



Ketterässä toimintatavassa tii- miytyminen,

ja uuden toimintatavan omaksuminen

Satu Salonen

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2021

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SALONEN SATU:

Ketterässä toimintatavassa tiimiytyminen,
ja uuden toimintatavan omaksuminen

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 7 sivua
Toukokuu 2021

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi OP Ryhmä, korvauspalveluiden tutkintapalvelut. Tutkintapalveluissa aloitti syyskuussa 2020 toimimaan uusi fraud desk tiimi. Tiimin tarkoituksena oli tehdä yhteistyötä vakuutustutkijoiden ja korvauspalveluiden tiimien kanssa korvausehtojen mukaisen vahinkotapahtuman todentamiseksi. Tiimin jäsenistä oli tarkoitus tulla moniosaajia, jolloin tiimin jäsenet pystyvät tuuraamaan toisiaan eri korvauslajien vahinkojen käsittelyssä. Tiimin toimintaan vaikutti OP Ryhmässä vaihteittain käyttöön otettu ketterä toimintatapa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata fraud desk tiimin ketterän toimintatavan omaksuminen ja tiimin tiimiytyminen. Samalla työssä tuotiin esille, miten tiimi tulee pääsemään sille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen osaamisen laajentamisessa. Ketterä toimintatapa nojautuu Leanin ajatukseen, koska ketterä tiimi toimii osittain Scrumin mukaisesti ja Kanbania soveltaen. Näin ollen teoreettisessa viitekehyksessä tuotiin esille Leanin, Scrumin ja Kanbanin teoriaa esille.

Työ tehtiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen aikana havainnointiin tiimin toimintaa. Havainnoinnin lisäksi, tiimille tehtiin kolme (3) kyselyä Forms-sovelluksen avulla tiimin jäsenten mielipiteiden selvittämiseksi osaamisen laajentamisesta, ketterästä toimintatavasta ja tiimiytymisestä. Lisäksi haastateltiin tutkintapäällikkö Mika Kivistöä, riskiasiantuntija Satu Puhakkaa ja tiimin agile coachia Silja Koskea. Haastatteluista löytyy otteita teoreettisen viitekehyksen sisällä.

Tiimin jäsenille tehtyjen kyselyiden ja havainnoinnin perusteella, tiimi tiimiytyi hyvin, ja se toimii itseohjautuvasti ketterän toimintatavan mukaisesti Kanbania apuna käyttäen. Osaamisen laajentamiseen liittyen tiimille tehtiin Excel-pohja, mitä on tarkoituksena käyttää henkilökohtaisena osaamisprofiilina.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences

Salonen Satu

Teamwork in an agile way of working,
and adopting a new way of working

Bachelor's thesis 87 pages, appendices 7 pages
May 2021

The thesis was commissioned by OP Financial Group, Compensation Services and Special investigation unit. In September 2020 a new team, called Fraud desk, started operating in Investigation Services. The purpose of the team was to cooperate with insurance investigators and claims services teams to verify the damage event in accordance with the compensation conditions. The team members were intended to become multi-skilled allowing the team members to replace each other in dealing with different types of claims. An agile method that was gradually introduced in OP Financial Group supports the team operations.

The goal of this thesis was to describe the adoption process of Agile method and teamwork skills in the Fraud desk unit. At the same time the work highlighted how the team achieved the goals set for it and expanded its expertise. Agile approach is based on Lean method because the Agile team works partly in accordance with Scrum theory, but it also applies Kanban method. Thus, the theories of Lean, Scrum and Kanban were presented in the theoretical framework.

The work was carried out as a qualitative study. During the study, the team activities were observed. In addition to observation, three surveys were conducted for the team using Forms to find out team members' opinions on competence expanding, agile approach and teaming up forms and the name of a person usually comes before the title. The following persons were interviewed for the thesis: Mika Kivistö, Head of Special Investigations Unit of the team and Satu Puhakka, Risk Specialist, as well as Silja Koski, Agile Coach of the team. The interviews have been unpacked inside the theoretical reference.

Based on the surveys and observations made about the team members, the team is well teamed up and acts in a self-driving manner in accordance with an agile approach using Kanban. In connection with the expansion of competence an Excel base for the team was made intended to be used as an Excel base for the team, which is intended to be used as a personal knowledge profile.

Keywords: agile, lean, scrum, kanban, multi-skilled, team

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	8
	2.1 Pohjola Vakuutus Oy, korvauspalvelut.....	8
	2.2 Tiimin tarkoitus ja lähtötilanne.....	9
	2.3 Tiimin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat.....	11
	2.4 Valvova viranomainen.....	12
	2.5 OP Ryhmän strategia.....	12
	2.6 Strategiset painopisteet.....	13
	2.7 OP Ryhmän avainlukuja.....	14
	2.8 OP Ryhmän ketterään toimintatapaan siirtyminen	14
3	TYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT	16
4	KETTERÄT (AGILE) MENETELMÄT	17
	4.1 Yleistä ketterästä (Agile) toimintatavasta	17
	4.2 Ketterä johtaminen	19
	4.3 Lean	21
	4.4 Scrum ja Kanban viitekehykset	24
	4.4.1 Scrum	26
	4.4.2 Kanban	28
	4.5 Palaverikäytännöt ketterässä toimintatavassa	31
5	KETTERÄN MENETELMÄT OP RYHMÄSSÄ	32
	5.1 Ketterän seremoniat OP korvauspalveluissa	35
6	ITSEOHJAUTUVAKSI MONIOSAAJAKSI KEHITTÄMINEN.....	37
	6.1 Itseohjautuvuus yleisesti	37
	6.2 Itseohjautuminen OP Ryhmässä ja itseohjautumisen teoriaa	39
	6.2.1 Tiimien itseohjautuvuus	41
	6.2.2 Itseohjautuvuuden ongelmat	42
	6.2.3 Itseohjautumisen johtaminen.....	43
	6.3 Muutosjohtaminen.....	45
	6.4 Muutos viestintä	46
	6.5 Osaamisen laajentaminen.....	47
	6.5.1 Osaamistarpeet	48
	6.5.2 Ketterä oppiminen	49
	6.6 Työhyvinvointi	52
7	TIIMI.....	55
	7.1 Mikä on tiimi?	56
	7.2 Tiimin kehitysvaiheet	56

8	TUTKIMUKSEN DATAN KERÄÄMINEN	60
8.1	Laadullinen tutkimus	60
8.2	Objektiivisuus	61
8.3	SWOT-analyysi	62
8.4	Swot analyysi tiimiytymisestä ja osaamisen laajentamisesta	63
9	TUTKIMUSTULOKSET	65
9.1	Tiimiytyminen ja tiimin tarkoitus	66
9.2	Ketterän toimintatavan omaksuminen	69
9.3	Osaamisen laajeneminen ja työhyvinvointi	71
10	JOHTOPÄÄTÖKSET	73
11	POHDINTA	76
	LÄHTEET	77
	LIITTEET	81
	Liite 1. Tutkintapäällikkö Mika Kivistön haastattelukysymykset	81
	Liite 2. Agile coach Silja Koski haastattelukysymykset	82
	Liite 3. Riskiasiantuntija Satu Puhakan haastattelukysymykset	83
	Liite 4. Kysely 1	84
	Liite 5. Kysely 2	85
	Liite 6. Loppukysely	86
	Liite 7. Osaamisprofiili	87

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata uuden tiimin tiimiytyminen ja uusien ketterien toimintatapojen omaksuminen sekä osaamisen laajentuminen kohti moniosajuutta. Tiimi toimii kahdella paikkakunnalla: Helsingissä ja Tampereella. Omat haasteensa tiimiytymiselle on tämän kahden paikkakunnan lisäksi antanut maailmalla jylläävä koronavirus (covid-19) virus. Tämä on estänyt aika-ajoin tiimiä toimimasta yhdessä samassa tilassa fyysisesti, edes paikkakuntaakohtaisesti.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjola Vakuutus Oy, korvauspalveluiden tutkintatiimi. Pohjola Vakuutus Oy kuuluu OP Ryhmän Vakuutus liiketoimintasegmenttiin. OP Ryhmä on muuttanut vaiheittain toimintatapaansa ketteräksi läpi eri organisaatioiden, joten myös tämä näkyy Pohjola Vakuutus Oy:n toiminnassa ja sitä kautta heijastuu uuden tiimin toimintaan. Ketterän toimintatavan myötä tiimin tulee olla itseohjautuva. Molemmat sekä ketterätoimintatapa että itseohjautuvuus tarkoittavat uusien toimintatapojen omaksumista.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytäänkin tutkimusongelmien kannalta oleelliseen teoriaan ketterästä toimintavasta työhyvinvointiin asti. Ketterä toimintatapa on mielestäni hyvin lähellä Leanin toimintaa, joten ymmärtääkseni ketterää paremmin tuon työssä esille myös Leanin teoriaa sekä molempien toimintatapojen toimintaperiaatteina toimivia Scrum ja Kanban viitekehyksiä.

Uuden tiimin toimintaa sääntelee finanssialaa koskevat säännökset ja lainsäädäntö. Nämä osaltaan vaikuttavat osaamisen laajentamiseen, koska lakisääteisissä vakuutuksissa on tietyt määräajat, missä ajassa vahingot tulee ottaa käsittelyyn ja ratkaista. Myös vapaaehtoisissa vakuutuksissa on omat määräaikansa sille, missä ajassa vahinko tulee ratkaista. Näiden lisäksi OP Ryhmällä on oma lupauksensa asiakkaalle palveluiden saatavuudesta, mikä vaikuttaa siihen, miten tiimi voi irrottautua omista töistään ja laajentaa osaamistaan toiseen korvauslajiin.

Oman haasteensa työlle aiheuttaa se, että osa OP ketterästä on salassa pidettävän materiaalin piirissä liikesalaisuuksien vuoksi. Halusin, kuitenkin tehdä opinnäytetyöstäni täysin julkisen, joten olen etsinyt OP ketterään liittyvää materiaalia

enimmäkseen julkisista lähteistä. Tämän lisäksi olen pyytänyt OP Ryhmän sosiaalisen median päälliköltä ulkoiseen jakeluun tarkoitettua ketterä materiaalia.

Lähdemateriaalina on myös tekemäni sähköpostihaastattelut tutkintapäällikkö Mika Kivistölle ja riskiasiantuntija Satu Puhakalle sekä Teamsin välityksellä tehty henkilöhaastattelu agile coach Silja Koskelle. Otteita haastatteluista on lähdemateriaalin joukossa.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

OP:n liiketoiminta on jaettu kolmeen (3) liiketoimintasegmenttiin. Segmentit ovat Vähittäispankki, Yrityspankki ja Vakuutus.



KUVIO 1. OP Ryhmän liiketoimintasegmentit (OP liiketoiminta-alueet n.d.)

Työn toimeksiantaja on Pohjola Vakuutus Oy, korvauspalvelut. Työ tehdään korvauspalveluorganisaatioon kuuluvaan tutkintapalvelut tiimille.

2.1 Pohjola Vakuutus Oy, korvauspalvelut

Pohjola Vakuutus Oy on osa OP Ryhmää. Ryhmän pääjohtaja on Timo Ritakallio ja Pohjola Vakuutus Oy:n toimitusjohtaja on Olli Lehtelä. Korvauspalveluiden johtaja on Sari Styrman. Tämä työ tehdään Sari Styrmanin vastuualueella toimivaan tutkintapalveluihin. Tutkintapalveluiden toiminnasta vastaa tutkintapäällikkö Mika Kivistö.

Tutkintapalvelut koostuu kahdesta eri tiimistä fraud deskistä ja tutkintatiimistä. Tutkintatiimi koostuu Pohjola Vakuutus Oy:n tutkijoista. Tutkijoita on tällä hetkellä

kahdeksan (8), joista yksi on vielä perhevapaalla tätä työtä kirjoitettaessa. Fraud desk, koostuu kuudesta (6) eri korvauslajien erityiskäsittelijöistä ja kolmesta (3) riskiasiantuntijasta. Tässä työssä keskitytään näistä edellä mainituista tiimeistä fraud deskin toimintaan.

2.2 Tiimin tarkoitus ja lähtötilanne

Uusi fraud desk tiimi aloitti toiminnan 1.9.2020. Tiimi toimii kahdella paikkakunnalla Helsingissä ja Tampereella. Tampereella toimii kaksi (2) riskiasiantuntijaa, joista toinen palaa takaisin vanhempainvapaalta tämän työn kirjoituksen aikana, ja toisena toimii itse allekirjoittanut tämän opinnäytetyön tekijä. Kahden (2) riskiasiantuntijan lisäksi Tampereella toimii kaksi (2) ajoneuvovahinkoihin erikoistunutta erityiskäsittelijää, kaksi (2) kotivahinkoihin erikoistunutta erityiskäsittelijää ja yksi (1) henkilövahinkoihin erikoistunut erityiskäsittelijä. Helsingissä toimii yksi (1) riskiasiantuntija, yksi (1) kotivahinkoihin erikoistunut erityiskäsittelijä ja yksi (1) henkilövahinkoihin erikoistunut erityiskäsittelijä.

Tiimin yhtenä tarkoituksena on tehdä yhteistyötä vakuutustutkijoiden ja korvauspalveluiden eri korvauslajien tiimien kanssa varmistaakseen ehtojen mukainen vahinkotapahtuma ja, että Finanssivalvonnan ohjeistuksen mukaiset korvauksenhakijalle kuuluvat korvaukset toteutuvat. (Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset periaatteet 2019, 6.)

Ennen fraud desk tiimin aloittamista edellä mainitut erityiskäsittelijät toimivat korvauspalveluissa kyseisen korvauslajin tiimin sisällä. Tällöin heidän toimintaansa ohjasi pääasiassa lähiesimies ja vahinkotapahtuman selvittelyä tehtiin muun työn ohessa. Tutkintapäällikkö Mika Kivistö (2021) toteaa fraud deskin perustamisesta seuraavaa: eri korvauslajeissa erityiskäsittelyä tekevillä henkilöillä oli erilaisia toimenkuvia ja erilainen mahdollisuus käyttää työaika eriyksikäsiteltävien vahinkojen hoitamiseen, näin ollen perustettiin moniosaajuuteen tähtäävä tiimi. Ongelmana oli, että resursseja oli käytettävissä vaihtelevasti ja toimintatavat eivät olleet yhteneväisiä ja kaikki keskittyivät pelkästään oman vahinkolajin vahinkoihin. Kivistön (2021) mukaan tarkoituksena oli siis yhtenäistää, kehittää ja tehostaa erityiskäsiteltävien vahinkojen prosesseja.

Keskeisessä osassa tiimiläisten toimintaa on mahdollisten epäilyttävien liiketoimien havaitseminen. Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä määrittelee lain 3 luvun 2 §:ssä hyvin yksityiskohtaisesti sen, että asiakas tulee tunnistaa keräämällä asiakkaasta tarpeeksi tietoa liiketoimen suorittamiseksi. (Laki rahanpesun ja terrorismin estämisestä annetun lain muuttamisesta 573/2019.) Tämän lain noudattamista valvoo Finanssivalvonta. Finanssivalvonnan (n.d) mukaan valvottavilla on velvollisuus tuntea asiakkaansa toimintaa, havaita ja selvittää epäilyttäviä liiketoimia sekä ilmoittaa epäilyistään Rahanpesun selvittelykeskukselle. (Finanssivalvonta n.d.)

Yksi näistä epäilyttävistä liiketoimista on esimerkiksi bulvaanitalanne. Minilex (n.d) määrittelee bulvaanin välilliseksi edustajaksi, joka tekee sopimuksen omista nimissään toisen henkilön lukuun. Päämiehellä on määräämisvalta, eli bulvaani toimii toisen henkilön tahdon mukaan. Bulvaanin välityksellä sopimuksia tehdessä on syytä kiinnittää erityisesti huomiota siihen, että vastuu sopimussuhteessa kohdistuu ensisijaisesti bulvaaniin, eikä päämieheen, jonka hyväksi bulvaani toimii. Bulvaania saatetaan käyttää esimerkiksi tilanteessa, jossa henkilö pyrkii salaamaan omistuksiaan, henkilöllä ei ole oikeutta harjoittaa liiketoimintaa tai hän pyrkii salaamaan omistuksiaan ja käyttää siksi hyväkseen bulvaanirakennelmaa. Käytettäessä bulvaania sen vuoksi, ettei päämies voi itse laillisesti toimia, esimerkiksi hankkia jotain tiettyä omaisuutta nimiinsä, voidaan bulvaanijärjestely katsoa lain kiertämiseksi.

Bulvaanina voi toimia yritys, tavallinen henkilö tai jopa yhteisö. Koska sopimus on tehty bulvaanin nimiin, saattaa bulvaani olla velvollinen täyttämään sopimukseen mukaiset velvoitteensa henkilökohtaisesti, vaikka sopimus on tehty toisen hyväksi ja toisen ohjauksessa. (Minilex n.d.)

Tiimi tarkastelee tällaisia tilanteita vakuutuslainsäädännön 23 § ja 24 § perusteella:

”23§ Tiedonantovelvollisuuden laiminlyönti vahinkovakuutuksessa

Jos vakuutusnottaja tai vakuutettu on vahinkovakuutuksessa täyttäneensä 22 §:ssä säädettyä velvollisuuttaan menetellyt vilpillisesti, vakuutuslainsäädännön mukainen vakuutus sopimus ei sido vakuutusnottajaa. Vakuutusnottajalla on oikeus pitää suoritetut vakuutusmaksut, vaikka vakuutus raukeaisi.

Jos vakuutuksenottaja tai vakuutettu on tahallisesti tai huolimattomuudesta, jota ei voida pitää vähäisenä, laiminlyönyt tiedonantovelvollisuutensa, korvausta voidaan alentaa tai se evätä” (Vakuutusso-
pimuslaki 543/1994)

24§ Tiedonantovelvollisuuden laiminlyönti henkilövakuutuksessa

Jos vakuutuksenottaja tai vakuutettu on henkilövakuutuksessa täyt-
täessään 22 §:ssä säädettyä velvollisuuttaan menetellyt vilpillisesti,
vakuutusso-
pimus ei sido vakuutuksenantajaa. Vakuutuksenantajalla
on oikeus pitää suoritettut vakuutusmaksut, vaikka vakuutus rau-
keaisi.

Vakuutuksenantaja on vastuusta vapaa, jos vakuutuksenottaja tai
vakuutettu on tahallisesti tai huolimattomuudesta, jota ei voida pitää
vähäisenä, laiminlyönyt tiedonantovelvollisuutensa ja vakuutuk-
senantaja ei olisi lainkaan myöntänyt vakuutusta siinä tapauksessa,
että oikeat ja täydelliset vastaukset olisi annettu. Jos vakuutuksen-
antaja tosin olisi myöntänyt vakuutuksen mutta ainoastaan korkeam-
paa maksua vastaan tai muutoin toisilla ehdoilla, kuin oli sovittu, va-
kuutuksenantajan vastuu rajoittuu siihen, mikä vastaa sovittua va-
kuutusmaksua tai niitä ehtoja, joilla vakuutus olisi myönnetty.

Edellä mainitut vahinkojen todellisuuden, bulvaanitilanteiden ja rahanpesun sekä
terrorismin estäminen kuuluvat lain mukaan kaikille asioiden parissa työskente-
leville. Tiimin toinen tavoite onkin yhdessä tutkintatiimin kanssa antaa omaa tie-
totaitoansa eteenpäin sisäisille asiakkaille näiden edellä mainittujen epäselvien
vahinkotilanteiden ja epäilyttävien liiketoimintojen havaitsemiseksi. Pohjola Va-
kuutus Oy:lla on oma prosessinsa siihen, miten näitä edellä mainittuja vahinkoja
selvitellään.

2.3 Tiimin sisäiset ja ulkoiset asiakkaat

Mika Kivistö (2021) toteaa, että tiimin sisäisiä asiakkaita ovat Pohjola Vakuutus
Oy:n ja OP Henkivakuutuksen henkilöstö. Tiimin toiminta näkyy sisäisille asiak-
kaille siten, että tiimi auttaa sisäisiä yhteistyökumppaneita väärinkäytösten tor-
junnassa ja haastavien vahinkojen selvittelyssä. Ulkoisille asiakkaille tiimin toi-
minta taas näkyy toisaalta nopeampana vahinkojen käsittelynä, koska erityiskä-
siteltävät vahingot hoidetaan yhdessä paikassa ja ne eivät ole normaalivahinko-

jen käsittelyn esteenä. Erityiskäsittelyprosessin tarkoituksena on, että erityiskäsittelyjen vahinkojen ratkaisut myös tehdään erityiskäsittelijöiden toimesta, mikä taas vähentää vahinkojen siirtämistä työjonosta toiselle.

2.4 Valvova viranomainen

Finanssivalvonta on vakuutusyhtiöitä valvova viranomainen. Finanssivalvonta valvoo, että vakuutusyhtiöt toimivat hyvän vakuutustavan mukaisesti. Vakuutusyhtiöiden toiminnalle asetetaan monia vaatimuksia Vakuutusyhtiölain ja hyvän vakuutustavan toimesta.

Finanssivalvonta (2019) on laatinut ohjeen, missä kerrotaan, miten lainsäädännön ja hyvän vakuutustavan asettamat vaatimukset toteutetaan myönnettäessä kuluttajille vapaaehtoisia vakuutus sopimuksia, niitä irtisanottaessa ja päätettäessä korvauksista. Ohjeen mukaan korvaustoiminnan tavoitteena on, että asiakas saa sen korvauksen, joka hänelle lain ja vakuutus sopimuksen mukaan kuuluu. Asiakkaan tulee saada kaikki ne korvaukset, joihin hän on oikeutettu, vaikka ei niitä osaisi hakeakaan. Kaikkia asiakkaita kohdellaan oikeudenmukaisesti, tasapuolisina ja samanarvoisina. Asiakkaan antamia tietoja käsitellään vaitiolomääräyksiä noudattaen ja luottamuksellisesti. Korvaustoiminnan lähtökohtana onkin, että asiakas antaa oikeat ja täydelliset tiedot. Jos asiakkaan huomataan kuitenkin toimineen vilpillisesti, on vakuutusyhtiön velvollisuutena vilpin torjuminen ja väärinkäytöksen yritys. Vakuutus korvausta voidaan alentaa tai evätä vilpin perusteella. Tämän lisäksi rikollisesta menettelystä voidaan ilmoittaa poliisille. (Finanssivalvonta 2019, 6.)

2.5 OP Ryhmän strategia

OP Ryhmän strategia (n.d.), on viimeksi vahvistettu kesäkuussa 2019. Strategiaan sisältyy ryhmän visio ja arvot. Ryhmän visiona on olla vetovoimaisin ja johtava finanssiryhmä Suomessa niin asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden, henkilöstön kuin sidosryhmien näkökulmasta. Ryhmän perustehtävä on vision mukaan

edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Perustehtävää toteutetaan Ryhmän arvojen mukaisesti – ihmisläheisesti, vastuullisesti ja yhdessä menestyen.

OP Ryhmä on siirtynyt uudenlaiseen strategiaprosessiin, missä strategiaa muodostetaan, uudistetaan ja toteutetaan jatkuvasti. Toimintaympäristöä ja toimintamallia arvioidaan systemaattisesti, jotta Ryhmä kykenee tekemään jatkuvasti uusia strategisia valintoja ja toteuttamaan ne. (OP strategia n.d.)

OP Ryhmä näkee, että tämä uusi jatkuva strategiaprosessi auttaa ryhmää vastaamaan ryhmän omistaja-asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin sekä reagoimaan joustavasti toimintaympäristön jatkuvaan muutokseen ja epävarmuuteen. (OP strategia n.d.)

2.6 Strategiset painopisteet

OP Osuuskunnan hallintoneuvosto vahvisti kesäkuussa 2019 uuden strategian painopisteineen ja samalla se hyväksyi OP Ryhmän suuntaa antavan vision – olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. OP Ryhmän perustehtäväksi vahvistettiin omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävä taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen. (OP strategia n.d.)

OP Ryhmän strategiset painopisteet vuodelle 2020 olivat:

- paras asiakaskokemus
- enemmän hyötyä omistaja-asiakkaalle
- erinomainen työntekijäkokemus
- tuottojen kasvu kulujen kasvua nopeampaa
- kehittäminen tuottamaan. (OP strategia n.d.)

2.7 OP Ryhmän avainlukuja

Osavuositarkastuksessa (2020) 1.1.-31.12.2020 OP Ryhmän tulos ennen veroja oli 785 Milj. euroa. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on nähtävissä tulos ennen veroja liiketoimintayksiköittäin. Kuvassa ei ole mukana tarkempia tuotto prosentteja, koska ne eivät ole tämän työn kannalta oleellista tietoa. Oleellista on mielestäni havainnollistaa, mikä vakuutuksen osuus tuloksesta on, koska korvauspalvelut ovat osa vakuutuksen toimintaa.

Avainlukuja

	1-12/2020	1-12/2019	Muutos, %
Tulos ennen veroja, milj. €	785	838	-6,3
Vähittäispankki	115	235	-51,2
Yritys pankki	349	311	12,5
Vakuutus	348	373	-6,5
Muu toiminta	3	-37	-
Kertyneet uudet OP-bonukset omistaja-asiakkaille, milj. €	-255	-254	0,4

KUVA 1. OP Ryhmän avainlukuja (Kuvakaappaus OP avainlukuja n.d.)

Vakuutuksen tulos ennen veroja laski 7 % 348 milj. euroon. Vakuutuskate kasvoi 35 % 582 milj. euroon. Tuotot sijoitustoiminnasta laskivat 247 milj. euroa 84 miljoonaan euroon. Operatiivinen yhdistetty kulusuhde parani 87,8 %:iin. Lakisääteisen työeläkevastuun siirto laski eläkekuluja 85 miljoonaa euroa. (OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 2020.)

2.8 OP Ryhmän ketterään toimintatapaan siirtyminen

Tällä hetkellä OP Ryhmässä on käynnissä merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos ketterän toimintatavan myötä. Tämän muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta, asiakaskokemusta sekä toiminnan tehokkuutta. Muutoksella OP Ryhmä vastaa toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutokseen sekä sääntelyn uusiin vaatimuksiin. (OP ketterä toimintatapa n.d.)

Uuden ketterän toimintatavan ytimessä ovat asiakasarvoa tuottavat tiimit. Tiimien toimintaa tuetaan monin eri tavoin. Tiimeissä osaaminen, valta, vastuu ja ihmiset kohtaavat päivittäin. Itseohjautuvassa organisaatiossa vastuut ovat selkeät ja päätöksentekotasot vähentyneet. Johtaminen on ennen kaikkea suuntaviivojen antamista ja tiimien menestymisen mahdollistamista. Kyky reagoida asiakkaiden odotuksiin on siten nopeaa. (OP ketterä toimintatapa n.d.)

Toimintatapamuutos on vasta alussa, mutta kyseessä on OP Ryhmän yksi suurimmista uudistamishankkeista. OP Ryhmä uskoo, että ketterä toiminta lisää työn merkityksellisyyttä ja työssä viihtymistä, mikä puolestaan parantaa asiakaskokemusta ja työn tehokkuutta. (OP ketterä toimintatapa n.d.)

Ensimmäinen vaihe toimintatavan käyttöönotolle alkoi OP Ryhmän keskusyhteisössä tammikuussa 2019 henkilöasiakkaiden pankkipalveluista ja kehittämisestä. Vuosi 2019 suunniteltiin seuraavaa vaihetta, sitä miten muu organisaatio siirtyy käyttämään ketteriä toimintatapoja. Edessä on pitkä muutosmatka, mutta visio on selkeä: OP Ryhmä tähtää Suomen johtavaksi ja vetovoimaisimmaksi finanssiryhmäksi. (OP ketterä toimintatapa n.d.)

3 TYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSONGELMAT

Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata uuden tiimin tiimiytyminen, tiimin jäsenien kehittyminen moniosaajiksi, sen haasteet, odotukset ja resurssien riittävyys työhyvinvointia unohtamatta. Työ tulee toimimaan toimeksiantajalle dokumentaationa tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimusongelmia oli alun perin kaksi (2), mutta työn aloitettuani huomasin hyvin pian, että uusi ketterä toimintapa luo omat haasteensa tiimin toiminnalle, joten halusin kolmantena (3) tutkimusongelmana tutkia tässä työssä ketterän toimintatavan omaksumista tiimin sisällä.

1. Miten tiimin jäsenistä muodostuu moniosaajia korvausprosessia hidastamatta?

Alaa sääntelee mm. vakuutusopimuslaki ja Finen ohjeistukset siitä kuinka nopeasti asiakkaiden tulee saada korvauspäätös. Näiden lisäksi on vielä ryhmän omat tavoitteet palveluiden saatavuudelle.

2. Miten tiimiytyminen tapahtuu kahden paikkakunnan välillä?

Jo se, että tiimi toimii kahdella (2) paikkakunnalla asettaa omat haasteensa tiimiytymiselle. Lisänä haastetta tuomassa oli myös koronavirus (covid-19). Virus estää tiimin jäsenten toimimisen edes paikkakuntakohtaisesti samassa tilassa.

3. Miten tiimi omaksuu uudet ketterät toimintatavat ja alkaa toimimaan niiden mukaisesti?

Ketterä- toimintapa pohjautuu valmentavaan esimiestyöskentelyyn, missä heimot antavat tiimille tavoitteet ja tiimi itse määrittelee, miten näihin asetettuihin tavoitteisiin päästään. Heimoissa voi olla jopa 150 henkilöä ja ne koostuvat tiimeistä. Tiimit ovat pieniä noin 10 henkilön tiimejä ja ne koostuvat erilaisista toisiaan tukevista toiminnoista. Tämä toimintapa on kaikille tiimin jäsenille uusi, joten otin tämän mukaan yhdeksi dokumentoitavaksi kohteeksi tähän työhön.

4 KETTERÄT (AGILE) MENETELMÄT

Tässä kappaleessa luodaan yleiskatsaus ketterään toimintatapaan ja sen johtamiseen. Tuon kappaleessa esille sen, miten mielestäni ketterä- toimintapa ja Lean nivoutuvat yhteen. Kappaleessa esitellään ketterän ja Leanin viitekehyksiä (Scrum ja Kanban).

Näiden edellä mainittujen toimintatapojen taustalla on mielestäni lisäarvon tuottaminen asiakkaalle pullonkauloja löytämällä ja tätä kautta prosesseja kehittämällä. Jokaisessa toimintatavassa toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja turhia toimintoja karsitaan pois. Samalla otetaan oppia siitä, miten asioita voidaan tehdä asiakkaiden toiveiden mukaisesti ja pidetään asiakas keskiössä.

4.1 Yleistä ketterästä (Agile) toimintatavasta

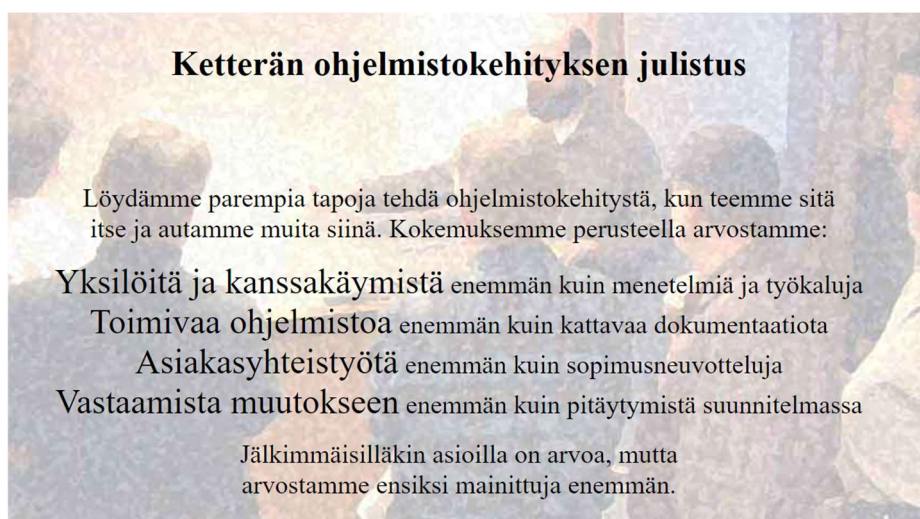
Ketterä on ryhmä menetelmiä, jotka auttavat tiimiä ajattelemaan tuottavasti ja työskentelemään tehokkaammin sekä tekemään parempia päätöksiä. Ketterä on myös ajattelutapa. Ajattelutapa auttaa tiimin jäseniä jakamaan tietoa toistensa kanssa, joten he voivat tehdä yhdessä tärkeitä päätöksiä sen sijaan, että johtaja tekisi päätökset yksin. Ketterä ajattelutapa on suunnittelun avaamista, suunnittelua ja prosessin parantamista. Ketterä tiimi käyttää menetelmiä tavalla, missä kaikki jakavat saman informaation ja kaikilla tiimin jäsenillä on vaikutusta siihen, miten näitä menetelmiä hyödynnetään. (Stellman & Greene 2014, 2.)

Ketterä tiimi tarkastelee ja omaksuu jatkuvasti – tiimi katsoo taaksepäin, miten projektit ovat menneet, ja käyttävät tietoa tulevaisuudessa kehitykseen. Tätä ei tehdä vain projektin lopussa. Tiimi tapaa päivittäin, etsii tapaa muuttua ja muuttaa meneillään olevaa työtä, jos se on tarpeellista. Jäsenten on oltava todella rehellisiä itselleen ja tiimikavereilleen siitä, mikä toimii ja mikä ei. Tämä on erityisen tärkeää tiimeille, jotka ovat juuri aloittaneet ketterän kehityksen. Ainoa tapa tulla paremmaksi tiimiksi on katsoa jatkuvasti taaksepäin, mitä on tehty tiettyyn pis-

teeseen asti, ja arvioida kuinka hyvin työskennellään tiiminä. Ja tämän tuotosena tehdä suunnitelma paremmaksi tiimiksi tulemisesta. (Stellman & Greene 2014, 80–81.)

Ketterä- toimintapa on otettu yleisesti käyttöön esimerkiksi ohjelmistoprojektikehityksessä, kun on siirrytty vanhanaikaisesta vesiputousmallista ketterämpään ketterään, Scrumiin tms. (Herranen 2020, 37). Joonas Koski (n.d.) toteaa artikkelissaan, että ketteriä toimintatapoja käytetään ohjelmistokehityksessä ja it-projektien läpiviemisessä. Kosken mukaan ketterä kehittäminen eli ketterä development on vaihtoehto perinteiselle vesiputousmallille.

Ketterä on spesifinen arvo- ja periaatejoukko (kuva 2), mikä on ilmaistu Ketterä Manifestossa (Beck ym. 2001).



KUVA 2. Ketterä Manifesto (Ketterämanifesto.org 2001)

Herrasen (2020, 45) mukaan ketterä tarkoittaa nimensä mukaisesti pyrkimystä ketteryyteen. Ketteriä toimintamalleja voidaan ottaa käyttöön myös yrityksessä, jonka ytimessä on palvelu tai fyysisen tuotteen ja palvelun yhdistelmä, mutta ei oman tuotannollisen tehtaan pyörittäminen.

Koski (n.d.) toteaa kirjoituksessaan, että ketterässä toimintatavassa on kyse Toyota-Leanin ajattelu- ja toimintatavan, eli kaiken turhan välttämisen, siirtymisestä ohjelmistokehitykseen.

Leanissa on kyse siitä, miten organisaatio tuottaa arvoa, joten Lean on toimintastrategia. Lean tarkoittaa virtauksiin keskittymistä ja organisaatioiden kehittämistä. On tärkeää välttää saarekeajattelua, nähdä kokonaisuuksia ja keskittyä asiakkaiden tarpeisiin. Eri aloilla hukun ja lisätyön poistamiseksi on Lean osoittautunut erittäin tehokkaaksi keinoksi. (Modig & Åhlström 2015, 67, 123.)

4.2 Ketterä johtaminen

Herranen (2020) on kirjassaan *Ketterä Kasvu* käyttänyt lähdemateriaalina Sari Torkkolan kirjaa *Lean asiantuntijatyössä* (Talentum Pro, 2015) eritelläkseen ketterän johtamisen eroja verrattuna perinteiseen johtamiseen. Torkkola on esittänyt kirjassaan nämä erot kuuden keskeisen Lean-johtamisen periaatteen kautta, joiden mukaan toimimalla organisaatio osaa tehdä itseohjautuvasti päätöksiä. Väliportaan johtajien tarve pienenee, kun tiimi pystyy tehokkaasti itse johtamaan toimintaansa. Ketterän johtamismallin mukaiset periaatteet (taulukko 1) ovat:

1. Virtaus on päämäärä.
2. Oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen.
3. Tilannekuva visualisoidaan kaikille nähtäväksi.
4. Päätökset tehdään tosiasioiden pohjalta.
5. Asiakkaan ääni antaa suunnan.
6. Ihmisten kunnioittaminen. (Herranen 2020, 97.)

TAULUKKO 1. Ketterän johtamismallin periaatteet (Herranen 2020, 98.)

1. Virtaus on päämäärä	
Ketterä	Perinteinen
Virtaustehokkuus	Resurssitehokkuus
Usein	Harvoin
Kerralla loppuun	Paljon keskeneräistä työtä
2. Oppiminen on tärkeämpää kuin suorittaminen	
Ketterä	Perinteinen
Kokeillaan ja katsotaan	Onko varmaa, että tämä toimii
STTM-syklin käyttäminen	Panosta ja luota suunnitteluun
Miksi virhe tapahtui?	Kuka teki virheen?
Visualisoi ongelmat	Älä käsittele ongelmaa avoimesti
3. Tilannekuva visualisoidaan kaikille näkyväksi	
Ketterä	Perinteinen
Optimoi kokonaisuutta	Optimoi yksittäisiä vastuualueita
Nähdään pullonkaulat	Ei nähdä kokonais kuvaa
Kaikilla kokonaiskuva	Raportointi on hierarkiassa ylös, johdolla kokonaiskuva
4. Päätökset tehdään tosiasioiden pohjalta	
Ketterä	Perinteinen
Gemba-kävelyt	Raportit, johtaja pysyy huoneessaan
Kysy asiakkaalta	Luota omaan näkemykseen
Sarja pieniä kokeiluita	Päätökset suurista kertamuutoksista
5. Asiakkaan ääni antaa suunnan	
Ketterä	Perinteinen
Hyödynnä ja analysoi asiakasdataa	Älä hyödynnä dataa
Virtauksesta vastaa prosessin omistaja	Ei nähdä asiakkaan arvon virtaamista läpi organisaation
6. Ihmisten kunnioittaminen	
Ketterä	Perinteinen
Huono johtamismalli	Huonot ihmiset
Johtaja valmentaa periaatteet	Etsi syyllistä, syytä muita

Edellä oleva taulukko 1 havainnollistaa hyvin, miten ketterä ja Lean ovat lähellä toisiaan. Herranen (2020) on saanut tiivistettyä Torkkolan esittämät ketterän ja perinteisen johtamismallin erot samaan taulukkoon (taulukko 1). Torkkola on omassa kirjassaan (2015, 221–225) esittänyt nämä erot kuuden (6) eri taulukon kautta. Torkkola on itse näiden taulukoiden avulla herättänyt ajatuksia vertailemalla uusia periaatteita ja vanhoihin toimintamalleihin.

4.3 Lean

Lean on mielestäni arvon tuottamista asiakkaalle hukkatoinnatt poistamalla prosesseista. Kun hukkatoinnatt on poistettu, prosessit virtaavat tehokkaammin ja asiakkaiden tyytyväisyys paranee tehokkuuden myötä. Tätä kautta asiakkaille saadaan tuotettua lisäarvoa.

”Leanin perusidean voi tiivistää virtaustehokkuuden kasvattamiseen, hukan poistamiseen ja jatkuvaan parantamiseen.” (Kreek 2018.)

Koski (n.d.) mukaan Leanissa on kyse periaatteista, joiden avulla saavutetaan laatua, nopeutta ja asiakasorientoituneisuutta. Leanissa työskennellään ainoastaan niiden asioiden parissa, jotka ehdottomasti ovat tehtävä, sillä hetkellä ja eliminoidaan kaikki, mikä ei lisää arvoa. Lean antaa paljon arvoa tiimin toimimiselle yksikkönä. Leanin mukaan meidän olisi aina katsottava omaa työtämme ylhäältä päin varmistuaksemme, että työskentelymme varmasti edistää kokonaisuutta. (Koski n.d.)

Tavallisin ja perinteisin tehokkuuden muoto on resurssitehokkuus. Siinä korostetaan kaikkien arvoa tuottavien resurssien tehokasta ja hyvää hyödyntämistä. Resurssitehokkuutta korostaessa, päähuomion saavat tuotteen tai palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit, kuten: henkilöstö, toimitilat, koneet, työkalut, tietokoneet ja liiketoimintajärjestelmät. Resurssitehokkuus mittaa, kuinka paljon jotain resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. Resurssitehokkuus osoittaa organisaation tasolla, miten hyvin organisaatio käyttää kaikkia resurssejaan. Eli hyödynnetäänkö resursseja, vai ovatko ne tyhjän panttina? (Modig & Åhlström 2015, 9–11.)

Toinen tehokkuuden muoto on virtaustehokkuus, missä päähuomio kiinnitetään jalostettavaan yksikköön. Asiakas on useimmiten palvelualoilla tämä yksikkö, jonka tarpeita täytetään erilaisin toiminnoin. Tätä sanotaan virtaustehokkuudeksi, koska päähuomio on yksikössä, joka ”virtaa” organisaation läpi. Virtaustehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon virtausyksikkö jalostuu tiettyä ajanjaksona. Tämä ajanjakso alkaa tarpeen tunnistamisesta ja päättyy siihen, kun tarve on tyydytetty. Arvo määräytyy virtaustehokkuustarkastelussa virtausyksikön näkökulmasta. Eli sen ajan mukaan, jona virtausyksikkö saa arvoa. Virtaustehokkuus osoittaa organisaatiotasolla, miten hyvin organisaatio jalostaa virtausyksiköitään. Saavatko yksiköt arvoa, vai ovatko ne tai he ”tyhjän panttina”. (Modig & Åhlström 2015, 9,13–14.)

Kumpi näistä edellä mainituista tehokkuusyksiköistä tulisi sitten yrityksen valita? Sekä resurssitehokkuutta että virtaustehokkuutta tarvitaan hyvän kannattavuuden ja asiakastyytyväisyyden takaamiseksi. Näiden yhdistäminen on kuitenkin vaikeaa, koska siihen vaikuttaa organisaation prosessien toiminta. Prosessi on joukko toimintoja, jotka yhdessä jalostavat virtausyksiköitä. Prosessissa viedään jotain eteenpäin eli jalostetaan. Tätä, mitä viedään eteenpäin, sanotaan virtausyksiköksi. Virtausyksikkö voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Virtaustehokkuutta korostettaessa kaikki arvoa tuottamattomat kohteet poistetaan ja arvoa tuottavat kohteet yhdistetään. (Modig & Åhlström 2015, 16–19.)

On tärkeämpää varmistaa, että resursseilla on aina jokin virtausyksikkö jalostettavana hyvän resurssitehokkuuden takaamiseksi, eli pitää resurssit käytössä. Hyvän virtaustehokkuuden takaamiseksi on taas tärkeämpää, että on koko ajan jokin resurssi, joka jalostaa virtausyksikköä. (Modig & Åhlström 2015, 21.)

Lean siis pyrkii virtaustehokkuuteen. Mikä sitten estää organisaatioita pääsemästä suureen virtaustehokkuuteen, on ymmärrettävä kolme (3) lakia. Nämä lait kertovat, mistä prosessin läpimenoajan kasvu johtuu:

1. Läpimenoaika kasvaa sen mukaan montako keskeneräistä virtausyksikköä prosessissa on ja kuinka pitkä jaksoaika on (Littlen laki).
2. Pullonkaulat kasvattavat läpimenoaikaa (Pullonkaula laki).

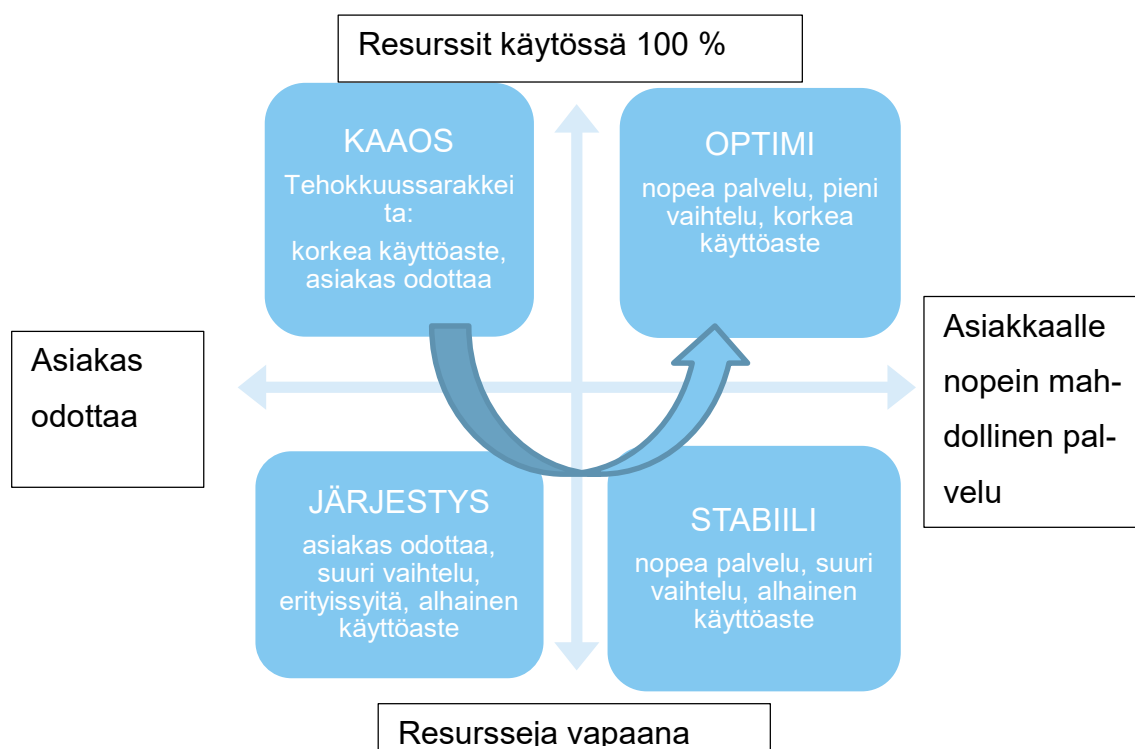
3. Läpimenoaika kasvaa sen mukaan, miten suurta vaihtelua prosessissa on ja mitä lähempänä ollaan sadan prosentin (100 %) käyttöastetta (Vaihtelun vaikutus laki). (Modig & Åhlström 2015, 44.)

Nämä kolme (3) edellä mainittua lakia auttavat ymmärtämään, että virtaustehokkuuteen vaikuttaa moni asia, kuten keskeneräisten virtausyksiköiden lukumäärä, jaksoaika, pullonkaulat, vaihtelu ja resurssitehokkuus. Samojen lakien puitteissa on mahdollista tehdä neljä (4) asiaa virtaustehokkuuden parantamiseksi:

1. Vähennetään keskeneräisten virtausyksiköiden määrää karsimalla jonojen muodostumisen syitä. Syitä on tietysti monia, ja ne vaihtelevat prosesseittain.
2. Nopeampi työskentely vähentää jaksoaikaa.
3. Resursseja lisäämällä lisätään kapasiteettia ja vähennetään jaksoaikaa.
4. Pyrkimällä poistamaan ja vähentämään prosessin eri vaihtelun muotoja. (Modig & Åhlström 2015, 45.)

Monet organisaatiot on suunniteltu parantamaan resurssitehokkuutta, mikä vaikeuttaa näiden asioiden toteuttamista. Resurssitehokkuuden lisääminen on erittäin tärkeää, mutta prosesseja koskevat lait osoittavat kuitenkin, että mitä pontevammin keskitytään resurssitehokkuuteen, sitä todennäköisemmin virtaustehokkuus kärsii. (Modig & Åhlström 2015, 45.) Torkkolan (2015, 220) strategisena tavoitteena on parantaa virtaustehokkuutta ja päästä organisaation toiminnassa optimitilaan.

Alla olevassa kuvassa kuvataan toiminnan kehittämisen portaattajakson etenemisjärjestys. Järjestys muodostaa nelikenttäkuvassa U-kirjaimen muotoisen reitin. Ensin keskitytään lyhentämään palvelujen läpimenoaikaa. Käytännössä tämä tarkoittaa keskeneräisen työn määrän vähentämistä, käyttöasteen alentamista ja ennen kaikkea vaihtelun pienentämistä. (Torkkola 2015, 220.)



KUVIO 2. Reitti kaaoksesta optimitilaan (Torkkola 2015, 220)

Leanissa tulee luottaa tiimin osaamiseen halutun lopputuloksen saavuttamiseksi ja tiimille tulee luoda puitteet tehokkaalle toiminnalle. Koski (n.d.) toteaa, että työskentely kannattaa jaksottaa ja rakentaa niin, että kehitystiimi oppii jatkuvasti.

4.4 Scrum ja Kanban viitekehykset

Molemmat toimivat Leanin ja ketterän työskentelyn viitekehyksenä. Kanban ja Scrum eroavat toisistaan siinä, ettei Kanban sisällä sprinttejä, vaan määrittely ja suunnittelupalavereja pidetään aina tarvittaessa. (Lekman 2009.)

Scrum on alun perin ketteriin ohjelmistoprojekteihin kehitetty toimintaperiaate ja se keskittyy projektin johtamiseen: tähtäin siinä, että mitä tehtäviä tulee saada valmiiksi, milloin työ pitää toimittaa ja kohtaako tuotos asiakkaiden tarpeiden

kanssa. Kanban auttaa tiimiä parantamaan työskentelytapaa. Tiimillä, joka käyttää Kanbania on selkeä kuva mitä toimintoja heidän tulee käyttää tavoitteen saavuttamiseksi, kuinka he tekevät yhteistyötä koko yrityksen kanssa, missä he kohtaavat hukkatoimintoja. Kanban on hyvä esimerkki ketterien ideoiden soveltamisesta. (Stellman & Greene 2014, 315–316.)

Kanbanissa ei myöskään ole samanlaisia rooleja kuin Scrumissa. Scrumissa näitä rooleja on kolme (3): tuoteomistaja (product owner), ScrumMestari (Scrum Master) ja kehitystiimi (development team). Rooleja voi olla myös muita, mutta Scrum:n puitteet vaativat vain nämä kolme (3) listattua roolia. (Rubin 2012, 14.)

TAULUKKO 2. Scrumin ja Kanbanin keskeiset eroavaisuudet (ATLASSIAN, Agile Coach n.d.)

	Scrum	Kanban
Rytmi	Säännölliset kiinteän pituiset sprintit (yleensä 2 viikkoa)	Jatkuva virtaus
Julkaisumenetelmät	Jokaisen sprintin lopussa	Jatkuva toimitus
Roolit	Tuotteen omistaja, Scrum master, kehitystiimi	Ei pakollisia rooleja
Keskeiset mittarit	Nopeus	Toimitusaika, jakson aika, WIP
Muuta filosofiaa	Tiimien ei tule tehdä muutoksia sprintin aikana	Muutos voi tapahtua milloin tahansa

4.4.1 Scrum

Kun edellisessä kappaleessa mainitut kolme (3) roolia työskentelevät yhdessä koko tiimin kanssa, voidaan puhua Scrumista. Scrum tiimi ratkoo eteen tulevia ongelmia yhdessä. Jos tiimin jäsenet työskentelevät toisistaan erillään, ei tiimin kohtaamia ongelmia pidetä yhteisinä. Tämä on perinteisen projektityöskentelymallin ongelma. (Stellman & Greene 2014, 94.)

Scrumin keskiössä ovat esimerkiksi sprintit, backlogit, sprintin työjono, päiväpalaverit, sprintin etukäteiset suunnittelupalaverit ja taaksepäin suuntautuvat sprinttikatselmukset, retrot ja demot. Tätä mallia voidaan soveltaa mihin tahansa yritykseen. Scrumin perusidea on jakaa työtä pienempiin palasiin ja saada näitä pieniä palasia enemmän valmiiksi sen sijaan, että on runsaasti isompia työkokonaisuuksia kesken. Eli tarkoituksena on minimoida keskeneräisen työn määrää, aivan kuten tuotannollisen yrityksen pyrkimyksessä virtaustehokkuuteen. (Herranen 2020, 50.)

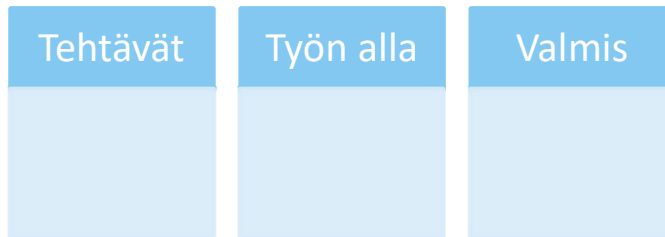
Scrum toimintamallissa tiimi on valtuutettu itsenäiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Sprintin pituus voi olla, yrityksestä riippuen, esimerkiksi viikon tai jopa kuukauden mittainen toimintajakso. Sprintti alkaa suunnittelulla, missä tiimi keskenään listaa asiat, jotka sen tulee saada jossain vaiheessa valmiiksi. Tämän jälkeen tiimi priorisoi, mitä aiotaan saada valmiiksi kyseisen sprintin kuluessa. Työ tulee palastella riittävän pieneksi, jotta eteneminen voidaan nähdä päiväta-solla (Herranen 2020, 50. Stellman & Greene 2014, 87.) Kosken (n.d) mukaan Scrum on viitekehys, jossa tiimin jäsenet voivat ratkaista monimutkaisia ongelmia kehittäessään tuotteita luovasti ja tuottavasti mahdollisimman korkealla lisäarvolla. Scrumin sisällä voi käyttää erilaisia menetelmiä ja prosesseja (Koski n.d.)

Sprintin suunnittelupalaverissa tulee ratkaista kaksi kysymystä:

- Mitä tiimin tulee saada aikaiseksi sprintin aikana?
- Miten tiimi saavuttaa sprintin tavoitteen?

Kaikki sprintin aikana tehtävät työt laitetaan ”Tehtävät” kohtaan tehtävätaululle.

Alla kuvio (kuvio 3) Scrumin tehtävätaulusta.

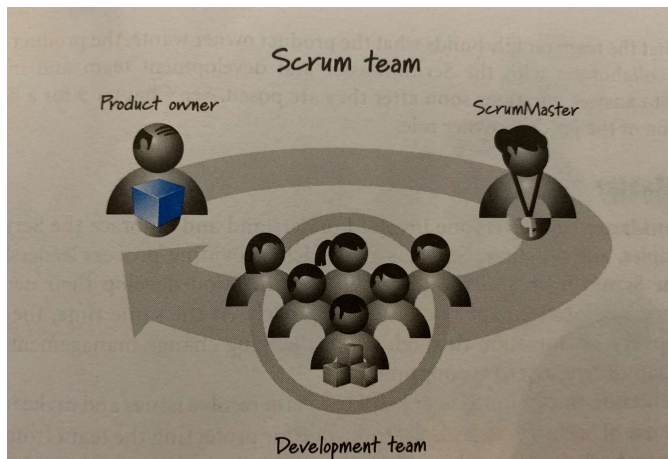


KUVIO 3. Scrum tehtävätaulu (Mukailtu kuva Stellman & Greene 2014, 155)

Yksi perinteinen tapa Scrum tiimille työn suunnittelussa on tehdä kortteja yksittäistä töistä ja laittaa nämä kortit tehtäväseinälle tehtäviin. Kortit liikkuvat seinällä tehtävistä > työn alla > valmis kenttiin sitä mukaa, kun tiimin jäsenet saavat tehtäviä valmiiksi ja ottaa ”Tehtävät” osiosta uuden työn ”Työn alla” kohtaan. (Stellman & Greene 2014, 152–153, 155.)

Sprintin aikana on mahdollista, että nousee uusia tehtäviä esiin. Tällöin tehdään taululle uusi tehtävä ”Tehtävä” osioon ja kerrotaan tästä päivittäisessä dailyssa muille tiimin jäsenille. Sprintti loppuu, kun aikaraja menee umpeen. Tällöin voi taululla olla kuitenkin vielä keskeneräisiä tai aloittamattomia tehtäviä joko ”Tehtävät” tai ”Työn alla osiossa”. Nämä menevät takaisin projektin backlogille ja ne priorisoidaan seuraavassa sprintin suunnittelupalaverissa. (Stellman & Greene 2014, 157.)

Tuoteomistaja (kuva 3) on vastuussa siitä, mitä kehitetään ja missä järjestyksessä. ScrumMasterin (Scrum mestari) vastuulla on ohjata tiimi luomaan ja seuraamaan omaa prosessiaan, joka perustuu Scrumin puitteisiin. Kehitystiimin vastuulla on määrittellä, miten saadaan tehtyä se, mitä tuoteomistaja on pyytänyt. (Rubin 2012, 15.) Stellman & Greenen (2014) mukaan tuoteomistaja työskentelee tiimin kanssa, ja ylläpitää sekä priorisoi tuote backlogia. ScrumMaster pitää työt pyörimässä auttamalla tiimiä pääsemään yli esteistä, joihin he ovat pyytäneet apua. (Stellman & Greene 2014, 87.)



KUVA 3. Scrum roolit (Rubin 2012, 15)

Motivoitunut Scrum tiimi toimii yhteisen tavoitteen eteen ja näin he voivat saavuttaa enemmän kuin toimimalla omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Tehokkaassa Scrum tiimissä kaikki sitoutuvat backlogilla oleviin tehtäviin. Tiimiä voidaan motiivoida monella eri tavalla esimerkiksi etätyömahdollisuudella, bonuksella tai antamalla mahdollisuus oppia uutta. (Stellman & Greene 2014, 125–126.)

4.4.2 Kanban

Kanban ei ole projektin johtamiseen tarkoitettu systeemi. Kanban on menetelmä, minkä avulla prosesseja voidaan kehittää. Tiimillä on jo oma tapa projektin läpiviemiseksi. Kanban auttaa tiimiä ymmärtämään omaa tapaa paremmin. Kanbanin tavoite on tehdä pieniä parannuksia olemassa olevaan tapaan. Ensimmäinen askel systeemin parantamiseksi on ymmärtää sen olemassaolo. Tämä on myös Leanin periaatteen kokonaisuuden ymmärtämisen takana. (Stellman & Greene 2014, 319–320, 322.)

Kanbanille löytyy käyttökohteita tiimeistä, joka joutuu tekemään useita kehitysprojekteja samaan aikaan ilman tuoteomistajaa, joka priorisoi töitä projektien välillä (Lekman 2009). Työ pyritään tekemään läpinäkyväksi Kanbanin avulla. Kanban tarkoittaa taulua, joka sisältää yksinkertaisimmillaan vain kolme saraketta: työjono (to do), työn alla (doing) ja valmiit (done). Näiden lisäksi on olemassa erillinen lista asioista, jotka tullaan tekemään joskus myöhemmin (backlog). Kanban voi olla joko fyysinen taulu toimiston seinällä tai yhteisessä käytössä oleva sähköinen työpöytä. Kanbanin avulla voidaan keskeneräinen työ helposti visualisoida. Sen avulla työn kulkua saadaan seurattua visuaalisesti ja kommunikoitua se kaikille sidosryhmille helposti. Kanbanin avulla kaikki voivat myös tarkkailla työn kulkua. (Herranen 2020, 50.)

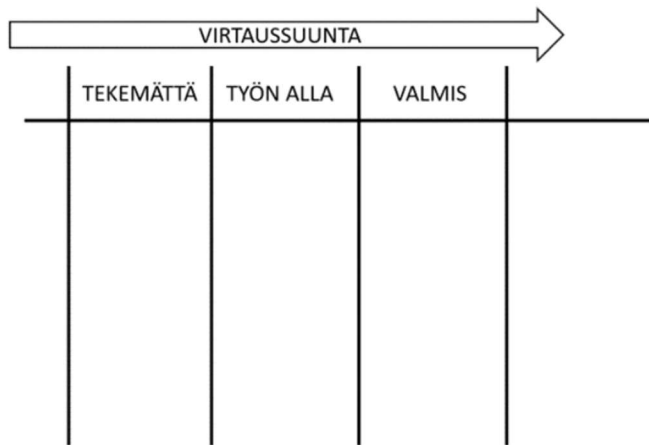
Kanban on järjestelmä, jossa tiimin jäsenet hakevat töitä Kanban-aulun priorisoidujen kohteiden luettelosta työskennelläkseen niiden parissa omien kykyjensä mukaan. Kanban-kortteja käytetään osoittamaan, milloin työ on valmis prosessin seuraavaa vaihetta varten. Kanban-korttien kertyminen prosessin missä tahansa vaiheessa merkitsee pullonkaulaa, johon on puututtava. Painopiste on sujuvan ja jatkuvan työnkulun ylläpitämisessä. (Rose n.d.)

Kanban taulua voi edistää useampi tiimi, kun taas Scrumissa puhutaan tiimistä. Kanban ei määrittele työjonoa eikä sitä kuka ja miten työjonoa hallinnoidaan eikä myöskään sitä, missä järjestyksessä tiimi ottaa työjonosta tehtäviä. (Hietaniemi 2020.) Kanban taulut näyttävät Scrumin tehtävätauluilta. Kanban tauluissa ei ole kuitenkaan tehtäviä, ja ne voivat olla erilaisia eri tiimeissä. Kanban tauluihin voidaan määritellä kuinka monta työtä saa olla taulussa yhtä aikaa yhdessä osiossa (WIP-rajoitukset). Jos työn määrä yhdessä osiossa täyttyy, tiimi keskittyy projektin muihin töihin, eikä edistä täynnä olevaan osioon enää töitä. Kanban taulua käytetään kuvaamaan työn virtausta. Kanban taulu onkin työkalu, mitä tiimit käyttävät työn virtauksen visualisoimiseksi. (Stellman & Greene 2014, 323–324, 327.)

WIP-rajoitukset pakottavat tiimin keskittymään pienempiin tehtäviin ja näin parantavat läpimenoa ja vähentävät "melkein tehdyn" työn määrää. WIP-rajat kannustavat "tehty" -kulttuuriin. Vielä tärkeämpää on, että WIP-rajoitukset tekevät salpaajista ja pullonkauloista näkyviä. Tiimi voi kerääntyä esto-ongelmien ympärille

saadakse heidät ymmärtämään, toteuttamaan ja ratkaisemaan, kun on olemassa selkeä indikaattori siitä, mikä nykyinen työ aiheuttaa pullonkaulan. Kun tukokset on poistettu, työ tiimissä alkaa virrata uudelleen. Nämä edut takaavat, että arvon lisäykset toimitetaan asiakkaille nopeammin, mikä tekee WIP:stä ketterän kulttuurin arvokkaan työkalun. (Atlassian n.d)

Keskeinen periaate Kanbanissa on visualisoida keskeneräinen työ Kanban taulun avulla. Taulu (kuva 4) kuvaa työn vaiheet selkeästi nimetyillä sarakkeilla (Hietaniemi 2020.)



KUVA 4. Yksinkertainen Kanban taulu, työn virtaus (Hietaniemi 2020)

Hietaniemen (2020) mukaan Kanbanilla on kolme (3) sääntöä:

1. Visualisoi työn kulku

Tekemätön työ jaetaan paloihin ja kirjoita joka palalle oma kortti. Kortti laitetaan tekemättömän työn sarakkeeseen.

2. Mittaa läpimenoaika

Kanban prosessin tehokkuutta mitataan kortin keskimääräisellä läpimenoajalla. Eli ajalla, mikä kortilla keskimäärin kuluu siirtyä "Tekemättä"-sarakkeesta "Valmis"-sarakkeeseen.

3. Rajoita työn alla olevien tehtävien määrää

Läpimenoaikaa säädetään rajoittamalla sarakkeissa olevien korttien määrää.

4.5 Palaverikäytännöt ketterässä toimintatavassa

Ketterässä toimintatavassa on paljon samoja palaverikäytäntöjä kuin Scrum viitekehityksessä. Herranen (2020) toteaa, että sprinteillä tehtävässä työnteon mallissa palaverikäytäntö muuttuu nopeammaksi kuin perinteisessä tavassa johtaa työtä. Sprinteillä tehtävässä mallissa lyhyet, viiden tai vaikka viidentoista minuuttia, päivittäin pidettävät palaverit korvaavat pitkät ja puuduttavat viikkopalaverit, johtoryhmäpalaverit ja vastaavat harvoin kokoontuvat komiteat. (Herranen 2020, 52.)

Sprintti päättyy sovitun ajan päättyessä, jolloin ennen seuraavan sprintin aloitusta on hyvä pitää taaksepäin suuntautuva sprinttikatselmus, retro ja demo. Katselmuksen ideana on oppia seuraavaa pyrhdyistä varten, mitä saatiin valmiiksi ja mitä jäi tekemättä. Mikä toimi hyvin, mitä voitaisiin parantaa ja mihin voisi sitoutua seuraavassa sprintissä. Demon idea on näyttää konkreettisesti, mitä saatiin aikaiseksi. Sprinttikatselmus ja demo on hyvä pitää erillisinä kokouksina, koska niihin kutsutaan tyypillisesti myös eri osallistujat. Demoon voidaan kutsua sidosryhmiä yrityksen sisältä eri yksiköistä (esim. johto, asiakastuki jne.), sprinttikatselmukseen tarvitaan vain oma tiimi. (Herranen 2020, 52.)

5 KETTERÄN MENETELMÄT OP RYHMÄSSÄ

Ketteryys heijastaa filosofiaa, ajattelutapaa ja työympäristöä, joka mahdollistaa saavutetun työn optimoinnin sekä tiimin jäsenten ilon tehdä yhteistyötä ja mennä eteenpäin projekteissaan. Ketteryys on paljon enemmän kuin joukko menetelmiä. (Tuleap n.d.)

Pohjola Vakuutuksen tuotteista ja palveluista vastaava johtaja Pekka Puustisen (2019) mukaan OP Ryhmän ketterätoimintatapa perustuu Enterprise Wide ketterä metodologiaan, kuitenkin niin, että se tulee olemaan OP Ryhmän oma malli toimia, mitä kehitetään 6 000 työntekijän voimin.

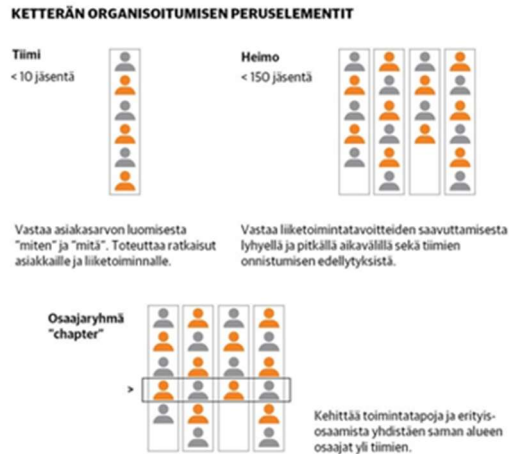
Tämänhetkiset ketterän roolit OP ryhmän korvauspalveluissa ovat; tiimiläinen, agile Coach, OPO (operations production owner), OPS Lead (operations lead, tutkintapäällikkö), Claims service lead (vastaavat palvelun puolesta, resursseista), Center of expertise (Coe, osaamiskeskus, tutkintapalvelut osaajat yhdessä). (Koski 2021a.)

Fraud desk tiimin agile coach Silja Koski (2021a) toteaa, että ”on erilaisia tapoja skaalata agilea.” Yritykset ovat alkaneet tekemään skaalausta isoihin mittasuhteisiin. Monet yritykset tekevät omat versionsa agilesta esim. Spotify. OP on soveltanut omaan malliinsa elementtejä muiden malleista. Op:n agilessa on paljon myös Leania mukana. Kosken (2021a) mukaan myös Ylellä on skaalattu Leania ja agilea.

Enterprise ketterän yrityksen ketteryys voi sisältää kymmeniä tai jopa satoja tiimejä, jotka työskentelevät koko yritysratkaisun parissa. Jotta yrityksen ketteryys toimisi organisaatiossa, kaikkien organisaation jäsenten on omaksuttava ketterä ajattelutapa. Muuten perinteiset johtamistavat, jotka ovat yleisiä ennustettavuutta ja epäonnistumisten välttämistä arvostavassa kulttuurissa, ovat ristiriidassa kokeilun ja innovaation ketterien arvojen kanssa. (Rose n.d.)

OP Ryhmän ketterä organisaatio koostuu monialaisista tiimeistä, heimoista ja osaajajoukoista. Tiimi koostuu alle kymmenestä (10) jäsenestä. Tiimi on yksikkö,

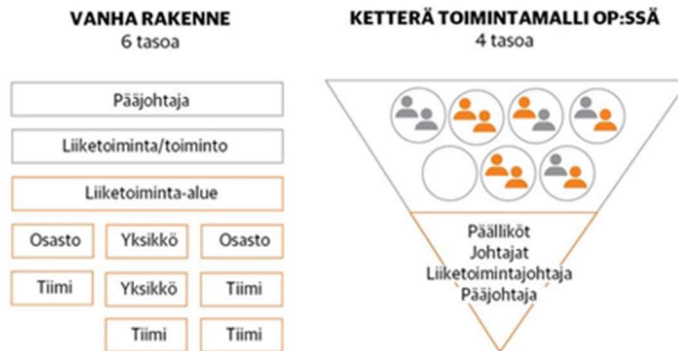
mihin kootaan osaajia liiketoiminnasta, tuotannosta ja kehittämisestä. Perinteiset siilomaiset organisaatorakenteet katoavat päivittäisestä arjen tekemisestä. Heimo on kokoelma tiimejä ja sillä on yhteinen selkeä sekä hyvin muotoiltu strateginen tarkoitus. (Puustinen 2019.)



KUVA 5. OP ryhmän ketterän organisoitumisen peruselementit (Kauppalehti 2019)

Heimo määrittää tiimin keskeiset tavoitteet, mutta tiimi määrittelee itse, miten työtä tehdään ja miten tavoitteisiin päästään. Johtamisesta tulee suuntaviivojen antamista ja tiimien menestymisen mahdollistamista kontrolloinnin sijaan. Heimot saavat heimon johtajan, joka vastaa heimon jäsenten hyvinvoinnista, yhteisistä suuntaviivoista ja yhteistyöstä muiden kanssa. Heimot saavat myös valmentajan, joka tukee tiimiä ketterien menetelmien hyödyntämisessä ja kulttuurin muutoksessa sekä valmentajan, joka vastaa siitä, että tiimin tekniset ratkaisut ovat liiketoimintatavoitteiden ja OP:n teknologia- arkkitehtuurin mukaisia. (Puustinen, 2019.)

Alla (kuva 6) OP ryhmän vanha organisaatorakenne ja nykyinen ketterä toimintamalli



KUVA 6. OP ryhmän organisaatorakenne ennen ja nyt (Kauppalehti 2019)

Kosken (2021) mukaan kaikissa OP:n yksiköissä ei noudateta perinteistä ketterää, koska se ei sellaisenaan kaikkiin yksiköihin istu. Tällöin on pitänyt soveltaa ketterää yksikön tarkoituksiin sopivaksi. Kaikissa yksiköissä ei ole esimerkiksi heimoja käytössä.

Koski (2021a) toteaa, että OP ryhmä on ollut ennen linjaorganisaatio, nyt OP ryhmässä on poimittu linjaorganisaation tiimien henkilöistä uuden organisaation toiminnallinen organisaatio ja tiimit on tehty asiakokonaisuuksien ympärille. Tiimien HR- vastuut määräytyvät linjaorganisaation mukaisesti.

Puustisen (2019) mukaan OP Ryhmässä kaikki ovat sitoutuneet ketteryyttä ohjaaviin periaatteisiin, joita ovat:

- Mietin kaikessa tekemisessäni mitä, kenelle ja miksi teen eli mitä arvoa työlläni on.
- Asetan tehtäväni tiukkaan tärkeysjärjestykseen ja keskityn saamaan yhden asian valmiiksi kerrallaan.
- Testaan keskeneräisiä työni tuloksia rohkeasti, haen aktiivisesti palautetta ja teen tarvittaessa nopeita korjaavia liikkeitä.
- Jos työni etenemiselle on este, käyn selvittämässä asian heti kasvotusten enkä odota seuraavaa viikkopalaveria tai ohjausryhmää.
- Välttelen isoja palavereita ja varmistan, että jokaiselle palaverille on selkeä agenda ja aikataulu.

- En valmistele palavereihin ja johtoryhmiin erillistä materiaalia vaan esitteen työni sen hetkisiä tuloksia ja kerään palautetta suoraan niistä.

5.1 Ketterän seremoniat OP korvauspalveluissa

Fraud desk tiimille pidettiin kick off tilaisuus, mikä järjestettiin Teamsin välityksellä kahtena iltapäivänä. Kick off tilaisuuden järjesti tiimin agile coach Silja Koski. Kick offin tarkoituksena oli tuoda ketterä toimintapa tiimille tutummaksi, mitä se tarkoittaa ja, mitä eri seremonioita sekä rooleja tiimin jäsenet voivat ottaa käyttöön. Tiimit ovat itseohjautuvia, joten myös eri seremonioista tiimit voivat päättää keskenään, mitkä seremoniat palvelevat tiimin toimintaa parhaiten. Seremoniat ovat samansuuntaisia kuin Scrumissa. Näitä ovat muun muassa daily, weekly ja retro. Näiden lisäksi on vielä OPO-Sync sekä tiimin suorituskyvyn sync. (Koski 2021b.)

Dailyn tarkoituksena on, että tiimi tapaa päivittäin ja tiimiläiset kertovat työtilanteestaan. Samalla tiimiläiset voivat todeta onko jollain ruuhkaa töissään ja tarvitseeko töitä tasata, esimerkiksi voisiko joku tiimiläisistä mennä ruuhka-avuksi. Päivittäisissä tapaamisissa tulee myös ilmi mahdolliset esteet, jotka estävät tiimiä tekemästä työtään. Tällöin tiimi voi sopia, miten esteistä ilmoitetaan esimiehelle, jotta tutkintapäällikkö voi esteitä poistaa. (Koski 2021b.)

Weeklyt on tarkoitus pitää infoluontoisina niin sanottuna perinteisenä palaverina. Weeklyssä esimerkiksi tutkintapäällikkö infoaa tiimille tärkeät asiat. Vastavuoroisesti tiimiläiset voivat infota tutkintapäällikköä tiimin asioista. (Koski 2021b.)

Retro on tärkein seremonia. Retrossa katsotaan taaksepäin, mutta samalla myös eteenpäin. Taaksepäin katsoessa analysoidaan, miten tiimillä on mennyt ja mitä tiimi voi oppia. Opitaan, mikä meni mahdollisesti pieleen ja korjataan toimintaa. Tiimi asettaa retrossa tavoitteita tulevalle kahden (2) viikon ajanjaksolle. Uudessa retrossa sitten katsotaan, miten tavoitteisiin päästiin vai päästiinkö niihin. (Koski 2021b.)

OPO-Sync:n tavoitteena on, että eri tiimien OPOt tapaavat ja varmistavat tiimien yhtenäisen suunnan. OPO-sync on palvelutilanteen hallintaa, missä katsotaan

palveluiden taso laajemmalla skaalalla läpi. Korvauslajien OPOt eivät kaikki osallistu samaan OPO-synciin, vaan tapaamisia yhdistää jokin palvelu. (Koski 2021b.)

Tiimin Suorituskyvyn Sync eli TSS on uudenlaisen johtamisen väline. Tämän tarkoituksena on, että jokaisen tiimin OPO ja OPS Lead juttelevat yhdessä. OPO kertoo OPS Leadille, miten tiimillä menee eli onko tiimillä esteitä ja meneekö tiimi oikeaan suuntaan. TSS on toisin sanoen dialogijohtamista ja se toimii linkkinä esimiehen sekä tiimin välillä. (Koski 2021b.)

6 ITSEOHJAUTUVAKSI MONIOSAAJAKSI KEHITTYMINEN

Ketterässä organisaatiossa työskenteleminen tulee olla itseohjautuvaa ja osaamisen ylläpito on paljon tiimin jäsenen itsensä vastuulla. Tiimissämme tullaan käymään tutkintapäällikön kanssa keskusteluja siitä, mikä kiinnostaisi, ja mihin korvauslajiin ensin olisi järkevintä osaamistaan laajentaa.

Itseohjautuvaksi ja moniosajaksi kehittyminen tarvitsee kuitenkin myös muutosjohtamista. Ketterässä organisaatiossa poistutaan perinteisestä käskyttävästä johtamisesta valmentavaan johtamiseen. Tämä ei ole tuleville sukupuolille kulttuurishokki, mutta meille, jo jonkin verran aikaa työelämässä olleille, tämä vaatii totuttelua uuteen. Kun totuttelemme uuteen toimintaan ja oppimme uusia asioita, vaikuttaa se myös työhyvinvointiimme. Tässä kappaleessa käyn läpi itseohjautuvuuden, muutosjohtamisen, osaamisen laajentamisen ja työhyvinvoinnin teoriaa läpi.

6.1 Itseohjautuvuus yleisesti

Itseohjautumisesta kuulee puhuttavan todella paljon. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleensä ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta, eli kykyä johtaa itseään (Savaspuro 2019, 25). Itseohjautuvuuden määrittely on haastavaa, sillä käsitteelle ei ole selkeää määritelmää suomalaisessa tieteellisessä kirjallisuudessa (Huhta 2018, 10). Pöllänen (n.d.) toteaa, että kun työntekijät ovat sekä kykeneviä että motivoituneita määrittelemään itse, mitä heidän työpäivänsä pitää sisällään, puhutaan itseohjautuvasta työkultuurista. Niin sanottua alaisjohtamismallia, jossa tavoitteet ja työtavat antaa esimies pidetään itseohjautuvuuden vastakohtana.

Johtajan tulee luottaa ihmisiin ja jakaa vastuuta. Johtajan tehtävä ei ole puuttua kaikkeen. Luottamus työntekijöiden kykyyn suoriutua tehtävistään on onnistuneen esimies-alaisuuden perusta. (Ritakallio, 2019.)

OP Ryhmässä nähdään (kuva 7), että itseohjautuvuus vaikuttaa työntekijäkokeemukseen, asiakkaalle tuleva lisäarvo ohjaa voimakkaammin toimintaa ja toiminta myös tehostuu. Työntekijäkokemus paranee muun muassa, kun asetetaan selkeämmät vastuut ja työntekijöille annetaan enemmän vastuuta sekä valtaa. Asiakkaalle saadaan lisäarvoa, kun siilomaisuus poistuu ja toiminta tehostuu, kun organisaatio madaltuu ja on mahdollisuus nopeampaan päätöksentekoon. (OP Ryhmän ulkoinen materiaali Power Point itseohjautuvuudesta 2019.)



KUVA 7. Itseohjautuva toimintatapa tuo meille konkreettista hyötyä (OP ryhmän ulkoinen materiaali Power Point itseohjautuvuudesta 2019)

Savaspuron (2019, 26) mukaan väitöskirjailija Lauri Pietinalho määrittelee, että teorian näkökulmasta ideaali itseohjautuva organisaatio on byrokraattisen hierarkian täydellinen vastakohta. Se mitä itseohjautuvassa organisaatiossa tavoitellaan, on yhteisesti jaettu ja kaikkien vastuulla, kun taas hierarkiassa sekä päämäärä että keinot ovat yhden ihmisen tai pienen sisäpiirin päätös- ja vastuuvallan alla. Pietinalhon mukaan kaikki päätöstä vaativat asiat ovat avoimia ja ne, joilla on tiettyyn asiaan annettavaa hakeutuvat mukaan päätöksentekoon. Muut jättyvät ulkopuolelle, koska luottavat, että toiset tekevät riittävän hyvän päätöksen.

6.2 Itseohjautuminen OP Ryhmässä ja itseohjautumisen teoriaa

OP ryhmän itseohjautuva toimintatapa pohjautuu neljään periaatteeseen (kuva 8), missä asiakas on toiminnan keskiössä, byrokratiaa puretaan ja päätöksentekoa yksinkertaistetaan. Tiimi reflektoi omaa tekemistään ja muuttaa suuntaa tarvittaessa nopeasti:

Itseohjautuvan työskentelytavan ytimessä on neljä periaatetta



KUVA 8. OP ryhmän itseohjautuvan työskentelytavan neljä periaatetta (OP ryhmän ulkoinen materiaali Power Point itseohjautuvuudesta 2019)

OP ryhmän henkilöstöjohtaja Hannakaisa Länsisalmi (2019) toteaa Kauppalehden artikkelissa, että itseohjautuvuudella tavoitellaan aivan erityisesti parempaa asiakaskokemusta, vauhdikkaampaa aikaansaamista ja reagoimista sekä tehokkaampaa asiakkaan kuulemista.

Savaspuron (2018) mukaan itseohjautuvuus on työelämäkeskustelun trendikkäin sana. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan ihmisen kykyä toimia ilman ulkopuolisen ohjauksen ja kontrollin tarvetta. Eli kykyä johtaa itse itseään.

Savaspuro (2018) tuo blogikirjoituksessaan esille Frank Martelan ja Karoliina Jarenkon kirjasta Itseohjautuvuus – miten organisoitua tulevaisuudessa löytämät kolme syytä sille, miksi itseohjautuvuudesta on tullut modernin työelämän mantra. Nuo syyt ovat:

1. Maailma muuttuu ennennäkemättömällä vauhdilla. Mikään toimiala ei ole turvassa disruptiolta (pakottaa miettimään toimintaa uudestaan). Jotta muutoksen vauhdissa pysyisi mukana, on pakko pystyä tekemään nopeita

päätöksiä ja konfliktoimaan (rakentava vuoropuhelu) jatkuvasti omaa ja muiden tekemistä. Se ei onnistu, jos pomon sana on laki ja päätökset pitää hyväksyttää seitsemällä organisaatioportaalla.

2. Työtehtävät ovat muuttuneet. Työelämässä on menossa suurin murros siten teollisen vallankumouksen. Nykyinen vallankumous etenee paljon nopeammin. Kaikki rutiinityö, sekä fyysinen että rutiiniluontoinen ajattelutyö, voidaan korvata.
3. Ryhmien tapa työskennellä on muuttunut. Ryhmät voivat organisoida tavalla, joka ei tarvitse väliinsä hallinnoivaa esimiestä, koska teknologia mahdollistaa sen. Tämä on disruptoinut myös johtamisen, sillä pomoa ei tarvita enää tiedonvälitykseen, työtehtävien koordinointiin eikä aina edes päätöksentekoon.

Kuitenkin Savaspuro (2018) näkee, että näiden edellä mainittujen syiden lisäksi tähän on olemassa myös kaksi muuta syytä. Työntekijöistä on tullut vaativampia, he odottavat työnantajaltaan enemmän vapautta, luottamusta, päätöksentekomahdollisuuksia, autonomiaa ja hyvää johtamista. Työntekijät haluavat, että yritystä johdetaan kulttuuri ja ihmiset, ei raha edellä. Toinen syy tälle Savaspuron (2018) mukaan se, että itseohjautuvuuteen liitetään yhtiöpositiivisia odotuksia.

Pöllänen (n.d.) toteaa, että yritysten siirtyminen kohti itseohjautuvaa työskulttuuria on seurausta kahdesta muutoksesta. Ensinnäkin työelämä on monimutkaistunut. Yritysten kilpakenttänä toimii maailma, joka muuttuu digi-, robo- ja kyber- etuliitteiden siivittämänä nopeammin kuin koskaan aiemmin. Toiseksi uudet sukupolvet odottavat työelämältä erilaisia asioita kuin vanhempansa. Pitkien työsuhteiden sijaan työltä halutaan nyt vastuuta, vaihtelua ja mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Alaisjohtamiseen perustuva kulttuuri ei näitä juuri tarjoa. (Pöllänen n.d.)

Ritakallio kertoo (2019) op.media blogissa, että OP Ryhmässä on aloitettu muutos, jossa vähennetään hierarkiaa ja esimiestasoja organisaatiossa. OP Ryhmä rakentaa organisaatiota, jossa työtä tehdään itseohjautuvissa tiimeissä.

Kosken (2021a) mukaan korvauspalvelut kuuluvat palvelutuotannon ja myynnin ketterään. Näiden yksiköiden ketterää on sovellettu, on pitänyt esimerkiksi miettiä, mikä on itseohjautumisen aste.

6.2.1 Tiimien itseohjautuvuus

Ketterässä toimintatavassa yksi keskeisistä asioista on mielestäni itseohjautuminen. Kulttuuri muuttuu käskyttävästä esimiestyöskentelystä valmentavaan esimiestyöskentelyyn, jolloin tiimin jäsenten tulee itse ottaa vastuuta tavoitteisiin pääsemiseksi. Tässä työssä keskitytään tiimiin toimintaan, joten pyrin lähdeaineiston avulla tuomaan esille, mitä itseohjautuvuus tarkoittaa tiimin näkökulmasta

Savaspuro (2019) tuo kirjassaan esille myös Antti Hyrkäksen näkemyksen siitä, että itseohjautuvuudesta puhuttaessa pitää tietää, puhutaanko yksilön itseohjautuvuudesta vai tiimien itseohjautuvuudesta. Yksilöitseohjautuvuudesta puhuttaessa viitataan usein tutkijakaksikko Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuus teoriaan. Tämän teorian mukaan ihmisellä on tiettyjä perustarpeita, joiden täytyminen vaikuttaa sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta kolmesta asiasta: omasta kyvykkyydestään, omaehtoisuudestaan ja kuulumisesta työyhteisöön. (Savaspuro 2019, 27–28.)

Hyrkäksen (2018) mukaan, kun tiimi saa päättää projekteistaan ja niiden toteutustavasta suhteellisen itsenäisesti, on tiimi itseohjautuva. Monet ketteriä menetelmiä, kuten Leania, ketterää tai Scrumia soveltavat ohjelmistoyritykset ovat enemmän tai vähemmän tiimien itseohjautuvuuteen pyrkiviä. Niissä tiimeillä on selkeät reunaehdot, joiden rajoissa päätökset voi hoitaa tiimin sisällä, ja kevyt raportointi pitää organisaation ajan tasalla tiimien toiminnasta. (Hyrkäs 2018.)

6.2.2 Itseohjautuvuuden ongelmat

Savaspuro (2019, 41) toteaa, että itseohjautuvuus ruokkii suorituskeskeisyyttä, rajattomuutta ja epävarmuutta. Työntekijältä vaaditaan hyvää itsetuntemusta ja luottamusta, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta sekä kykyä kantaa vastuuta, tehdä itsenäisiä päätöksiä, priorisoida ja delegointia suoriutuakseen hahmomaisten organisoitumisen, päätäntävällän ja työtehtävien sokkelosta.

Muodollisen ja virallisen kontrollin vähentyminen ei välttämättä vapauta yksilöä kontrollista, vaan se voi tuottaa päivänvastaisen efektin. Esimiesten ja selkeiden vastuiden puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön. Tätä valtatyhjiötä työntekijät alkavat täyttämään epävirallisella hierarkialla. Epävirallinen eliitti koostuu yleensä ihmisistä, joilla on vahvin näkemys, rohkeutta sanoa se, luontaista johtajuutta ja kapasiteettia käyttää sitä. Ilmapiirin kiristymiselle otollista maaperää on se, kun tämä epävirallinen eliitti alkaa tehdä päätöksiä ja kertoa muille, miten asiat pitäisi tehdä ilman ääneen lausuttua mandaattia, jolloin muut työntekijät alkavat tuntea tyytymättömyyttä. (Savaspuro 2019, 43.)

Kysyttäessä Koskelta (2021a) mitä, jos kaikki tiimin jäsenet eivät ole itseohjautuvia:

”Meillä on töissä paljon ihmisiä, jotka ovat tulleet aikanaan töihin hyvin erilaiseen työkuultuuriin. Heille on kerrottu, mitä ja miten asiat tehdään ja tiimiläisen roolin muutos on varmasti heidän näkökulmastaan todella iso. Tiimiläisiltä vaaditaan paljon taitoja, jotka ovat ennen olleet esim. esimies työn taitoja. Meidän tulee hyväksyä se, etteivät kaikki ole itseohjautuvia, mutta vähitellen suurin osa tiimistä tulee itseohjautuvaksi, jolloin muut saattavat tulla imussa mukana.” (Koski 2021a.)

6.2.3 Itseohjautumisen johtaminen

Ritakallion (2019) mukaan itseohjautuminen ei kuitenkaan tarkoita, että johtamisen tarve vähenisi. Johtajuudelta vaaditaan uudenlaisia asioita. Johtajalta vaaditaan valmentavaa otetta ja johtajan tehtävä on poistaa esteet työntekijän menestyksen tieltä, mahdollistaa johdettavien loistaminen. (Ritakallio, 2019.)

Pöllänen (n.d.) kehottaa yrityksen johtoa lähtemään liikkeelle viiden (5) portaikon läpikäymisellä:

1. Varmista, että tunnet omasi.

Itseohjautuva kulttuuri vaatii luottamusta sekä työnjohdolta että työntekijöiltä. Työntekijöiden kanssa tulee keskustella heidän tavoitteistaan, mikä heitä motivoi ja miten he haluavat vastaanottaa palautetta ja mitä he toivovat esimieheltä.

2. Kerro, minkä on tarkoitus muuttua.

Tulee varmistua siitä, että kaikki tietävät mikä on tarkoitus muuttua, millä aikataululla ja miksi. Työntekijöiden kanssa tulee keskustella, millaisia asioita itseohjautuvassa työkuulttuurissa on tarkoitus välttää. Määrittäkää yhdessä selvät mittarit, joilla seurataan muutoksen toteutumista. Myös palkitsemiskäytännöt on hyvä päivittää uuden kulttuurin mukaisiksi. Johtamistapaa tulee tarkastella kriittisesti: tulisiko tehdä jotain toisin, jotta muutos ja organisaation itseohjautuvuus onnistuvat?

3. Esimerkin näyttäminen ja kaikkien toiminnaksi itseohjautuvuuteen kannustaminen.

Jos toivotaan, että työntekijät oppivat haastamaan itseään ja kokeilemaan uutta, tulee samaa vaatia myös ylemmiltä henkilöiltä. Esimiehen tulee pyytää palautetta myös omasta toiminnasta ja tämä on tehtävä niin, että saa myös kriittistä ja kehitettävää palautetta. Palautetta ei tule kysyä takautuvasti, vaan työntekijöitä tulee pyytää kirjaamaan ainakin yksi asia, mikä voidaan jatkossa tehdä paremmin esimiestasolla.

4. Haastakaa toisianne, ja harjoitelkaa yhdessä uusia toimintatapoja.

Pelko virheistä estää kokeilemasta uutta. Kun uusia työtapoja harjoitellaan yhdessä, saadaan tämä ongelma poistettua. Yhdessä kokeileminen voi tuoda esiin uusia ideoita ja uusien työtapojen kokeilusta tulee pakkopullan sijasta yhteinen projekti. Suurteen muutosten onnistuminen voi edellyttää

myös lisäkoulutusta. Tuleekin pitää huolta, että työntekijät pääsevät tarvittaessa kehittämään osaamistaan myös oman tiimin ulkopuolella.

5. Itseohjautuvuus onnistuu, kun muutoksen etenemistä johdetaan tiedolla, eikä oletuksilla.

Suurin kehitys muutoksessa tapahtuu työntekijöiden asenteissa ja ajattelutavoissa. Onkin tärkeää mitata, miten työntekijöiden kokemukset itseohjautuvasta työskentelystä muuttuvat. Itseohjautuvuuden muutoksesta kertoo enemmän systemaattisesti kerätty tieto kuin menneisyyteen tähyilevät mittarit. (Pöllänen n.d.)

Savaspuro (2019, 48–49) kertoo, että paras keino välttääkseen itseohjautuvuuden ongelmat, kuten työntekijöiden liiallinen kuormittaminen ja itseohjautuvien organisaatioiden ajautuminen kaaokseen, on asettaa jokaiselle työntekijälle sekä organisaatiolle selkeät tavoitteet.

Lisäksi pitää kommunikoida kaikkien tietoon se kuka tekee päätökset, kun kaikki eivät ole samaa mieltä. Näin ihmiset tietävät kenen puoleen kääntyä ongelmatilanteissa ja hyväksyvät sen, että viimeinen sana on sillä, joka siihen tehtävään on valtuutettu. (Savaspuro 2019, 48–49.)

Kolmantena keinona on psykologinen turvallisuus. Itseohjautuvuus edellyttää tunnetta siitä, että johto luottaa työntekijöihinsä, virheistä ei joudu mustalle listalle, ongelmista saa puhua avoimesti ja myös johto pysty ottamaan kriittistä palautetta vastaan. (Savaspuro 2019, 48–49.)

Neljäs ja Savaspuron (2019, 48–49) mukaan ehdottomasti tärkein keino on itseymmärryksen lisääminen. Oikeastaan kaikki itseohjautuvuuden rakentamisessa ja tukemisessa lähtee itseymmärryksestä: millainen työpaikka me olemme, millaisia uskomuksia meidän ihmisillämme on, mitkä ovat meidän arvomme, miten ne toteutuvat ja mihin pyrimme.

6.3 Muutosjohtaminen

Jokaista muutosta tulee mielestäni johtaa, oli se sitten pieni tai suuri muutos. Yksi iso osa-alue muutoksissa on sisäinen viestintä, miten läpinäkyvää se on ja, miten muutoksen kohteena oleva henkilöstö ymmärtää viestinnän sisällön. Muutosta tapahtuu nykyään jatkuvasti. Kun sanan muutos googlettaa, tulee pelkästään suomenkielisiä osumia noin 34 milj. Käyn tässä kappaleessa läpi muutosjohtamisen teoriaa ja tuon esille myös Mika Kivistön näkemyksen viestinnän onnistumisesta fraud deskin perustamiseen liittyen.

Huovinmaa (2020) toteaa kirjassaan ”Radikaali unelma, näin johdat muutoksen”, että johtajuus on ammatti, joka vaatii välillä äärimmäisyyksiä. Jos työyhteisössä sallitaan pinnan alla kytevät epäkohdat, ei mikään työyhteisö onnistu aidosti muutoksissa. Ihmisten toimintatapoihin tulee kiinnittää huomiota ja epäkohtiin puuttua niiden vaatimalla tavalla, mikäli halutaan saada aikaan perustuvanlaatuinen muutos. (Huovinmaa 2020, 76–78.)

Vaikka olemmekin siirtymässä uuteen työelämään, itseohjautuviin rakenteisiin ja ketteriin toimintatapoihin, olemme edelleen ihmisiä, inhimillisiä otuksia, jotka ajattelevat itseään ja omaa tilannettaan. Kun siis suunnitellaan uudistusten ja muutostilanteiden viestintää ja muutospuhetta, on hyvä pohtia tietoisesti omakohtaisuuden ja kokonaisuuden tasapainoa, sillä molempia tarvitaan. (Huttunen 2018, 174.)

Kaikissa muutoksissa kaikkein tärkeimmät kysymykset ovat; miksi meidän pitää muuttua? Minkä asian tai näkökulman pitää muuttua ja miten sen pitää muuttua? Miten muutos vaikuttaa meihin tai minuun? Valitettavan usein työpaikoilla muutoksia perusteellaan aivan liian isolla sihdillä, ylimalkaisesti ja melko usein myös kliseisesti. (Huttunen 2018, 150–151.)

Esimiehen on johdettava jämäkästi ja johdonmukaisesti, jotta muutos onnistuisi. Samalla esimiehen on kuitenkin oltava läsnä työntekijän arjessa sekä tarvittaessa käytettävissä. Esimies pystyy yhdessä työntekijöiden kanssa ratkomaan muutoksen vaikeimmat esteet ja saavuttamaan myös hienoimmat onnistumiset. (Pirinen 2014, 61.)

Vaikka ylätason strategia ja tavoitteet olisi viestitty pääsääntöisesti hyvin, voi työntekijän kuitenkin olla vaikea ymmärtää muutoksen syitä ja tavoitteita oman työtehtävänsä kannalta. Työntekijän voi olla myös vaikea vetää johtopäätöksiä siitä, miten muutos tulee konkreettisesti vaikuttamaan hänen omaan työhönsä ja mitä hyötyä hän tulee muutoksesta saamaan. (Pirinen 2014, 62.)

Jos muutos on pohjimmiltaan sellainen, ettei sitä mielletä järkeväksi, on luonnollista, että se synnyttää vastustusta. Se voi esiintyä purnaamisena, kriittisinä kysymyksinä tai vaikenemisena, jolloin ihminen ei lähde muutokseen mukaan, vaan jää passiivisena odottamaan tulevia tapahtumia. Hän saattaa odottaa, että ”johtajien hullutus menee ohi”. (Myllymäki 2018, 11.)

6.4 Muutos viestintä

Fraud deskille viestittiin samanaikaisesti ketterästä toimintamallista ja fraud deskin muodostamisesta. Tiimi sai näin ollen viestintää sekä ylemmältä johdolta että tutkintapäälliköltä. Toki ketterästä toimintatavasta viestitään edelleen opetellesamme toimimaan ketterän mukaisesti. Agile coach antaa tiimille palautetta toiminnasta ja ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan yhdessä OPO:n kanssa.

Viestinnän voidaan sanoa olevan ennen kaikkea yhteisen ymmärryksen luomista. Yhteinen ymmärrys tavoitteista ja muutoksen päämäärästä alkaa muodostua, kun asioista keskustellaan tarpeeksi tarkkaan. (Pirinen 2014, 116.)

Suullista muutosviestintää tarvitaan aina kirjallisen muutosviestinnän avuksi. Pelkän kirjallisen muutosviestinnän varaan ei muutosta kannattaa jättää. Muutosviestintä tehostuu viestin selkeytyessä ja, kun siitä poistetaan viestiä hämärtäviä ja liudentavia tekijöitä. Muutosviestintä tehostuu myös, kun se kohdennetaan ja samalla viestinnässä otetaan huomioon kohderyhmän ominaisuudet. (Myllymäki 2018, 70.)

Muutosviestintää tarvitaan sekä muutostahdon synnyttämiseen ja ylläpitämiseen että muutosvastarinnan pienentämiseen. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä suurempi merkitys on kirjallisella muutosviestinnällä. Niin kuin viestinnässä

yleensäkin, määrää muutosviestin sanoman vastaanottaja. Viestittäjä voi tarkoittaa viestillään jotakin, mutta tärkeää on lopulta vain se, miten vastaanottaja ymmärtää viestin. (Myllymäki 2018, 13, 17.)

Epävarmuudet olisi kyettävä kääntämään varmuuksiksi ja osoittamaan ihmisille, etteivät muutokseen liittyvät uhat muutu vaaroiksi muutosta johdettaessa. Muutosvastarintaa voidaan pyrkiä vähentämään rehellisellä ja avoimella viestinnällä. Myös henkilöstön osallistaminen muutokseen on keino, jolla muutosvastarintaa voidaan vähentää. Vastarintaa kannattaa myös hyödyntää, sillä kritiikissä voi olla esimerkiksi toimintaympäristöön liittyviä tärkeitä havaintoja, jotka muutoksen toteuttamisessa on hyvä ottaa huomioon. (Ilmarinen n.d., 12.)

Kivistön (2021) mukaan fraud deskiin liittyvään viestintään vaikutti se, että uuden organisaation suunnittelu oli osa koko uudistetun korvauspalvelun suunnittelua. Tästä syystä keskeneräisiä suunnitelmia ei voitu julkistaa etukäteen. Ennen viestintää uusi toiminto tuli myös käydä läpi luottamushenkilöiden kanssa. Toisin sanoen lupaa viestimiseen ei ollut kuin vasta vähän ennen uuden toiminnan aloittamista.

Pirinen (2014) toteaa, että jos työntekijöillä ei ole tarvittavaa tietoa, sitä aletaan keksiä itse. Muutosviesteistä tehdään omia tulkintoja ja työntekijät alkavat selittää asioita omasta näkökulmasta käsin. Huhujen ja väärrien tulkintojen oikaiseminen sekä oikean tiedon välittäminen ovat esimiehen keskeisimpiä tehtäviä muutoksessa. (Pirinen 2014, 128–129.)

6.5 Osaamisen laajentaminen

Tiimin jäsenistä kehittyä tulevaisuudessa moniosaajia, jolloin tiimin jäsenten osaaminen sillä tasolla, että tiimikaverin tuuraus onnistuu ja voidaan olla apuna esimerkiksi ruuhkatilanteissa. Näin töitä voidaan myös jakaa tasaisemmin.

6.5.1 Osaamistarpeet

Jokaisen organisaation tulisi tietää, mihin osaamisiin sen toiminta perustuu. Osaamisia ei pidä olla kovin montaa, mutta tärkeimpiä pitää järjestämällisesti kehittää ja kasvattaa niissä asiantuntijuutta. Osaamisissa tulee olla parempi kuin kilpailijat. Osaamistarpeita tulee pohtia jatkuvasti, koska toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat ja, koska teknologia kehittyy nopeammin kuin toimintakyky. (Ojala 2018, 171) Työntekijää ohjaa kehittämään omaa toimintaansa työsopimuslaissa oleva velvoite tehdä työ huolellisesti. Tämä tarkoittaa oppimista, koska työvälineet, -menetelmät, -tavat tai järjestelmät muuttuvat alati. Omalta osaltaan jokaisella työntekijällä on vastuu muutoksen edistämisestä. (Kupias & Peltola 2019, 79.)

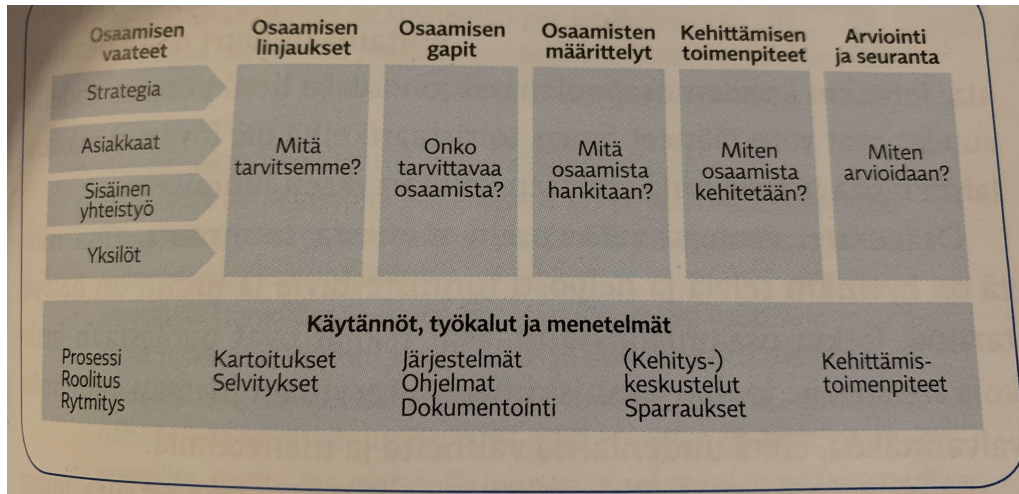
Osaamistarpeet on syytä käydä aika ajoin läpi ja arvioida, mitä osaamista pitää olla, jotta toimitaan menestyksekkäästi jatkossa. Eli, mitä osaamista tarvitaan, jotta kyetään vastaamaan toimintaympäristön ja asiakkaiden toiminnassa tai alalla tapahtuviin muutoksiin ja mitä osaamista tarvitaan, kun oma toiminta muuttuu. Monesti näitä osaamistarpeita mietitään pienemmissä ryhmissä, kuten tiimeissä, yksiköissä ja killoissa. Tällainen vaatii yleensä jonkun koordinoimaan pohdintoja, koska jos pohdinta on täysin itseohjautuvaa, on vaarana, ettei muodostu mitään yhtenäistä käsitystä tai sitten kukaan ei uskalla mennä osaamisrajojen ulkopuolelle. (Ojala 2018, 171–172.)

Ihmisten asiantuntijuuden kehittymistä ja huomioita oikeisiin asioihin ohjaavat osaamistarpeiden näkyväksi tekeminen ja niistä puhuminen. Osaamistarpeiden pohdinnan kautta strategiakin tulee jokaiselle ymmärrettäväksi. Mitä jokin muutos tarkoittaa minun työssäni ja mitä osaamista uudet haasteet minulta edellyttävät? Samalla nämä haasteet ja tulevat tarpeet ohjaavat ketterää oppimista. Oppiminen on luonnollista ja jatkuvaa, tämä on otettava oppimisen edistämisen näkökulmasta huomioon. Oppiminen työpaikalla on aina yhteistä ja toisista riippuvaista. Joku tai jotkut voivat olla pahimmillaan kehityksen tukkona tai estää työ-kaverin oppimista. (Ojala 2018, 172.; Kupias & Peltola 2019, 90–91.)

Osaamisen ympärille tarvitaan sopivanlaiset raamit ja käytännöt, koska osaamisen kehittämiseksi on niin monenlaisia odotuksia ja koska osaamisen elementit,

toimijat ja vaateet ovat pirstaleina ympäri organisaatiota (ja osin sen ulkopuolella). (Huttunen 2018, 213.)

Alla olevassa kuvassa (kuva 9) on esitettyjä elementtejä, jotka auttavat jäsentämään osaamisen kehittämistä:



KUVA 9. Osaamisen kehittämisen elementit (Huttunen 2018, 213)

Aluille, joilla halutaan ihmisten kehittävän asiantuntijuuttaan, voidaan laatia erilaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia. Organisaation kannalta sopivia opintuottajia voidaan myös "esivalita" näille osaamisalueille. Esivalinta sopii silloin kun laajan joukon tulee kehittää tiettyä osaamisaluetta. Kriittisimmille osaamisalueille voidaan laatia vaihtoehtoisia oppimistapoja sisältävä "oppimistarjotin". Tarjotin voi sisältää esimerkiksi lähikorkeakoulujen ja alan konsulttiyritysten tarjoamia kursseja, kirjoja, raportteja, artikkeleita yms. (Ojala 2018, 173.)

6.5.2 Ketterä oppiminen

Mikäli organisaatio haluaa olla ketterästi oppiva organisaatio, tulee sen varmistaa, että työntekijöillä on ketterän oppimisen valmiuksia. Organisaatio voi järjestää valmennusta tai ainakin jakaa tietoa ihmisten älyllisistä resursseista, niiden toiminnasta ja kunnossapidosta. Organisaatio voi myös varmistaa, että kaikki tuntevat tärkeät osaamistarpeet. Organisaatio osaa hyödyntää toimintatapoja, joissa opitaan yhdessä ja joiden avulla jaetaan tietoa ja osaamista. (Ojala 2018, 176.)

Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat työntekijän kokemaan turvallisuuteen ja siten jouduttavat, helpottavat tai estävät yhdessä oppimista. Työssä toimitaan aina ympäristössä, jossa on historiansa, ja joukossa syntyy ja leviää niin tunteita kuin toimintatapojakin (Kupias & Peltola 2019, 140.)

Puhakka (2020) näkee, että syväosaaminen on mahdollista kaikille tiimin jäsenille kaikissa korvauslajeissa. Tämä on mahdollista, koska varsinainen tekeminen on yhtenäistä lajista riippumatta. Syväosaaminen vaatii perehtymisen lajin korvaus- ehtoihin ja korvaussääntöihin. Puhakka toteaa, että jos syväosaamista haetaan vain osalle, tiimin ollessa pieni ja esimerkiksi mahdollisten sairauslomien osalta haavoittuvainen, niin saadaanko tästä tarvittavaa hyötyä? Vähintään kaikkien osalta tarvitaan moniosaajuutta, syväosaaminen tulee sitten ajan kanssa ja tekemällä.

Ketterästi oppivan organisaation kulmakivi on osaamishallintajärjestelmä. Järjestelmä toimii niin, että siihen syötetään esimerkiksi aiemmin kuvatut osaamistarpeet. Tarpeita voidaan ryhmitellä monella tavalla, vaikka tietyissä tehtävissä tarvittava osaaminen tai tulevaisuudessa ja nyt tarvittava osaaminen tai yleinen ja ammattiosaaminen. Kuka vain voi lisätä osaamisalueita järjestelmään yhteisten pohdittujen osaamisten ohella, vaikka sellaisia, joita uskoo tulevaisuudessa tarvittavan tai joita hallitsee itse, mutta jotka eivät ole osaamislistoilla. (Ojala 2018, 176–177.)

Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen osaamisprofiili (kuva 10), joka on kuvaus siitä, mitä henkilö osaa ja kuinka hyvin hän mitäkin osaamista hallitsee oman arvionsa mukaan, millaista osaamista hänellä on sekä kuinka kiinnostunut hän on mistäkin osaamisesta. Lisäksi profiiliin voidaan lisätä peukutuksia ja kommentteja henkilön osaamisesta. (Ojala 2018, 177.)



The image shows a 'Henkilökohtainen osaamisprofiili' (Individual Competence Profile) table. The table has four columns: 'Osaamisalueet' (Competence Areas), 'osaamistaso' (Competence Level), 'Kiinnostus' (Interest), and 'Seuranta' (Monitoring). The rows are categorized into 'Yhtiset org. toimintatapoihin liittyvät' (Common to organizational operating methods) and 'Toiminnon X osaamiset' (Competences of activity X). The rows are labeled with letters: aaa, bbb, ccc, ddd, eee, fff, and ggg. The 'osaamistaso' column uses yellow stars to indicate proficiency levels, and the 'Kiinnostus' column uses red hearts to indicate interest levels. The 'Seuranta' column contains thumbs-up icons representing feedback or comments.

Osaamisalueet	osaamistaso	Kiinnostus	Seuranta
Yhtiset org. toimintatapoihin liittyvät			
aaa	☆☆☆☆	♥♥♥♥♥	👍
bbb	☆☆☆☆	♥♥♥♥♥	👍👍
ccc	☆☆☆☆	♥♥♥♥♥	👍
Toiminnon X osaamiset			
ddd	☆☆☆☆	♥	👍👍👍
eee	☆☆☆☆	♥♥♥♥♥	👍
fff	☆☆☆☆	♥♥♥♥♥	
Yksikön Y osaamiset			
ggg	☆☆☆☆	♥♥♥♥♥	

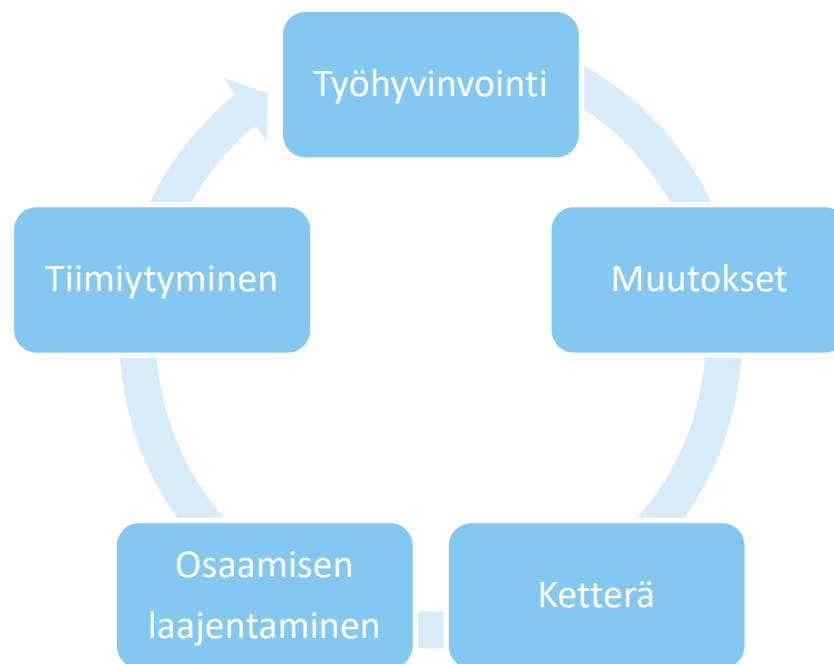
KUVA 10. Henkilökohtainen osaamisprofiili (Ojala 2018, 177)

Oppimisessa ja kehittämisessä turvallisuus on tärkeää. Työyhteisön ilmapiiri voi olla kielteinen ja varautunut. Kehittyminen jähmettyy tällaisissa ilmapiireissä. Jokainen tiimiläinen voi vaikuttaa hyvään ja turvalliseen ilmapiiriin. Oppimiselle hyödyllisiä tunteita ovat ennen kaikkea uteliaisuus, hämmennys ja hämmästys. (Ojala 2018, 167,169, 172.)

Kysyin kollegaltani Satu Puhakalta (liite 3), että voiko moniosaaminen hänen mielestään aiheuttaa tiimin toiminnalle ongelmia ja, jos voi niin millaisia. Puhakka (2020) totesi, että moniosaaminen voi tuoda tullessaan taso- ja laatueroja tekemisessä. Miten voimme varmistua siitä, että asiakas saa yhdenmukaisia päätöksiä, riippumatta siitä, kenen työpöydälle hänen tapauksensa päättyy. Puhakka (2020) näkee myös, että työntekijöiden kuormittuminen saattaa lisääntyä osaamisen laajentamisen myötä. Hän nostaa esille, että pystyykö tekijä ylläpitämään syväosaamista päätöksenteossa, jos tulee paljon uutta osaamista ja tekemistä oman työn rinnalle.

6.6 Työhyvinvointi

Mielestäni opinnäytteeni aihe kulminoituu työhyvinvointiin (kuvio 4). Työpaikoilla tapahtuvat muutokset niin isot kuin pienetkin vaikuttavat työhyvinvointiin. OP:n ketterässä toimintatavassa yksi iso osa-alue on työntekijäkokemus ja tätä kautta työhyvinvointi. Kun osaamista laajennetaan, vaikuttaa myös se osaltaan työhyvinvointiin työn mielekkyyden kautta. Työhyvinvoinnissa ei voi unohtaa myöskään tiimin merkitystä yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin muovautumisessa.



KUVIO 4. Oma näkemykseni opinnäytetyön osa-alueiden vaikutuksesta työhyvinvointiin

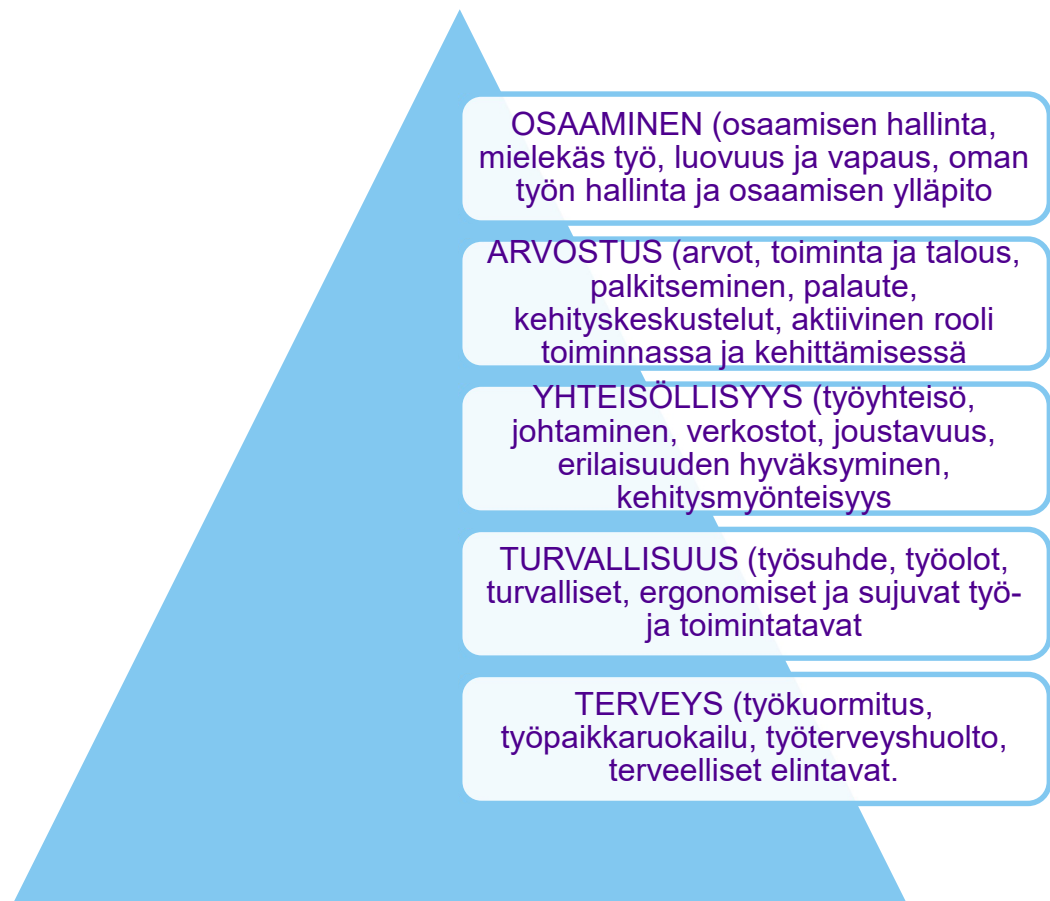
Aiemmin mainitussa kick off tilaisuudessa käytiin läpi myös stressin hallintaa ja sitä, miten tiimi voi auttaa työssä jaksamisessa. Tilaisuudessa Silja Koski (2021b) toi hienosti esille sen, mille asteelle tiimin odotetaan pääsevän itseohjautuvuudessa. Tarkoitus ei ole, että tiimi alkaa itse hoitamaan HR-asioita ja edelleenkin työhyvinvointi on niin esimiehen kuin työntekijänkin vastuulla.

Työn, perhe-elämä ja muun vapaa-ajan välinen sopusointuinen suhde muodostaa työhyvinvoinnin. Ihminen on kokonaisuus, johon kaikki nämä kokonaisuudet heijastuvat. Henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa johtamisen avulla. Organisaatioiden arjessa ihmistä tärkeämpi on usein tulos. Kuitenkin nykyaikaisessa joustavasti toimivissa, asiakaskeskeisissä, verkostoituneissa

prosessiorganisaatioissa hyvä ihmisten johtaminen on perusedellytys (Juuti & Vuorela 2015, 15–17.)

Hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen lisää sitoutumista ja lisää työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Keskusteltaessa työhön liittyvistä seikoista esimiehen on aina keskusteluja käydessään kysyttävä ensin itseltään, edistääkö käynnissä oleva keskustelu henkilön työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja päämäärähakuista käyttäytymistä? (Juuti & Vuorela 2015, 24–25.)

Työhyvinvoinnin viisi (5) (kuvio 5) porrasta ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Näiden ympäriltä löytyy itse työ ja vapaa-aika.



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin portaat (Mukautettu Rauramo 2012, 170)

Rauramo (2012) mukaan työhyvinvoinnin portaiden mallin taustalla on Maslowin tarvehierarkia. Sen tuloksellinen hyödyntäminen työhyvinvoinnin edistämiseksi edellyttää perehtymistä sekä Maslowin teoriaan että työhyvinvointiin liittyvään tutkimukseen. Itseään toteuttavat ihmiset ovat yleensä motivoituneita huolehtimaan

myös itsestään ja terveydestään sekä ihmissuhteistaan. Osaaminen, ammattitaito ja luovuus vahvistavat yksilön kilpailukykyä työmarkkinoilla ja siten myös turvallisuutta. Osaava työntekijä tekee itse työn myös vähemmän kuormittavasti ja turvallisesti. Myös henkilön oma arvomaailma vaikuttaa hyvinvointiin. (Rauramo 2012, 170.)

Parhaita työhyvinvoinnin edistäjiä ovat yritykset ja organisaatiot, joissa sovelletaan Maslowin ajattelua ja pyritään mahdollistamaan jokaiselle työntekijälle terveellinen ja turvallinen mielekäs työ ja henkilökohtainen kehitys sekä täysipainoinen yksityiselämä. Henkilökohtainen kasvu tekee työntekijöistä hyvinvoivia, tehokkaampia ja tuottavampia. (Rauramo 170–171.)

7 TIIMI

Fraud desk tiimi on vielä nuori tiimi, joten keskityn tässä kappaleessa tuomaan esille tiimin kehittymisen vaiheet ja lopussa hieman sitä, miten tiimin yhteneväisyyttä voidaan pitää yllä.

Koivisto, Henner & Paaso (2017,1) toteavat Tiimityö-mihin sillä pyritään artikkelissaan, että toiminnan työskennellyn näkökulmasta on tiimityöskentelyllä todettu olevan hyötyä toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Yksintyöskentelyyn verrattuna tiimityöskentelyn edut ovat tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella tuottavimmat, jos ryhmän dynamiikka kehittyy huipputiimimäiseen yhtenäiseen toimintaan. Huipputiimimäisen yhtenäisen toiminnan saavuttaminen vaatii töitä ja myös ristiriitojen sietämiskykyä. Parhaimmillaan tiimin jäsenet tukevat toinen toisiansa tiiminä ja täydentävät toistensa osaamista.

Riskiasiantuntija Satu Puhakka (2020) näkee, että Fraud deskin toiminnalle tuo haasteita se, että osa tiimin jäsenistä on tottunut toimimaan hyvinkin itsenäisesti. Osalla taas on selkeä tarve tulla enemmän ohjatuksi ja päätöksien taakse halutaan esimiehen siunaus. Puhakka (2020) miettiikin, että miten saadaan rohkeutta ja kykyä itsenäisesti tehtäviin päätöksiin kaikille tekijöille? Haasteita tuo myös tiimin jäsenten aiempien tiimien toiminnassa esiin tulleet ”kulttuurierot”. Tiimissä on vahvoja persoonia, joten haastetta on varmistua siitä, että jokainen tulee kuulluksi ja jokaiselle annetaan mahdollisuus tuoda omat ajatukset esille.

7.1 Mikä on tiimi?

Salminen (n.d.) toteaa artikkelissaan, että tiimi sanalla tarkoitetaan joukkuetta (team), jolle on ominaista:

- vahva ja selkeä yhteinen päämäärä
- jokaisen tiimin jäsenen voimavarojen hyödyntäminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Salminen n.d.)

Tiimi kehittyy vaihe kerrallaan tiedostamisen, aktiivisen kehittämistyön ja yhteistoiminnan tuoman osaamisen kautta, eli tiimiä ei voida etukäteen suunnitella valmiiksi. (Salminen n.d)

7.2 Tiimin kehitysvaiheet

Koivisto ym. (2017) mukaan tiimin kehitysvaiheita on kuusi (6), jotka ovat:

1. perustamisvaihe
2. myrskyvaihe
3. oppimisvaihe
4. suoritusvaihe
5. huipputiimivaihe
6. hajoamisvaihe

Perustamisvaiheessa joukko ihmisiä kokoontuu yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamista varten. Jäsenet oppivat tuntemaan toisiansa, syventävät yhteistä näkemystä toiminnan tavoitteista ja ymmärtävät oman roolinsa. Perustamisvaiheessa innostuneisuus ja odotukset ovat korkealla, keskinäinen kohtaaminen on kohteliasta ja tarkkailevaa. Tiimi hahmottaa tehtäviään, sääntöjään ja menetelmiään ja jäsenten roolit ovat vielä epäselviä. (Koivisto ym. 2017, 3.)

Myrskyvaiheessa tiimin jäsenet oppivat tuntemaan toisensa. Tässä vaiheessa tiimin toiminta ei ole niin auvoista, vaan valtataisteluja saattaa syntyä ja erilaisia ristiriitoja sekä erilaisia näkemyksiä. Tiimin jäsenet etsivät luottamusta toisiinsa, joten konflikteja saattaa syntyä. (Koivisto ym. 2017, 3; Salminen n.d.)

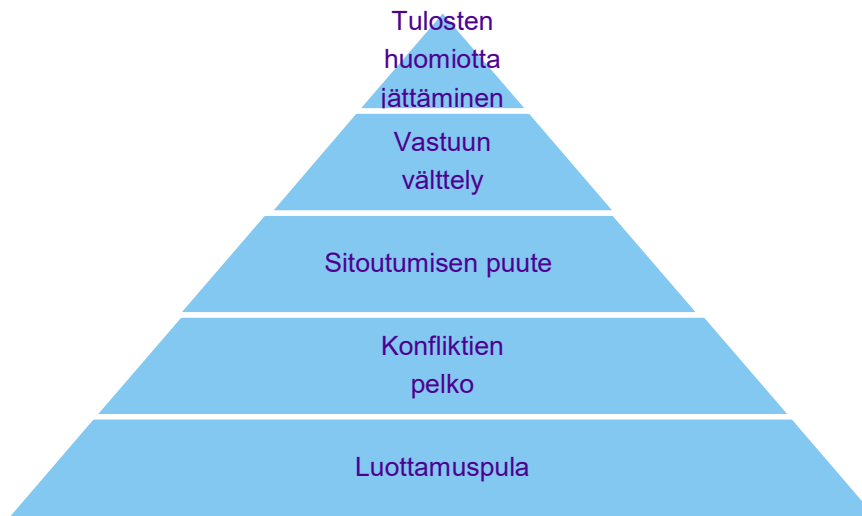
Oppimisvaiheessa tiimin jäsenet ovat hyväksyneet jäsenten persoonalliset erot ja näkemykset. Tiimi ratkaisee ristiriitoja, jolloin toiminta syvenee ja tiimille kehittyy oma identiteetti. Ilmapiiri vapautuu ja jäsenet alkavat hyväksyä toistensa roolit. Tässä vaiheessa erilaisia näkemyksiä ja tunteita uskalletaan ilmaista avoimesti. Tiimin jäsenet syventävät yhteistä käsitystään tiimin tavoitteista ja muodostavat jo laajempia. (Koivisto ym. 2017, 3; Salminen n.d.)

Suoritusvaiheessa tiimi on saavuttanut hyvän suoritustason. Jäsenet ponnistelevat samaan suuntaan ja sisäinen yhteistyö toimii. Tiimi ei vielä ole kuitenkaan kehittynyt huipputiimiksi, joka kykenee hyödyntämään koko potentiaalinsa. Monet tiimit kehittyvätkin vain suoritusvaiheeseen, koska tiimitoiminnalla ei tavoitella huippusuorituksia, tai sitten liian tiheät muutokset estävät tiimiä kehittymästä huipputasolle. Suoritusvaiheessa on tärkeää varmistaa tiimin hyvä yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa. Jotta tiimi ei alkaisi elää omaa elämäänsä irrallaan muusta organisaatiosta, joutuukin tiiminvetäjä joskus palauttamaan tiimin takaisin maan pinnalle. (Salminen n.d.)

Huipputiimivaiheessa jäsenet arvioivat omaa onnistumistaan ensisijaisesti tiimin menestymisen kautta ja tiimi toimii aidossa yhteistyössä. Erilaisuutta pidetään rikkautena ja se auttaa tiimiä tekemään monipuolisia päätöksiä. (Koivisto ym. 2017, 3.)

Hajoamisvaiheessa tiimi on saavuttanut tavoitteensa tai sen jäsenet siirtyvät muihin tehtäviin. Tiimi voi hajota myös projektin päättymiseen tai organisaatiomuutokseen. (Koivisto ym. 2017,3; Salminen n.d.)

Rinnastan näihin tiimin kehitysvaiheisiin myös Patrick Lencionin kirjasta Viisi toimintahäiriötä tiimissä: tarina johtajuudesta (2014) löytyvät viisi (6) toimintahäiriötä. Lencioni (2014) jaottelee nämä toimintahäiriöt seuraavasti (kuva 6):



KUVIO 6. Viisi toimintahäiriötä tiimissä (Lencioni 2014, 196)

Luottamuspula johtuu Lencionin (2014) mukaan tiimin jäsenten haluttomuudesta olla haavoittuvaisia tiimin sisällä. Perustaa luottamukselle on mahdotonta rakentaa, jos tiimin jäsenet eivät ole aidosti avoimia toisilleen kertomalla virheistään ja heikkouksistaan. (Lencioni 2014, 196.)

Epäonnistuminen luottamuksen perustan rakentamisessa valmistaa tietä seuraavalle toimintahäiriölle: ristiriitojen pelolle. Tiimi, joilla ei ole luottamusta, eivät kykene avoimeen ja kursailemattomaan väittelyyn ideoista. Sen sijaan näissä turvaututaan laimeisiin keskusteluihin ja varovaisiin kommentteihin. (Lencioni 2014, 196.)

Jos tiimiltä jää puuttumaan terve konflikti, aiheuttaa se vääjäämättä tiimiin kolmannen toimintahäiriön: sitoutumisen puutteen. Vaikka kaikki kokousten aikana osoittaisivat sitoutumisen päätöksiin, eivät tiimin jäsenet niitä kuitenkaan hyväksy ja oikeasti niihin sitoudu ilman, että tiimi pystyy ilmaisemaan mielipiteensä kiihkeän ja avoimen väittelyn aikana. (Lencioni 2014, 197.)

Ilman sitoutumista tiimille kehittyy neljäs toimintahäiriö: vastuun välttely. Tällöin jopa kaikkein tarkimmat ja määrätietoisimmat ihmiset usein epäröivät, kun pitäisi

puuttua muiden tiimiläisten toimiin ja käytökseen, jotka näyttävät olevan vastoin tiimin etuja. (Lencioni 2014, 197.)

Viides toimintahäiriö: tulosten huomiotta jättäminen ilmenee, kun tiimin jäsenet panevat henkilökohtaiset tarpeensa (egon, urakehityksen tai arvostuksen) tai osaston tarpeet tiimin yhteisten tavoitteiden edelle. (Lencioni 2014, 197.)

Lencionin (2014) mukaan toinen tapa ymmärtää tätä mallia, on omaksua se päinvastoin – myönteisesti ja kuvitella, kuinka käyttäytyvät aidosti yhtenäisen tiimin jäsenet: he luottavat toinen toiseensa, he antautuvat aitoihin konflikteihin ideoista, he sitoutuvat päätöksiin ja toimintasuunnitelmiin, he vaativat toisensa tilille toimimisesta vastoin päätöksiä ja suunnitelmia, he keskittyvät yhteisten tulosten saavuttamiseen. (Lencioni 2014, 197–198.)

Yhteiset lounas- ja kahvihetket, omanlaiset kokouskäytännöt, työn ulkopuoliset tapaamiset tai virkistyspäivät ovat erilaisia rituaaleja, jotka syntyvät itsestään. Nämä rituaalit luovat ja vahvistavat tunneyhteyttä. Jotkut tiimit saattavat viettää pullaperjantaita tai kerran kuussa brunssia. Tiimin erityisinä juttuina voivat toimia myös onnistumisesta palkitseminen ja epäonnistumisten juhlistaminen. (Alajoki, Kvist, Mehto, Mäkipää, Niutanen Sulkumäki 2020, 68.)

Arkipäivät ja -viikot sisältävät paljon mikrokohtaamisia, eli lyhyitä tapaamisia. Näillä kohtaamisilla on yllättävät iso merkitys tiimin tunneilmapiirille. Toisinaan pelkkä peukun näyttäminen tai ”yläfemman heitto” riittää luomaan hyvää tunnelmaa ja tsemppaamaan vaikeissa tilanteissa. (Alajoki & ym 2020, 68.)

8 TUTKIMUKSEN DATAN KERÄÄMINEN

Opinnäytetyö toteutettiin etnografisena laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten haastattelin kollegaani riskiasiantuntija Satu Puhakkaa (liite 3), tutkintapäällikköä Mika Kivistöä (liite 1) ja agile coach Silja Koskea (liite 2). Kerroin haastateltavilleni käyttäväni heidän vastauksiaan opinnäytetyöni lähdemateriaalina. Haastattelujen lisäksi tein tiimille kolme (3) kyselyä (liitteet 4, 5 ja 6) havainnointiajan eri vaiheissa.

Kyselyiden lisäksi havainnoin tiimin toimintaa osallistumalla tiimin dailyihin, weeklyihin ja muihin yleisiin tilanteisiin. Aloitin tiimin havainnoinnin heti tiimin toiminnan aloitettua 1.9.2020 ja havainnointi päättyi tammikuun lopussa 2021. Olen itse yksi tutkittavan tiimin jäsenistä, joten minun tuli arvioida omaa objektiivisuuttani havainnoidessani tiimin tiimiytymistä ja toimintaa yleisesti.

Alussa kirjoitin havainnoinnista viikoittain yhteenvedon tiimpäällikölle. Muutaman viikon jälkeen tiimin jäsenet olivat, kuitenkin tullee tututuksi keskenään ja uutta havainnoitavaa ei enää juuri tullut. Pystyin toteamaan, että tiimin jäsenten välille alkoi muodostumaan luottamus ja rutiinit palaverikäytäntöihin ja yhteiseen työskentelyyn.

8.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus vaikuttaa olevan yleisin tapa tehdä tutkimustyö. Eskola ja Suoranta (2008, 15–16) toteavat laadullisen aineiston tarkoittavan aineistoa, joka on ilmaisultaan tekstiä. Teksti voi olla syntynyt tutkijasta riippumatta tai riippuen. Esimerkkejä tästä ovat erimuotoiset haastattelut ja havainnoinnit, jälkimmäisestä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet sekä muuta tarkoitusta varten tuotettu kirjallinen ja kuvallinen aineisto tai lähdemateriaali. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma parhaimmillaan elää tutkimushankkeen mukana. Tutkinta jakautuu laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessiin, eikä prosessia ole aina helppo pilkkoa toisiaan seuraaviin vaiheisiin.

Etnografia on havainnoinnin muoto, joka tapahtuu kauttaaltaan sosiaalisen todellisuuden luonnollisissa olosuhteissa. Etnografiassa tutkija elää tutkimassaan yhteisössä sen arkipäivää määrätyn pituisen ajan. Tavoitteena on havainnointiaikana oppia tutkittavan yhteisön kulttuuri, sen ajattelu- ja toimintatavat ns. sisältäpäin. (Eskola ja Suoranta 2008, 105.)

8.2 Objektiivisuus

Tehdessäni havainnointia tiimin työskentelystä, mietin miten minun tulisi itse käyttäytyä. Tarkoitan tällä esimerkiksi ketterään toimintatapaan liittyviä palaveria. Tulisiko minun olla niissä hiljaa, vai osallistunko keskusteluun?

Noudatin havainnoinnissani molempia toimintatapoja. Olin sekä hiljaa että otin myös osaa keskusteluun, koska tiimin jäsenenä myös minulla itselläni oli osuutta tiimiytymiseen ja mielipiteitä osaamisen laajentamiseen sekä ketterän toimintatavan käyttöönottamiseen. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan objektiivisuus syntyy oman subjektiivisuksiensa tunnistamisesta. Arkipäiväisessä elämässämme olemme erilaisissa suhteissa erilaisiin asioihin, aatteisiin ja ihmisiin erilaisissa tilanteissa. Tutkimussuhde on eräs sosiaalisen olemisen ja kanssakäymisen muoto. Arkisesta se eroaa ainakin siinä mielessä, että arkinen kanssakäynti on useimmiten itsestään selvää ja automatisoitunutta, kun taas tutkimuksellisessa olemisessa kaikkien tässä olemissuhteessa olennaisten asioiden pitäisi olla periaatteellisesti ja tiedostetusti epäselviä, jotta mitään olennaista ei jäisi itsestäänselvyyksien piiriin. (Eskola ja Suoranta 2008, 17–18.)

Osallistuva havainnointi voi olla hyvinkin valikoivaa, jolloin ennako-odotukset suuntaavat havainnointia muiden asioiden jäädessä huomaamatta. Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa, missä havaintoja tehdään tunnetuista, käsitteellisistä asioista. Havainnoitsija vaikuttaa itse havainnoitavaan ilmiöön ja sen toimintaan havainnoinnin aikana. Havainnointi on inhimillistä toimintaa, missä havainnoitsija havainnoi valikoivasti ja kaikkea ei ehkä huomata, eikä edes nähdä. (Eskola ja Suoranta 2008, 101–102.)

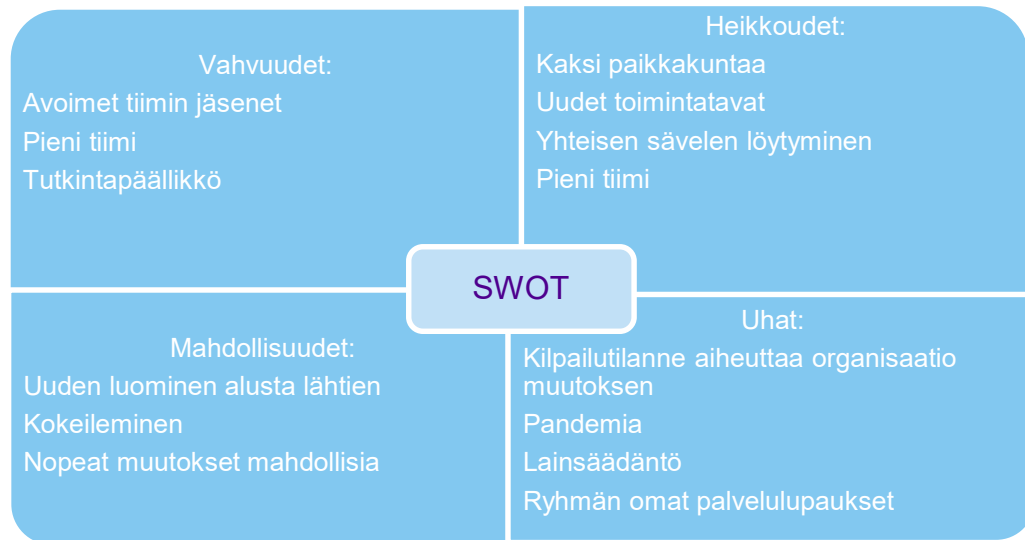
Mielestäni olen pystynyt pysymään objektiivisena, vaikka samalla teenkin havainnointia tiimiytymisestä tiimistä, mihin itsekin kuulun. Tiimi aloitti puhtaalta pöydältä, joten myöskään itselläni tiimin jäsenenä ei ollut tiimin toiminnasta ennakkokäsityksiä. Työelämä on osa arkipäiväistä elämää, mutta uusi ketterä- toimintatapa ei ole kenellekään vielä itsestään selvää ja automatisoitunutta. Näin ollen ajattelen, ettei opinnäytetyöstäni jäänyt mitään olennaista itsestänselvyyksien piiriin.

8.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla pystytään selvittämään yrityksen tai organisaation nykytila. SWOT-analyysissä kuvataan organisaation ja sen toiminnan sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet, ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. Tämän kuvauksen jälkeen tulee tehdä resurssianalyysi ja sen jälkeen vielä rakennetaan skenaario, jotka pohjautuvat tehtyihin analyysihin. Näiden edellä mainittujen pohjalta rakennetaan visio, mikä on jaettu näkemys siitä, millainen organisaatio voisi olla. Vision tavoittelemiseksi tulee tehdä strategian laadinta, jolloin päätetään toimista, joilla visio saavutetaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 147.)

8.4 Swot analyysi tiimiytymisestä ja osaamisen laajentamisesta

Alla olevassa kuviossa (kuvio 7) olen rakentanut oman näkemykseni siitä, millainen SWOT-analyysi Fraud deskin tiimiytymisestä ja osaamisen laajentamisesta voisi olla.



KUVIO 7. SWOT-analyysi tiimiytymisestä ja osaamisen laajentamisesta

Mielestäni sekä tiimiytymiseen että osaamisen laajentamiseen pätee sama SWOT-analyysi. Molempien vahvuuksia ovat avoimet tiimin jäsenet, pieni tiimi ja esimiehen tukeminen. Kun tiimin jäsenet ovat avoimia, on osaamisen laajentaminen helpompaa, koska avoin ihminen on avoin myös uusille toimintatavoille. Pienen tiimin etu molemmissa on se, että yhteydenotto toiseen tiimijäseneseen on luontevampaa, koska erillisiä pieniä ryhmiä tiimin sisälle ei todennäköisesti synny. Esimiehen tuella on myös molempiin osa-alueisiin iso rooli, molemmissa tarvitaan mielestäni esimiehen tukea.

Heikkoudeksi voidaan katsoa molemmissa kaksi paikkakuntaa, koska kahden paikkakunnan välillä tiimiytyminen ei ole kovin luontevaa. Tähän onneksi auttaa nykyajan työkalut, kuten Teams. Osaamisen laajentumiselle kaksi paikkakuntaa on myös heikkous, koska tiimin jäsenet eivät pääse laajentamaan osaamistaan oppimalla kollegalta niin helposti. Kun tiimi ottaa uusia toimintatapoja käyttöön ketterän mukaisesti, he opettelevat siinä jo uusia asioita. Näin ollen heikkoutena on motivaation säilyminen tiimiytymiseen ja osaamisen laajentamiseen toiseen

korvauslajiin. Mikäli tiimin jäsenille ei löydy yhteistä säveltä, niin tiimiytyminen tulee oleman haastavaa. Sama vaikuttaa myös osaamisen laajentamiseen mielestäni, jos joku tiimin jäsenistä suhtautuu osaamisen laajentamisiin negatiivisesti, vaikuttaa se varmasti myös tiimin yleisilmapiiriin osaamisen laajentamisen suhteen. Pieni tiimi on myös heikkous osaamisen laajentamisessa, koska tiimin resurssit ovat rajalliset töiden läpi virtaukseen.

Uusi tiimi pääsee luomaan uutta toimintatapaa heti toiminnan aloittamisen alusta lähtien ja kokeilemaan eri toimintatapoja tiimin työskentelylle, mitkä auttavat tiimin tiimiytymiseen ja osaamisen laajentamiseen. Näiden voidaan katsoa olevan tiimin mahdollisuuksia yhdessä nopeiden muutosten kanssa.

Uhkina sekä tiimiytymiselle ja osaamisen laajentamiselle on mahdollinen organisaation muutos kilpailutilanteen vuoksi. Pandemia on myös uhka, koska tiimi ei pääse fyysisesti näkemään, jolloin tiimiytyminen muodostuu vaikeammaksi. Sama pätee myös osaamisen laajentamiseen, koska tiimin jäsenet eivät pääse oppimaan toisiltaan toista korvauslajia. Lainsäädäntö ja ryhmän omat asiakaspaukset vaikuttavat tiimin mahdolliseen yhteiseen ajankäyttöön ja tätä myöten tiimiytymiseen ja osaamisen laajentamiseen.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Uusi fraud desk tiimi aloitti toimimaan 1.9.2020, kuten jo aiemmin olen kertonutkin. Tässä kappaleessa tulen purkamaan tiimille tekemäni kyselyiden tulokset ja omat havaintoni tiimin toiminnasta. Kolmen (3) toteutettujen kyselyiden tarkoituksena oli pysyä paremmin ajan tasalla tiimin jäsenten ajatuksista, koska kaikki eivät kerro avoimesti omia ajatuksiaan palaverissa. Tiimin jäsenet olivat alussa myös vielä osittain tuntemattomia toisilleen, joten avoimen keskustelun aikaansaaminen olisi ollut haastavaa. Kyselyt toteutettiin Forms-sovelluksen avulla ja kyselyihin vastattiin anonyymisti. Valitsin anonyymien vastaustavan, jotta kyselyihin saatiin kaikki vastaamaan rehellisesti.

Ensimmäisessä kyselyssä (liite 4) halusin selvittää, miten hyvin tiimin jäsenet olivat perillä tiimin tarkoituksesta ja kokivatko he saaneensa tarpeeksi tietoa tiimin perustamisesta. Lisäksi halusin kuulla heidän ajatuksiaan ja odotuksiaan tiimin toiminnalle ja osaamisen laajentamisesta kohti moniosaajuutta. Kysely tehtiin kesällä 2020, ennen tiimin toiminnan aloittamista.

Toisessa kyselyssä (liite 5) keskityin siihen, miten tiimin jäsenten mielestä tiimin toiminta on kehittynyt, onko tiimistä jo jäsenten mielestä muodostunut tiimi, onko toiminnassa ollut haasteita ja onko heille noussut esiin jotain kehitettävää. Lisäksi halusin tässä vaiheessa tietää, mikä oli tiimin jäsenten ”fiilis”, eli otin mukaan ”fiilismittarin”. Kysely toteutettiin joulukuussa 2020.

Viimeinen kysely (liite 6) oli loppukyselyni tiimille. Kyselyssä oli enemmän kysymyksiä kahteen aiempaan verrattuna. Tiimi oli kyselyn aikaan toteuttanut itseohjautuvaa työskentelytapaa ketterän toimintatavan mukaisesti noin viisi (5) kuukautta, joten kyselyssä pyrittiin tuomaan esille tiimin jäsenten ajatuksia ketterästä toimintatavasta ja työhyvinvoinnin näkökulmaa. Loppukysely toteutettiin ennen kick offia, jotta agile coach Silja Koski sai osittain sen perusteella rakennettua kick off iltapäivien rungon.

Kaikkiin kyselyihin saatiin vastauksia kattavasi. Ensimmäiseen kyselyyn vastasivat kaikki tiimin jäsenet, toisesta kyselystä jätti yksi tiimin jäsen vastaamatta ja

loppukyselyyn jäi myös yksi vastaus saamatta. Loppukyselyn tulos oli kuitenkin kattava, koska tiimissä aloitti kaksi uutta jäsentä tammikuussa ja tutkintapäällikkö Mika Kivistö halusi, että kysely osoitetaan myös heille.

En pura kyselyiden vastauksia sanasta sanaan, koska opinnäytetyö tulee tiimille käyttöön, joten tiimin jäsenet saattaisivat sanasta sanaan avatuissa kyselyissä arvata, kuka on mitäkin vastannut.

9.1 Tiimiytyminen ja tiimin tarkoitus

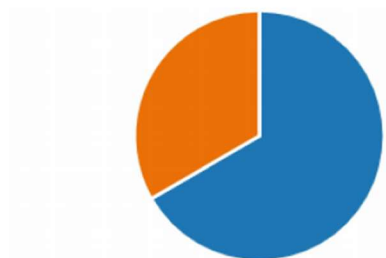
Ensimmäisessä kyselyssäni (liite 4) tiimiytymiseen ja tiimin toimintaan liittyvät kysymykset olivat:

- Onko Freud deskin tarkoitus sinulle selvä?
- Koetko saaneesi riittävästi informaatiota fraud deskistä?
- Mitä odotuksia / ajatuksia sinulla on tiimin toiminnalle?

Kysymykseen fraud deskin toiminnan tarkoituksesta vastattiin kyllä / ei valinnalla (kuvio 8). Neljälle (4) jäsenelle tarkoitus oli selvä ja kahdelle (2) ei.

1. Onko Freud-deskin tarkoitus sinulle selvä?

● Kyllä	4
● Ei	2

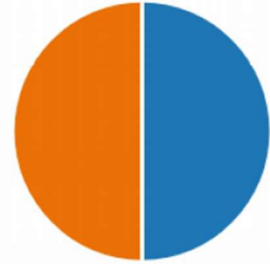


KUVIO 8. Tiimin tarkoitus

Kysymykseen koetko saaneesi riittävästi informaatiota fraud deskistä vastattiin myös valitsemalla kyllä / ei. Tämän kysymyksen vastaukset jaoutuivat niin, että kyllä vastauksia saatiin kolme (3) ja ei vastauksia saatiin myös kolme (3).

2. Koetko saaneesi riittävästi informaatiota Freud-deskistä?

● Kyllä	3
● Ei	3



KUVIO 9. Fraud deskin toimintaan liittyvä viestintä

Kyselyn perusteella tutkintapäällikkö Mika Kivistö toi tiimin ensimmäisessä tiimi-päivässä paremmin esille tiimin tarkoitusta ja kertoi avoimesti myös sen, mikä viestintään vaikutti. Näin kaikki tiimin jäsenet saivat yhtä aikaa saman tiedon, joten enempää tiimin jäsenten omia tulkintoja ei päässyt syntyään.

Kysymykseen tiimin jäsenten omista ajatuksista ja odotuksista tiimin toiminnalle, vastattiin hyvin avoimesti. Jäsenet näkivät mahdollisuutena päästä kehittämään tiimin toimintaa ja kokivat hyvänä ajatuksena erityiskäsiteltävien vahinkojen keskittämisen yhteen tiimiin.

Toisessa kyselyssä (liite 5) tiimin toimintaan ja tarkoitukseen liittyvät kysymykset olivat:

- Miten tiimin toiminta on tähän mennessä mielestäsi sujunut?
- Onko toiminnassa ollut mielessäsi haasteita? Jos on, niin minkälaisia haasteita?
- Onko tässä vaiheessa mieleesi noussut jotain kehitettävää?

Tiimin toiminnan koettiin yleisesti lähteneen hyvin liikkeelle alkuponnistelujen ja alkukangertelun jälkeen. Jollakin jäsenistä oli jopa tunne, että tiimi olisi toiminut jo kauemmin kuin syyskuun alusta. Toiminnan haasteena koettiin valtuuksien saamiseen liittyvät hidastukset, työparien toimintatapojen eroavaisuuksiin liittyvät haasteet ja toiminnan kehittämiseen käytettävän ajan riittämättömyys, koska palavereja koettiin olevan paljon.

Kehitettävää tiimin jäsenet löysivät positiivisen asenteen ylläpitämisestä ja toiminnan yhdenmukaistamisesta. Toiminnan yhdenmukaistamiseksi kävimmekin

korvauslajien prosesseja läpi, ja niitä yhdenmukaistettiin siltä osin, kuin vain oli mahdollista. Yhdenmukaistamiseen vaikutti se, että korvauslajien käsittely tapahtuu eri järjestelmissä, joten prosesseista ei voitu tehdä ihan samanlaisia.

Kyselyyn saadut vastaukset tukivat omia havaintojani edellä esitettyihin kysymyksiin liittyen. Olin havainnut tiimin toiminnassa pientä tonttien hakemista. Tiimi toimii työparisysteemillä, eli jokaisessa korvauslajissa on vähintään kaksi (2) saman lajin erityiskäsittelijää. Osa näistä saman lajin erityiskäsittelijöistä olivat jo valmiiksi toimineet yhdessä ja osa taas ei. Erityiskäsittelijöille oli päässyt aiemmin syntymään omat toimintatavat, joten näiden yhteensovittamisessa oli aluksi haasteita.

Loppukyselyssä (liite 6) tiimin toimintaan liittyviä kysymyksiä olivat:

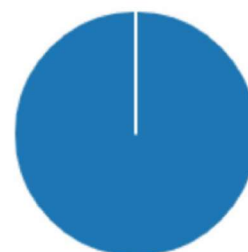
- Koetko, että saat vaikuttaa tiimin yhteisiin päätettäviin asioihin? (Jos et, niin perustele)
- Onko tiimin jäsenet mielestäsi tasavertaisia? (Perustele)
- Toimiiko tiimi mielestäsi tiiminä?
- Vapaa sana.

Kaikki tiimin jäsenet kokivat saavansa vaikuttaa tiimin yhteisiin päätettäviin asioihin, ja jäsenet ovat mielestään myös tasavertaisia vastausten perusteella. Vastausten mukaan tiimin jäsenistä on muodostunut alun kangertelun jälkeen tasavertaisia, toisia autetaan, kuunnellaan ja näkemykset huomioidaan.

Kaikki kuusi (6) (kuvio 10) vastaajaa kokivat tiimin toimivan tiiminä.

7. Toimiiko tiimi mielestäsi tiiminä?

● Kyllä	6
● Ei	0



KUVIO 10. Vastaajien näkemys tiimin toiminnasta tiiminä

Omat havaintoni tukevat myös jäsenten näkemystä tiimin toiminnasta tiiminä. Palaverissa käytyjen keskustelujen perusteella, tiimin jäsenet todella kuuntelevat toisiaan. Mikäli joku tiimin jäsenistä on hiljaisempi yhteisistä asioista puhuessa, tiimi huomio myös hänet esimerkiksi erikseen kysymällä ja varmistamalla myös hänen mielipiteensä.

9.2 Ketterän toimintatavan omaksuminen

Ensimmäisessä kyselyssä (liite 4) pyrin saamaan jäsenten näkökulmaa esille tiimin prosessien kehittämisestä. Miten he kokevat, että prosesseja olisi helpoin yhdessä kehittää. Tiimille ei vielä ollut kovinkaan tuttu Kanbanin käyttö kyselyä tehdessä, mutta siitä huolimatta vastauksissa näkyi jo Kanbanin hyödyntäminen työkaluna prosessien kehittämisessä. Vastauksissa tuli esille myös ketterän toimintatavan mukainen kokeileminen ja se, että valittua kokeilua voidaan toteuttaa tietty aika ja sitten katsoa, että muutetaanko toimintaa vai jatketaanko valitulla kokeilulla vielä eteenpäin. Vastauksessa tuli esille myös hukan poistaminen, tämä on suoraan sekä ketterän että Lean toimintamallin mukaista ajattelua.

Loppukyselyssä (liite 5) oli eniten ketterään toimintatapaan ja itseohjautuvuuteen liittyviä kysymyksiä. Aiemmissa kyselyissä en tuonut ketterää niin paljon esille, koska tiimi alkoi syyskuussa vasta toimimaan ketterän toimintatavan mukaisesti. Näin ollen ketterä ei ollut tiimin jäsenille vielä tuttua, muutoin kuin johdon viestinnän kautta:

- Tiedätkö, mitä ketterällä toimintatavalla tarkoitetaan?
- Onko tiimille tuotu tarpeeksi esille ketterän tarkoitusta ja sen toimintaperiaatteita sekä työkaluja, esim. Scrum ja planner?
- Onko ketterä- toimintapa muodostunut selväksi toimintatavaksi tiimissä? (Perustelee)
- Tukeeko ketterä toimintapa tiimin tavoitetta kohti moniosaajiksi kehittymistä? (Perustelee)

Kyselyn vastauksien perusteella ketterä toimintatavan tarkoitus oli ymmärretty ja se nähtiin lähinnä itseohjautuvuutena, mutta osittain oli myös epäselvää, miten ketterä toimintapa soveltuu juuri fraud deskin toimintaan. Ketterän toimintavan

periaatteiden esille tuomisen tiimi koki alussa jääneensä hyvin vähälle huomiolle, vasta viime aikoina tiimi koki, että ketterän toimintatapoja oli tuotu enemmän esille. Tähän toki auttoi tiimin kick off iltapäivät, kun agile coach Silja Koski kertoi asiat ymmärrettävästi. Kuitenkin Scrum oli osalle tiimin jäsenistä vieras ja termistä ei ollut aiemmin kuultu. Planneria käytin terminä korvaamaan Kanbanin, koska tiimillä oli käytössä Teams-sovelluksesta löytyvä planner. Näin ollen en halunnut kyselyssä sekoittaa tiimiläisten ajatuksia sanalla Kanban.

Tiimin jäsenten rooleista löytyy tällä hetkellä OPO, kenen vastuulla on fasilitoida tiimiin palaverit ja pitää huolta ketterien toimintatapojen käyttämisestä tiimissä. OPO tulee keskustelemaan esimiehen kanssa tiimin toiminnasta jatkossa ja on siis linkki tiimin ja tutkintapäällikön välillä.

Tiimillä on tällä hetkellä käytössä dailyt (15 min.), weeklyt (1 h), retrot (1 h) ja monthlyt (3–4 h). Näihin palavereihin löytyy Teamsista, joko OneNote tai Wiki pohja, mihin tiimin jäsenet voivat viedä valmiiksi palaverissa käytäviä asioita ylös. Dailyn pohja päivitetään OPO:n toimesta tiimin kanssa yhdessä aina dailyn aikana.

Tiimi koki, että palavereja on liikaa, joten dailyjen pitämistä päätettiin harventaa. Tiimi päätti kokeilla dailyjen pitämistä maanantaisin ja perjantaisin. Maanantaina katsotaan, miltä työviikko näyttää ja perjantaina katsotaan, miten työviikko toteutui ja tarvitseeko seuraavalla viikolla kiinnittää johonkin asiaan huomiota tai jotain muuttaa. Dailyssa ei ole tutkintapäällikkö mukana.

Weekly (1 h) pidetään torstaisin ja siinä on tutkintapäällikkö mukana. Tällä hetkellä weeklyissä on ollut tapana, että tutkintapäällikkö tiedottaa tiimiä asioista, jotka koskevat tiimiä. Lisäksi weeklyssä on tarkasteltu Kanbania, onko Kanbanissa olevat asiat edenneet. Tiimi pitää Kanbania tällä hetkellä ajan tasalla yhteisesti, eli Kanbanin käyttö ei ole vielä muodostunut automaattiseksi toiminnaksi jäsenille itselleen päivittää.

Monthly pidetään yleensä alkukuusta ja siinä ovat mukana molemmat tutkintapalveluiden tiimit (tutkijat ja fraud desk). Monthlyssä tutkintapäällikkö tiedottaa

molempia tiimiä yleisistä asioista ja mahdollisista muutoksista. Lisäksi tiimin jäsenet keskustelevat avoimesti yhteisestä toiminnasta ja kehitettävistä asioista.

Uutena palaverina tiimissä on otettu käyttöön retrot. Tähän mennessä on pidetty yksi retro, minkä piti tiimin agile coach Silja Koski. Retron tarkoituksena on tulevaisuudessa toimia niin sanottuna sprinttipalaverina. Eli retrossa katsotaan, miten työt ovat virranneet Kanbanissa, onko jotain, mitä pitäisi toiminnassa muuttaa ja, mitä seuraavalle sprintille nostetaan työstettäväksi.

9.3 Osaamisen laajeneminen ja työhyvinvointi

Osaamisen laajentamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä ei kyselyissä ollut montaa, koska tiimin toiminnan kannalta oleellisin tieto heti alussa oli se, että ovatko jäsenet ylipäättään kiinnostuneita laajentamaan osaamistaan. Tämän kiinnostuksen selvitin heti ensimmäisessä kyselyssä (liite 4). Kaikki tiimin jäsenet olivat vastauksien perusteella kiinnostuneita laajentamaan osaamistaan. Osaamisen laajentaminen nähtiin hyödyllisenä asiana, mikä palvelee koko tiimiä. Vastauksissa tuli ilmi myös pieni huoli siitä, miten oman korvauslajin työtilanne sallii osaamisen laajentamisen. Loppukyselyssä (liite 6) selvitin, miten tiimin jäsenet kokevat tutkintapäällikön tuen osaamisen laajentamiseen. Kaikkien vastaajien mielestä tutkintapäällikön toiminta tukee heidän osaamisensa laajentamista.

Mielestäni melkein kaikki kysymykseni liittyivät osittain myös työhyvinvointiin. Esimerkiksi vastauksissa kysymyksiin tiimin toiminnan haasteista ja tiimin toiminnan kehityskohteista, jotka olivat toisessa kyselyssä (liite 5), tuli ilmi avoimuus ja positiivinen asenne sekä ajan riittävyys. Loppukyselyssä (liite 6) selvitin kuitenkin työhyvinvointia kysymyksellä, miten tiimin jäsenet jaksavat työssään? Vastauksien mukaan kaikki kokivat jaksavansa työssään hyvin. Päivien rikkonaisuus ja hektiset päivät tuovat kuitenkin jaksamiseen haasteita. Vastauksissa tuli ilmi myös, että osaamisen laajentamiseen tulisi tehdä tavoitteita.

Omat havaintoni osaamisen laajentamiseen ja työhyvinvointiin, ovat samansuuntaiset. Osaamisen laajentamisen suhteen on hyvin usein noussut esiin kysymys siitä, miten prosessit antavat myöten, kun osa erityiskäsittelijöistä on poissa

oman korvauslajin tekemisestä? Keskusteluissa tulee esille usein myös se, miten paljon tiimin jäsenillä on muuta tekemistä kuin itse oman korvauslajin vahinkojen käsittelyä. Tiimi on kehittänyt toimintaa yhdessä osastojen kanssa, joten jokaisen korvauslajin erityiskäsittelijöillä on ollut vastuu kontaktoida oman lajin korvausosastoa ja sopia yhteisiä kehityspalavereja prosessien luomiseksi. Tämä on luonnollisesti saattanut aiheuttaa hetkittäistä ruuhkaa erityiskäsittelijöiden työjonoille.

Osaamisen laajentamiseen on luotu Excel-pohja osana tätä opinnäytetyötä (liite 7), minkä tarkoitus on, että jokainen erityiskäsittelijä täyttää itselleen osaamisen polun. Excelliin on lajiteltu kaikki korvauslajit omiksi taulukoiksi ja lajeissa on eri tasot, joiden avulla seurataan, millä tasolla erityiskäsittelijän osaaminen missäkin lajissa on. Tämän pohjan avulla tutkintapäällikkö pystyy yhdessä erityiskäsittelijöiden kanssa seuraamaan, miten pitkällä osaamisen laajentaminen on menossa ja he yhdessä pystyvät luomaan tavoitteen, mille osaamisen tasolle halutaan päästä.

Tiimin jäsenillä on käytössä kerran viikossa virtuaalikahtit. Virtuaalikahttien aikana puhutaan yleensä muuta kuin työasioita, joten tutkintapäällikkö ei ole mukana virtuaalikahtteilla. Virtuaalikahtteilla voidaan kuitenkin tarvittaessa käydä läpi myös päivän työasioita, jos esimerkiksi joku tiimin jäsenistä haluaa tuoda esille onnistumisen tai mahdollisen työpäivään liittyvän haastavan asiakaskohtauksen. Mielestäni virtuaalikahtit on auttanut tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa näin covid-19 aikana. Tiimin jäsenillä on välillä näissä virtuaalikahtteilla myös kamerat päällä, mikä tuo enemmän tunnetta siitä, että tiimin jäsenet olisivat samassa tilassa.

Työhyvinvointiin vaikuttaa myös tiimin resurssit. Yksi korvauslajeista ruuhkautui, jolloin huolenaiheeksi nousi korvauslajin erityiskäsittelijöiden jaksaminen. Tiimi yritti ensin ketterän toimintatavan mukaisesti ratkaista tätä ongelmaa itsenäisesti. Tiimin riskiasiantuntijat tarjoutuivat auttamaan korvauslajin käsittelijöitä oman osaamisen puitteissa. Tämä tietysti aiheutti riskiasiantuntijoiden työlle ruuhkaa, joten ratkaisu ei ollut kovin pitkäkestoinen. Tutkintapäällikkö sai luvan rekrytoida tiimiin kyseiseen korvauslajiin lisää käsittelijöitä, mikä on auttanut ruuhkaan purkamiseen ja siihen, ettei ruuhkaa pääse helposti enää muodostumaan.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata uuden tiimin muodostuminen, tiimin jäsenien kehittyminen moniosaajiksi, sen haasteet, odotukset ja resurssien riittävyys työhyvinvointia unohtamatta. Työn tavoitteena oli myös toimia toimeksiantajalle dokumentaationa tiimille asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Tein alussa tutkintapäällikölle kirjallisesti havaintoja tiimin jäsenten toiminnasta viikoittain. Noin kuukauden jälkeen huomasimme, ettei uusia havaintoja juurikaan tullut, joten kirjallisista havainnoista luovuttiin. Tiimin toiminnasta keskustelimme kuitenkin esimiehen kanssa viikoittain. Näissä keskusteluissa toimimme toisen riskiantuntijan Satu Puhakan kanssa esille mahdollisia huolenaiheitamme, esimerkiksi tiimin jäsenten työssä jaksamisesta. Lisäksi tiimille tehdyt kyselyt toimivat esimiehelle dokumentaationa tiimin jäsenten ajatuksista. Mikäli kyselyissä ilmeni jotain, mihin tarvitaan esimiehen toimenpiteitä, tutkintapäällikkö otti näitä asioita esille yhteisissä palavereissa.

Osaamisen laajentamisen dokumentoimiseksi tein yhdessä tutkintapäällikön ja Pohjolan osaamisen kehittämisen tiimin kanssa osaamispolun, mihin myös tekemäni Excel-pohja tiimin jäsenten henkilökohtaisesta osaamistasosta liittyi. Tiimin vastuulla on ottaa Excel käyttöön yhdessä esimiehen kanssa.

Havainnointini perusteella tiimille tuotti alussa haasteita itseohjautuvasti toimiminen. Tämän huomasin siinä, että tiimin oman päätäntävällän alla oleviin asioihin toivottiin alussa esimiehen hyväksyntää. Tähän varmasti vaikutti se, että tiimin jäsenet olivat aiemmin toimineet perinteisen esimiestyöskentelyn alaisena, joten valmentavaa esimiestyöskentelyä ei osattu heti hyödyntää. Havainnointiajan loppupuolella tiimi toimi jo aika hyvin itseohjautuvasti. Tiimi sopii yhdessä loma-ajat, poissaolojen aiheuttamat tuuraukset ja mitä ketterän toimintatavan työkaluja käytetään.

Tutkimusongelmat olivat:

1. Miten tiimin jäsenistä muodostuu moniosaajia korvausprosessia hidastamatta?

Tähän saimme luotua osaamispolun sekä henkilökohtaisen osaamisprofiilin. Lisäksi tiimillä on Kanban käytössä, kun työ tehdään läpinäkyväksi Kanbanin avulla, on helpompi miettiä moniosaamisen laajentamiseen tarvittavaa aikaa. Tiimissä tulee Leanin mukainen virtaus- ja prosessitehokkuus olla tasapainossa, jotta osaamista pystytään laajentamaan ilman palvelun vaarantumista ja, ettei sekä sisäiset tai ulkoiset asiakkaat joudu odottamaan vastauksia liian kauan. Osaamisen laajentamisen kaavailtiin aluksi tapahtuvan osittain tiimin jäsenten kesken, jäsenten työskennellessä samassa tilassa. Covid-19 vuoksi tätä ei ole päästy kuitenkaan kunnolla toteuttamaan. Sen sijaan tiimin jäsenet ovat Teamsin välityksellä soittelleet toisilleen, mikäli konsultaatioapua on tarvittu toisen erityiskäsittelijän korvauslajiin liittyen.

2. Miten tiimiytyminen tapahtuu kahden paikkakunnan välillä?

Covid-19 toi omat haasteensa tiimiytymiselle, mutta Teams on onneksi tässä auttanut. Tiimi juttelee säännöllisesti yhdessä Teamsin välityksellä ja heillä on käytössä myös oma keskustelualue Teamsissa, jolloin informaatio tiimin jäsenten välillä kulkee. Koen, että tiimi on oikeastaan tiimiytynyt ehkä paremmin Teamsin välityksellä kuin, jos jäsenet olisivat toimineet kahdella paikkakunnalla toisistaan erillään. Näin tiimin jäsenet ovat tasapuolisemmin toistensa kanssa tekemisissä, eikä niin sanottuja kuppikuntia pääse muodostumaan. Koen, että tiimin etu tiimiytymisessä on ollut tiimin koko. Tiimi on pieni, joten jäsenten on helpompi huomioida myös hiljaisemman jäsenen mielipiteet. Lisäksi tiimin jäsenten tutustuminen toisiinsa käy helpommin pienessä tiimissä.

3. Miten tiimi omaksuu uudet ketterät toimintatavat ja alkaa toimimaan niiden mukaisesti?

Opinnäytetyön tutkimustuloksissa on havaittavissa, että tiimi on alkanut omaksumaan ketterän toimintatavan ja tiimistä on alkanut muodostumaan itseohjautuva tiimi. Tiimi uskaltaa tehdä itsenäisiä ratkaisuja ja pyytää tarvittaessa esimiehen apua työn esteiden poistamiseen. Tiimi alkaa ymmärtämään sen, miksi työ tulee saada mah-

dollisimman läpinäkyväksi, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla tiimin työtilanteista ja mahdollisista ongelmista, jotta toimintaa voidaan tarvittaessa muuttaa nopeastikin.

Mielestäni OP Ryhmän ketterässä toimintatavassa on otettu sekä Scrum ja Kanban viitekehyksistä molempien parhaimmat työkalut käyttöön. Voisikin sanoa, että OP Ryhmän ketterä perustuu Scrumbaniin. Tiimit ovat pieniä ja tiimissä on roolit käytössä, kuten Scrumissa. Lisäksi tiimit käyttävät Kanbania työn läpinäkyväksi tekemiseen ja työn virtauksen visualisoimiseksi. Kanbanin avulla tiimi pysyy tarvittaessa poistamaan Leanin mukaisia hukkatointoja ja ehkäisemään pullonkaulojen syntymistä. Tiimi käyttää Scrumin mukaisia sprinttejä, mutta muuttaa toimintaa tarvittaessa Kanbanin mukaisesti, missä vaiheessa tahansa.

Työtäni voidaan pitää luotettavana, koska tiimin jäsenet saivat vastata kyselyihin anonymisti, jolloin heille annettiin mahdollisuus vastata rehellisesti. Lisäksi kyselyihin saatiin kattavat tulokset, kun kahdesta kyselystä puuttui vain yhden tiimin jäsenen vastaukset. Tiimiin on tullut uusia jäseniä, jolloin he toivat loppukyselyyn tuoretta näkökulmaa. Kuitenkin loppukyselyn vastauksista ei pysty sanomaan, mikä vastaus on uuden jäsenen antama ja, mikä ei.

Jatkotutkimuksen voisi tehdä erityiskäsittelijöiden osaamisen laajentamiseen liittyen. Jatkotutkimuksessa voisi luoda toimintamallin sille, miten resurssit saadaan riittämään osaamisen laajentamisen turvaamiseksi. Toimintamallissa voisi olla tarkka suunnitelma siitä montako käsittelijää pitää olla tekemässä normaalia erityiskäsittelytyötä ja montako erityiskäsittelijää voi yhtä aikaa kouluttautua. Tätä toimintamallia voisi jatkossa käyttää, jos tiimiin tulee uusia jäseniä.

Lisäksi jatkotutkimuksena voisi tehdä palvelupolkukuvauksen loppuasiakkaan tai sisäisen asiakkaan näkökulmasta. Palvelupolkukuvauksessa tulisi mietittyä tarkemmin, mitä lisäarvoa tiimin toiminta antaa joko loppuasiakkaalle tai sisäisille asiakkaille tai onko tiimin toiminnassa sellaisia kohtia, jotka eivät tuota lisäarvoa kenellekään.

11 POHDINTA

Opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen toteuttaa, sillä pääsin opinnäytetyön avulla hyvin sisälle ketterään toimintamalliin, Scrumiin, Kanbaniin ja Leaniin. Ilman Scrumin, Kanbanin tai Leanin ymmärtämistä en olisi mielestäni omaksunut myöskään ketterää toimintatapaa kovin syvällisesti. En olisi ymmärtänyt sitä, mihin ketterä pohjautuu, mitä kaikkea sen taustalta löytyy. Koenkin, että näiden edellä mainittujen asioiden sisäistäminen on nykyään työmarkkinoilla kilpailuvaltti.

Aihe oli laaja, jonka huomaa myös opinnäytetyön sivumäärästä. Työni antaa varmasti kuitenkin hyvän pohjan myös tiimin tuleville uusille jäsenille ketterän toimintatavan omaksumiselle. Lisäksi työssäni tuodaan esille eri näkökulmia, joita tulee ottaa huomioon, kun puhutaan osaamisen laajentamisesta, tiimiytymisestä ja muutosviestinnästä. Toki teoria tulee vuosien saatossa varmasti muuttumaan, mutta työni pohjalta on helppo tarkastella siihen liittyviä teorian muutoksia myös tulevaisuudessa.

Vaikka olenkin itse yksi havainnoimani tiimin jäsenistä, ei se mielestäni vaikuttanut tiimin jäsenten toimintaan negatiivisesti. Päinvastoin vaikutti siltä, että keskustelu oli todella rehellistä ja tiimiytymiseen liittyvät konfliktien annettiin tulla ja kehittää tiimin toimintaa. Tiimi muovautui tiimiksi porrastetulta. Olikin mielenkiintoista huomata, miten teoria toimii myös käytännössä.

Huomasin myös, että Teams- sovelluksen käyttö vaikuttaa tiimiin keskustelun ilmapiiriin välillä myös negatiivisesti, koska tiimin jäsenten mielenkiinnon ovat kiinni palavereissa, varsinkin toiminnan alussa. Tällöin keskustelu ei ole spontaania, mutta näin myös hiljaisemmat jäsenet saavat paremmin mahdollisuuden ottaa osaa keskusteluun. Toisaalta Teams tuki tiimin tiimiytymistä kokonaisuutena, koska näin eri paikkakuntien välille ei päässyt muodostumaan niin sanottuja kuppikuntia ja tiimistä muodostui yhtenäinen tiimi.

LÄHTEET

Alajoki, S., Kvist, H., Mehto, T., Mäkipää, S., Niutanen, K. & Sulkumäki T. 2020. Tiimisoppa: iloa ja energiaa kaaliin. Seinäjoki: Kirjapaino Bookcover.

ATLASSIAN Agile Coach. n.d. Luettu 6.2.2021. <https://www.atlassian.com/agile/Kanban/wip-limits>

Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., 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. Ketterä Manifesto. Luettu 17.1.2021. <https://Ketterämanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>

Becoming an agile enterprise. n.d. Blogi. Luettu 16.1.2020. <https://www.tu-leap.org/Ketterä/becoming-an-Ketterä-enterprise/>

Bulvaanin vastuu sopimussuhteessa. n.d. Luettu 10.12.2020. <https://www.minilex.fi/a/bulvaanin-vastuu-sopimussuhteessa>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Finanssivalvonta. Rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estäminen. n.d. Luettu 17.1.2021. <https://www.finanssivalvonta.fi/vakuutus/rahanpesun-estaminen/>

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Helsinki: Alma Talent.

Hietaniemi, J. (n.d.) Mikä on Kanban? Blogi. Luettu 6.2.2020. <https://go-fore.com/mika-on-Kanban/>

Huhta, M. 2018 itseohjautuvan työn johtaminen ja psykososiaalinen kuormitus. Hallintotiede. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Microsoft Word - Pro gradu -tutkielma Huhta 2018.docx \(tuni.fi\)](#)

Huovinmaa, K. 2020. Radikaali unelma: näin johdat muutoksen. Helsinki: Viisas elämä: Tallinna: Raamatutrükikoja OÜ.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä-Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Viro: Kauppakamari.

Hyrkäs, A. 2018. Kumpi itseohjautuu – tiimi vai yksilö. Artikkelit. 15.3.2018. Luettu 10.2.2021. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kumpi-itseohjautuu-tiimi-yksilo/>

Hyvä vakuutustapa ja vakuutustoiminnan yleiset periaatteet. 5.4.2019. Ohjeistus. <https://www.finanssiala.fi/materiaalit/FA-ohje-05042019-Hyv%C3%A4-vakuutustapa-ja-vakuutustoiminnan-yleiset-periaatteet.pdf>

Ilmarinen. n.d. Onnistunut muutos- tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin. Opas. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinyointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Juva: Bookwell Oy.

Kauppalehden artikkeli. 7.4.2019. Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. [Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto | Kauppalehti](#)

Kivistö, M. Tutkintapäällikkö. Haastattelu 9.2.2021. Haastattelija Salonen S. Tampere.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Koivisto, K., Henner, A. & Paaso, L. Tiimityö – mihin sillä pyritään. Artikkel. Luettu 10.3.2021. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/137223/Tiimityo%20mihin%20silla%20pyrita%20aan.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Koski, J. n.d. Ketterät menetelmät, Ketterä, LEAN ja Scrum. Luettu 4.1.2021. <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-Ketterä-Lean-ja-Scrum/>

Koski, S. Agile Coach. Haastattelu 2.2.2021a. Haastattelija Salonen S. Tampere.

Koski, S. Kick off tilaisuus koulutusmateriaali. 26–28.2.2021b.

Kreek, G. 2018. Lopeta multitaskaaminen! Harppaa 3 askeleella kohti Leaninpaa työskentelytapaa. Blogi. Luettu 13.2.2021. <https://www.arter.fi/lopeta-multitaskaaminen-harppaa-3-askeleella-kohti-Leaninpaa-tyoskentelytapaa/>

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Laki rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisestä annetun lain muuttamisesta 573/2019. Luetettu 17.1.2021 <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190573#Pidp445817872>

Lekman, L. 2009. Lean & Kanban, Mikä ihmeen Kanban. n.d. Luettu 4.1.2021. <https://lekman.fi/2009/09/26/mika-ihmeen-Kanban/Lähde>

Lencioni, P. 2014. Viisi toimintahäiriötä tiimissä, tarina johtajuudesta. Latvia: Jelgava Printing House.

Länsisalmi, H. 7.4.2019. Kauppalehden artikkeli Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. [Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto | Kauppalehti](#)

Modig, N. & Åhlström P. 2013. Tätä on Lean. Tukholma: Rheologica Publishing.

- Myllymäki, R. 2018. Sano se selvästi! Muutosviestinnän opas. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OP Ryhmä. 2019. Power Point itseohjautuvuuden hyödyistä. Luettu 19.2.2021.
- OP Ryhmän liiketoiminta-alueet. n.d. Luettu 16.1.2020. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet>
- OP Ryhmän tilinpäätöstiedote. Luettu 20.2.2021. [58f08feb-61a9-ccda-d7a2-4d7e69e8f8f7 \(op.fi\)](https://www.op.fi/tilinpaaotiedote/58f08feb-61a9-ccda-d7a2-4d7e69e8f8f7)
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki. Talentum Pro.
- Puhakka, S. Riskiasiantuntija. Haastattelu 11.12.2020. Haastattelija Satu S. Tampere.
- Puustinen, P. 2019. Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. Luettu 29.12.2020. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>
- Pöllänen, T. n.d. Miten itseohjautuvuus tuodaan kankeaan organisaatioon? -5 jumbpaohjetta. Kulmia blogi. https://kulmia.fi/itseohjautuvuus-5-jump-paohjetta/?gclid=CjwKCAiAudD_BRBXEiwAudakXzbXGDp7WOrQPI2CYmyMW03trIze4_UOr0E_qzklSFSJhUczn9Eh3hoC8B8QAvD_BwE
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Ritakallio, T. 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista. Luettu 29.12.2020. <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista-88bc09405fa7406cb77373886e1a23a7>
- Rose, D. n.d. Popular Enterprise Agile Frameworks. Blogi. Luettu 16.1.2020 <https://www.dummies.com/business/operations-management/popular-enterprise-Kettera-frameworks/>
- Rose, D. n.d. What is Enterprise Agility? Blogi. Luettu 16.1.2021. [What is Enterprise Agility? \(dummies.com\)](https://www.dummies.com/business/operations-management/popular-enterprise-Kettera-frameworks/)
- Rubin, K. 2012. Essential Scrum, A Practical Guide to the Most Popular Ketterä Process. Yhdysvallat: Addison-Wesley.
- Salminen, J. n.d. 10 keinoa, joiden avulla hioa tiimityöskentely huippuunsa. Artikkel. Luettu 10.3.2021. <https://www.brik.fi/10-keinoa-joiden-avulla-hioa-tiimityoskentely-huippuunsa/>

Savaspuro, M. 2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Blogi. 22.1.2018. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>

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

Stellman, A. & Greene, J. 2014. Learning Agile. O'Reilly Media, Inc, USA

Tietoa ryhmästä, op. lyhyesti, avainlukuja. n.d. Luettu 29.12.2020. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/avainlukuja>

Tietoa ryhmästä, op. lyhyesti, ketterätoimintatapa. n.d. Luettu 29.12.2020.

Torkkola, S. 2016. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

Tietoa ryhmästä, op-lyhyesti, strategia. n.d. Luettu 29.12.2020. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

Vakuutuslainsäätelylaki. 28.6.1994/543. Luettu 17.1.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940543#L4P23>

LIITTEET

Liite 1. Tutkintapäällikkö Mika Kivistön haastattelukysymykset

Mika Kivistön sähköpostihaastattelu 9.2.2021:

- Miksi tällainen moniosaajuuteen tähtäävä tiimi perustettiin, oliko vanhassa toimintamallissa mielestäsi jokin ongelma?
- Kuvailisitko omin sanoin, miten vanha toimintamalli toimi?
- Onnistuttiinko mielestäsi viestinnässä? Olisitko halunnut tehdä jotain toisin, mitä?
- Ketkä ovat tiimin niin sanotut asiakkaat? Sisäiset ja ulkoiset?
- Miten tiimin toiminta näkyy ulkoisille asiakkaille? Esimerkiksi nopeuttaako / hidastaako kuluttaja-asiakkaan asiaa?
- Miten tiimin toiminta näkyy sisäisille asiakkaille?
- Missä näet tiimin olevan 5 vuoden päästä?

Liite 2. Agile coach Silja Koski haastattelukysymykset

Agile coachin Silja Kosken 2.2.2021 Teams-haastattelu.

1. OP:n Ketterä pohjautuu Enterprise Wide Agile metodologiaan, miten OP Ketterä eroaa tästä metodologiasta?
2. Näetkö, että Scrum toimintaperiaate tulisi paremmin opettaa tiimeille? Vai omaksuvatko tiimit Scrumin töiden lomassa?
3. Tiimi työskentelee korvauspalveluissa, jolloin tiimiä ohjaa korvauspalvelulle asetetut sisäiset asiakaslupaukset mm. vastaamme vuorokauden kuluessa soittopyyntöihin, miten Ketterä antaa mahdollisuuden hoitaa kehittämistehtäviä oman työn lomassa?
4. Töitä saattaa tulla sähköpostin, - Teamsin-, verkkoviestien - ja puheluiden kautta, joten miten varmistetaan se, että tiimeistä pääsee tulemaan itseohjautuvia?
5. Mitä, jos tiimin jäsenet eivät kaikki ole itseohjautuvia?
6. Miten huolehditaan siitä, ettei ns. johtavan esimiehen asemaa aleta korvaamaan OPOilla?
7. Dailyssa ei vielä välttämättä ole koko kuva saatavilla päivän töistä, joten miten töitä voidaan jakaa tiimin kesken vielä aamulla, kun päivä todennäköisesti muuttuu?
8. Tähdätäänkö Ketterässä-toimintamallissa prosessien tarkasteluun ja sitä kautta mahdollisten blokkerien karsimiseen?
9. Olen itse käsittänyt niin, että Ketterä on muodostunut osittain Leanista, koska Leanissa pyritään virtaustehokkuuteen, onko OP Ketterässä mielestäsi sama metodologia?
10. Mikäli kyseessä on sama, ja vaikka ei olisikaan sama periaate, miten OP Ketterässä varmistetaan myös resurssitehokkuus, kun päätöksenteon pitäisi olla nopeampaa?
11. Miten Ketterän toimintatavan toteumista seurataan?

Liite 3. Riskiasiantuntija Satu Puhakan haastattelukysymykset

Satu Puhakan Sähköpostihaastattelu 11.12.2020:

1. Mitä haasteita / pelkoja tiimin toiminnalle mielestäsi on?
2. Voiko moniosaaminen mielestäsi aiheuttaa toiminnalle ongelmia? Jos kyllä, niin kertoisitko tarkemmin millaisia ongelmia?
3. Onko syväosaaminen mielestäsi mahdollista kaikille tiimin jäsenille kaikista korvauslajeista ja onko tarvetta edes kaikkien olla syväosajia?

Liite 4. Kysely 1

Onko Freud-deskin tarkoitus sinulle selvä? (Kyllä / ei)

Koetko saaneesi riittävästi informaatiota Freud deskistä? (Kyllä / ei)

Mitä odotuksia / ajatuksia sinulla on tiimin toiminnalle? Mikä olisi mielestäsi paras tapa kehittää tiimin prosesseja?

Oletko kiinnostunut laajentamaan osaamistasi ns. moniosaajaksi?

Liite 5. Kysely 2

Miten tiimin toiminta on tähän mennessä mielestäsi sujunut?

Onko toiminnassa ollut mielessäsi haasteita? Jos on, niin minkälaisia haasteita?

Onko tässä vaiheessa mieleesi noussut jotain kehitettävää?

Koetko, että fraud desk on muodostunut tiimiksi?

Mikä on oma fiiliksesi tällä hetkellä?

Liite 6. Loppukysely

Tiedätkö, mitä Ketterällä toimintatavalla tarkoitetaan?

Onko tiimille tuotu tarpeeksi esille Ketterän tarkoitusta ja sen toimintaperiaatteita sekä työkaluja, esim. Scrum ja planner?

Onko Ketterä- toimintapa muodostunut selväksi toimintatavaksi tiimissä? (Perustele)

Tukeeko Ketterä toimintapa tiimin tavoitetta kohti moniosaajiksi kehittymistä? (Perustele)

Koetko, että saat vaikuttaa tiimin yhteisiin päätettäviin asioihin? (Jos et, niin perustele)

Onko tiimin jäsenet mielestäsi tasavertaisia? (Perustele)

Toimiiko tiimi mielestäsi tiiminä?

Tukeeko esimiehesi sinua omien oppimistavoitteidesi saavuttamisessa?

Koetko jaksavasi päivittäisessä työssäsi hyvin? (Perustele, missä onnistuttu hyvin ja mitä voisi tehdä vielä paremmin.)

Mikä on fiiliksesi tällä hetkellä?

Liite 7. Osaamisprofiili

Sarake1	Sarake2	Sarake3	Sarake4	Sarake5	Sarake6	Sarake7
Laji	Taso 0	Taso 02	Taso 1	Taso 2	Taso 3	Taso 4
Ha omaisuus						
Ha ajoneuvot						
Yr ajoneuvot						
Liikenteen henkilövahingot						
Lakisääteiset henkilövahingot						
Vapaaehtoiset henkilövahingot						

OPETUSSUUNNITELMA / HA OMAISUUS					
PÄIVÄ	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4	VKO 5
MA	verkkokurssi 1				
TI		verkkokurssi 2.			
KE					
TO					
PE					

OPETUSSUUNNITELMA / HA AJONEUVOT					
PÄIVÄ	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4	VKO5
MA					
TI					
KE					
TO					
PE					

OPETUSSUUNNITELMA / YR AJONEUVOT					
PÄIVÄ	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4	VKO 5
MA					
TI					
KE					
TO					
PE					

OPETUSSUUNNITELMA / LAKISÄÄTEISET HENKILÖVAHINGOT					
PÄIVÄ	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4	VKO 5
MA					
TI					
KE					
TO					
PE					

OPETUSSUUNNITELMA / LIIKENTEEN HENKILÖVAHINGOT					
PÄIVÄ	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4	VKO 5
MA					
TI					
KE					
TO					
PE					

OPETUSSUUNNITELMA / VAPAAEHTOISET HENKILÖVAHINGOT					
PÄIVÄ	VKO1	VKO2	VKO3	VKO4	VKO 5
MA					
TI					
KE					
TO					
PE					