottelemisen tukena. Tämän jälkeen aineisto luokiteltiin

neljän eri otsikon alle: ”Scrum”, ”Palaute ja kehittyminen”, ”Tiimityö, tehtävienjako ja ongelmien ratkaiseminen” sekä ”Johtaminen”. Luokittelun jälkeen alkoi varsinainen analyysi.

4.4 Tutkimuksen konteksti

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on kansainvälinen teknologiateollisuuden keskittynyt suuryritys. Tutkimus keskittyy Vaasassa toimivaan uustuotekehitysyksikköön, jossa Scrum-malli on otettu käyttöön asteittain viime vuosien aikana. Yksikkö koostuu asiantuntijoista ja esihenkilöistä, jotka johtavat tietyn alan asiantuntijoita. Kohdeorganisaatiossa asiantuntijoita kohdennetaan eri projekteihin tarpeen mukaan ja he muodostavat Scrumin mukaisen kehitystiimin. Scrum masterit ja tuotteen omistajat kohdennetaan vastaavasti tarpeen mukaan projektitiimeihin. Yhteen projektitiimiin voi siis kuulua monen alan asiantuntijoita, jotka työskentelevät eri esihenkilöiden alaisuudessa, kuten kuviossa 6 on kuvailtu.



Kuvio 6. Projektitiimin muodostuminen.

Perinteisten Scrum-roolien lisäksi kohdeyrityksessä on käytössä lisäroolit: traveller ja tuotearkkitehti. Travellerit ovat henkilöitä, joilla on jokin hyvin tarkka osaaminen, jota voidaan hyödyntää jossakin tietyssä projektin vaiheessa. Travellerit saattavat olla mukana kehitystiimissä esimerkiksi yhden sprintin ajan ja siirtyä sen jälkeen seuraavaan projektiin. Tuotearkkitehdin rooli sen sijaan on jäänteitä ajasta, jolloin yrityksessä hyödynnettiin Lean -periaatteita. Nykyään tuotearkkitehti työskentelee tuotekehitysinsinöörien ja tuotteen omistajan kanssa tiiviissä yhteistyössä ja toimii tiimissä ikään kuin teknisenä vastaavana, jolla on kompetenssi jakaa tehtäviä ja neuvoa tiimiläisiä päivittäisissä tehtävissä.

Kohdeyrityksessä Scrum-roolit ja tapahtumat mukailevat hyvin pitkälti Scrumin teoriaa travelleriteja ja tuotearkkitehteja lukuun ottamatta. Esihenkilöiden tehtävänä on oman asiantuntijaryhmän kompetenssin kehittäminen, resursointi, rekrytointi, suoriutumisen arviointi ja kehityskeskusteluiden käyminen.

Haastateltaviksi valikoitui kymmenen uustuotekehityksen parissa työskentelevää henkilöä. Iältään haastateltavat olivat 32–44-vuotiaita ja koulutustaustaltaan he olivat eri korkeakouluasteiden tekniikan tutkinnon omaavia yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta. Tarkempi haastateltavien kuvailu ja haastatteluiden kesto esitellään taulukossa 5. Haastateltaviksi valittiin Scrum mastereita ja kehitystiimin jäseniä, sillä koettiin, että tuotteen omistajan rooli eroaa luonteeltaan Scrum masterin ja kehittäjän roolista niin paljon, ettei olisi hedelmällistä haastatella heitä käyttäen samoja kysymyksiä. Tuotekehitysinsinöörit jakautuivat kahteen joukkoon: laitteistojen (hardwaren) ja tietokoneohjelmistojen (softwaren) parissa työskenteleviin. Lista haastateltavista tuli kohdeyrityksen tuotekehityksen osaston johtajilta.

Taulukko 5. Haastateltavien kuvailu.

Haastattelu	Scrum-rooli	Kokemus Scrum-työskentelystä	Haastattelun kesto
H1	Scrum master	1 vuosi	19 min
H2	Tuotekehitysinsinööri	1 vuosi	29 min
H3	Tuotekehitysinsinööri	6–7 vuotta	42 min
H4	Scrum master	2–3vuotta	59 min
H5	Tuotearkkitehti	2 vuotta	42 min
H6	Tuotekehitysinsinööri	6 vuotta	41 min
H7	Tuotekehitysinsinööri	8 vuotta	60 min
H8	Tuotekehitysinsinööri	1 vuosi	37 min
H9	Tuotekehitysinsinööri	8 vuotta	51 min
H10	Tuotekehitysinsinööri / Traveller	4 vuotta	53 min

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden tulokset. Tulokset on jaettu neljän alaotsikon alle: ”Scrum”, ”Palaute ja kehittyminen”, ”Tiimityö, tehtävienjako ja ongelmien ratkaiseminen” sekä ”Johtaminen”.

Tuloksista käy ilmi, että haastateltavilla on ollut hyvin eriasteinen ymmärrys Scrumista ja osa on syventynyt malliin enemmän kuin toiset. Kaikki haastateltavat kuitenkin tiesivät Scrumin perusteet ja osasivat nimetä kaikki roolit ja tapahtumat, mutta Scrumin hyötyjen ja taustafilosofian ymmärryksessä oli eroavaisuuksia.

5.1 Scrum

Tässä kappaleessa käsitellään Scrumiin liittyviä vastauksia. Kappale on selkeyden ja aineiston laajuuden vuoksi jaettu kolmen alaotsikon alle; ”Tapahtumat ja sprintit”, ”Scrum masterin rooli” sekä ”Muutosehdotukset”.

Yleisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä Scrumiin ja tunnistivat sen hyödyt, mutta olivat kuitenkin havainneet myös tiettyjä haasteita. Haastateltavien vastauksista voi tehdä johtopäätöksen: Jos tiimi on sitoutunut toteuttamaan Scrumia ja suhtautuu malliin myönteisesti, on koko tiimi tyytyväisempi ja kokee mallin toimivana ja päinvastoin.

Että jos se tiimi ei toimi tai siellä ei haluta tehdä Scrumia sen koko tiimin voimilla, niin se sitte näkyy ja heijastuu siihen tiimiin. (H3)

5.1.1 Tapahtumat ja sprintit

Useimmat haastateltavat kokivat, että Scrumiin kuuluvat tapahtumat, kuten päiväpalaverit, suunnittelupalaverit ja retrospektiivit sekä sprinttimuotoinen työskentely edistävät suoriutumista. Tapahtumien koettiin olevan hyviä mahdollisuuksia epäkohtien esiin nostamiselle ja niiden koettiin tukevan ketterää työskentelyä. Toisaalta

tapahtumien koettiin yleisesti olevan liian aikaa vieviä ja useat haastateltavat kokivat olevansa palaverissa turhaan, koska palaverin aihe ei koske omaa osaamisaluetta.

Kyllähän ne vie jonkun verran aikaa. Mutta kyllähän noi suunnittelupalaverit usein kanssa edistää sitä hommaa, että tulee vähän etukäteen suunniteltuakin se, mitä pitää tehdä. Noi reviewit ja retrospektiivit sitten onhan nekin. No, dailyt on kanssa, on nekin hyviä, mutta toisaalta riippuu vähän, nyt me ollaan sellaisessa tiimissä, missä ihmiset tekee paljon erilaisia juttuja, että siinä se ei välttämättä aina ole niin relevantti ja se itselleen se mitä muut tiimiläiset tekee, että se päivittäinen palaveri joskus tuntuu ehkä että se on joiltakin osin liikaakin, mutta se meillä on päivittäin tuo palaveri. (H9)

Haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä sprinttimuotoiseen työskentelyyn ja monet kokivat helpottavana sen, että työlle on määritelty tavoitteet, jotka ohjaavat työskentelyä. Sprinttimuotoisen työskentelyn koettiin tarjoavan näkyvyyttä niin asiakkaille kuin johdollekin projektin etenemisestä. Sprinttityöskentelyn etuna nähtiin myös se, että sen avulla ongelmiin pystyttiin puuttumaan nopeasti.

Eli ei oo mitään sellasta...on hyviä asioita sprintissä, siinä tehdään asioita ja tiedetään, että millon pitäisi olla valmis, siitä erityisesti näkyvyyspuolelta hyviä asioita ylöspäin ja asiakkaiden suuntaan. (H7)

Mun mielestä ne edistää ehkä siinä mielessä, et siin on nopeampi sykli tarkastella tuotoksia ja myös sitä omaa ja tiimin tekemistä. Sanotaanko et se parhaammassa tapauksessa pintauttaa ongelmia helpommin, et ei mee tyyliin kuukausia, et puututaan johonki asiaan, joka on ehkä ollu tiedossa, mut siitä ei oo yleisesti keskusteltu. (H4)

Sprinttimuotoinen työskentely sopi haastateltavien mukaan hyvin erityisesti ohjelmistokehityksen, eli software puolen tehtäviin. Laitteistokehityksen, eli hardwaren parissa työskentelevien kokemus oli, että sprintin tavoitteiden ja työmäärän määrittely on ollut haastavaa ja epämääräistä, sillä muutosten tekeminen fyysisiin komponentteihin on hidasta ja on usein vaikeaa arvioida, miten paljon yhden sprintin aikana on mahdollista saada aikaiseksi. Teoria tukee tämäntyyppisiä vastauksia, sillä Scrum on alun perin luotu ohjelmistokehitystä tukeväksi malliksi (Hohl ja muut, 2018).

Sitte ilmeisesti softapuolelle tää on ilmeisesti alussa ollu, mutta ku mä oon tuolla hardwaren puolella, että ihan niinku käytännön asioitten kans tekemisissä, nii siinä on sitte taas kaikki...kolmessa viikossa ei välttämättä tuu mitään valtavia edistyspiikkejä. Se välillä tuntuu, et se kolme viikkoa on liian lyhyt aika tollaseen. (H8)

Sanotaan niin, että ehkä ku Scrum on lähtösin tosta softakehityksestä ja me tehdään nyt hardwaree, eli fyysisii komponentteij, nii periaatteessa ne semmoset kolmen viikon sprintit nii ne on ehkä vähä turhan lyhkäsiä. Ei oikein saada kolmes viikos paljoo konkreettista aikaseks. Jos tehdään vaikka tuotteeseen joku muutos nii me ei saada kolmes viikos ees uusia osia tehtaalle. Verrattuna sit softaan, jossa sä pystyt koodia muokkaan niinku heti. Et se sprintti pituus ei sovi sillein hardwareen. (H5)

Kritiikkiä sprinttimuotoinen työskentely sai siitä, että haastateltavilla oli jatkuvasti olo, että työjono on aina täynnä, eikä se lyhene koskaan. Sprinttimuotoisen työskentelyn koettiin myös luovan keinotekoisia aikarajoja, joiden saavuttaminen väkisin aiheutti joskus puolivalmiiden tuotteiden hyväksymistä. Myös työtehtävien priorisointiin liittyen oli havaittavissa turhautumista, sillä monilla haastateltavilla oli olo, että kaikki tehtävät ovat tärkeitä.

Se on ollu aina tässä sillein, että todetaan, että näiden kaikkien prioriteetti on -1 vähintään ja kaikki pitäis saada tehtyä ja sitte ne otetaan kaikki sprinttiin mukaan ja tehdään se, mitä satutaan ehtimään. (H6)

Siinä mielessähän se antaa antaa kyllä fokusta siihen tekemiseen. Toisaalta se joskus voi aiheuttaa tällaista, että ne deadlinet on tällaisia keinotekoisia deadlineja, että joudutaan vähän niinku ehkä turhaan hosumaan vaan sen takia, että saadaan valmiiksi just ennen sitä sprinttiä. Että on pieni riski, että menee jotakin puolivalmistista. (H9)

Sprinttimuotoisen työskentelyn koettiin rajoittavan työntekijöiden luovuutta ja kehitystä, sillä sprintin tiukat aikarajat ja jatkuva paineen alla työskentely eivät jätä aikaa itsensä kehittämislle tai luovuudelle.

Sprinttimuotoinen työskentely, siinä on puolensa ja haittansa. Meillä on sillein verrattain pitkät sprintit ihan siitä työn kuvasta johtuen. Se johtaa kyllä sellaseen, että tulee sellanen fiilis, että meillä on kiire koko ajan ja koko ajan on, että pitää

saada uutta ja uutta ja uutta. Ja tämä tunne, ku se tulee ja se on monella ihan varmasti, niin tuota siinä ei jää aikaa sitten itsensä kehittämiseksi tai uusille ideoille ja kokeilla niitä, koska sinulla on työlistä täynnä annettuna. Sinne ei jätetä aikaa sillä tavalla tai se paine on sellainen, että siihen ei jää aikaa, sitä ei vaan ihmiset ota. (H7)

Haastateltavien vastauksista on tulkittavissa, että osa haastateltavista on turtunut jatkuvalla kiireelle ja liian korkeille tavoitteille. Osa koki myös, että vaikka sprintin tavoitteet onnistuttaisiin asettamaan sopivalle ja toteutettavissa olevalle tasolle, tulee sprintin aikana lähes aina muita kiireisiä asioita, jotka on pakko mahduttaa mukaan sprinttiin, jolloin sprintin alkuperäiset tavoitteet jäävät saavuttamatta.

Joo sprinttiin tulee liikaa tavaraa ja sitten ei oo selvää ymmärrystä siitä, että vaikka kaikki taskit on tärkeitä nii ei kannata ottaa, ei ne tuu tehtyä sillä, että ne ottaa sprinttiin mukaan. Pitäis vaa raa'asti kattoo, että ton verran me ehitään tehdä ja sit kaikki viivan alapuolella on automaattisesti semmosia että niitä ei edes harkita. Ku kerran tiedetään, että ei pysty. (H6)

Päiväpalaverit koettiin pääosin hyödyllisiksi ja työskentelyä edistäviksi, mutta usea haastateltava kyseenalaisti, miksi päiväpalavereihin pitää osallistua joka päivä. Etenkin hardware puolella työskentelevien suhtautuminen päiväpalavereihin oli ajoittain turhautunutta, sillä muutosten tekeminen fyysisiin komponentteihin on hidasta ja päivässä harvoin tapahtuu suuria muutoksia. Vastauksissa nousi esiin myös, että päiväpalavereiden sisältö meni usein oman osaamisalueen ulkopuolelle, jolloin palavereiden sisältöön oli vaikeaa ottaa kantaa, ja palavereiden sujuvuus riippui paljon tiimin ja yksilön kypsyydestä.

Kyllähän ne nyt edistää ainakin siinä mielessä, että kaikki pysyy hyvin kärryllä, että mitä ollaan tekemässä, mitä koko tiimi tekee. Saa nopeesti apua jos on jotain ongelmia. Ei tarvii jäädä jumittamaan yksin ongelman kanssa. (H1)

Ei aina oo kaikki asiat sellasia, mitä tarttis muilta kysellä tai jakaa, nii se on välillä semmosta, et ei välttämättä itellä oo nyt niin aktiivista asiaa sinne ja sitte ne muitten asiat, jos mä ite en liity niihin, nii ne menee vähä ohi. Se tuntuu siltä, et ei joka päivä tarttis olla paikalla ite. (H8)

Daily palaverit, niin se nyt on niin tiimistä kiinni ja miten kypsä se on ja kuinka paljon sillä on sitä synergiaa tiimin henkilöiden välillä. Mutta niinku sanoin, ei olla enää kompetenssi tiimi, vaan ollaan...meillä on nii eri alueilta kompetensseja ja on hyvin harva alue sellanen, missä ois niinkun vertainen siinä tiimissä toinenkin, niin sitä keskustelua ei synny sillä tavalla. Eli se on vähän, se vaatii aika paljon kokemusta, että voi saada irti myös niistä alueista, missä ei ole ekspertti. Monelle voi jäädä se sitten...sellaisella, jolla sitä pidempää kokemusta ei ole, että mitä mä saan tästä irti. Mä itse saan kyllä irti aika paljonkin ihan taustasta lähtien ja kokemuksesta, mitä mulla tällä alalla on ollu. Nii silleen on ehkä vähän biasoitunu näkemys siitä, että mitä dailyistä voi irti saada. Mut ei ainakaan juniorina missään nimessä kukaan voi saada siitä irti tollasessa tiimissä, mitä siitä voisi saada. (H7)

Sprintin suunnittelupalaveri keräsi kielteistä palautetta sekä rakenteestaan että sisällöstään. Haastateltavien mukaan palaveri on hyvin pitkälti ennalta suunniteltu tuotteenomistajien toimesta ja sitä käytetään lähinnä tehtävien jakoon varsinaisen suunnittelun sijaan. Suunnittelupalaverissa nousi esiin sama ongelma kuin päiväpalaverissakin, eli palaverin aiheet menevät usein oman osaamisalueen ulkopuolelle, jolloin palaveria on hankalaa seurata. Myös työskentelyn prioriteettien määrittäminen koettiin epäonnistuneeksi, sillä sprinttiin koettiin päätyvän liikaa epäolennaisia tehtäviä.

Planning, joo, ne on tietysti, en tiedä, ne on aika pitkälle pureksittuja ja meillä on aika pitkälle tällaset prioriteetit asioissa, joita pitää tehdä lähitulevaisuudessa. Niin vaikka meillä on paljon asioita mielessä, että 'jes tän mä haluisin tehdä ja tää veis asioita eteenpäin', niin se planning on jo aika sillä tavalla ennalta suunniteltu meillä monesti. Että nämä tulee, nämä on pakko tehdä. Se ei ole sellainen, ku sen pitäisi olla, että oikeesti otetaan ne, mitkä veisi paljon asioita eteenpäin, vaan tehdään niitä asioita, jotka on niin sanotusti pakko tässä ajan hetkessä. Eli hyödyllinen, se antaa näkyvyyden kaikille tiimin henkilöille, että mitä tullaan tekemään, mutta se on sillä tavalla vähän ikävä, että ne on niin jo tarjoiltu ne storyt, mitä tehdään. Tässä tulee sit se sama asia, että ei olla enää kompetenssi tiimi, niin se planning voi olla sitte monelle vähän turhauttavakin, että käydään jotain storyjä läpi, että tämä oli story, tää tehdään, ja käydään päällisin puolin läpi. Et se ei anna heille mitään. Eli moni voi kokee se, että varsinkin, jos se palaveri on pitkä, että se on hukkaan käytettyä aikaa, että ne on jo siellä niinkun planattyna, eli se ei ole enää suunnittelupalaveri, vaan se tehtävä on annettu. Eli siitä meidän pitäisi päästä eroon kyllä täällä. Eli näen, kyllä, että hyötyä on siinä tiedon jakamisessa tällaisessa tiimissä, mutta erityisesti sitä hyötyä on ollut kompetenssipohjaisessa tiimissä. (H7)

Suunnittelupalaverit on ehdottoman tärkeitä. Meil on ollut sillein erikseen, et on hyvin vapaamuotosta, missä käydään yksittäisiä työkokonaisuuksia läpille, et se ei yleensä oo varsinaisesti se Scrum tiimi, joka käy, vaan muutama ihminen, jotka tietää jostaki asiasta jotaki. Nii ne on erittäin hyviä. Mut sitte nää, mitkä on sprint planning nimellä, nii ne on mun kokemuksen mukaa ollu aina vähä sellasia, et siellä ei osata tuoda prioriteettejä sillä tavalla, että joku, jonka pitäis varmaanki olla se PO, osais sanoa, että nämä tehdään ja sitte voitais kattoo että no tossa menee viiva, että nämä ehditään tehdä ja sitte loput jätetään. Se on vähän sillen turha tilaisuus sinänsä. Olis varmana hyvä, jos siinä voitais tehdä oikein. Mä en oo vielä koskaan ollu semmosessa Scrum tiimissä, jossa se ois onnistunu. (H6)

Myös retrospektiivit jakoivat mielipiteitä. Tilaisuus nähtiin hyvänä mahdollisuutena palautteenannolle ja haastatteluista oli tulkittavissa, että haastateltavilla oli olo, että he voivat turvallisesti ilmaista mielipiteensä. Toisaalta osaa haastateltavista jäi vaivaamaan se, että retrospektiivissä sovitut muutokset jäivät puolitiehen, eikä niiden toteutumista seurattu. Positiivista oli kuitenkin, että joissain tiimeissä muutoksia oli saatu implementoitua käytäntöön.

Retrot on kyllä hyödyllisiä, ainakin siellä on mahdollisuus jokaisella tiimin henkilöllä kertoa ongelmakohdista ihan avoimesti, se toimii meidän tiimissä todella hyvin. Ja niin se on ollu aina, mitä itsellä on kokemusta. Mut se hyöty sitte, että mitä niistä sanomisista tulee, niin se jää monesti sitten sellaiseksi, että kyllä ne listataan ne asiat, nämä on ongelmakohtia, näihin pitäis puuttua, mutta se konkreettinen tekeminen asioiden edistämiseksi voi jäädä vähän puolitiehen. Että sellaiseen pitäisi panostaa enemmän. Se on menny parempaan suuntaan tottakai, mutta jos ajattelee tuota kyseistä seremoniaa, niin se on tärkeä, että ne asiat viedään loppuun. Et se voi olla yks ongelmakohta ja sitä kautta tulla sit se, että siitä ei ole hyötyä, et voi tulla sellanen fiilis. (H7)

Mun kokemus retroista on ollu vähän semmonen, että niissä joskus tuodaan hyviä asioita esille, mut vielä koskaan ei oo tapahtunu nii, et niille tehtäis mitää. Kirjataan asiat ylös, mutta ne sitte jää. (H6)

Tuli vielä mieleen se, et mun mielestä esim retrot toimii tosi hyvin ja se vastuu siitä tekemisestä. Et me ollaan tosi paljon esimerkiks retroissa päätetty, että muutetaan vaikka dailyn rakennetta jotenki tai tehdään jotai vähä erilailla ja sit me ollaan testattu sitä vaik yks sprintti ja todettu et ei tää toimi niinku yhtään et kokeillaampa jatkojalostaa tätä uudestaan. Ja sit niinku kokeiltu muuta ja sit ollaan saatu toimivia tekniikoita, et seki on kiva et on saatu sitouttaa se tiimi siihe ongelmanratkaisuun ja tekemiseen. Tiimi on oikeesti pystyny vaikuttamaa. Se lisää

motivaatiotaki siihe tekemiseen. Kaikki muutos pitäis aina saada lähtemään sisältäpäin, et se muutos on myyty niin, että työntekijät ottaa sen omakseen, nii siinä mielessä, ku sä pystyt tiimissä jotai päättää ja tiiminä lähtee sit tekee, nii ihmisil on sit sitä motivaatioo tehdä sitä ja se onnistuuki paremmin. (H5)

5.1.2 Scrum masterin rooli

Haastateltavien käsitys Scrum masterin tehtävistä erosi keskenään ja teoriasta jossain määrin. Teorian mukaan Scrum masterin tehtävä on fasilitoida ja avata keskusteluita palavereissa ja lisäksi toimia tiimin motivoivana ja innostavana valmentajana (Azanha ja muut, 2017; Cubric, 2013; Kettunen, 2009; Lárusdóttir ja muut, 2014). Scrum masterin tehtäviin kuuluu myös toimia suunnittelijoiden työn mahdollistajana ja esteiden raivaajana.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että heidän mielestensä Scrum masterin pääasiallinen tehtävä on fasilitoida Scrumiin liittyviä tapahtumia.

Kai se laittaa homman pyörimään, että tuo sen tiimin kasaan, että ne saa keskustella asiat läpi. Ja sitte johdattaa keskustelua tarvittaessa, mut antaa sitte muitten hoitaa ne asiat. Se vaa järjestää sen, että tarvittavat henkilöt on paikalla ja tieto liikkuu ja homma pelittää. Ehkä siinä mennää enemmän käytännön asiat edellä. (H8)

Se on ehkä...mä en oikein tiä mikä se varsinainen rooli on. Mulle se on näkyny siinä, että järjestää nämä erinäiset tapahtumat ja sen semmoset. (H6)

Eikö se tällanen fasilitaattori oo. Jos on jotai jumppaa, niinku eri ryhmien välillä asioita sitte. Niinku tällaane fasilitaattori, se järkkää, jos on jotaki, vaikka jotai palsuja eri tiimien kanssa, jos on jotai. Vie asioita eri ryhmien välillä. Hoitaa sitä, että tasaa tietä sille tiimin tekemiselle. Aina on näitä tälläsiä niinku harmaita alueita, että on niinku samoista resursseista, vaikka on niinku, on tarve samaan aikaan ja tollasta, että sitten niinku viedään sitä eteenpäin, ettei tuu sit että odotellaan ja ihmetellään. Tiimi nostaa asioita, joita sitten viedään eteenpäin. (H2)

Se, miten aktiivisesti Scrum masterin odotetaan osallistuvan palavereihin, jakoi haastateltavien mielipiteitä. Erot odotuksissa riippui tiimien yhteistyön toimivuudesta ja valmiudesta toimia itseohjautuvasti. Myös yksi haastateltu Scrum master ajatteli, että

hänen tehtävänsä ei ollut ohjailla palavereita, vaan hän toivoi tiimien pystyvän toimimaan palavereissa itse- ja ryhmäohjautuvasti.

Tota Scrum masterin rooli, mä nään, että se tukee tottakai tekemistä ja se saa asioita liikkeelle, jos on niitä todellisia ongelmatilanteita. Meillähän tiimissä kuitenkin, me ohjaudutaan hyvinkin itsenäisesti, eli ei me tarvita mihinkään dailyihin mitään Scrum masteria sitä vetämään, ei todellakaan, ei se toimi niin. Eli se ei oo Scrum masterin vastuulla todellakaan vetää tollasia seremonioita päivittäin, eikä myöskään mitään muitakaan seremonioita. (H7)

Että kauheen hyvinhän ne [Scrum-tapahtumat] ei toimi, jos ne on ihan täysin tiimivetoisia, että kyllä siitä Scrum masterista pitäis olla tavallaan apuja siinä vetämisessä, että se homma niinku toimis. Tietysti Scrum masterin tehtävä olis tehdä itensä tarpeettomaks, ettei sit tarvittais, mutta kyllä se valitettavasti on niin, että... Tai no voi varmaan semmosiakin tiimejä olla, missä se toimii koko tiimin. Tai sit tiimin pitää olla hyvä ja yhteenhitsautunut, ettei ne tarvis Scrum masteria. Se oikeestaan riippuu tiimistä mun näkemyksen mukaan. (H3)

Mä yritän olla semmonen Scrum master, joka myös astuu tarvittaessa esiin tai ehkä ohjaamaan, jos tarvii, mut muuten mä haluan ja toivon että Scrum-tiimit menis siihen, et he pystyy itse työskentelemään ilman, että kukaan ohjaa päivittäin sitä tekemistä. Ja mun mielestä me ollaan menossa ihan hyvään suuntaan etenkin tiettyjen tiimien kanssa. (H4)

Vain yksi haastatelluista tunnisti tulleen valmennetuksi Scrum masterin toimesta. Osa tunnisti, että yrityksessä oleva agile coach on joskus valmentanut heitä, mutta kyseessä on ollut yksittäisiä kertoja. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että monet eivät kokeneet tarvitsevansa valmennusta. Haastatteluista oli myös tulkittavissa, että haastateltavilla ei välttämättä ollut juurikaan kokemusta valmentamisesta eikä heillä ollut kattavaa käsitystä siitä, mitä valmentamisella tarkoitetaan.

Kyllä sieltä välillä tulee [valmentamista], meidän Scrum masteri on suht tuore niinkun siinä roolissa, mutta tottakai meillä on tälläisiä henkilöitä, joita kutsutaan agile coacheiks, jotka käy välillä kuuntelemassa ja katsomassa et mitenkä hommat pelaa ja he antaa enemmänki kommenttia siitä, et miten voitaisiin toimia ja Scrum masterille itselle et miten olisit voinut toimia tässä tilanteessa. Välillä niitä otetaan aktiivisesti käyttöön, mutta sellanen coachaaminen on ehkä...sitä ei ehkä tapahdu siinä määrin, mitä joku voisi haluta tai olettaa. Kaikkihan ei siitä missään nimessä pidä, et on koko ajan jotain, että jotain yritetään muuttaa siinä tekemisessä tai että

miten joku tietty henkilö tekee työtä. Eli sitä voisi olla enemmän. Mutta ei se välttämättä sillä ei koko tiimin tasolla saada sellasta hyötyä, mitä sillä mahdollisesti tavoiteltais, että ehkä se voisi keskittyä myös yksittäisiin henkilöihin, mutta kaikki ei vaan pidä sellasesta tavasta toimia. (H7)

Scrum masterin toivottiin osallistuvan enemmän ongelmien ratkaisuun, jotta kehittäjät pystyisivät keskittymään omaan työhönsä ilman häiriötekijöitä. Lisäksi toivottiin, että Scrum master ottaisi vastuun tiimien välisestä kommunikaatiosta ja kertoisi enemmän, mitä muissa tiimeissä on meneillään, etenkin, jos muiden tiimien tekemiset vaikuttavat omaan tiimiin. Yksi haastateltava nosti myös esiin, että Scrum master voisi toimia vahvemmin ammatillisen kehittymisen tukena.

Ja tietysti että sitten ku niitä tarvitaan niitä actioneita johonkin suuntaan, et jos tulee joku isompi ongelmatilanne, joka vaatii selvittelyä ja kontaktointia ympäriinsä, niin sellaisissa tilanteissa on hyvä, jättää ne Scrum masterin harteille, että hän saa hoitaa tällaiset asiat, koska ne rasittaa kehittäjien päivittäistä tekemistä. (H7)

Sanotaan että tähän mennessä ainaki [yrityksessä] on aika vähän, yllättävän vähän tullu hyödynnettyä Scrum mastereiden tekemistä. Kun taas sitte edellisessä firmassa Scrum masteri kyllä hoiti paljon semmosia asioita, mun mielestä huomattavasti paremmin tämmöisiä asioita, jotka ei suoraan liittyny omaan tiimiin. Jos oli riippuvuuksia muihin tiimeihin, nii se kyllä hoiti ne mallikkaasti ja oli todella aktiivinen muihin tiimeihin päin, piti yhteyttä ja kommunikoi ja kerto, miten siellä menee ja missä vaiheessa joku niiltä tuleva asia, joka vaikuttaa meidän tekemiseen, nii on. (H3)

No, periaatteessa se [kehittyminen] on omalla vastuulla, mutta tietysti ehkä vois ammatillisessa kehittyvyydessä Scrum master tukea sitä tiimiä, että otettais vähä tehtäviä myös toisten tonteilta ja opittais niitä juttuja. Se vois olla semmonen paikka, missä Scrum masteri vois auttaa mun mielestä. Nyt sitä on tapahtunu aika vähän kuitenkin, niinku tässä Scrummissa. (H3)

Moni haastateltava ehdotti, että Scrum master voisi ottaa hoitaakseen enemmän projektin hallinnollisia tehtäviä, jotka aikaisemmin kuuluivat projektipäällikölle, sillä haastateltavat kokivat kaipaavansa enemmän tukea projektin hallinnollisten tehtävien kanssa.

Ja sitten mä ehkä toivoisin, että nyt kun tässä Scrum-organisaatiossa ei varsinaista semmoista vanhan ajan projektipäällikkö ainakaan tässä meidän nykyorganisaatiossa semmoisia ei enää ole. Niin ehkä semmoisia yleisiä järjestelyitä ja semmoisiin liittyviä tehtäviä toivoisin Scrum masterin hoitavan, jos niitä tulee. (H10)

Yleisesti vastauksista oli tulkittavissa, että Scrum masterit eivät nauttineet suurimmasta mahdollisesta arvostuksesta ja suunnittelijoille oli osin epäselvää, mitä Scrum masterit tekevät työajallaan.

Ja sitte myös se, että ehkä Scrum masterin rooli saisi olla enemmän, et mä en jaksa uskoa, et jollain menee kaheksan tuntii päivässä näiden meidän kokousten fasilitoimisessa. Et sillä pitäisi olla isompi rooli sisällä tiimissä. Esimerkiksi ongelmanratkasuihin tai sit tämmösten ihan niinku taskilistojen tekemiseen tai enemmän siihe semmoseen, koska mä haluaisin nähdä sen jotenki niin, että suunnittelutiimi tekis mahdollisimman paljo suunnittelua. Et niiltä ois paljo pois semmosta tehtävien kirjaamista tai raportoimista ja tämmöstä. Sit jos meillä on sellanen kaveri, jonka tehtävä on fasilitoida ja järkätä kaikkia palavereita ja näin nii sillä saisi olla enemmän roolia taskilistojen täyttämässä tai siinä tiimin tekemisen raportoimisessa ja tämmösessä. (H5)

Se on vähä semmonen tiimin sihteerirooli, näin suoraan sanottuna. Se järkkää tapahtumat ja sit näin. Johtaa sitä puhetta monesti niissä, et se on enemmän sellanen rooli. Tai siis must tuntuu et Scrum masterit on saaneet semmosen aika koskemattomuuskapulan täs firmas, et niille on tosi vaikee...tai tuntuu, että on tosi vaikeeta saada tekemään mitään muuta...tuntuu että niillä on semmonen, että heille ei pysty välttämättä sitä...tai että ne ei ehkä osallistu nii hyvin siihe tai ne ei ota hirveesti semmosta vastuuta siitä tiimin niinku tavoitteiden saavuttamisesta, vaan ne on enemmänki semmosia fasilitoijia. (H5)

5.1.3 Muutosehdotukset

Yleisesti suurin osa haastateltavista oli tyytyväinen Scrum-malliin, mutta myös muutosehdotuksia nousi esiin. Osa muutosehdotuksista oli hyvin tarkkoja ja tehtäväkohtaisia, mutta myös kokonaisuutta koskevia ehdotuksia nousi esiin. Scrum keräsi kritiikkiä muun muassa kehitystiimien välisen kommunikaation jäykkyydestä ja joissain tapauksissa kommunikaation olemattomuudesta. Haastateltavat halusivat myös saada enemmän tietoa muista tiimeistä ja ymmärtää kokonais kuvaa paremmin. Osa haastateltavista oli myös pahoillaan siitä, että työskentely ei enää tapahtunut

kompetenssi-työskentelyssä, sillä haastateltavat kokivat, että saman alan asiantuntijoiden kanssa työskentely on sujuvampaa ja se tarjoaa paremman mahdollisuuden ammatilliselle kehitykselle.

Ehkä mä haluaisin tietää enemmän muista tiimeistä, mitä siellä tehdään ja mitenkä hommat menee. Tavallaan semmonen kokonaisuus, niinku mitä kaikki yrittää tehdä, nii sen hahmottamine puuttuu. Se ei näy se kokonaisuus ja se, että mitä iha päivittäin muissaki tiimeissä tehdään. Joskus ois ehkä mukava, jos ois semmonen eventti tai tapahtuma, missä käytäis vaikka hyvin ylätasolta läpi, että mitä mikäki tiimi on vaikka tällä viikolla tehny. Dailyjen daily. (H3)

Ehkä myös ne tiimit ja miten näitä tiimejä rakennetaan. Voisi olla, että ryhmässä olis kuitenkin niitä, jotka työskentelee saman asian kanssa päivittäin. Ehkä se on se, mitä mä muuttaisin. Vaikka on toisaalta hyvä, että dailyssä on ihmisiä eri osa-alueilta, mutta sitä ei välttämättä tarvitsisi kuulla jokainen päivä. Noussut vähän tunne, että on niinku menettänyt osittain yhteyden niille vanhoille tiimiläisille tai ei juttele niin paljon niitten kanssa enää, kun on eri tiimissä. (H9)

Yksi haastateltava nosti esiin Scrumiin liittyvän haasteen; esihenkilö on Scrum-tiimiläisen työssä ainut henkilö, jolla on asemansa kautta valtaa vaikuttaa organisatorisiin asioihin, kuten ylennemismahdollisuuksiin, mutta esihenkilön läsnäolon puuttuessa päivittäisessä työssä, saattaa työntekijän urakehitys hidastua.

Se on vähän tavallaan erikoista siinä mielessä, että esihenkilö on kuitenkin ainut siinä lähityössä, jolla on organisaatiomielessä jotakin valtaa tai niinku pelinappuloita. Että sitte ne, jotka on siinä päivittäisessä työssä mukana nii niillä ei sitte tavallaa oo, mutta ne ois tavallaa kyllä parempia arvioimaan ite sitä tekemistä. (H3)

Usea haastateltava nosti esiin, että Scrum toimii selkeästi paremmin software kehityksessä kuin hardwaressa ja toivoi, että Scrumia voitaisiin harkita ja muokata myös hardwareen sopivammaksi. Etenkin realististen tavoitteiden asettamisessa hardware puolella koettiin olevan parantamisen varaa.

Ja nää tietyt Scrum käytänteet ja asiat toimii mun mielestä todella hyvin softa puolella. Hardiksessa se... tulee semmosii tiettyjä haasteita ja tavoiteasetanta on hardispuolella aika haastavaa. Sanotaanko, et sprintit on aika lyhyitä ja

hasrdiskehityksessä se iteraatiosykli on aika pitkä, eli jos sprintti on vaikka kolme viikkoo, nii se on hardiskehityksessä aika lyhyt. (H4)

Esimerkiks se, että tää on softaan perustuva tää koko malli, nii ne ohjelmistokehitykseen tarkotetut kolmen viikon sprintit on liian lyhyet hardware kehittämiseen. Sitte dailytki on vähä kakspiippusia et tarttisko niitä nyt olla päivittäin. Toisaalta se ei oo kun vartti, mutta silti ei siinä hardwaren kehittämisessä välttämättä päivässä tapahdu niinku kuitenkaan nii paljoo verrattuna koodin kirjottamiseen, koska sillo päivässä sä voit paljonki saada aikaan. (H5)

Toisaalta myös software puolen työntekijöiden mielestä tavoitteidenasetannassa voisi olla parantamisen varaa.

Ainoa, mikä olis silleen, mikä useasti tulee mieleen, on nää, että tuotejohtopuolelta tulis selkeämmät prioriteetit ja ymmärrys siitä, että kaikki et voi olla prioriteetti nollalla, vaan aikaa on rajallinen määrä ja se pitää oikeasti sen tyyppin, joka istuu rahojen päällä, nii osata sanoa, että nämä asiat tehdään nyt valmiiks ja nämä asiat jää sitte tekemättä ku ei meillä ole ku tämän verran resursseja. (H6)

Neljä haastateltavaa ilmaisi, että roolijakoon kaivattaisiin selkeyttä. Etenkin traveller ja tuotearkkitehti kokivat roolinsa joissain tilanteissa epäselviksi. Useampi haastateltava mainitsi myös, että he kaipaisivat projektipäälliköitä takaisin hoitamaan projektien hallinnollisia tehtäviä. Nykyisessä mallissa projektien hallinnollisia tehtäviä hoitaa pääosin tuotteenomistaja ja kehitystiimiläiset itse. Kuten edellisessä luvussa on esitetty, monet haastateltavat ajattelivat, että Scrum master voisi ottaa hoitaakseen projektipäällikön tehtäviä.

Sitte tietysti se, et meil on tiimirakenne semmonen et meil on tuotu se PO, TPO ja tuotearkkitehti, nii se, et TPO ja tuotearkkitehtiroolit on osittain päällekkäiset, koska tuotearkkitehti tulee niinku leanista. Ja sitä, että mikä se jako on ja kuinka se sitte toimii, et ehkä siinä mielessä laittaisin sitä enemmän Scrum maailmaan, et siinä olis sitte jotenki selkeempi jako. (H5)

Mutta mun mielestä ois hyvä jos meillä silti ois projektipäällikkö, joka vois tukee PO:ta tietyissä hallinnollisissa asioissa. Oli se sit aikataulusuunnittelu, ynnä muun kokonaiskuvan ylläpitämistä, tietynlaista raportoimista riskeistä, riskien hallintaa. Must tuntuu, että meidän PO:ista on tehty ehkä semmonen supersankari, jonka

pitäis kyetä tehdä aika paljon juttuja. Mut sehän ei kerkee. Mut tällaset tietyt hyvin perustavaa laatua olevat asiat, jotka koetaan projektihalintaan, nii semmoset, se kärsii ja mun mielestä ne on silti relevantte. (H4)

Ehkä tuo tiimin johtajuus jollakin lailla, että se ei aina ole ollut niin selkeä. Ehkä jotakin siihen liittyvää, jos jotakin, mutta kyllä tässä nyt näinkin on onnistunut ilman nimettyä johtajaa. (H9)

Pari semmoista ehkä niinkun vain ajatusta on se, että lopetetaan se semmoinen ideologinen lässytys ja keskitytään. Scrum on varmasti ihan hyvä juttu kaiken kaikkiaan. Tai jotenkin, että sen sijaan, että luetaan jotain kultaista kirjaa ja opusta, mietittäis, miten asiat pitäisi ideaalimaailmassa mennä, jos ottaisi vaan sen maalaisjärjen käteen ja katsoisi, että meillä toimitaan nyt näin ja meillä on tällamaisia rooleja ja miten tähän saataisiin Scrum niinku istumaan ja tavallaan saataisiin tästä niinku mahdollisimman tehokas mylly aikaiseksi. (H10)

Edellisten kommenttien lisäksi yksi haastateltava oli sen kannalla, että muutoksia ei kannata tehdä ja kaksi haastateltavaa ei nimennyt mitään parannusehdotuksia.

Muutoksia pitää tehdä välillä, mut aina se muutos ei ole hyväksi. En ehkä lähtisi muuttamaan nykymenossa mitään. Me on parannettu hyvin paljon asioita vuosien varrella, miten me toimitaan dailyissä ja retroissa ja kaikissa, että se jää semmonen epäolennainen pois niistä ja ne pidetään terävinä ja lyhyinä. Se ei ole edes sellanen rasite päivittäin, niinku alussa meillä kuuli aina monen suusta, että tämä vie vaan aikaa, koska ne saattoi venyä ja ei nähty sitä hyötyä, että miksi minä joka päivä kerron asioista, mitä minä tulen tekemään tänään. Siltä pohjalta sanoisin, että en haluaisi muuttaa tässä vaiheessa mitään. Jatkaisin samalla radalla kyllä. (H7)

5.2 Palaute ja kehittyminen

Kohdeyrityksessä on vuosi sitten otettu käyttöön uusi palaute- ja arviointitoimintamalli, jossa esihenkilö arvioi työntekijää työntekijän tekemän itsearvioinnin perusteella ja vertaa sitten työntekijän suoriutumisen tasoa koko yrityksen tasoon vuositasolla. Järjestelmä on kuitenkin niin uusi, ettei sen vaikutuksia tai toimivuutta pystytä arvioimaan tässä tutkimuksessa.

5.2.1 Palaute

Haastatteluissa oli havaittavissa työntekijöiden vaihteleva suhtautuminen palautteeseen. Kaikki haastateltavat tunnustivat saavansa palautetta edes joskus, mutta sen tarpeesta ja hyödyistä haastateltavat olivat erimielisiä. Noin puolet haastateltavista piti palautetta tärkeänä kehittymisen kannalta ja he olisivat olleet halukkaita vastaanottamaan enemmänkin palautetta, kun taas toinen puoli haastateltavista oli tyytyväinen nykyiseen palautteen määrään ja he eivät yhdistäneet palautetta yhtä vahvasti ammatilliseen kehittymiseen. Palautteen puolestapuhujat yhdistivät palautteen myös motivaatioon, työn mielekkyyteen ja muihin positiivisiin vaikutuksiin. Yleisesti haastateltavat kokivat vastaanottavansa yksinomaan positiivista palautetta.

Mut tosiaan niitä negatiivisia ei käytännössä tule tai sellasia, että missä voisi kehittää itseään, ei sen välttämättä tarvii olla negatiivinen, vaan jos joku näkee, että voisin kehittyä jossain asiassa ja hoitaa tehtäviä vielä paremmin. (H7)

Tietysti aina haluaa palautetta. [...] Mut joo siis tottakai, emmä tiedä kaipaisinko enempää, mut kaipaan palautetta aina ja mun mielestä se on aina hyvä saada palautetta ja pitäääki saada palautetta. (H5)

Aina palaute olis hyvä. Mä näkisin, että se tois siihen tekemiseen mielekkyyttä. Tulis niinku feedbackia siitä et miten hommat menee ja ollaanko tehty niitä asioita, mitä on toivottu. Ja sitte se lisäis työntekijän mielenkiinto siihen tekemiseen. (H3)

No en tiedä auttaisko palaute välttämättä siihen [kehittymiseen]. Se, mikä siihen auttais ois varmaanki se, et jos joku osais kristallipallosta kattoa tulevaisuuteen ja kertoa, mitä asioita pitäis kohta osata [...] mut sitte jos taas palaute on siitä, että noh nyt teit vähän liian hitaasti tämän asian, nii emmä tiä miten siitä vois itteään kehittää tavallaan. (H6)

Suurin osa haastateltavista tunnisti retrospektiivin olevan paras Scrum-tilaisuus vertaispalautteen antamiselle tiimiläisten kesken, mutta monet kokivat, että retrospektiivissä saatu ja annettu palaute oli yleensä pintapuolista ja lähinnä positiivista.

Semmonen toisten selkien taputtaminen toimii retroissa oikein hyvin. (H5)

Kaikki haastateltavat saivat myös esihenkilöiltään palautetta vähintään kehityskeskusteluiden muodossa. Esihenkilöiltä saatu palaute koettiin oikeudenmukaiseksi, mutta usein pintapuoliseksi. Haastateltavat tunnustivat, että kehityskeskusteluissa saatu palaute ei ollut esihenkilön omiin havaintoihin perustuvaa, vaan esihenkilö joutui kyselemään muilta Scrum-tiimin jäseniltä, miten henkilö on suoriutunut. Tämä koettiin jossain määrin hankalaksi ja oudoksi, mutta haastateltavat olivat kuitenkin hyväksyneet tilanteen. Suurimalla osalla haastateltavista esihenkilö oli vaihtunut lähivuosien aikana organisaatiomuutosten myötä, ja sillä todennäköisesti on vaikutusta palautetta koskeviin vastauksiin.

Se on sit hyvä kysymys et mistä se pomo sit nappaa sen palautteen. Periaattees se menee niin et sen pomon pitää sit kysyy niiltä tiimiläisiltä tai tehdä joku anonymi kysely. Et sillein koska se pomo ei oo siinä päivittäisessä tekemisessä enää kiinni, nii se on vähä sellai et miten se saa sit sen palautteen. (H5)

No, en tiiä, varmasti nyt paljolti se saa tiimiltäki palautetta, niinku oma esihenkilö, et sieltä tulee sitte. En mä nyt ainakaa nää mitenkää ongelmalliseksi, että ei olla päivittäisessä tekemisissä. Kyllä me tossa nyt nähdään ja sana vaihdetaan. (H2)

Tottakai esimies on nyt vaihtunu, mut edellisen esimiehen kanssa minulla oli aina kuukausittain tällanen henkilökohtanen palaveri, missä käytiin ajankohtasia asioita läpi, niin kyllä mä niissä hetkissä olen saanut palautetta myös työn teosta, mutta tietysti se palaute on enemmän sellaista, mitä esimies kuulee ja tuntee, että mitenkä asiat ovat edenneet muiden silmin. Ei hänen omin silmin. Eli palaute siitä päivittäisestä työn suoriutumisesta, se on...sitä saa todella harvoin, että miten joku kokee, että nyt olet suoriutunut. Et sitä tulee todella vähän. Et se tulee enemmänkin sitten vähän kiertäen esimiehen kautta, et minkälaiset palautteet kollegat tai vertaiset on antanut. (H7)

5.2.2 Kehittyminen

Haastateltavien mielipiteet kehittymiseen liittyen vaihtelivat. Osa ajatteli, että Scrum-mallin ja itseohjautuvuuden myötä kehittyminen on vähentynyt, sillä kehittymiselle ja itsenäiselle opiskelulle ei pitkän työjonon vuoksi ole aikaa.

Se on varmaan jääny aika vähille. Kauniina väitteenä vissiin 10 % työajasta pitäis olla semmosta, et vois käyttää itsensä kehittämiseen tai kehittymiseen ylipäättään,

mut sillon ku itse tekee, nii ei sitä oikein muista, et nyt pitäis keskyttää ne varsinaiset työt ja kattoo, et tarttisko opiskella jotai uutta. Ja toisaalta sitä ei ihan hirveesti tuu ylhäältäpäin, että alappas nyt katsomaan jotaki. Meil on kerran kolmessa viikossa puoli päivää, mikä on varattu kalenterista aika, innovation Friday, että kattokaa nytte omia kiinnostuksen kohteita, jotka jotenki auttaa työtä. Mutta neki on monesti jääny, ku on ollu jotaki kiireisempää. Että se on vaa korvaantunu niillä varsinaisilla sprintin hommilla. (H6)

Toisaalta, osa haastateltavista näki, että itseohjautuvuuden ja lisääntyneen vastuun myötä kehittymistä on tapahtunut aikaisempaa enemmän.

Kyl mä enemmän sanoisin, että oma osaaminen kehitty, koska ehkä jossain vanhassa semmosessa pomojohtamismallissa, nii silloin tuli aina pomolta se, et mitä tehdään ja mille kurssille mennään ja sillon odotettiin aina et sieltä tulee jotai...ne vastaukset. Nii ehkä se, ku se vastuu on kokonaa itsellä, nii sillo sitä enemmän lähtee kattoo ite et mitä täytyy tehdä ja näin. Et kyl mä melkein sanosin, että täs on parempaa kehitystä ollu tässä. (H5)

Vastausten perusteella voidaan päätellä, että haastateltavat kokevat, että varsinaista opiskelua ja kursseja on vähemmän, mutta lisääntyneen vastuun ja itseohjautuvuuden myötä ammatillista kehittymistä on tapahtunut työn ohella. Päätelmä osuu yksiin Scrumin teorian kanssa, sillä Scrumin yksi peruseriaatteista on työn ohessa tapahtuva osaamisen laajeneminen ja vertaisiltaan oppiminen. Vastauksista oli tosin tulkittavissa, että haastateltavien käsitys kehitymisestä erosi keskenään. Osa sisällytti organisesti tapahtuvan kehittymisen vastaukseensa, kun taas osa ajatteli kehitymisellä tarkoitettavan ainoastaan opiskelun tuloksia. Vastauksista on kuitenkin pääteltävissä, että perinteiselle opiskelulle ja kursseille on edelleen tilausta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työssä korostuu työtehtäviin liittyvät tavoitteet, mutta henkilökohtaista kehittymistä tukevia tavoitteita ei juurikaan ole, ellei niitä itse ole itselleen asettanut. Myös esihenkilöiden asettamat tavoitteet ovat pitkälti liittyneet varsinaisiin työtehtäviin.

Mutta ne on ihan puhtaasti nämä tavoitteet sitä taskien tekemistä. Että kukaan ei määritä mitään muuta, että voisko minun tavoite olla vaikka tiimin sisällä jotenkin

kehittyä muutoin tai laajentaa vieläkin sitä osaamista, vaan se on sitä, että se on tapahtunut omalähtöisesti ja itseohjautuvasti, että näin on tapahtunut. (H7)

5.3 Tiimityö, tehtävienjako ja ongelmien ratkaiseminen

Tiimityön, tehtävienjaon ja ongelmienratkaisun koettiin kautta linjan olevan sujuvaa ja haastateltavat olivat näihin tyytyväisiä. Haastateltavat olivat erityisen tyytyväisiä siihen, että apua sai aina tarvittaessa ja avun pyytämiseen oli matala kynnyks.

5.3.1 Tiimityöskentely

Haastatteluissa kävi ilmi, että tiimeissä tehdään suhteellisen vähän varsinaista tiimityötä, sillä yksikään haastatelluista ei työskennellyt haastatteluhetkellä niin kutsutussa kompetenssitiimissä. Sen sijaan tiimit rakentuivat eri alojen osaajista, jolloin vaikka tiimi työskenteli kohti yhteistä tavoitetta, oli työskentely itsenäistä ja riippuvuuksia ja yhteistyömahdollisuuksia tiimiläisten välillä oli vain vähän. Ryhmätyöskentelyn koettiin kuitenkin sujuvan hyvin ilman auktoriteettiasemassa olevan henkilön puuttumista työhön ja esimerkiksi kommunikaation ja avun saamisen koettiin olevan sujuvaa.

No, sanotaanko, että meil on tosi vähän semmosta tekemistä, että me tehtäis niinkun tiiminä oikeesti samoja asioita. Että meillä on aika paljon niinkun tekemiset Scrummi-tiimissä niin, että toinen tekee ihan toista astaa kuin toinen, että tavallaan sellasta yhteistyötä tulee tosi vähän. Mutta tietysti sitte kun on tullu joitaki, että on pystytty tekemään yhteistyötä, niin mun mielestä se on sujunu hyvin. Että jos niitä pystytään tekemään ja saadaan järjestettyä asiat niin, että voitais tehdä samoja, samaan tavallaan määränpäähän johtavaa tekemistä, niin sitte on kyllä ihan hyvin sujunu. (H3)

Vastauksissa korostui tiimihengen ja yhteisiä tavoitteita kohti kulkemisen tärkeys. Vain yksi haastateltava ilmaisi, että tiimissä oli hankaluuksia Scrum-työskentelyn kanssa, koska osa tiimiläisistä suhtautuu vastahakoisesti Scrumiin.

No ehkä just se tämänhetkinen tiimi on vähän just semmonen, että siellä on henkilö tai henkilöitä, jotka ei tota kauheesti välitä näistä tapahtumista niin kyllä se sitte

heijastuu siihe tiimin Scrummi-henkeen ja niinku sitä kautta sitte osittain myös tekemiseen. (H3)

Haastateltavien suhtautuminen etätyöskentelyyn vaihteli. Ne haastateltavat, jotka itse työskentelivät pääosin toimistolta käsin, näkivät etätyöskentelyn rajoittavan esimerkiksi kommunikaatiota enemmän kuin ne, jotka hyödynsivät enemmän etätyömahdollisuutta. Haastateltavat kokivat kuitenkin toimivana sen, että tiimi yhdessä sopi tiettyjä päiviä, jolloin kaikki tulevat toimistolle, eikä kukaan pitänyt toimistopäiviä ongelmana. Etätyön lievistä haitoista huolimatta, etätyömahdollisuuden säilyttämistä pidettiin tärkeänä työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation kannalta.

Me ollaan määritetty, et meil on tiettyjä eventtejä face to face sprintin aikana. Mun mielestä se parantaa tiimin sitoutumista ja tiimihenkee ja sit ku me ollaan konttorilla myös niitten eventtien ansiosta sillon tällön, nii se myös auttaa sellaseen hiljasen tiedon vaihtoon. Mut jos me oltais puhtaasti etänä, nii mä en koe sitä kauheen hyvänä. Toki se, et etätyöhön on mahdollisuus, ei me kielletä sitä, nii se tuo joustavuutta ja luo varmasti tyytyväisyyttä. Mut meidän pitää huolehtia, et meil on niitä face to face eventtejä sprintin aikana ajoittain. (H4)

Itse Scrumin toimintaan etätyöskentelyyn ei koettu juuri vaikuttavan.

Mun mielestä etätyöskentely tai lähityöskentely, ei sillä sinänsä oo vaikutusta tohon Scrummi-malliin tai sen toimivuuteen. Kummassaki toimii yhtä hyvin. (H3)

5.3.2 Tehtävienjako

Tehtävienjaon koettiin olevan pääosin selkeää, sujuvaa ja reilua. Tehtävien jakoa ohjasi pitkälti eriävät osaamisalueet ja aikaisempi kokemus, jolloin tiimiläisille päätyi automaattisesti omaan osaamisalueeseen kuuluvat tehtävät. Tehtäviä ei siis varsinaisesti jaettu, vaan ne enemmänkin määräytyivät, mutta tätä ei koettu ongelmalliseksi.

Pääosin rehellisesti sanottuna kyl ne vähä niinku määräytyy, koska ne tietyt hommat on semmosii, jolle on se yks tekijä. Määräytyy on huono, mut periaattees niinku on yks vaihtoehto, joka ne tekee nii sit se on vaa nii, et se kaverihan sen tekee ja sit se kaveri on että joo hänellehän se kuuluu. Se on enemmän semmonen. (H5)

Tiimiläisethän ite valitsee, että mitä ne tekee käytännössä. Onhan siinä nyt sellasta selkeetä, että kuka nyt osaa mitäkin, niin vaikkei sitä määrätä, että kenen pitäis tehdä jotain, nii kyllähän ne samantyylliset tehtävät menee aina aika pitkälti silti samoille henkilöille. Testaajat tekee testausta ja sovelluskehittäjät kehittää sovellusta, kyllähän se niin menee aika paljon. (H1)

Tiimit ovat aina selvinneet ryhmäohjautuvasti tehtävienjaosta, mutta esiin nousi tilanteita, joissa johtajan tuesta olisi ollut hyötyä.

Tehtävien jakaminen ryhmän sisällä on mennyt pääasiassa hyvin, että on osattu jakaa sellaisia tehtäviä, että sen mukaan mitä on aikaisemmin kokemusta ja mitä on tehnyt aikaisemmin. Mutta kyllä on ollut tilanteita, joissa on ollut vähän epäselvää, että kuka lähtee mitäkin tekemään. Ja siinä on ehkä se sama, että kun siinä ei ole sitä johtajaa, niin kuka sitä päättää, että kuka lähtee mitäkin tekemään, jos se ei ole itsestään selvää siitä henkilöiden taustasta. (H9)

5.3.3 Ongelmienratkaisu

Ongelmienratkaisun koettiin olevan sujuvaa itse- ja ryhmäohjautuvasti. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että apua on saatavilla aina tarvittaessa ja avun pyytämiseen on matala kynnys. Haastateltavat myös kokivat, että he yleensä tietävät, keneltä pyytää apua. Yleisin tapa ratkoa ongelmia oli selvittää, keneltä pyytää apua ja sen jälkeen ottaa henkilöön suoraan yhteyttä.

Kun ongelmia on, nii pitää osata kysyä oikeilta ihmisiltä, jos tulee semmosia asioita, että tarvitaan jotakin tietoa. Aina on kyl päästy sitte eteenpäin. Eka ihmetellään itte ja sitte jos ei oo iha varma nii vähä tiimiltä tukea ja sitte eteenpäin. (H2)

Yleensä ongelmat saatiin ratkaistua ennen seuraavaa päiväpalaveria. Noin puolet haastateltavista mainitsi ongelmista päiväpalaverissa, vaikka ongelma olisi jo ratkennut ja vaikka tiimiläiset eivät osaisi auttaa ongelman ratkaisussa.

Mut tuota kyllä mä oon nostanut aina esille dailyssa, et ei siitä kukaan jää sillä tavalla ei-tietoiseksi, että ongelmia on, mutta he eivät välttämättä osaa siihen antaa apua. Voivat kuunnella, että tällasia on, mutta ei osaa auttaa. Siksi on haettava sitä apua monesti tiimin ulkopuolelta. (H7)

Haastateltavat ratkoivat ongelmia pääosin ominpäin, ilman, että he ottivat yhteyttä esimerkiksi Scrum masteriin. Ongelmienratkaisussa Scrum-viitekehys koettiin jossain määrin kömpelöksi ja jäykäksi, minkä vuoksi sitä ei normaaleissa tilanteissa hyödynnettykään.

Ja sitte toisaalta, mikä voi Scrum-maailmassa olla, tai ideaalissa Scrum-maailmassa, voi olla hankalaa on se, että jos sä lähet hakemaan apuja toisista Scrum-tiimistä, niin virallisesti sun pitäis mennä Scrum masterin kautta sinne toiseen tiimiin, ja se voi olla todella hidasta. Ja se ehkä tollasessa laajemmassa ongelmanratkaisu on hankalaa Scrummin kanssa. (H3)

5.4 Johtaminen

Haastateltavien mielipiteet johtamisesta vaihtelivat ja havaittavissa oli, että haastateltavat käsittivät johtamisen monin eri tavoin. Jokainen haastateltava koki itse olevansa vastuussa omasta suoriutumisestaan ja suurin osa koki myös olevansa itse vastuussa itsensä johtamisesta. Johtamisen arvioiminen koettiin haastavaksi, sillä Scrum-tiimissä kenelläkään ei asemansa puolesta ole varsinaista auktoriteettiasemaa. Monet haastateltavat kokivat, että tuotteen omistajalla on suurin rooli työn ohjaamisessa, mutta sitä ei suoranaisesti kuitenkaan mielletty johtamiseksi, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Myös tuotearkkitehti miellettiin jonkinlaiseksi työtä ohjailevaksi henkilöksi. Osa haastateltavista pohti, millainen Scrum masterin rooli johtamisessa on, mutta Scrum masteria ei kuitenkaan pidetty varsinaisena johtajana.

Hyvä kysymys ja mä hetken mietin sitä, mut tulin sit aika äkkiä tulokseen, et kaikki on vastuussa. Siitä mä tykkäänki periaatteessa. Toki meillä on PO ja sit meil on TPO, ketkä tukee tätä meidän PO:ta. PO:t asettaa tavoitteita, se on tietynlaista johtamista, suoriutumisen johtamista. Mut sit Scrum master huolehtii viime kädessä, että homma toimii. Mut sit tottakai tiimit ja sit ne yksilöt varmistaa sen, että niihin tavallaa sovittuihin tavoitteisiin päästään. Ja jokaisella on vastuu indikoida, jos niihin ei päästä. Se vaatii semmosta itsensä johtamista. Kaikki tämmönen sprinttien suunnittelu, se myös vaatii, et joku tiimissä kertoo, et mitä

me kyetään tekemään ja miten me se tehdään ja sit sen mukaan, ku ollaan jotai sovittu, nii sen mukaa tehdään myös. (H4)

Suoriutumisen johtaminen...Se onki aika hyvä kysymys, että kuka tavallaan on vastuussa siitä johtamisesta. Aika pitkälti sit kuitenkin jokainen meistä sitä suoriutumista vie oma-aloitteisesti eteenpäin ja itseohjautuvasti hoitaa sitä. Mutta tietysti jonkun näkösiä raameja pitäis tai vois tulla ylempää, mutta siinä nyt ei oikeestaan...se on ehkä sitte enemmän joku tavallaan tiimille tuleva tavote, mitä kohti mennään. Ehkä se ois sit varmaan joku product owner tai vastaava, joka lois mun miestestä sitä tiimin tavoitetta, mihinkä pitäis pyrkiä. Ja sitä myöten sitte henkilökohtasesti sitä tavoittelemaan sitte. Se on mun näkemys tästä. (H3)

Mut joo Scrum master on ehkä yks semmonen kaveri, jolla on tietty auktoriteetti, mut se periaattees Scrumminki mukaan sen pitäis olla semmonen, et sil ei oo mitään sellasta hierarkista auktoriteettiä. Et ei oo mikää esihenkilöasema tai tämmönen. Mutta tietynlainen coachaava tyyppi. (H4)

5.4.1 Suoriutumisen johtaminen

Haastateltavilla oli vaikeuksia kuvailla kokemuksiaan suoriutumisen johtamisesta, sillä johtamista ei koskaan oltu korostettu tai tuotu esiin.

Ei oikein minkäänlaisia tai en ainakaa tiedä, että olis. Ei soita kelloja. (H6)

Tää on vaikee, koska sitä ei...se ei oo ollu meille ehkä koskaan kovin näkyvää, että miten sitä johdetaan varsinaisesti. Ja varsinki jos se liittyy vaa täysin siihe yksittäisen kehittäjän tekemiseen, eli kaikki kehitysasiat ja tällaset ohjaukset on yleensä...se koskee enemmän tiimiä, ei yksittäistä henkilöä tiimissä. Ja sekin, niinku mä jo sanoin, monesti jää nekin kehitykset ehkä vähän piippuun siinä mielessä, että ne tunnustetaan, mutta ne jää loppuun asti viemättä ja toteutumatta. Eli se on ehkä se ongelma. (H7)

Tota se ehkä...tekee mieli sanoo, et ei minkäänlaisia, koska tota aiemminhan se on ollu nii että esihenkilöt on arvioinu sitte ja tälleen, mut nyt ku se vastuu on tiimissä, nii kyl mä niinku näkisin et se johtaminen tulee enemmän tiimin sisältä niistä yhteisistä tavoitteista. Mut ei sitä niinku periaatteessa...Ehkä Scrum masterit koittaa jonku verraan tietysti jotenki ehkä motivoida tai jotaki, mut ei oo semmosta niinkun ehkä suoriutumisen johtamista ihan kauheesti näkyvillä muuta, ku sit sen tiimin kautta, et nähdään, et joku teki hyvin, nii sit annetaan retroissa palautetta, et toi homma meni tosi hyvin tolta tyypiltä. (H5)

Useassa haastattelussa nousi esiin tiimin sisäisten vahvojen persoonien tärkeys johtamisnäkökulmasta. Vaikka Scrum-tiimissä kaikki ovat hierarkkisesti samalla tasolla, nousee tiimeissä lähes aina esiin vahvoja persoonia ja kokeneita henkilöitä, jotka ovat valmiita ottamaan ohjat tarvittaessa. Haastatteluissa ei käynyt ilmi, että tällaisia henkilöitä olisi koettu ongelmallisina, päinvastoin.

Ja sit tottakai meil saattaa olla sit vahvoja persoonia tiimeissä, jotka on kehittäjiä tai tuotearkkitehtejä, jotka saattaa sit ottaa roolia niin hyvässä tai pahassa. Mun mielestä meidän porukassa hyvässä. Se on mun mielestä edellytys, et tiimissä on semmosia persoonia, ketkä voi ottaa sitä leadia, vaikka he ovat vertaisia muitten suunnittelijoiden kanssa. Mutta että se auttaa, jos siel on joku, joka ajaa sitä tekemistä kehittäjien kesken tai keskuudessa. Seki on mun mielestä tärkeitä löytää semmosia persoonia tiimeihin. (H4)

Ehkä sitten kun on näitä pitkän linjan työntekijöitä, joilla on tosi paljon kokemusta, miten asioita on hoidettu ja miten ne tehdään. Niillä on tosi laaja se tietämys, niin ehkä semmoset on sitten niitä, jotka tarvittaessa pystyy tekemään päätöksiä ja ohjaa sitä, että mitä kannattais tehdä. Ei ne yleensä pidä semmosta roolia, mutta sitten jos on epäselvää tai muuta, nii sieltä tulee sitte yleensä aika hyvin linjausta, että mitä pitäis alkaa kattomaan ensimmäisenä. (H8)

Haastatteluiden perusteella on tulkittavissa, että esihenkilöillä on korkea luottamus työntekijöihin ja kukaan haastatelluista ei kokenut tullessa esihenkilön toimesta mikromanageroiduksi Scrum-mallissa. Toisaalta, yksi haastateltava oli havainnut, että joillain esihenkilöillä on ollut totutteleminen uuteen työskentelytapaan, vaikka kommentti ei koskenutkaan varsinaisesti omaa esihenkilöä.

Mun mielestä on ihan hyvä, että se on antanu sopivasti semmosta luottamusta, että luottaa kyllä mun tekemiseen ja antaa vastuutakin tarvittaessa ja ei sekaannu päivittäiseen tekemiseen, mutta kyselee aina välillä, miten on mennä ja niinku seuraa siitä taustalta. Että pysyy kaukana sillon ku pitää pysyä ja sitten saa yhteyden tarvittaessa ja voi puhua. (H8)

Sitte noita, että esimerkiks on vielä historiasta jääny näitä et jotku pomot haluu puuttua enemmän tai sit on jotain tällasta niinku prosessihommaa, mikä ei välttämättä kuulu Scrumiin. Ja sit on jotai jääny vanhasta ja laitettu vaa Scrum päälle ja oletettu, et sillä ratkee kaikki, nii se Scrum ja agile mindsetti pitäis vielä vahvemmin valuttaa koko organisaation läpi ja karsii niitä...tai sitte oikeesti antaa

sitä valtaa, että tiimi sais enemmän määritellä työkaluja ja prosesseja tai määritellä ite niitä, et mitenkä sit tehdään. Osittain on sitä, että edelleen halutaan määritellä työkaluja ja prosesseja millä tehdään. Vielä mieluiten aikataulutki. Ja sit sanotaan et tehdää tosi agilesti nii se ei oikei mahdollista sitä välttämättä nii hyvin. Se mindsetti pitäis mennä läpi kaiken ja sit se pitäis kaikkien käydä ja sidosryhmien kaa, koska sit on kans sitä sisäistä, et jotkut toiset osastot sit vaatii jotai, mikä ei sit niinku... (H5)

Esihenkilöiden haasteet vallan luovuttamisessa ryhmäohjautuvalle tiimille on todettu myös Spieglerin ja muiden (2021) artikkelissa. Artikkelin mukaan esihenkilön tarve kontrollille laskee kehitystiimin motivaatiota ja itseohjautuvuutta, ja estää jaetun johtajuuden syntymisen.

5.4.2 Itseohjautuvuus

Kohdeyrityksessä itseohjautuvuus toteutuu vain osittain, sillä työskentelyn tavoitteet, eli *mitä* tehdään, ovat hyvin pitkälti määritelty ennalta. Työntekijöillä on kuitenkin edelleen vapaus päättää, *miten*, *missä* ja *milloin* he tekevät työnsä. Kaikki haastateltavat kokivat itseohjautuvuuden itselleen sopivaksi työskentelymuodoksi. He kuvailivat itseään käyttämällä muun muassa sanoja ”itsenäinen”, ”analyttinen” ja ”oma-aloitteinen” ja viittasivat vahvasti siihen, etteivät halua tulla ”mikromanageroiduiksi”. Toisaalta kaksi haastateltua Scrum masteria mainitsi, että he olivat tunnistaneet jossakin tiimiläisessään haasteita itseohjautuvuudessa, mikä osoittaa, että malli on koettu osin epäsopivaksi.

Mä oon ite luonteeltani semmonen, et mä oon aika itseohjautuva. En odota keltään semmosii tulikomentoja. Et tavallaan, et mitä pitäis tehdä. Aika sillein proaktiivisesti henkilökohtasella tasolla onnistuu tekeminen. Mun mielest se omast näkökulmasta toimii ihan ok. (H4)

Siis mun mielestä se toimii hyvin suurelle osalle, mutta on sellasia ihmisiä myöskin, jotka kaipaa sitä, että joku sanoo koko ajan, että mitä pitää tehdä. Heille se Scrum ei ehkä oo niin optimaalinen sitten tai ainakin heidän pitää oppia vähän uus tapa tehdä asioita. Kaikille se ei tuu niin luonnostaan. Mut sitte jos on tällanen hyvin itsenäinen luonne nii se toimii tosi hyvin mun mielestä. (H1)

Nyt se on nii, et kehittäjien pitää kertoa itse, et mitä asioiden eteen tehdään. Et se on vähä erilainen lähestymistapa. Ja se onnistuu mun mielestä...ehkä se

onnistuminen vähä vaihtelee. Osassa Scrum-tiimeistä onnistuu tosi hyvin. Osassa on vähä haasteita. Mut sen oon huomannu, et jos me ollaan saatu sprintin ajalle määritettyä hyviä tavoitteita ja etenki semmosia yhteisiä tavoitteita, et se sitoo ja yhdistää sitä porukkaa, nii se edesauttaa tosi paljon tossa itse- ja ryhmäohjautuvuudessa. (H4)

Scrumissa ja itseohjautuvuudessa oleellista on osata määritellä valmiin työn kriteerit. Haastatteluissa ilmeni, että suunnittelijoiden oli yleensä helppoa arvioida, milloin tehtävä on valmis. Suunnittelijat käyttävät työssään sovellusta, johon kirjataan etukäteen tehtävät, niihin käytettävä aika ja valmiin työn kriteerit, ja se on koettu työskentelyä helpottavaksi käytännöksi. Scrum mastereiden oli haastavampaa arvioida, milloin omat tehtävät olivat valmiit, sillä työ on luonteeltaan hyvin erilaista verrattuna kehittäjien työhön.

On se helppoo periaattees tässä hommas, koska meil on hyvin paljo semmost fyysistä tekemistä. Joku testi pitää saada tehtyy, joku osa pitää saada tilattua, nii ne on ne tulokset, jotka puhuu sit puolestaan. Se on silleen helppoo. Meillä on taski listalla määritelty se, et koska se on valmis se tehtävä ja niitä suljetaan sen mukaan. Mut kyllähän sen tietää, koska yleisesti kaikki tehtävät määräytyy monesti semmoseen niinku kasattavan protolaitteen tai tehtävän testin perusteella. Nii kyllähän sen sit tietää et sit ku se on tehty nii sit se on tehty. (H5)

Nii, että miten mä arvioin että oonko mä onnistunu. Jaa-a. Ei kyllä ole selkeetä, milloin tehtävä on done. Mulla ei tavallaan oo tällasia tehtäviä määrätty. Mä itelle kirjotan to-do listaa, että järjestä tämä ja tämä palaveri ja selvitä tämä ja tämä asia, et ne on sellasia. Mä sit merkkeen, että nyt on palaveri järjestetty, vedän yli to-do listasta. Mä en ite tee mitään kehitystyötä. (H1)

6 Yhteenveto

Tämän Pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrum-mallissa, millaisena työntekijät ovat kokeneet suoriutumisen johtamisen Scrum-mallissa ja miten esihenkilön uudenlainen rooli on otettu vastaan. Tässä kappaleessa vastataan tutkimuksen alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen ja verrataan tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja esitetään tutkimuksen muita löydöksiä. Lisäksi esitetään pohdintaa tutkimuksen tulosten pohjalta. Lopuksi luvussa arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

6.1 Johtopäätökset

Miten suoriutumisen johtaminen toteutuu Scrum-mallissa?

Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa työntekijöiden suoriutumista johdetaan Scrum-mallissa, mutta johtajuus jakautuu useiden eri osapuolten kesken. Johtamisesta oltiin haastatteluiden perusteella montaa mieltä, mutta yhteenvetona voidaan sanoa, että työntekijät olivat tyytyväisiä saadessaan työskennellä itseohjautuvasti. Monet haastateltavat kokivat, etteivät tulleet johdetuiksi lainkaan ja johtajuuden tunnistaminen koettiin haastavaksi. Tutkimuksen mukaan myös yksittäisen johtajan tunnistaminen oli haastavaa ja epäselvää. Kysyttäessä koko johtajuuden kokonaisuudesta, oli haastateltavilla vaikeuksia osoittaa yksittäistä johtajaa. Kysymystä tarkennettaessa koskemaan erikseen palautetta, kehittymistä, valmentamista, tavoitteita, tehtävänjakoa ja niin edelleen, kävi ilmi, että työntekijät kokivat johtavansa itse itseään sekä jakavansa johtajuuden. Tavoitteiden ja tehtävienjaon koettiin tulevan pitkälti tuotteenomistajalta, valmentamisen koettiin olevan Scrum masterin tehtävä ja palautteen ajateltiin olevan esihenkilöiden ja tiimiläisten yhteinen tehtävä ja niin edelleen. Taulukossa 6 on verrattu tämän tutkimuksen tuloksia johtamisvastuun jakautumisesta Cardyn ja Leonardin (2011, s. 4–6) suoriutumisen johtamisen malliin.

Taulukko 6. Suoriutumisen johtamisen vastuut teoriassa ja kohdeyrityksessä.

Suoriutumisen johtamisen ulottuvuus	Vastuunjakautuminen perinteisessä projektinjohtamisessa (Cardy & Leonard, 2011, s. 4–6)	Vastuunjakautuminen kohdeyrityksessä
Suoriutumisen tarkkailu	Esihenkilön vastuulla	Työntekijän vastuulla
Suoriutumisen arviointi	Esihenkilön vastuulla	Työntekijän vastuulla, mutta myös tiimiläiset arvoivat suoriutumista välillisesti.
Palautteen antaminen	Esihenkilön vastuulla	Vertaispalaute tiimiläisten vastuulla, kehityskeskustelut esihenkilön vastuulla. Esihenkilön palaute perustuu yleensä tiimiläisten arviointiin.
Palautteen käsittely	Työntekijän vastuulla	Työntekijän vastuulla.
Suoriutumisen kehittäminen	Työntekijän vastuulla	Työntekijän, tiimin, Scrum masterin ja tuotteenomistajan vastuulla.

Tämän tutkimuksen tuloksia verrattaessa kappaleessa 3.1 käsitelyyn Stroden ja muiden (2022) ATEM-malliin, huomataan, että tiimit täyttävät useita tehokkaan ketterän tiimin vaatimuksia. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tiimeissä toteutuu kaikki tehokkaan ketterän tiimin edellytykset, eli jaettu ajatusmaailma, molemminpuolinen luottamus sekä kommunikaatio. Lisäksi tiimeissä toteutuu useita tehokkaan tiimin ominaisuuksia. Tiimeissä ilmenee haastatteluiden perusteella osittain Stroden ja muiden (2022) määritelmän mukaista jaettua johtajuutta. Tiimeissä työskennellään kohti jaettuja tavoitteita yhteisiä työskentelytapoja käyttäen, mutta esimerkiksi yhteistyöpyrkimystä voisi korostaa entisestään, vaikkakin se vaatisi uudenlaista tiimirakennetta. Osittain

uudenlaista tiimirakennetta vaatisi myös ATEM-mallin mukaisen päällekkäisyyden toteutuminen, sillä tällä hetkellä tiimeissä on monen eri osaamisalueen työntekijöitä, minkä vuoksi työtehtäviä ei ole mahdollista siirtää joustavasti työntekijältä toiselle.

ATEM-mallin mukainen vertaispalaute toteutuu tiimeissä osittain. Tiimeissä palautetta annetaan, mutta se on pääosin myönteistä ja pintapuolista. Haastatteluissa ilmeni kuitenkin, että työntekijät kokevat olonsa tiimeissä turvalliseksi, joten vertaispalautetta olisi mahdollista kehittää pidemmälle, tähdäten siihen, että tiimiläiset alkaisivat tunnistamaan toistensa virheitä etenkin tehtävissä, joissa virheiden mahdollisuus on suuri, ja antamaan kehittymistä tukevaa palautetta.

ATEM-mallin kaksi viimeistä ominaisuutta, sopeutuminen ja tiimiorientoituminen, toteutuvat kohdeyrityksessä pitkälti. Haastatteluissa ilmeni, että tiimit olivat sopeutuvaisia, sillä he olivat valppaita muutoksille ja valmiina tekemään muutoksia jatkuvan kehittymisen takaamiseksi. Tiimit olivat myös tottuneita muutoksiin ja suhtautuivat niihin pääosin myönteisesti. Haastatteluiden perusteella tiimit vaikuttivat myös hyvin yhteen hitsaantuneilta ja kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä työkavereihinsa.

Muut löydökset

Tutkimuksessa nousi esiin monia mielenkiintoisia seikkoja, mutta tärkeimpinä niistä korostui tavoitteiden asettaminen, johtaminen, muutosten läpivieminen, Scrum masterin rooli sekä palaute ja kehittyminen.

Scrum masterin rooli jakoi haastateltavien mielipiteitä. Teorian mukaan Scrum masterin tehtävänä on fasilitoida ja avata keskusteluita palaverissa, toimia tiimin valmentajana, poistaa työskentelyn esteitä sekä huolehtia, että työskentely tapahtuu Scrumin periaatteiden mukaisesti (Azanha ja muut, 2017; Cubric, 2013; Kettunen, 2009; Lárusdóttir ja muut, 2014). Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että haastateltavat pitivät Scrum masteria pitkälti pelkästään fasilitaattorina. Monet toivoivat, että Scrum master

voisi ottaa tehtäväkseen projektien hallinnollisia tehtäviä, jotka ovat aikaisemmin kuuluneet projektipäälliköille. Shastri ja muut (2021) tukevat väitettä ja toteavat tutkimuksessaan, että projektipäälliköille on edelleen tarvetta ketterässä projektinjohtamisessa. Shastri ja muut (2021) identifioivat tutkimuksessaan useita tehtäviä, jotka ovat perinteisessä projektinjohtamisessa kuuluneet projektipäällikölle, mutta Scrumissa tehtäville ei ole määritelty tekijöitä. Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa raportointi ja budjetointi. Myös Gandomani ja muut (2020) toteavat, että ketterien projektinjohtamisen järjestelmien haasteena on, että projektinjohtajan tehtävät ovat edelleen olemassa, mutta niille ei ole määrättyä tekijää.

Monen tässä tutkimuksessa ilmenneen ongelman taustalla oli tavoitteiden asettamisen epäonnistuminen. Muun muassa tyytymättömyys sprinttimuotoiseen työskentelyyn johtui pitkälti tavoiteasetannan epäonnistumisesta. Tavoitteiden asettamisen haasteet vaihtelivat; joskus sprinttiin otettiin alun perin liikaa tehtäviä, toisinaan sprintin aikana ilmaantui uusia prioriteetiltaan korkeita tehtäviä. Haasteita esiintyi etenkin laitteistokehityksen kanssa työskentelevien kesken. Tannerin ja Mackinnonin (2015) tutkimuksessa eriteltiin seitsemän syytä sprintin epäonnistumiselle: asiakkaan asettamat epäselvät tavoitteet, johdon huono ymmärrys Scrum-prosesseista, korkea työkuorma, ulkopuolinen työ, tilapäisesti ilmenevä työ, tehoton kommunikaatio osastojen kesken sekä tiimiläisten kokemattomuus. Tässä tutkimuksessa ilmenneet ongelmat mukailevat pitkälti Tannerin ja Mackinnonin (2015) tutkimuksen erittelemiä ongelmia 1, 4 ja 5: asiakkaan asettamat epäselvät tavoitteet, ulkopuolinen työ ja tilapäisesti ilmenevä työ. Tutkimuksessa asiakkaan asettamat epäselvät tavoitteet näyttäytyivät välillisesti haasteina sprinttien tavoitteiden asettamisessa. Ulkopuolinen työ ja tilapäinen työ taas näyttäytyivät sprintin aikana ilmaantuvina ylimääräisinä työtehtävinä, joille ei alun perin ollut varattu sprintistä aikaa.

Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, että Scrum koetaan ketteränä mallina, jossa muutosten tekeminen on nopeaa ja helppoa teoriassa, mutta käytännössä muutosehdotukset jäävät kuitenkin usein puolitiehen. Erityisesti sprinttien retrospektiiveissä esiin nostetut

muutosehdotukset jäivät usein toteuttamatta. Lehtisen ja muiden (2017) mukaan on tavallista, että retrospektiivien muutosehdotukset jäävät toteutumatta. Etenkin tavoitteita, priorisointia ja kokemusten parantamista koskevat ehdotukset jäävät useimmiten toteuttamatta. Lehtisen ja muiden (2017) mukaan laajempien ongelmien ratkaiseminen ja juurtuneiden toimintatapojen muuttaminen vaatii organisaation tukea ja johtajuutta, eikä ole kohtuullista odottaa, että tiimi yksinään olisi kykenevä tekemään muutoksen.

Tutkimuksen perusteella työntekijät tunnistivat saavansa palautetta, mutta palaute koettiin yleisesti pintapuoliseksi ja työntekijät saivat lähes yksinomaan positiivista palautetta, minkä vuoksi palautteen ja kehittymisen välistä yhteyttä oli haastavaa hahmottaa. Stroden ja muiden (2022) mukaan on tyypillistä, että vertaispalaute on usein pintapuolista ja syvällisemmän ja kriittisemmän palautteen antaminen vertaisille vaatii molemminpuolista luottamusta ja totuttelua.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että itsensä kehittämiseksi, opiskelemiseksi ja luovuudelle ei ole aikaa, sillä sprintin muut tehtävät ovat kiireellisempiä. Tutkimustulos sotii Scrumin perusperiaatteita vastaan, sillä Heman ja muiden (2020) mukaan Scrumin perusperiaate on ruokkia luovuutta ja tukea osaamisen laajentamista työskentelyn lomassa.

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi laitteistokehityksen parissa työskentelevien tyytymättömyys Scrumiin. Tyytymättömyys liittyi pitkälti tavoitteiden asetantaan sekä laitteistokehityksen pitkään iteraatiosykliin. Ongelmat Scrumin soveltamisessa laitteistokehitykseen on tunnistettu myös kirjallisuudessa. Santosin ja de Oliveiran (2022) mukaan ketterien menetelmien omaksuminen voi tuoda mukanaan haasteita kuudella eri osa-alueella: organisatoriset ongelmat, ongelmat johtajuudessa, haasteet valitussa ketterässä menetelmässä, tuotteisiin tai prosesseihin liittyvät haasteet, asiakkaisiin liittyvät haasteet sekä tiimin ongelmat.

6.2 Pohdinta

Kokonaisuudessaan arvioitaessa, Scrum on suhteellisen toimiva viitekehys ja se on implementoitu yritykseen onnistuneesti. Työntekijät osaavat soveltaa Scrumin periaatteita ja he tunnistavat niistä saatavan hyödyn ja pystyvät myös perustellen kritisoimaan mallia.

Aineiston perusteella yrityksessä olisi syytä tunnistaa johtamisen osa-alueet paremmin ja jakaa johtamisvastuu tietoisemmin. Näin johtajuuteen syntyneet aukot ja tyhjiöt voitaisiin paikata. Johtamisvastuun jakamisella ei tarkoiteta esihenkilömäiseen johtamiseen palaamista, vaan johtamisen osa-alueiden esiin nostamista ja niiden tuomista työntekijöiden tietoisuuteen. Esimerkiksi ongelmienratkaisuun, tehtävienjakoon ja kehittymiseen koettiin ajoittain tarvittavan enemmän järjestelmällisyyttä. Myös roolijakoa tuotearkkitehdin, tuotteenomistajan ja teknisen tuotteenomistajan välillä olisi syytä selkeyttää, jotta tulevaisuudessa vältytään päällekkäisiltä tehtäviltä ja toisaalta paikataan myös mahdolliset aukot. Lisäksi Scrum masterin roolia tulisi pohtia sekä johtajuudessa kuin myös projektipääällikkömaisissä tehtävissä.

Scrumin ajateltiin tutkimuksen mukaan pitkällä aikavälillä edistävän suoriutumista, mutta edistäminen tapahtui osittain esimerkiksi kehittymisen kustannuksella. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kohdeyrityksessä toteutettava Scrum rajoittaa kehitystiimiläisten luovuutta ja ammatillista yhteistyötä. Perinteiselle kurssimuotoiselle opiskelulle ei ollut aikaa, vaikka sille edelleen olisi ollut tilausta. Haastatteluiden perusteella kohdeyrityksessä on jo ennestään pyritty panostamaan itsensä kehittämiseen ja opiskeluun, muun muassa varaamalla tiettyjä ajankohtia, joiden tarkoituksena on antaa työntekijöille mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan. Työtehtäviä olisi syytä priorisoida ja järjestellä yrityksessä siten, että työntekijöillä olisi mahdollisuus hyödyntää kehittymiseen varatut ajat mahdollisimman usein, sillä tutkimuksessa kävi ilmi, että itsensä kehittämiseen varatut ajat käytetään lähes aina päivittäisten työtehtävien hoitamiseen.

Ajankäytöllisesti Scrum koettiin vaihtelevasti. Laajan ammatillisen ymmärryksen ja osaamisen omaavat haastateltavat kokivat Scrumin tapahtumat hyödyllisiksi, kun kapeamman ymmärryksen omaavat olivat pikemminkin turhautuneet tapahtumiin. Jotta Scrumin tapahtumat alettaisiin laajemmin kokea hyödyllisinä, olisi yrityksessä syytä korostaa kehittymistä, kuten edellä mainittu, ja sen lisäksi työntekijöille olisi syytä tiedottaa enemmän myös rinnakkaisten tiimien ja koko osaston toiminnasta, jotta työntekijöillä olisi parempi mahdollisuus hahmottaa kokonaisuuksia. Tämä lisäisi samalla myös työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta, ja tarjoaisi mahdollisuuden verkostoitua oman alan asiantuntijoiden kanssa.

Tutkimuksessa ilmeni myös, että palautteeseen suhtauduttiin myönteisesti tai neutraalisti, mutta työntekijöiden vastaanottama palaute oli pääosin positiivista ja pintapuolista, eikä se tukenut työntekijöiden kehittymistä. Tutkimuksen mukaan esihenkilön antama arviointi otettiin vastaan hyvin, mutta tiedostaen, että palaute perustuu tiimiläisten näkemyksiin esihenkilön näkemysten sijaan. Kehityskeskusteluissa saatu palaute koettiin pintapuoliseksi, eivätkä haastateltavat sen perusteella pystyneet kehittämään itseään tai työskentelytapojaan. Yrityksessä olisi haastatteluiden perusteella hyvät lähtökohdat syvällisemmänkin vertaispalautteen antamiselle, sillä työntekijät kokivat olonsa turvalliseksi ja heillä oli hyvä kommunikaatioyhteys tiimiläisten kesken. Vertaispalaute on Scrumin periaatteiden mukaista, minkä vuoksi siihen kannattaa panostaa esihenkilöiden antaman palautteen sijaan, jotta tulevaisuudessa välttään itseohjautuvuuden rajoittumiselta ja ”vanhaan malliin” palaamiselta.

Tutkimuksen perusteella itseohjautuvuus toteutuu tällä hetkellä yrityksessä vain osittain, sillä työtehtävät ja työn tavoitteet ovat pitkälti ennalta määriteltä. Työtehtävien määrittelyssä ja tavoitteiden asettamisessa yrityksessä olisi mahdollisuus osallistaa työntekijöitä enemmän. Sprinttien suunnittelupalavereiden luonnetta voisi muuttaa enemmän osallistavaksi, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus ilmaista näkemyksensä sprinttien tavoitteista, työkuormasta ja projektia edistävästä tehtävistä.

Osallistamista voisi käyttää myös laitteistokehityksen parissa työskentelevien henkilöiden tyytyväisyyden lisäämiseksi, sillä tutkimuksessa ilmeni tyytymättömyyttä Scrumia kohtaan etenkin laitteistokehityksen parissa työskentelevien henkilöiden keskuudessa. Työntekijöiden tyytyväisyyden kasvattamiseksi, heitä olisi syytä osallistaa enemmän kaikissa Scrum-prosessin vaiheissa. Toteutettavaa Scrum-mallia ei kannata muokata liiallisesti, sillä mitä kauemmaksi teorianmukaisesta Scrumista mennään, sitä matalammat siitä saatavat hyödyt ovat. Sen sijaan työntekijöille tulee tarjota mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja heidän näkemyksensä tulee ottaa huomioon päätöksiä tehtäessä.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa nousee esiin kysymykset analyysin reliabiliteetista ja validiteetista (Hyvärinen ja muut, 2010). Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa systemaattisia tuloksia. Tutkimustulos on reliaabeli, jos useampi tutkija päätyy samankaltaiseen tulokseen tai jos samaa kohdetta tutkimalla eri kertoina, päästään samaan lopputulokseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 188). Tulosta voidaan pitää reliaabelina myös silloin, jos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos.

Validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen käypyyttä (Hyvärinen ja muut, 2010). Validiteetti jaotellaan kahteen luokkaan; sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäistä validiteettia tarkasteltaessa keskitytään arvioimaan tutkimusstrategian sopivuutta suhteessa tutkimuksen kohteeseen ja etenkin tutkimuksessa luotuihin syy-seuraussuhteisiin (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 188). Jos tutkimus ei ole sisäisesti validi, eivät tutkimustulokset ole luotettavia ja johtopäätökset saattavat olla virheellisiä. Ulkoisella validiteetilla sen sijaan tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä. Ulkoinen validiteetti kuvaa tutkimuksen johtopäätösten yleistettävyyttä eri tilanteissa ja väestöissä.

Tämän tutkimuksen validiteetin takaamiseksi tutkimuksen aihe on ensin tarkasti rajattu ja keskeiset käsitteet on määritelty johdantoluvussa. Teoreettinen viitekehys on rakennettu toisessa ja kolmannessa luvussa ja tutkimusprosessia on kuvailtu kattavasti tutkimuksen neljännessä luvussa. Viimeisessä luvussa tehdyt johtopäätökset nojaavat teoreettiseen viitekehukseen. Sisäisen validiteetin vaatimusta tässä tutkimuksessa tukee se, että tutkimusstrategia oli tutkimuksen kohteeseen nähden sopiva ja tutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään se, mitä haluttiinkin selvittää. Haastattelukysymykset hyväksyttiin tuotekehitysyksikön johtajilla ennen varsinaisia haastatteluja ja koko tutkimuksella oli johdon tuki. Tutkija oli tuotekehitysyksikön ulkopuolelta, mikä madalsi haastateltavien kynnystä kertoa epäkohdista ja koko tutkimusprosessin ajan tutkijan ja haastateltavien välillä vallitsi luottamuksen ilmapiiri.

Kysymys ulkoisesta validiteetista on haastavampi, sillä yksittäisen haastattelututkimuksen tulokset voivat olla heikosti yleistettävissä, mutta yleistettävyyttä on pyritty lisäämään valitsemalla haastateltaviksi moninainen joukko työntekijöitä. Huomionarvoista on kuitenkin, ettei tutkimuksella varsinaisesti tavoiteltu laajaa yleistettävyyttä, vaan haluttiin selvittää kohdeorganisaation tilannetta.

Reliabiliteetin takaamiseksi tutkimusmetodi, aineistonkeruumenetelmä ja -analyysimenetelmä on tarkasti määritelty neljännessä luvussa. Haastattelututkimuksen reliabiliteettia voi rajoittaa virheiden mahdollisuus litterointivaiheessa ja nauhoitettujen haastatteluiden epäselvyys. Taulukossa 7 on arvioidu tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

Taulukko 7. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 188).

Kriteeri	Määritelmä	Tutkimuksen näkökulma
Reliabiliteetti	Tutkimustulosten toistettavuus.	Teoreettinen viitekehys esitelty luvuissa 2 ja 3. Tutkimusmetodi, aineistonkeruumenetelmä ja -analyysimenetelmä avattu ja perusteltu luvussa 4. Haastatteluaineiston litteroinnissa käytetty erityistä tarkkuutta asiavirheiden välttämiseksi.
Ulkoinen validiteetti	Tulosten yleistettävyys ja sovellettavuus.	Yksittäisen haastattelututkimuksen tulokset voivat olla heikosti yleistettävissä, mutta yleistettävyyttä on lisätty valitsemalla haastateltaviksi moninainen joukko työntekijöitä.
Sisäinen validiteetti	Tutkimusstrategian sopivuus suhteessa tutkimuksen kohteeseen ja syy-seuraussuhteiden luotettavuus.	Laadullinen haastattelututkimus on perusteltu valinta, kun tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden kokemukset. Tutkimuksessa esitetyt syy-seuraussuhteet perustuvat puhtaasti haastatteluaineistoon ja teoreettiseen viitekehukseen.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Luonnollinen vaihtoehto jatkotutkimukselle olisi aineiston laajentaminen, minkä avulla tulokset olisivat laajemmin yleistettävissä ja kokonaisuudessaan kattavammat. Lisäaineistoa voitaisiin hankkia esimerkiksi haastattelemalla useampaa tuotekehitysinsinööriä ja Scrum masteria sekä laajentamalla haastattelut koskemaan myös tuotteenomistajia ja esihenkilöitä. Lisäksi aineistoa voisi laajentaa koskemaan monimuotoisemmista taustoista lähtöisin olevia henkilöitä. Laajemmalla aineistolla olisi mahdollista tutkia myös tuotteenomistajien ja esihenkilöiden näkemyksiä johtamisesta ja verrata vastauksia tuotekehitysinsinöörien ja Scrum mastereiden vastauksiin. Muita konkreettisia jatkotutkimusehdotuksia nousi esiin kaksi ja ne esitellään seuraavaksi.

Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on tutkia syvemmin Scrum masterin roolia johtajuudessa. Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, ettei Scrum masteria pidetty lähes lainkaan johtajana, kun taas kirjallisuuden mukaan Scrum masterilla on oma roolinsa johtajuudessa ja Scrum masterilta vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin johtajilta. Olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin Scrum masterilta vaadittuja ominaisuuksia ja verrata tuloksia empiiriseen tutkimusaineistoon.

Toinen jatkotutkimusehdotus on tutkia Scrumin toimintaa laitteistojen kehityksessä. Tässä tutkimuksessa kävi usein ilmi laitteistojen parissa työskentelevien henkilöiden tyytymättömyys Scrumin toimintaan. Scrum onkin alun perin ohjelmistokehitystä varten luotu malli, mutta sitä sovelletaan ilmeisen usein myös laitteistojen kehitykseen, joten olisi mielenkiintoista tutkia, millainen sovellus Scrumista on koettu toimivimmaksi. Aihetta voitaisiin tutkia systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla tai vaihtoehtoisesti havainnointia aineistonkeruumenetelmänä käyttäen.

Lähteet

Agrawal, A., Atiq, M. A. & Maurya, L. (2016). A Current Study on the Limitations of Agile Methods in Industry Using Secure Google Forms. *Physics Procedia*, 78, 291–297. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.02.056>

Aguinis, H. (2014). *Performance Management*. Pearson.

Aguinis, H. & Pierce, C. A. (2008). Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 139–145. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1002/job.493>

Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.

Almutawa, Z., Muenjohn, N. & Zhang, J. (2016). THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM ON EMPLOYEES' COMMITMENT: THE MEDIATING ROLE OF THE AMO MODEL. *The Journal of developing areas*, 50(6), 17–29. <https://doi.org/10.1353/jda.2016.0147>

Amaratunga, D. & Baldry, D. (2002). *Moving from performance measurement to performance management*. *Facilities*, 20(5), 217–223.

Azanha, A., Argoud, A. R. T. T., de Camargo Junior, J. B., & Antonioli, P. D. (2017). Agile project management with Scrum: A case study of a Brazilian pharmaceutical company IT project. *International journal of managing projects in business*, 10(1), 121–142. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2016-0054>

Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Noudettu 5-12-2022 osoitteesta <http://agilemanifesto.org/>

- Berlin, S. & Mäkelä, T. (2016). Avoimuus lisää työntoa ja näkyy tuloksissa. *Talouselämä*.
Noudettu 2020-11-08 osoitteesta
<https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/avoimuus-lisaatyointoa-ja-nakyy-tuloksissa/181e2cf2-02d9-302f-94b1-f59ff3d75811>
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009). In search of balance - managing the dualities of HRM: An overview of the issues. *Personnel review*, 38(5), 461–471.
<https://doi.org/10.1108/00483480910977992>
- Bracht, E. M., Junker, N. M. & van Dick, R. (2018). Exploring the social context of self-leadership—Self-leadership-culture. *Journal of theoretical social psychology*, 2(4), 119–130. <https://doi.org/10.1002/jts5.33>
- Biron, M. Farndale, E. & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *International journal of human resource management*, 22(6), pp. 1294–1311. doi:10.1080/09585192.2011.559100
- Boxall, P. F. & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (Fifth edition.). New York, NY.
- Bäcklander, G. (2019). To see or not to see: Importance of sensemaking in employee self-direction. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9 (2), 25–45.
<https://doi.org/10.18291/njwls.v9i2.114799>
- Cardy, R. & Leonard, B. (2011). *Performance Management: Concepts, Skills and Exercises*. Taylor & Francis Group.

- Conboy, K. (2009). Agility from First Principles: Reconstructing the Concept of Agility in Information Systems Development. *Information systems research*, 20(3), 329–354. <https://doi.org/10.1287/isre.1090.0236>
- Cooper, R. G. & Sommer, A. F. (2016). The Agile-Stage-Gate Hybrid Model: A Promising New Approach and a New Research Opportunity. *The Journal of product innovation management*, 33(5), 513–526. <https://doi.org/10.1111/jpim.12314>
- Cubric, M. (2013). An agile method for teaching agile in business schools. *The international journal of management education*, 11(3), 119–131. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2013.10.001>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Denny, E. & Weckesser, A. (2022). How to do qualitative research?: Qualitative research methods. *BJOG: an international journal of obstetrics and gynaecology*, 129(7), 1166–1167. <https://doi.org/10.1111/1471-0528.17150>
- Devanna, M. A. & Tichy, N. (1990). Creating the competitive organization of the 21st century: The boundaryless corporation. *Human resource management*, 29(4), 455–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930290409>
- Dyba, T. & Dingsoyr, T. (2008). Empirical studies of agile software development: A systematic review. *Information and software technology*, 50(9), 833–859. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.01.006>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative methods in business research* (2nd edition.). Sage Publications.

- Gandomani, T. J., Tavakoli, Z., Zulzalil, H. & Farsani, H. K. (2020). The Role of Project Manager in Agile Software Teams: A Systematic Literature Review. *IEEE access*, 8, 117109–117121. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.3004450>
- Hema, V., Thota, S., Naresh Kumar, S., Padmaja, C., Rama Krishna, C. B. & Mahender, K. (2020). Scrum: An Effective Software Development Agile Tool. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 981(2). <https://doi.org/10.1088/1757-899X/981/2/022060>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hohl, P., Klünder, J., van Bennekum, A., Lockard, R., Gifford, J., Münch, J., . . . Schneider, K. (2018). Back to the future: Origins and directions of the “Agile Manifesto” – views of the originators. *Journal of software engineering research and development*, 6(1), 1–27. <https://doi.org/10.1186/s40411-018-0059-z>
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2010). *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- JIANG, K., LEPAK, D. P., HU, J. & BAER, J. C. (2012). HOW DOES HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INFLUENCE ORGANIZATIONAL OUTCOMES? A META-ANALYTIC INVESTIGATION OF MEDIATING MECHANISMS. *Academy of Management journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Järvinen, P. (2019). Mitä suorituksen johtaminen on ja miten suoritusta johdetaan arjessa? *Alma talent*. Noudettu 08-11-2020 osoitteesta <https://pro.almatalent.fi/article/mita-suorituksen-johtaminen-on-ja-mitensuoritusta-johdetaan-arjessa/10249>

- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. (2014). *Johda suoritusta*. Talentum.
- Kauhanen, J. (2015). Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation*, 29(6), 408–422. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.10.003>
- Koskinen, I., Peltonen, T. & Alasuutari, P. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Labuschagne, A. (2015). Qualitative Research - Airy Fairy or Fundamental? *Qualitative report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2003.1901>
- Lappi, T., Karvonen, T., Lwakatare, L. E., Aaltonen, K. & Kuvaja, P. (2018). Toward an Improved Understanding of Agile Project Governance: A Systematic Literature Review. *Project management journal*, 49(6), 39–63. <https://doi.org/10.1177/875697281880348>
- Lárusdóttir, M., Cajander, Å. & Gulliksen, J. (2014). Informal feedback rather than performance measurements - user-centred evaluation in Scrum projects. *Behaviour & information technology*, 33(11), 1118–1135. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2013.857430>
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J. & Gracia, F. J. (2016). High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European management journal*, 34(4), 328–337. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.05.005>

- Lehtinen, T. O. A., Itkonen, J. & Lassenius, C. (2017). Recurring opinions or productive improvements—what agile teams actually discuss in retrospectives. *Empirical software engineering: an international journal*, 22(5), 2409–2452. <https://doi.org/10.1007/s10664-016-9464-2>
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1980). Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective. *The Academy of Management review*, 5(3), 361–367. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>
- Measey, P. B., Radtac, Berridge, C., Gray, A., Levy, R., Measey, P., . . . Wolf, L. (2015). *Agile Foundations - Principles, practices and frameworks*. BCS, The Chartered Institute for IT.
- Neck, C. P. & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of managerial psychology*, 21(4), 270–295. <https://doi.org/10.1108/02683940610663097>
- Obeidat, S. M., Mitchell, R. & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee relations*, 38(4), 578–595. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0163>
- Paasivaara, M., Durasiewicz, S. & Lassenius, C. (2008). Using scrum in a globally distributed project: A case study. *Software process improvement and practice*, 13(6), 527–544. <https://doi.org/10.1002/spip.402>
- Pries, K. H. & Quigley, J. M. (2010). *Scrum Project Management*. CRC Press.

- Punkka, T. (2016). Flexible New Product Development: Using Knowledge Transfer from Agile Software Development as a Catalyst for Adaptation – Case Study and Systematic Literature Review. *Lisensiaatintyö, Aalto yliopisto*.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-201602171404>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rao, T. V. (2016). Performance Management: Toward Organizational Excellence. SAGE Publications.
- Rötkin, L. (2012). *Terveisiä pomolle*. Talentum.
- Santos, P. d. O. & de Carvalho, M. M. (2022). Exploring the challenges and benefits for scaling agile project management to large projects: A review. *Requirements engineering*, 27(1), 117–134. <https://doi.org/10.1007/s00766-021-00363-3>
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2017). The Scrum Guide™ The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Noudettu 03-01-2023 osoitteesta:
<https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-GuideUS.pdf#zoom=100>
- Shastri, Y., Hoda, R. & Amor, R. (2021). The role of the project manager in agile software development projects. *The Journal of systems and software*, 173, 110871.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2020.110871>
- Spiegler, S. V., Heinecke, C. & Wagner, S. (2021). An empirical study on changing leadership in agile teams. *Empirical software engineering: an international journal*, 26(3), 40. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09949-5>

- Srivastava, P. & Jain, S. (2017). A leadership framework for distributed self-organized scrum teams. *Team performance management*, 23(5/6), 293–314. <https://doi.org/10.1108/TPM-06-2016-0033>
- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic human resource management*. Oxford University Press.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. (2011). Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37(1), 185–222. <https://doi.org/10.1177/0149206310383911>
- Stoica, M., Mitcea, M. & Ghilic-Micu, B. (2013). Software Development: Agile vs. Traditional. *Informatica economica*, 17(4/2013), 64–76. <https://doi.org/10.12948/issn14531305/17.4.2013.06>
- Strode, D., Dingsøy, T. & Lindsjorn, Y. (2022). A teamwork effectiveness model for agile software development. *Empirical software engineering: an international journal*, 27(2), 56. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-10115-0>
- Sverrisdottir, H. S., Ingason, H. T. & Jonasson, H. I. (2014). The Role of the Product Owner in Scrum-comparison between Theory and Practices. *Procedia, social and behavioral sciences*, 119, 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.030>
- Sydänmaanlakka, P. (2007). *Älykäs organisaatio* (8. painos.). Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2017). *Älykäs itsensä johtaminen: Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun* (4. painos.). Alma Talent

- Takeuchi, H., Nonaka, I. & groups, w. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137.
- Tanner, M. & Mackinnon, A. (2015). Sources of Interruptions Experienced During a Scrum Sprint. *Electronic journal of information systems evaluation*, 18(1), 3.
- Tarbutton, J. (2019). Scrum for Hardware and Systems Development. *Machine Design*.
Noudettu 14-4-2023 osoitteesta: <https://www.proquest.com/trade-journals/scrum-hardware-systems-development/docview/2241982221/se-2>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. laitos.).
Tammi.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. (2004). Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum.
- Vuori, J. (2021). Vapautta, vastuuta, valtaa: Fenomenografinen tutkimus itseohjautuvuudesta. *Työelämän tutkimus*, 19(3).
<https://doi.org/10.37455/tt.98465>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage.
- Zavyalova, E., Sokolov, D., & Lisovskaya, A. (2020). Agile vs traditional project management approaches: Comparing human resource management architectures. *International journal of organizational analysis (2005)*, 28(5), 1095–1112. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1857>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Hei!

Opiskelen Vaasan yliopistossa henkilöstöjohtamista ja kirjoitan Pro gradu -tutkielmaa aiheesta 'Työntekijöiden kokemus suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa'. Tutkimusta varten haastattelen työntekijöitä heidän kokemuksistaan.

Haastattelu toteutetaan Teamsissa ja se nauhoitetaan. Haastattelu on vapaamuotoinen ja kestoltaan noin 30 min – 60 min. Haastattelut ovat luottamuksellisia ja vastauksia käsitellään täysin anonymisti tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Haastateltavan tai organisaation nimi ei tule esiin missään vaiheessa.

Kokemuksesi ovat tutkimukseni kannalta erittäin tärkeitä ja olisin kiitollinen, jos sinulla olisi aikaa auttaa edistämään tutkimustani ja maisteriksi valmistumista. Ilmoita ystävällisesti osallistumisestasi vastaamalla tähän viestiin tai soittamalla alla olevaan numeroon.

Ystävällisin terveisin,

Emma-Kaisa Stigell

Liite 2. Haastattelukysymykset

Taustatiedot

1. Ikä, koulutustausta
2. Missä Scrum roolissa työskentelet?
3. Miten pitkä kokemus sinulla on tämäntyyppisestä työskentelystä?

Scrum

1. Miten Scrum tapahtuvat (sprintit, päiväpalaverit, suunnittelupalaverit jne.) edistävät tai rajoittavat mielestäsi suoriutumista?
2. Kenen koet olevan vastuussa suoriutumisen johtamisesta Scrum mallissa?

Itseohjautuvuus / ryhmäohjautuvuus

4. Scrum-malli edellyttää itseohjautuvuutta, millaisena olet kokenut sen?
 - a. tiimityöskentely, työn pirstaleisuus, vapaus vs. kontrollointi, kehittyminen
 - b. Etätyönäkökulma
5. Millaisena olet kokenut tehtävien jaon?
 - a. Kuka jakaa tehtävät? Onko se reilua ja oikeudenmukaista?
 - b. Onko tehtävien valitseminen oma-aloitteista?
6. Millaisena olet kokenut ongelmien ratkaisemisen?
 - a. Saako tukea tarvittaessa?
 - b. Keneltä haet tukea?
 - c. Missä nostat ongelmat esiin?
7. Millaisena olet kokenut oman työn tuloksen arvioimisen? Miten arvioit, milloin tehtävä on "done"?

Suoriutumisen johtaminen

8. Millaisia kokemuksia sinulla on suoriutumisen johtamisesta Scrum-mallissa?
 - a. Työkuorma, tavoitteet, arviointi, palaute, kehittäminen
9. Miltä tuntuu, kun suoriutumista arvioi henkilö, joka ei ole mukana päivittäisessä tekemisessä?
 - a. Tuntuuko arviointi oikeudenmukaiselta?
10. Kenellä on mielestäsi suurin rooli tällä hetkellä päivittäisjohtamisessasi?
 - a. Mitä mieltä olet tämänhetkisestä päivittäisjohtamisesta?
11. Haluaisitko muuttaa jotain nykyisessä toimintamallissa, mitä?
12. Muita kommentteja?