

This is an electronic reprint of the original article. This reprint may differ from the original in pagination and typographic detail.

Please cite the original version: Kemppainen, H. & Hilska-Keinänen, K. (2020) Ketterä karhu ja itseohjautuvat heimot. Tietoasiantuntija 5, 8-9.

Ketterä karhu ja itseohjautuvat heimot

Kukapa olisi muutama vuosi sitten uskonut, että nimenomaan Verohallinto tulee olemaan edelläkävijä ketteryydessä, osaamisen joustavassa hyödyntämisessä ja itseohjautuvien tiimien rakentamisessa?

TEKSTI: HENNA KEMPPAINEN, KATJA HILSKA-KEINÄNEN

Asiakkaille – eli jokaiselle suomalaiselle – Verohallinnon palveluiden virtaviivaistuminen, sähköistyminen, nopeutuminen ja kansanomaistuminen ovat tuoneet konkreettisen kokemuksen verokarhun lempeydestä. Mikä muu valtion viranomainen kuiskii korvaasi neuvoja ja toimii esimerkkinä asiakaslähtöisessä kehittämisessä myös yksityisille organisaatioille? Siksi onkin mielenkiintoista kurkistaa sisään Verohallinnon organisaation sisäiseen kehitykseen, joka on mahdollistanut palveluiden ja toiminnan näin voimakkaan uudistumisen.

Heimomalli tukee tiedolla johtamista

LUT:n tietojohdamisen maisteriohjelmassa opiskellut Henna Kempainen tutki gradussaan Verohallinnon heimomallia ja sen hyödyntämistä tiedolla johtamisessa. Lopputulena oli, että heimomallin ominaispiirteet tukevat tiedolla johtamista linkittymällä ketterän organisaation peruspilareiden kautta tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Tarvitaan siis ketterä kehys, itseohjautuvia tiimejä sekä strategiaan ja tavoitteisiin suunnatut toimintamallit.

Verohallinnossa heimomalli on rakennettu analytiikkaorganisaation ympärille ja heimoja on yhteensä

Mikä muu valtion viranomainen kuiskii korvaasi neuvoja ja toimii esimerkkinä asiakaslähtöisessä kehittämisessä myös yksityisille organisaatioille?

viisi. Ketterä organisaatio ja sen kehittäminen perustuu McKinseyn määrittelemien peruspilarien ympärille, jotka ovat strategia, rakenteet, prosessit, ihmiset sekä teknologia. Näistä viimeksi mainittu oli jätetty kehittämiskohteiden ulkopuolelle, eikä sitä siten käsitelty gradussakaan. Verohallinnossa oli kustakin peruspilarista valittu vielä muutama kehittämiskohde, joita oli lähdetty kehittämään heimomallin kautta. Heimojen asiakkaat ovat sisäisiä asiakkaita, joilta tulee heimoille ns. ongelmia, jotka analytytikot ratkaisevat. Asiakas on mukana prosessissa sen alusta loppuun.

Strategiaan pohjautuvaa priorisointia

Heimojen toiminta perustuu strategiaan, mikä tarkoittaa, että heimoille tulevat ongelmat on priorisoitu ja fokusoitu strategian mukaisiin tavoitteisiin. Vaikka heimot rakentuvat analytytikoiden ympärille, koko malli perustuu tarvepohjaisiin tiimirakenteisiin, jolloin analytytikoilla on moniosaajatiimien mukaisesti tarvittaessa käytössä asiantuntijaresursseja. Prosessit perustuvat mahdollisuuksien mukaan ketterille toimintatavoille ja kokeilukulttuuriin eli tiimit toimivat sprinttimäisesti vahvasti yhteistyössä asiakkaan kanssa. Erilaiset palaverit ovat tärkeitä etenemisen seurannassa sekä oman toiminnan arvioimisessa ja kehittämisessä. Heimomallin keskiössä on ihmiskeskainen johtaminen ja itseohjautuvuuden vahvistaminen, mikä tarkoittaa tiimien itsenäistä työn toteuttamista, ilman ulkopuolelta tulevaa työnohjausta.

Koko malli perustuu tarvepohjaisiin tiimirakenteisiin, jolloin analytytikoilla on moniosaajatiimien mukaisesti tarvittaessa käytössä asiantuntijaresursseja.



Heimomalli vahvistaa yhteistyötä ja työn arvostusta

Heimokokeilussa mukana olleet kokivat yhteistyön vahvistuneen erityisesti analyytikoiden välillä ja sitä kautta myös tiedon jakamisen lisääntyneen. Heimomalli oli myös lisännyt mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön sekä tuoda oma osaaminen paremmin esille. Lisäksi heimomallikokeilu nähtiin selvänä merkinä analyytikoiden työn arvostuksesta. Kaikki uskoivat heimomallin toimivuuteen ja halu sen kehittämiseksi edelleen oli vahva.

Gradussa tarkasteltiin heimomallin hyödyntämistä tiedolla johtamisessa, sekä tiedon tuottamisen että tiedon hyödyntämisen näkökulmista, jotka mahdollistavat tehokkaammin heimomallin ominaispiirteiden avulla, jotka ovat:

- ❖ strategia- ja asiakaslähtöisyys
- ❖ yhteistyö asiakkaan kanssa
- ❖ itseohjautuvuus ja tiimien valtaistaminen
- ❖ vahvan tiedon kulttuuri
- ❖ tiedon ja toiminnan läpinäkyvyys
- ❖ kokeilukulttuuri
- ❖ jatkuva oppiminen ja kehittäminen sekä
- ❖ yhteisömyisyys.

Tällöin tieto on linkitetty liiketoimintaan, organisaatiolla on vahva visio, tietoa johdetaan, organisaatiossa on tietoa luova ja jakava kulttuuri, jatkuvaan oppimiseen panostetaan ja kaiken kaikkiaan organisaatiolla on systemaattinen tietoprosessi. ■



Henna Kempainen työskentelee Laurea-ammattikorkeakoulussa tutkimuspalvelupäällikkönä ja on valmistunut kauppatieteiden maisteriksi LUT:in Tietojohtamisen ja johtajuuden koulutusohjelmasta keväällä 2020.

Katja Hilska-Keinänen on Suomen ympäristökeskuksen tietopalvelun ryhmäpäällikkö ja LUT-yliopiston tietojohtamisen opiskelija. Katja on myös Tietojohtaminen ry:n hallituksen jäsen.



Kuva: Kristian Keinänen

” Tutkimustulosten mukaan heimomallin ominaispiirteet tukevat tiedolla johtamista linkittymällä ketterän organisaation peruspilarien kautta tiedon tuottamiseen ja hyödyntämiseen. Heimomallin kautta toiminta perustuu strategiaan, yhteiseen tavoitetaan ja jaettuun visioon. Toiminta on asiakaslähtöistä, tiimit valtaistettuja ja itseohjautuvia, ja organisaatiossa on vahva tiedon kulttuuri. Aktiivinen yhteistyö ja ekosysteemijattelu, yhteiset tilat, jatkuva oppiminen ja kehittäminen, kokeilukulttuuri sekä tiedon ja toiminnan läpinäkyvyys tukevat tiedon tuottamista ja hyödyntämistä ja siten tiedolla johtamista.

LÄHDE

Kempainen, Henna (2020). Ketterän organisaation heimomallin hyödyntäminen tiedolla johtamisessa, Case Verohallinto. Pro gradu -tutkielma. Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto (LUT) School of Business and Management Tietojohtaminen ja johtajuus. <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/160674>.

Henna kertoo gradun tekemisen Verohallinnolle olleen sujuva prosessi, joka eteni lopputyön tekijän näkökulmasta suunnitellulla tavalla.

Mistä sait ideasi Verolle tehtävään lopputyöhön?

Verohallinto oli mukana yhdessä Laurean tutkimushankkeessa, jonka lopputulosten esittämistilaisuudessa olin mukana. Olin myös kuulunut, että Verohallinto on hyvin kehittämisorientoitunut organisaatio, jossa suhtaudutaan avoimesti lopputöiden tekoon. Tilaisuuden jälkeen keskustelin muutaman Verohallinnon edustajan kanssa ja heiltä tuli idea heimomallin tutkimiseen. En ollut koskaan aikaisemmin kuullut heimomallista, mutta aihe kuulosti heti alusta alkaen todella mielenkiintoiselta. Lisäksi graduni linkittyi hyvin sekä tämän edellä mainitun Laurean tutkimushankkeen toteuttamiseen, että heimomallin käyttöönottoon, joten päätös oli helppo. Niinpä kollegan kannustamana tein gradun suunniteltua aikaisemmin ja olin opintovapaalla syksyn 2019.

Millainen kokemus gradun tekeminen Verolle oli?

Sain Verohallinnolta yhteyshenkilön, jonka kanssa tapasimme gradu-prosessin aikana muutamia kertoja. Lisäksi sain heimomalliin liittyvää Verohallinnon sisäistä materiaalia ja ehdotukset haastateltavista henkilöistä. Kaikki haastateltavat suhtautuivat graduuni avoimesti ja niiden aikataulusuunnitelma ja toteuttaminen oli sujuvaa. Kaiken kaikkiaan prosessi eteni suunnittelemani aikataulun mukaisesti. Toivon, että Verohallinto sai gradustani myös uusia ajatuksia, sillä gradun tekemisen aikaan heimomalli oli vielä kokeiluvaiheessa ja siten edelleen kehittyvä.

Yllättikö Veron organisaatiokulttuuri?

Vaikka olin kuullut Verohallinnon kehittämisinnosta ja ketteryydestä, yllätyin kyllä jossakin määrin. Gradun haastatteluissa tuli selvästi esille, että Verossa panostetaan ketteriin toimintatapoihin ja kokeilukulttuurin, henkilökunnan kehittämiseen ja viihtyvyyteen sekä itseohjautuvuuteen. Toisaalta analytiikkaorganisaation tärkeys ja merkitys organisaatiolle on ymmärretty ja se halutaan tuoda esille.

