

Ketterä toimintamalli vakuutusyhtiössä

Case: Yritysmyyntin outbound-tiimi



Liiketoiminnan kehittäminen

Tradenomi Yamk

2023

Tommi Kölhi

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten ketterään toimintamalliin siirtyminen on onnistunut finanssiryhmän X yritysvakuutusten outbound-tiimissä. Tutkimuksessa selvitetään, miksi koko finanssiryhmä siirtyy ketterään toimintamalliin ja mitä odotuksia uusi toimintamalli herättää. Lisäksi analysoidaan uuden toimintamallin tuomat hyvät ja huonot puolet. Valitsin aiheen, koska se on ajankohtainen, sekä omasta mielestäni kiinnostava.

Opinnäytetyön teoria koostuu kolmesta eri aiheesta: ketterä toimintamalli, johtaminen ja tehokas tiimi. Ketterä toimintamalli on nopeasti yleistynyt käytäntö, joka vaikuttaa esihenkilön ja muun tiimin dynamiikkaan. Ketterää toimintamallia voi soveltaa melkein mihin tahansa työhön ja sitä voi muokata loputtomasti itselleen mieluisaksi. Siitä johtuen ketterään toimintamalliin ei ole luotu tarkkoja sääntöjä, joten teorian löytäminen ja tulkitseminen oli hieman haasteellista. Monipuolisten lähteiden ansiosta sain kuitenkin koottua kattavan teorian aiheesta.

Tutkimusmenetelmä oli laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto kerättiin kahdella eri kyselyllä, joihin vastasi lähes koko outbound-tiimi. Koko tiimillä oli mahdollisuus vastata molempiin kyselyihin. Tiimin ketterää toimintaa lähdettiin kehittämään tutkimustulosten perusteilla käyttämällä apuna Demingin laatuympyrää. Ensimmäinen tutkimus toteutettiin keväällä 2022 ja toinen kysely syksyllä 2022.

Tutkimus osoitti, että vaikka ketterä toimintamalli siirtää paljon valtaa ja vastuuta pois esihenkilöiltä itse tiimille, on esihenkilön rooli menetelmän onnistumisessa todella merkittävä. Esihenkilön tulee osata antaa vastuuta tiimille sopivassa määrässä, sekä tukea tiimin tekemiä päätöksiä. Tiimin saama vastuu vaatii myös vastuunkantoa, jotta toiminta pysyy tehokkaana ja johdonmukaisena. Ketterä toimintamalli vaatii yhteistyötä ja kommunikointia kaikilta osapuolilta, eikä sen toteuttaminen onnistu, jos kaikki osapuolet eivät ole siihen sitoutuneita.

Tulevaisuudessa ketterä toimintamalli tulee yleistymään entisestään, koska työn merkityksellisyyden havitteleminen on kasvava ilmiö. Ketterä toimintamalli jalostuu tarpeiden mukaan ja se vaatii sopeutumista kaikilta tahoilta, varsinkin esihenkilöiltä, jotka joutuvat luovuttamaan valtaa yhä enemmän henkilöstölle.

Avainsanat ketterä toimintamalli, johtaminen, itsensä johtaminen, työntekijäkokemus

Sivut 74 sivua ja liitteitä 2 sivua

The topic of this thesis was to find out how successful the transition to an agile operating model has been in the outbound team of financial group X. The study examines why the entire financial group is moving to an agile operating model and what expectations the new operating model raises. In addition, the pros and cons of the new operating model are analyzed. I chose the topic because it is topical and interesting to me.

The theory of the thesis consists of three different topics: an agile operating model, management, and an effective team. The agile operating model is a rapidly becoming more common practice that affects the dynamics of the supervisor and the rest of the team. The agile operating model can be applied to almost any job, and it can be endlessly modified to your liking. As a result, no precise rules have been created for the agile operating model, so finding and interpreting the theory was a bit of a challenge. However, thanks to diverse sources, I was able to compile a comprehensive theory on the subject.

The research method was a qualitative study, and the research data was collected through two different surveys, which were answered by almost the entire outbound team. The whole team had the opportunity to answer both queries. The team's agile operations were developed based on the research results by using Deming's cycle. The first survey was conducted in spring 2022 and the second survey in autumn 2022.

The study showed that although the agile operating model transfers a lot of power and responsibility away from the supervisors to the team itself, the supervisor's role in the success of the method is significant. The supervisor must be able to give responsibility to the team in an appropriate amount, as well as support the decisions made by the team. The responsibility that the teams receive also requires taking responsibility to ensure that operations remain efficient and consistent. An agile operating model requires cooperation and communication from all parties, and it will not be possible to implement it if all parties are not committed to it. In the future, the agile operating model will become even more common, as the search for meaningful work is a growing phenomenon. The agile operating model is refined according to needs and requires adaptation from all parties, especially supervisors, who must hand over more and more power to the personnel.

Keywords agile operating model, leadership, employee experience.
Pages 74 pages and appendices 2 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa.....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma.....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja rajaus	3
1.4	Tutkimuksen teoria	4
2	Ketterä toimintamalli	5
2.1	Kanban.....	10
2.2	Scrum.....	12
2.3	Scrumban.....	13
2.4	Lean	14
2.5	Waterfall.....	15
2.6	Enterprise Wide Agile.....	16
2.7	Finanssiryhmän X ketterä toimintamalli	18
3	Johtaminen	23
4	Tehokas tiimi.....	26
4.1	Tiimin kehittyminen	29
4.2	Motivaatio	31
5	Demingin laatuympyrä toiminnan kehittämisen apuna	34
6	Tutkimus	39
6.1	NPS-mittari	42
6.2	Ensimmäisen kyselyn tulokset.....	46
6.3	Yhteenveto ensimmäisestä kyselystä	55
6.4	Toisen kyselyn tulokset	56
6.5	Johtopäätökset toisesta kyselystä	63
7	Tulokset	65
8	Johtopäätökset	68
8.1	Kehittämis ehdotukset	71
8.2	Tulevaisuuden jatkotutkimusehdotukset	72
8.3	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi	72
8.4	Tulosten laajemman hyödynnettävyyden arviointi	73

Liitteet

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Ensimmäisen kyselyn kysymykset
- Liite 3 Toisen kyselyn kysymykset

1 Johdanto

Finanssiryhmässä X on käynnissä yksi ryhmän historian isoimmista muutosprosesseista, kun koko ryhmän toimintamallia ollaan muuttamassa ketterään toimintamalliin. Muutoksen tavoitteena on parantaa työntekijäkokemusta lisäämällä työn merkityksellisyyttä ja työssä viihtymistä.

Syynä muutokseen ryhtymiselle on vuonna 2019 tehty henkilöstökysely, josta selvisi, että henkilöstö piti silloista toimintamallia vanhanaikaisena. Päätöksenteossa koettiin olevan liikaa hierarkiaa ja byrokratiaa. Kyselyn mukaan muun muassa koettiin kestävän liian kauan, että esimerkiksi asiakasrajapinnasta tulleita kehitysehdotuksia saatiin käytäntöön.

Vaikka muutos alkoi jo 2019, se on edelleen käynnissä, eikä muutosprosessille ole annettu lopullista takarajaa. Liiketoiminta-alueet saavat siirtyä ketterään toimintamalliin omaan tahtiinsa, eikä muutokselle anneta liikaa painetta. Vie todennäköisesti monia vuosia, että muutosprosessi on kokonaan valmis, sillä tiimeille on annettu valta muokata toimintamallia itselleen sopivaksi. Tiimit parantavat mallia aina pala palalta sitä mukaan, kun kehitysideoita herää.

Uusi toimintamalli on pääsääntöisesti saanut hyvän vastaanoton ja se on koettu positiiviseksi muutokseksi. Muutoksen alkuvaiheessa ei kuitenkaan välttytty kasvukivuilta ja malli sopiikin toisiin tekemisiin paremmin kuin toisiin. Kaikki finanssiryhmän X tiimit eivät ole saaneet uudesta toimintamallista vielä parhaita hyötyjä irti.

Tässä työssä tarkastelen ketterään toimintamalliin siirtymistä oman tiimini sisällä. Työskentelen Finanssiryhmän X vakuutusyhtiössä yrityspuolen outbound-tiimissä, missä toimintamallia ei ole saatu toteutettua parhaalla mahdollisella tavalla. Tiimissämme oma-aloitteisuus ja oman tekemisen johtaminen ovat aina olleet merkittäviä tekijöitä ja työskentelytavat ovat olleet joustavia, joten ketterän toimintamallin tuomat uudistukset eivät ole aiheuttaneet isoja muutoksia tiimimme sisällä. Muutoksen tuoman esihenkilön vastuun vähenemisen myötä henkilöstölle on tullut lisää työtehtäviä ja lisääntynyt työkuorma ilman

suuria toimintamallin tuomia parannuksia on saattanut tuntua askeleelta taaksepäin päivittäisen tekemisen suhteen.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Olen työskennellyt nykyisessä työtehtävässäni vähän yli kaksi vuotta. Siirryin tiimiin juuri ennen, kuin yrityksessä aloitettiin ketterään toimintamalliin siirtyminen. Tiimimme oli jo tuolloin hyvin itseohjautuva, eikä varsinaista lähiesihenkilöä ollut, joka ohjaisi tiimin päivittäistä tekemistä. Tiimillä oli myös kovat tavoitteet ja toimintaan oli tulossa muitakin muutoksia uuden toimintamallin lisäksi. Näin ollen uusi ketterä toimintamalli jätettiin vähän liikaa taka-alalle ja annettiin tiimin toimia itsenäisesti totuttuun tapaan. Näin ollen tiimi tuli muihin nähden jälkijunassa oikeastaan kaikissa toimintamalliin liittyvissä uudistuksissa, mutta se katsottiin läpi sormien, koska perustelut olivat kaikkien mielestä hyvät.

Nyt kun muutosprosessia on takana kaksi vuotta, tiimeiltä odotetaan jo uuden toimintamallin osaamista ja sen tuomia hyötyjä pitäisi näkyä päivittäisessä tekemisessä. Meidän tiimimme on hitaan alun takia jäänyt jälkeen tässä ketterämatkassa ja isoja hyötyjä uudesta mallista ei ole vielä löydetty. Nyt olisi korkea aika saada hyödynnettyä mallia myös tutkittavan tiimin toiminnassa.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten tiimi saa ketterästä toimintamallista isoimman hyödyn irti. Koska toimintamallia saa muokata tiettyjen puitteiden sisällä, miten tiimi parhaaksi näkee, mahdollisuuksia eri käytäntöihin on miltei rajattomasti. Perehdyn erilaisiin ketteriin toimintamalleihin ja niissä käytettäviin työkaluihin. Toimintamalleja ja työkaluja on monia erilaisia ja suurimmalle osalle niistä on selkeä aika ja paikka, milloin niitä kannattaa hyödyntää. Lisäksi selvitän teorian avulla, mikä on esihenkilön rooli ketterässä tiimissä ja miten tiimistä saadaan eniten irti muun muassa tuloksellisuudessa tai työtehossa. Tiimin tehokkuutta selvitän etenkin tiimin kehittymisen ja motivoimisen näkökulmasta.

Ketterään toimintamalliin siirtymisen pääsyynä oli työntekijäkokemus. Muutoksilla on tarkoitus parantaa työntekijäkokemusta, jonka uskotaan heijastuvan kaikkeen muuhun tekemiseen, kuten tehokkuuteen ja asiakaskokemukseen. Tästä johtuen teen tutkimuksen myös työntekijäkokemuksen näkökulmasta. Tavoitteena on siis selvittää millä keinoilla pystytään parantamaan tiimimme työntekijäkokemusta. Tästä syystä tutkimus tulee olemaan laadullinen tutkimus, jossa mitataan työntekijöiden mielipiteitä ja näkökulmia eri toimintamalleista.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmiksi valitsin seuraavat kolme tutkimuskysymystä:

1. Kuinka saada ketterästä toimintamallista tiimille paras mahdollinen hyöty?
2. Mitä ketterältä toimintamallilta voidaan odottaa?
3. Onko tiimillä riittävät edellytykset saada ketterästä toimintamallista kaikki hyöty irti?

1.3 Opinnäytetyön rakenne ja rajaus

Tämä opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksesta ja tutkimustuloksista, sekä johtopäätöksistä. Teoriaosuuden olen kerännyt useista eri lähteistä, kuten kansainvälisistä ja kotimaisista kirjoista, sekä artikkeleista. Teoriaosuus pitää sisällään johtamisen, tiimin kehittymisen ja ketterän toimintamallin teoriaa. Kaikki käyttämäni lähdeaineisto on todella tuoretta, koska ketterä toimintamalli on suhteellisen uusi teoria, eikä siitä ole vielä kovin paljoa kirjoitettuja teoksia. Toimintamalli yleistyi alun perin IT-alalla, joten teoksia, jotka eivät käsittele toimintamallia IT-alan näkökulmasta on vielä vähemmän.

Tutkimuksessa käytän datan keräämiseen tiimin sisällä järjestettäviä kyselyjä. Kyselyt suoritan Microsoft Formsissa, jossa koko tiimi voi vastata kyselyyn itselleen sopivana hetkenä anonyymisti. Käytämme Formsia tiimissämme päivittäin erilaisiin mielipidekyselyihin ja datan keräämiseen, joten kyselyn täyttö on tuttua koko tiimille.

Järjestän yhden kyselyn tutkimuksen alussa, jonka tarkoituksena on selvittää tiimin lähtötaso ja ensivaikutelmat ketterästä toimintamallista. Kyselyn avulla selvitän, miten muutosprosessi uuteen toimintamalliin sujui, miten tiimi on omaksunut uuden mallin ja mitä positiivisia tai

negatiivisia asioita malli on tuonut mukanaan. Kyselystä saatujen vastausten perusteella etsin mallin isoimman heikkoudet ja työstämme niitä tiimin kanssa PDCA-kehityssyklin avulla. Tutkimuksen loppupuolella järjestän toisen vastaavanlaisen kyselyn, jonka tarkoituksena on selvittää, onnistuiko tiimi tekemään toimintamallista meille hyödyllisemmän. Tutkimuksen lopussa vielä analysoin saadut tulokset ja teen johtopäätökset siitä, sainko vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Tutkimus on rajattu käsittelemään vakuutusyhtiön X yrityspyölen outbound-tiimiä. Rajaan tutkimuksen yhteen tiimiin, koska ketterä toimintamalli on hyvin muovautuva ja finanssiryhmän sisälläkin jokaisella tiimillä on oikeus ja mahdollisuus muokata mallista itselleen sopiva. Työskentelytapa, joka toimii meidän tiimissämme voi olla muille tiimeille todella huono ja siitä syystä keskityn tässä työssä ainoastaan valittuun tiimiin.

1.4 Tutkimuksen teoria

Tutkimus voi olla joko kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus tai kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Laadullista tutkimusta käytetään, kun tutkitaan tiettyä ilmiötä ja halutaan selvittää siihen vaikuttavat tekijät kokonaisvaltaisesti. Määrällisessä tutkimuksessa kerätään usein tilastoja tai muuta numeraalista dataa, jota vertailemalla voidaan tehdä erilaisia havaintoja ja hypoteeseja havaintoaineistosta. Suoritan tutkimuksen laadullisena kyselytutkimuksena, johon kerään aineistoa myös havainnoimalla tiimin sisällä käytyjä keskusteluita. Tutkimus on tapaustutkimus, jossa keskitytään ja tarkastellaan yksittäistä ilmiötä. (Vilka, 2021, Tutkimusprosessi käytännössä, kolmas kappale.)

Laadullisella tutkimuksella voidaan yrittää mitata tutkittavan henkilön mielipidettä, kokemusta tai käsitystä liittyen tutkittavaan asiaan. Tutkimus voidaan suorittaa esimerkiksi kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla. Tutkimuksessa on hyvä olla mahdollisen paljon avoimia kysymyksiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman paljon tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tulee olla aina tarkkana siitä, tutkitaanko tutkimuksessa käsitystä vai kokemusta. Käsityksellä tarkoitetaan ryhmien tai yhteisöjen luomia yleisiä odotuksia tai mielipiteitä, kun taas kokemuksella tarkoitetaan sitä, miten yksilö tuntee tietyn asian. Tavoitteenani on tutkia työssäni kokemusta. Yksilöiden kokemukset ovat miltei mahdottomia

saada täysin toisen ihmisen ymmärrettäväksi, joten viestinnän pitää olla onnistunutta, jotta kokemukset tulevat ymmärretyiksi mahdollisimman hyvin. Näkökulmia on niin paljon, kuin vastaajiakin, jonka takia laadullinen tutkimus tulee suorittaa avoimin mielin ja olla avoin kaikille uusille ajatuksille. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavasta ilmiöstä ei ole tarkoitus löytää absoluuttista totuutta vaan löytää uusia ajatuksia, ideoita tai vaihtoehtoja, joita ei ennen tutkimusta osattu ajatella. Kokemusten perusteella voidaan tehdä tulkintoja, jotka auttavat tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. (Vilkka, 2021, Tutkimusprosessi käytännössä, kolmas kappale.)

Tieteellisessä tutkimuksessa kerätään ja kartoitetaan tietoa, joka kootaan järjestelmällisesti teokseksi, joka esittelee saavutetun kokonaisuuden. Tutkimuksessa tulee noudattaa tutkimusetiikkaa, eli tutkimuksen tulee olla järjestelmällinen ja täsmällinen. Tutkimustuloksia ei saa muunnella ja ne tulee esittää mahdollisimman selkeässä ja helposti tarkasteltavassa muodossa. Tutkimuksessa käytettyjen metodien tulee olla tieteellisesti valittuja ja perusteltuja. Tutkimuksen suorittamiseen ei saa käyttää epärehellisiä keinoja, kuten plagiointia. Tutkimuksessa käytettävät lähteet tulee olla tieteellisiä ja selkeästi tutkimukseen merkattuja. (Vilkka, 2021, Tutkimusprosessi käytännössä, kolmas kappale.)

2 Ketterä toimintamalli

Yritysmaailmassa ympäri maailman on yleistymässä ketterät toimintamallit. Ketterä toimintamalli on lähtöisin ohjelmisto- ja IT-yrityksistä, mutta ne ovat saamassa suosiota kaikkien toimialojen yrityksistä finanssitaloista autotehtaisiin. Nykyään uskotaankin, että ketterä toimintamalli sopii kaiken kokoisille yrityksille toimialasta riippumatta. Tässä luvussa käyn läpi, mitä ketterä toimintamalli käytännössä tarkoittaa ja miksi sen suosio on niin suuressa kasvussa. Lisäksi käsittelen erilaisia ketteriä toimintamalleja ja niissä käytettäviä käytäntöjä, sekä työkaluja. Selvitän, miksi malleja on niin monia erilaisia, mihin tilanteeseen mikäkin malli sopii ja miten ne eroavat toisistaan.

Ketteriä toimintamalleja on erilaisia, mutta pääpiirteet niissä kaikissa ovat samat. Tarkoituksena on luoda moniosaavia minitiimejä, jotka pystyvät yksin hoitamaan heille asetetut tavoitteet alusta loppuun, ilman muiden tahojen valvontaa tai opastusta. Minitiimien

keskiössä on aina asiakas. Asiakkaan ja tiimin välistä pyritään karsimaan pois mahdolliset välikädet ja turhat portaavat, jotka mutkistavat tai tuovat turhaa byrokratiaa toimintaan. Ketterään toimintamalliin kuuluu, että tavoitteet ja päämäärät tulevat tiimille ylempältä taholta, mutta tiimillä on itsellään valtuus päättää tavoista, joilla tavoitteisiin päästään. Mallissa luotetaan siihen, että työntekijät itse ovat oman tekemisensä asiantuntijoita ja tietävät parhaiten, miten työtehtävässä onnistutaan. Esihenkilön on uskallettava antaa ohjekset pois omista käsistään ja luottaa tarpeeksi tiimiin, jotta ketterä toimintamalli voi onnistua. Esihenkilölle jää itselleen hoidettavaksi hallinnolliset tehtävät ja tulosten seuranta. Tiimit, jotka ovat itseohjautuvia ja oman alansa asiantuntijoita, pystyvät tekemään nopeita toimintamallien muutoksia ja kehittämään toimintaansa, mikä on tärkeää alati nopeammin kehittyvässä ja kilpailullisessa yritystoiminnassa, oli toimiala mikä tahansa. Päätökset syntyvät paljon nopeammin tiimin sisällä, kuin moniportaisessa hierarkiamallissa. (Layton, Ostermiller, Kynaston, 2020, s. 13.)

Tiimi hoitaa yleensä yhtä projektia kerrallaan. Projektit voivat olla lyhyitä esimerkiksi viikkoja kestäviä, tai pidempiä vuosien projekteja. Varsinkin pidemmissä projektissa edistymisen seuranta on tärkeää, jotta pysytään aikataulussa. Aikataulussa pysyminen vaatii myös motivoituneita työntekijöitä, koska itsensä johtaminen korostuu ketterässä toimintamallissa. (Agilemanifesto, n.d.)

Ketterä toimintamalli yleistyi 1990-luvulla IT-yrityksissä internetin yleistyessä. Digitalisaation myötä alan yrityksillä oli kova kilpailu siitä, kuka julkaisee ensimmäisenä uusia ohjelmistoja, järjestelmiä tai elektroniikkaa. Uusia IT-alan yrityksiä perustettiin enemmän kuin koskaan ja tuotteiden, sekä palveluiden lanseeraamisesta kilpailtiin päivittäin. Jokainen yritys halusi tuoda ensimmäisenä markkinoille kehittämänsä tuotteen, eikä aikaa ollut hukattavaksi. Yrityksillä ei ollut aikaa odottaa päätöksiä vaan kaiken piti tapahtua niin pian kuin mahdollista. Näin ollen valta ja vastuu annettiin henkilöstölle, jotta turhalta byrokratialta vältyttiin. Digitalisaation ollessa suhteellisen tuore asia, työntekijät myös tiesivät tekemisestään huomattavasti enemmän, kuin suurin osa vanhanaikaisista yritysjohtajista. Ketterä toimintamalli rakentui siis kovan kilpailun takia pakon sanelemana, ei tarkkaan mietityn teorian pohjalta, kuten yleensä isot strategiat rakennetaan. Toimintamalli on nimensäkin mukaan tarkoitus pitää ketteränä, eikä malliin ole jälkeenkään tehty kovinkaan tiukkoja

sääntöjä. 2000-luvun alussa malliin tehtiin suuntaviivoja, jotka helpottavat toimintamallin sisäistämistä, sekä käyttöönottoa. Teorian avulla malli on yleistynyt it-alan lisäksi lähes kaikilla muillakin toimialoilla. (Layton, Ostermiller, Kynaston, 2020, s. 13.)

Ketterän toimintamallin teoria ei edelleenkään ole kiveen hakattu ja teoriasta tehdyt teokset saattavat erota hyvinkin paljon toisistaan riippuen siitä, milloin, missä maassa ja minkä alan näkökulmasta teos on tehty. Kaikissa teorioissa korostuu kuitenkin muutama pääpointti. Lähes aina ensimmäisenä asiana korostuu ihmisläheisyys ja yksilön arvostus. Jokainen työntekijä on alansa ammattilainen, jolla on tärkeä rooli yrityksen toiminnassa. Jokainen työntekijä on omassa roolissaan tietystä syystä, eikä kukaan ole korvattavissa sellaisenaan. Työntekijää tulee arvostaa ja hänen mielipidettään tulee aina kuunnella. Mikään prosessi ei saa olla niin arvokas, etteikö sitä voida muuttaa sen mukaan, minkä henkilöstö parhaaksi näkee. Kaikessa tekemisessä tulee näkyä avoimuus ja rohkeus kokeilla uutta, eikä epäonnistumista voida pelätä liikaa. Ketterässä toimintamallissa korostuu päätösten helppous ja nopeus, jos jokin päätös koetaan vääräksi, voidaan tekemisen kurssi kääntää oikeaan suuntaan uudella nopealla muutoksella. (Layton, Ostermiller, Kynaston, 2020, s. 24.)

Vaikka ketterä onkin toimintamalli, sitä usein kuvaillaan kulttuuriksi. Jotta toimintamallin saa toimimaan oikein, se vaatii työpaikalta ja työntekijöiltä tietynlaista arvomaailmaa. Työntekijöillä pitää olla tarpeeksi itsekriittisyyttä, jotta he voivat arvioida työn prosessien toimivuutta ja samalla kehittää tekemistä. Lisäksi vaaditaan paljon avoimuutta ja innostusta muutokselle, jotta uusia toimintamalleja päästään testaamaan. Muutosta tehdessä tarvitaan myös avoimuutta ja rehellisyyttä, jotta uskalletaan sanoa heti, jos jokin ei toimi. Kommunikointi ja ihmissuhdetaitojen tulee olla myös hyvät, jotta asiat voidaan käydä läpi toisilleen kasvokkain. Palautetta pitää osata antaa ja ottaa vastaan, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Palautteella tulee kuitenkin aina olla tarkoitus ja sen tulee olla rakentavaa. Koska jokaisen näistä osa-alueista tulisi toimia kiitettävällä tasolla, ketterän toimintamallin haasteena onkin enemmän oikeanlaisen kulttuurin luominen työpaikalle, kuin itse toimintojen opettelu. (Layton, Ostermiller, Kynaston, 2020, s. 25.)

Kulttuurilla on suuri merkitys ketterään toimintamalliin siirryttäessä. Iso toimintamallin muutos on jo valmiiksi vaikeaa, joten koko henkilöstön on hyvä omaksua uusi kulttuuri ja ottaa

se osaksi omaa arkea. Muutosvastarintaa esiintyy aina ja on esihenkilön tehtävä saada kaikki innostumaan ketterästä toimintamallista. Tapoja, joilla henkilöstö saadaan omaksumaan uusi kulttuuri ovat esimerkiksi riittävä koulutukseen panostaminen, jotta koko henkilöstö omaksuu ketterän toimintamallin tarkoituksen ja siinä käytettävät työvälineet, sekä heti alussa suuremman vastuun antaminen, mikä saa henkilöstön tuntemaan itsensä arvostetuksi. Työntekijöillä on myös usein omia kehitysideoita yrityksen toimintamalliin, joita kannattaa ottaa kokeiltavaksi, koska se saa henkilön tuntemaan, että heitä kuunnellaan ja muutosprosessia tehdään oikeasti yhdessä. Uuteen toimintamalliin siirryttäessä tavoitteiden tulee olla realistiset. Tiimiltä ei voida vaatia liikaa, eikä tiimille voida uskotella liian isoja parannuksia, koska niihin pääsemättä jääminen syö koko tiimin motivaatiota. (Layton, Ostermiller, Kynaston, 2020, s. 25.)

Ketterä toimintamalli mahdollistaa myös esihenkilöiden palkkaamisen yrityksen talon tai liiketoiminta-alueen ulkopuolelta, koska esihenkilöltä ei välttämättä vaadita ollenkaan osaamista itse tehtävästä työstä. Koska esihenkilön kanssa käytävä vuorovaikutus jää toimintamallissa vähemmälle, on suositeltavaa, että esihenkilön kanssa vuorovaikutus käydään kasvokkain puhumalla, jotta kaikki osapuolet tulevat ymmärretyiksi ja kaikki tarpeelliset asiat saadaan käytyä läpi. Ihminen kommunikoi muutenkin kuin puhumalla, esimerkiksi toisen henkilön kehonkieltä ja ilmeitä seuraamalla pystyy tulkitsemaan ymmärtääkö toinen henkilö kaiken sanomasi ja millä mielin toinen henkilö ottaa sanoman vastaan. Kasvokkain käytävät keskustelut myös lisäävät luottamusta ja työntekijän arvostusta enemmän, kuin puhelut tai sähköpostit. Helposti tavoitettavissa oleva esihenkilö myös lisää tiimin tehokkuutta, sillä viestintä kasvokkain on nopeampaa, kuin sähköpostiviestittely. Ketterä toimintamalli edistää myös kestäväää toimintaa, koska työn vaatimukset, toimintatavat ja tavoitteet ovat yhden ja saman henkilön tiedossa, joten hän tietää, onko esimerkiksi tavoitteisiin mahdollista päästä sellaisella työtahdilla, jota pystytään ylläpitämään pitemmän aikaa. (Hämäläinen, 2015.)

Työntekijän ja esihenkilön lisäksi kommunikaation pitää toimia myös työntekijöiden välillä. Ketterässä toimintamallissa suositaan tästä syystä toimistolla työskentelyä avokonttorissa etänä työskentelyn sijaan. Scott Amblerin (2008) mukaan koko ajan yhdessä työskentelevä tiimi saavuttaa tavoitteet 83 prosenttisesti, kun taas erillään olevan tiimin onnistumisprosentti

on 60 prosenttia. Yleistyvän etätyöhön siirtymisen vuoksi henkilöstölle koulutetaan erilaisten viestikanavien käyttöä, joilla he saavat nopeasti yhteyden toisiinsa, kuten Skype, Teams tai Zoom. Etätapaamiset suositellaan tekemään videoyhteyden kautta, jotta henkilöillä on mahdollisimman paljon kosketuspintaa toisiinsa. Varsinkin pandemia-aikaan videoyhteyden käyttäminen edellyttää henkilöstöä esimerkiksi pukeutumaan työvaatteisiin, mikä auttaa erottamaan työ- ja vapaa-aikaa toisistaan. Etätyöskentelyn ohessa henkilöstön on tärkeä nähdä toisiaan fyysisesti edes toisinaan. Tiimi voi sopia esimerkiksi itselleen ankkuripäivän, jolloin koko tiimi on samaan aikaan toimistolla. Ankkuripäivä voi olla esimerkiksi kerran viikossa tai kerran kahdessa viikossa. Mahdolliset pitkät ja tärkeät palaverit kannattaa järjestää ankkuripäivinä, jolloin tiimi pystyy mahdollisimman vapautuneesti kasvokkain osallistumaan keskusteluun. Etätyötä tekevillä työntekijöillä on myös hyvä olla mahdollisimman kattava profiili työpaikan tiedoissa sisältäen kuvan itsestään, jotta esimerkiksi uudet työntekijät saavat enemmän kosketuspintaa uuteen tiimiinsä. Tiimille tulee myös painottaa, että jos kirjoitetun viestin ymmärtämisessä on epäselvyyttä, voi kirjoittajalle soittaa heti varmuuden vuoksi, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. Etätyötä tehdessä jäädään usein paitsi erilaisista kahvihuonekeskusteluista ja kuulumisten vaihdosta, joka kuuluu yleensä toimistokulttuuriin. Tiimi kannattaakin aina silloin tällöin kerätä kasaan ja pitää yhteinen kahvihetki etäyhteyden välityksellä, jonka aikana voidaan puhua muistakin, kuin työasioista. (Hämäläinen, 2015.)

Työntekijän arvostamiseen kuuluu myös työntekijän ajan arvostaminen. Työstä tulee karsia pois kaikki ylimääräiset tehtävät, jotka eivät edesauta tavoitteen saavuttamista. Tällaisia voivat olla esimerkiksi ylimääräiset palaverit tai työsuoritusten dokumentointi ja raportointi. Työntekijälle pitää säästää mahdollisimman paljon aikaa työtehtävien tekemiseen ja itsensä kehittämiseen, jotta työn jälki ja sitä myöten asiakastytyvyisyys on parhaalla mahdollisella tasolla. Kaikki palaverit tulisi pitää niin lyhyinä, kuin mahdollista ja palaverit eivät saisi venyä, vaan sovitusta ajasta tulisi pitää kiinni. (Hämäläinen, 2015.)

Toimintamallissa myös yksilöllä oleva tieto saadaan paremmin jalkautumaan muillekin työntekijöille, koska työntekijät ovat itse vastuussa kehittämisessään ja toiminnan tehostamisessa. Suurin osa kehittämisestä tapahtuu työn ohessa tai työtä tekemällä. Tätä kutsutaan jatkuvaksi oppimiseksi. Jatkuvan oppimisen ideana on, että työntekijät ja

työprosessit kehittyvät koko ajan tasaisesti ja näin ollen erillisiä kehityshankkeita ei tarvita. Yrityksen kaikkien organisaatioaktiiviteettien olisi hyvä olla samalla viivalla jatkuvassa oppimisessa, jotta he voivat oppia toisiltaan, eikä erillisiä kehityshankkeita tarvitse järjestää vain yhdelle tietylle toiminnalle. (Hämäläinen, 2015.)

Ketterä toimintamalli ei ole yksi yksittäinen tapa toimia, vaan ketteriä toimintamalleja on useampia. On olemassa useampia ketterään kuuluvia työkaluja, joita yhdistelemällä saa itselleen juuri sopivan toimintamallin. Jokaiselle työkalulle on oma käyttötarkoituksensa, ja siksi ennen ketterään siirtymistä on hyvä analysoida eri työkaluja ja päättää, mitkä niistä sopivat parhaiten omaan toimintaan. Toimintamallien ja työkalujen nimet ja kuvaukset myös vaihtelevat jonkin verran eri liiketoiminta-alojen välillä. Moni yritys on myös muokannut ketterästä toimintamallista kokonaan oman versionsa, eli ketterä toimintamalli on hyvin mukautuva. Vaikka toimintamallit eroavat toisistaan peruseriaatteet pysyvät kaikissa samoina, tärkeimpänä seikkana mahdollisuus ja rohkeus tehdä nopeita ja ennakkoluulottomia muutoksia ja kokeiluja. Seuraavaksi käsittelemme yleisimpiä ketterän työkaluja. (Hämäläinen, 2015.)

2.1 Kanban

Kanban toimintamallissa ideana on edistää työtehtäviä askel askeleelta pienillä harppauksilla. Tarkoituksena ei ole tehdä isoja projekteja kerralla, vaan tehtävä pilkotaan mahdollisimman pieniin palasiin, joita lähdetään edistämään pala palalta. Tiimin tehtävät visualisoidaan kaikkien nähtävälle yhteiselle taululle, joka helpottaa tehtävän sisäistämistä ja ymmärtämistä. Tehtäviä taululla liikutetaan sen mukaan, missä vaiheessa tehtävä on, kuten kuvassa yksi näytetään. Tehtävä voi olla esimerkiksi aloittamatta, kesken tai valmis. Koska taulu on kaikkien tiimiläisten nähtävissä ja joissakin tapauksissa myös tiimin ulkopuolisten jäsenten, edistää kanban toimintamalli samalla myös työskentelyn läpinäkyvyyttä. Kanbania harvoin käytetään yksittäisenä toimintamallina, vaan yksinkertaisuutensa ansiosta se on helppo liittää muihin ketteriin toimintamalleihin. Kanban on yksi työkalu, mikä on käytössä vakuutusyhtiön X ketterässä toimintamallissa. (Torkkola, 2015, Lean-johtamismalli, kolmas luku.)

Kuva 1: Kanban-taulu (Athuraliya, 2022)

Todo	In Progress	Review	Done
Task	Task	Task	Task
Assigned to	Assigned to	Assigned to	Assigned to
Due date	Due date	Due date	Due date
Task	Task	Task	
Assigned to	Assigned to	Assigned to	
Due date	Due date	Due date	
		Task	
		Assigned to	
		Due date	

Kanban-työkalulla voi olla kerralla monta eri asiaa, joten se tulisi pitää mahdollisimman selkeänä ja helppolukuisena. Taulun tulisi olla mielellään fyysinen toimistolla sijaitseva taulu, mutta yleistyvän etätyön takia taulun tulee olla sähköisessä muodossa, jotta myös etätyötä tekeillä on pääsy käsiksi tauluun. Tauluja ei voi olla useampia, kuten esimerkiksi fyysinen ja sähköinen taulu, koska silloin on iso riski sille, että jompikumpi tauluista jää päivittämättä ja tauluilla olevat tiedot poikkeavat toisistaan. Taulun ollessa sähköinen, tulee olla varma siitä, että se on helposti ja nopeasti löydettävissä, eikä piilotettuna monen eri kansion taakse, sekä pitää huolta, että kaikki osaavat päivittää taulua jouhevasti. Oli taulu missä muodossa tahansa, tulee sen turhaa kaunistelua ja koristelua välttää. Taulun ei ole tarkoitus olla täydellinen ilo silmälle, vaan sen on tarkoitus olla nopea ja tehokas. Mitä selkeämpi ja helppolukuisempi taulu on, sen parempi. Koko tiimi jakaa vastuun siististä ja ajan tasalla olevasta kanban-työkalusta. (Torkkola, 2015, Lean-johtamismalli, kolmas luku.)

Iso projekti pilkotaan mahdollisimman pieniin osiin, jotka viedään taululle. Mieluiten työtehtävät jaetaan niin pieniin osiin, että niitä voidaan seurata päiväkohtaisesti. Projekteissa edetään vain vaihe kerrallaan, eikä tiimi aloita uutta projektia, ennen kuin edellinen on saatu valmiiksi. Syynä tähän on se, että halutaan pitää mahdollisimman vähän töitä keskeneräisinä ja kaikki aloitetut tehtävät halutaan saada mahdollisimman nopeasti valmiiksi, jolloin töitä ei jätettäisi roikkumaan. Hyötynä toimintamallissa on resursointi ja kapasiteetin käyttö, sekä lisäksi työn etenemistä on helppo seurata ja hahmottaa. Aikataulukon on myös helpompaa, koska koko ajan tiedetään missä vaiheessa projektia ollaan. Kanbanin avulla myös työn priorisointi helpottuu, koska seuraava työtehtävä on helppo valita taululta tärkeyden mukaan. Seurannan helppouden takia myös palaverien pituudet lyhenevät, koska kaikkien tulisi olla ajan tasalla työtilanteesta taulun avulla, eikä näin ollen erillisiä briiffauksia tarvita.

Heikkoutena on mahdollinen projektien viivästyminen, koska jos yksi tehtävä viivästy tai keskeytyy hetkeksi, koko projektin eteneminen saattaa keskeytyä. (Hyytiälä, 2011.)

Visualisoinnin ja yhteen tehtävään keskittymisen etuna on, että mahdolliset ongelmat ja kehityskohteet on helppo huomata. Jos esimerkiksi työn eteneminen tökkii, se nähdään heti ja siihen voidaan reagoida nopeasti. Toimintamallin yksinkertaisuuden ansiosta työtä on helpompi analysoida myös jälkikäteen. Koska tiimi valitsee itsenäisesti kanbanilta uuden tehtävän tehtäväkseen, esihenkilön täytyy osata viestiä selkeästi, mitä tiimiltä halutaan ja mikä on tiimin aikataulu, jotta tiimi osaa valita suurimman prioriteetin tehtävän ensimmäisenä taululta. (Hyytiälä, 2011.)

2.2 Scrum

Kuten kanban, myös scrum on työkalu, jota käytetään ketterissä toimintamalleissa. Myös scrumia voi muokata tai yhdistellä muihin työkaluihin, jotta siitä saadaan omassa käytössä mahdollisimman paljon hyötyä irti. Scrum on hyvä työkalu silloin, kun yritys on siirtymässä ketterään toimintamalliin, sillä siitä on eniten apua tilanteessa, jossa lähdetään tekemään tai rakentamaan jotain kokonaan uutta. Scrum on tarkoitettu pidemmän aikavälin muutoksille ja projekteille. Scrumissa tarkoitus on edetä sprinteissä, jotka voivat kestää viikosta kuukauteen. Tällä hetkellä yleisimmät ajanjaksot ovat viikko tai kaksi viikkoa. Yli kuukauden kestäviä sprinttejä ei suositella, koska silloin tiimi joutuu aikatauluttamaan ja tekemään päätöksiä jo yli kuukauden päähän, mikä vie toimintaa pois ketterästä, nopean reagoinnin toiminnasta. Ihmiset ovat myös luonnostaan motivoituneita saamaan tehtäviä loppuun ja pääsemään tavoitteisiin. Lyhyiden sprinttijaksojen ansiosta tehtävät ja tavoitteet on helpompi jakaa pieniin osiin, mikä auttaa tiimin motivoimisessa. Tiimi voi itse päättää, kuinka pitkä aikaväli heidän sprinteilleen on paras. Tärkeää on, että sprintit ovat aina saman pituisia, jotta tiimille kehittyy rutiini sprintteihin ja sprinttien vertailu ja arviointi on helpompaa. Jokaiselle sprintille asetetaan tavoitteet, jotka tulisi suorittaa silloisen sprintin aikana. Sprinttijakson loppuessa tarkastellaan, päästiinkö tavoitteisiin ja sovitaan seuraavan sprintin tavoitteista. (Torkkola, 2015, Lean-johtamismalli, kolmas luku.)

Scrumin ideana on, että tiimit jaetaan mahdollisimman pieniin minitiimeihin, jolle annetaan jokaiselle vastuulleen oma tehtävä. Tiimin sisällä saattaa olla siis esimerkiksi neljä minitiimiä, joista jokainen hoitaa omaa vastuualuettaan yhteisestä projektista. Mallin hyötynä on tehtävien vaiheiden riippumattomuus toisiinsa. Yhden tehtävän edetessä voidaan jatkaa, vaikka toisen tehtävän kohdalla tekeminen seisahtuisi. Kun yksi minitiimi saa oman tehtävänsä valmiiksi, sen ei tarvitse jäädä odottamaan muiden valmistumista, vaan se voi ottaa hoitoonsa uuden tehtävän, mitä lähteä tekemään. Samoin kuin kanbanissa, tehtävät on hyvä jakaa mahdollisimman pieniin osiin, jotta tekemisen seuranta ja havainnointi helpottuu. Malli vaatii esihenkilön, joka pystyy pitämään monta liikkuvaa osaa hallinnassa ja pystyy hahmottamaan isoja liikkuvia kokonaisuuksia. Lisäksi mallia käyttäessä on tärkeää pitää päivittäin lyhyitä palavereja, joissa käydään läpi minitiimien etenemistä ja työtilannetta, jotta kaikki pysyvät tietoisina sen hetkisestä työtilanteesta. Koska palavereja on päivittäin, niiden kesto on tärkeä pitää lyhyinä, jotta ne eivät vie liikaa työaika. Jopa viiden minuutin palaveri voi olla riittävän pitkä, jos työtehtävissä ei ole sinä päivänä mitään erikoisempaa läpikäytävää. Päivittäisten palaverien enimmäispituudeksi suositellaan 15 minuuttia. Scrumin kanssa on hyvä käyttää kanban-taulua tai muuta vastaavanlaista kaikille avointa työtehtävien seuranta, jotta henkilöstö pysyy mukana, missä kohtaa tehtäviä mennään. (Hietaniemi, 2019.)

2.3 Scrumban

Scrumban on scrumin ja kanbanin yhdistelmä. Scrumbanissa hyödynnetään kanbanista tuttua tiimitaulua ja scrumista tuttuja sprinttejä. Työtehtävät viedään kanban-taululle ja minitiimit poimivat sieltä itselleen töitä tehtävä kerrallaan. Taululla voidaan seurata jokaisen tiimin etenemistä ja vapaina olevia tehtäviä. Sprinttien ansiosta tekemisessä on selkeät aikataulut, koska kanban-taululta määritellään tietyt tehtävät, jotka tulee olla tehtyinä sen sprintin aikana. Kun tiimi saa yhden tehtävän valmiiksi, he voivat poimia taululta itselleen uuden vapaana olevan tehtävän. Toimintamallissa kohtaavat kanbanin helppo seuranta ja kapasiteetin käyttö, sekä scrumin joustavuus ja monen asian eteneminen kerrallaan. (Aston, n.d.)

Myös scrumbanissa on hyvä pitää päivittäisiä kohtaamisia tiimien välillä, jotta tiimit pysyvät perillä toistensa toiminnasta. Väliaikatauluja on vaikea toimintamallissa määritellä, sillä yksi

tiimi voi hoitaa monia lyhyitä tehtäviä, kun taas toinen tiimi hoitaa pitkää, pari viikkoa kestävää tehtävää. Näin ollen tiimien tehokkuudet ja työskentelyvaiheet voivat eri mittareilla tarkasteltaessa poiketa hyvinkin paljon toisistaan. (Aston, n.d.)

2.4 Lean

Lean toimintamallissa on tarkoitus tehdä toiminnasta mahdollisimman yksinkertaista ja jättää kaikki ylimääräinen toiminnasta pois. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle hänen haluamansa tuote tai palvelu mahdollisimman nopeasti ja edullisesti laadusta tinkimättä. Leanissa tärkeää on tehdä työstä sujuvaa ja keskittyä vain olennaisen tekemiseen. Työ, mikä ei tuo lisäarvoa yrityksen toimintaan karsitaan tekemisestä pois. (Logistiikan maailma, n.d.)

Lean on yksi vanhimmista ketteristä toimintamalleista, jota käytetään lähes jokaisella työpaikalla automaattisesti huomaamattakin. Malli keksittiin 1940-luvulla Toyotan tehtaalla Japanissa, kun Toyota halusi alkaa valmistaa japanilaisille autoja, mutta heillä ei ollut varaa kehittää kalliita Yhdysvalloissa käytössä olleita tuotantolinjoja. Toyota otti tuotantoonsa mallia ruokakaupoista, joissa varastot yritetään pitää mahdollisimman pieninä ja elintarvikkeita tuodaan lisää vasta silloin, kun entiset ovat loppumassa. Tällä tavoin Toyota sai säästettyä rahaa varastointikustannuksissa. Lisäksi autoja tehtiin vain tarpeen mukaan, eikä amerikkalaiseen tapaan jatkuvalla syötöllä. Tämän vuoksi autojen valmistamiseen voitiin käyttää enemmän aikaa yhtä autoa kohti, mikä myös vähensi tarvittavan työvoiman määrää. (Logistiikan maailma, n.d.)

Lean-malliin siirtyessä on tärkeää tehdä analyysi yrityksen nykytilasta, jotta saadaan selville nykyisten prosessien tehokkuus ja osataan lähteä karsimaan oikeita asioita pois. Lisäksi jokainen työtehtävä arvioidaan sen perusteella, kuinka paljon arvoa se tuottaa yritykselle, jotta tiedetään, mitkä tehtävät vaativat kehittämistä. Turhaa pois karsittavaa toimintaa voi olla esimerkiksi odottelu, ylituotanto, turha työvaihe tai viallisen tuotteen valmistaminen. Odottelu voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksi tiimi joutuu odottamaan, että toinen tiimi saa oman työnsä valmiiksi, jotta pääsevät itse jatkamaan omaa prosessiaan. (Torkkola, 2015, Lean-johtamismalli, kolmas luku.)

Lean on myös vain yksi työkalu, jota voi soveltaa muiden mallien kanssa. Lean toimintamallia on helppo soveltaa mille tahansa toimialalle, eikä ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa leania. Lean mallia voi kuka tahansa kokeilla omassa työssään matalalla kynnyksellä. Pelkästään oman työpisteen siivoaminen kaikesta ylimääräisestä tavarasta, joka vie huomion pois itse työtehtävästä voidaan pitää lean-mallin mukaisena toimintana. (Torkkola, 2015, Lean-johtamismalli, kolmas luku.)

Lean-malli etenee usein alussa isoin harppauksin, kun löydetään erilaisia toimia, joita pystytään suoraviivaistamaan. Tehostaminen laantuu tiettyssä pisteessä, kun kehitettävää ei enää löydy niin helposti. Lean ei ole kuitenkaan ikinä valmis, vaan jatkossa voidaan keskittyä hyvin pieniin asioihin, joilla saadaan tehtyä hienosäätöä. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi kouluttaa, jolloin työt sujuvat entistä nopeammin tai työntekijöiden moraalia voidaan nostattaa pienillä asioilla, mikä voi myös johtaa työtehon paranemiseen. Lean-malli kehittyy myös itsestään työtä tehdessä, sillä mitä enemmän työtä tehdään, sitä paremmiksi siinä tullaan, mikä taas vähentää virheiden määrää, mikä parantaa toiminnan tehokkuutta. Jos ja kun virheitä sattuu ei ole olennaista keskittyä virheen tehneeseen henkilöön tai muutenkaan yksittäiseen tapaukseen, vaan pohtia sitä, voidaanko toimintamallia muuttaa niin, että virheen mahdollisuus pienenesi jatkossa. (Airila, n.d.)

2.5 Waterfall

Waterfall, eli vesiputousmalli on myös yksi vanhimpia toimintamalleja, joka luokitellaan ketterään. Tosin nykyään mallia ei enää kaikissa teoksissa pidetä ketteränä, koska se on vanhanaikainen, eikä tarjoa samanlaista joustavuutta, kuin nykyaikaiset mallit. Vesiputousmalli toimii niin kuin tavallinen vesiputouskin, jolloin työlle määritellään selkeä lähtöpiste ja maali. Tekeminen suunnitellaan mahdollisimman hyvin, jotta lähtöpisteestä päästään maaliin mahdollisimman suoraviivaisesti. Työt, joihin vesiputousmallia käytetään ovat usein varsin pitkiä. Kaikki työvaiheet yritetään suunnitella ja aikatauluttaa niin hyvin, kuin mahdollista. Kun työtä aletaan toteuttamaan, työ soljuu eteenpäin, kuin vesi vesiputouksessa. Työvaiheista ei poiketa, eikä niitä lähdetä muuttamaan, kuin ainoastaan pakon sanelemana. (Pulkkanen, n.d.)

Malli luo työlle selkeän työjärjestyksen ja aikataulun. Työn etenemistä on helppo seurata ja työntekijät tietävät, mitä milloinkin tulee tehdä ja mihin työtehtäviin tulee varautua. Malli vaatii paljon valmistautumista ja tarkat suunnitelmat työn tekoon. Tästä syystä malli sopii isoon ja pitkiin kokonaisuuksiin, joissa ennakkovalmistelut ovat joka tapauksessa välttämättömiä. Mallin heikkoutena on ajankäyttö, jota tarkkaan suunnitteluun tarvitaan, sekä suunnittelun ja aikataulutuksen aiheuttama joustamattomuus. (Pulkkanen, n.d.)

2.6 Enterprise Wide Agile

Enterprise Wide Agile on toimintamalli, johon koko finanssiryhmän X ketterä toimintamalli perustuu. Työkalun tarkoituksena on luoda vankka pohja, joka tukee muutosta ketterään toimintamalliin. Toiset yritykset syntyvät ketterinä ja toisilla toimialoilla tai pienemmissä yrityksissä ketterään siirtyminen on suhteellisen helppoa. Enterprise Wide Agilen tarkoituksena on luoda selkeä suunnitelma ja selkäranka, johon iso yritys voi nojata pitkän ja vaikean muutosprosessin aikana. Enterprise Wide Agile keskittyy muutoksen organisointiin, visioimiseen ja riskienhallintaan. Malli on tarkoitettu isoille yrityksille, joissa muutos koskee satoja tai tuhansia työntekijöitä ja ilman selkeää järjestystä olisi mahdotonta seurata muutosprosessin eri vaiheita. Kaikista ketterän työkaluista Enterprise Wide Agile onkin vaikein määritellä, koska sitä on tarkoitus käyttää suurissa yrityksissä niin, että siitä luodaan juuri kyseiselle yritykselle toimiva. Enterprise Wide Agilesta ei ole olemassa valmista tuotetta, vaan se suunnitellaan jokaiselle käyttäjälle mittatilaustyönä. Malli nimensä mukaisesti auttaa ketterän toimintamallin muutoksen läpiviennissä koko yrityksen laajuudella. Mallin on tarkoitus auttaa seuraamaan muutoksen kustannuksia, aikataulua, henkilöstön suhtautumista muutokseen ja toiminnan laatua muutoksen aikana. (Bloomberg, 2017.)

Ketterää toimintamallia on oikeastaan mahdoton kokeilla hetkellisesti, vaan siihen tulee heittäytyä kokonaan mukaan. IBM:n HR-konsultti Isabella Sergin mukaan ketterää toimintamallia ei voi vääristellä tai kokeilla puolivillaisesti, vaan siihen pitää uskaltaa heittäytyä kokonaan. Heittäytymistä helpottaa huomattavasti selkeä valmis suunnitelma siitä, miten muutos tehdään ja kuinka toimitaan vastoinkäymisten sattuessa. Iso muutos vaatii yleensä myös paljon rahaa, joten tarkkaan laadittu budjetti on välttämätön ketterään siirryttäessä. (Ward, n.d.)

Mallissa yritystoiminta jaetaan neljään kategoriaan, joita lähdetään työstämään. Kategoriat ovat yrityksen rakenne, teknologia, prosessit ja henkilöstö. Malli myös painottaa sitä, että ketterään siirtyminen ei ole nopean aikavälin muutos, vaan pitkä prosessi. Prosessi on aina yksilöllinen jokaiselle yritykselle ja tulee sisältämään odottamattomia takaiskuja, joihin pitää pystyä reagoimaan mahdollisimman nopeasti. (Planisware, n.d.)

Yrityksen rakenteen muuttaminen tarkoittaa, että kaikkea toimintaa suoraviivaistetaan. Päätöksentekotasot lasketaan minimiin ja kaikella toiminnalla tulee olla tarkoitus, joka edesauttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja jokaisella henkilöstön jäsenellä on selkeä rooli yrityksessä. Yleensä käytännössä tämä tarkoittaa eri johtoportaiden leikkaamista ja päätöksentekotasojen vähentämistä. Samalla syntyy myös uusia työtehtäviä, koska malli kehottaa yrityksen kouluttamaan erikseen ketterän toimintamallin asiantuntijoita, jotka ovat muun henkilöstön tukena muutosprosessissa. (Mckinsey, 2019.)

Muutoksen seurauksena todennäköisesti työskentelytavat ja -mallit kokevat myös muutoksia, joten teknologian näkökulmasta yrityksen pitää varmistua siitä, että yrityksen käytössä olevat ohjelmat ja järjestelmät tukevat ketterässä toimintamallissa työskentelyä. Teknologiaa on myös hyvä automatisoida mahdollisimman paljon, jotta työskentelystä tulee entistä nopeampaa ja joutuvampaa. Vanhat järjestelmät saatetaan päivittää uudempiin ja nopeampiin, sekä useampi järjestelmä voidaan korjata yhdellä järjestelmällä, jossa hoituu useampi työtehtävä samalla kertaa. Uusien järjestelmien koulutus vie paljon aikaa ja todennäköisesti työteho tippuu hetkeksi, koska uuden järjestelmän käyttö ei tule henkilöstöllä selkärangasta. (Mckinsey, 2019.)

Henkilöstön näkökulmasta esihenkilöt tulee kouluttaa laadukkaasti, jotta he ovat valmiita opastamaan ja tukemaan henkilöstöä muutosprosessin aikana. Esihenkilöillä tulee olla prosessista selkeä visio, jotta he pystyvät viestimään sitä eteenpäin. Henkilöstö tulee pitää ajan tasalla muutoksista ja viestiä avoimesti ja rehellisesti muutoksen positiivisista ja negatiivisista tuloksista. Henkilöstön muutosvastarinnasta riippuen tämä on usein vaikein kokonaisuus muutosprosessissa. Mitä enemmän muutoksesta aiheutuvia positiivisia asioita pystytään tuomaan ilmi käytännössä tai visualisoimalla, sitä helpompi henkilöstö on saada

mukaan muutosprosessiin. Esihenkilöiden tulee luoda tiimille myös lyhyen aikavälin tavoitteita, jotka ovat suhteellisen helppo saavuttaa. Tämä lisää vielä enemmän henkilöstön motivaatiota ja antaa muutoksesta johtuvia onnistumisen tunteita. (Mckinsey, 2019.)

Muutoksen seurauksena henkilöstön rakenne tulee muuttumaan. Prosessien kannalta tiimeistä tulee luoda yhdessä toimivia kokonaisuuksia. Varsinkin alkuvaiheessa tiimeille on hyvä antaa aikaa tutustua toisiinsa, kouluttautua, harjoitella ja ottaa huomioon epäonnistumisien tuomat haasteet ja niihin vaadittavat korjausliikkeet. Jokaiseen prosessiin on hyvä olla varasuunnitelma, jos jokin menee vikaan. Työntekijöiden pitää myös antaa epäonnistua ja kannustaa yrittämään rohkeasti. Työntekijöiden motivointi on isossa roolissa, sillä kun uusi toimintamalli tuntuu vaikealta, työntekijä helposti palaa vanhaan tuttuun ja helppoon malliin. (Mckinsey, 2019.)

Koska muutoksessa on mukana koko organisaatio henkilöstöstä ylempään johtoon, on tärkeää kartoittaa muutoksesta johtuvat riskit, ennen kuin muutosta lähdetään toteuttamaan. Ison yrityksen pitää pystyä toimimaan tehokkaasti myös muutoksen keskellä, joten huomioon tulee ottaa yrityksen resurssit, budjetti ja tehokkuus. Pitkän, monivuotisen muutosprosessin keskellä myös maali ja tavoite unohtuu helposti. Yritysten tulee pitää mielessä, että lopullinen maali on parantaa yrityksen tekemistä ketterän avulla, eikä vain olla ketterä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos jokin ketterän toimintamalli ei toimi yrityksessä, ei sitä kannata tehdä väkisin vain, koska se kuuluu ketterään toimintamalliin, vaan mallia voidaan muokata tai se voidaan sen työvaiheen osalta jättää kokonaan pois. Ennen muutokseen ryhtymistä on hyvä tehdä ”tiekartta”, johon on kirjattu muutoksen vaiheet mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta kaikkeen osataan varautua. Muutos kannattaa toteuttaa pala palalta, jolloin koko yrityksen toiminta ei ole kerralla sidottuna muutosprosessiin samaan aikaan. Näin ollen, jos muutoksessa löydetään asioita mitkä eivät toimi, koko organisaatio ei toista samoja virheitä, vaan koko ajan opitaan aiemmin tehdyistä virheistä. (Sacolick, 2019.)

2.7 Finanssiryhmän X ketterä toimintamalli

Tässä luvussa käsittelen finanssiryhmän X ketterää toimintamallia. Ryhmän ketterä toimintamalli perustuu olemassa olevaan toimintamalliin, mitä ryhmä on kehittänyt ja

muokannut itselleen sopivaksi. Erityisesti selvitän, miksi uuteen toimintamalliin siirryttiin ja mitä uudistuksia se on tuonut mukanaan. Isoimpia ja näkyvimpiä uudistuksia ovat uudet tiimijaot ja roolit, sekä vanhoista palavereista siirtyminen uudistettuihin seremonioihin.

Suomalaisista yrityksistä finanssiryhmä X on ensimmäisiä isoja yrityksiä, joka on lähtenyt julkisesti lanseeraamaan omaa ketterää toimintaansa. Ryhmä julkaisi uuden ketterän toimintamallin vuonna 2019 ja on siitä asti kehittänyt toimintamallia kokemusten perusteella. Toimintamalli perustuu Enterprise Wide Agile -malliin, mutta siitä on kehitetty yrityksen oma, yritykselle paremmin sopiva malli. Uusi malli on käytössä koko ryhmässä ja kaikki työntekijät pääsevät omalla tavallaan kehittämään toimintamallia omassa arjessa. Toimintamallilla on tarkoitus pyrkiä kolmeen asiaan: toiminnan tehokkuuteen, erinomaiseen työntekijäkokemukseen ja parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemukseen. (Soisalon-Soininen, 2018.)

Siirtyminen uuteen toimintamalliin vaati paljon suunnittelua, sekä työtehtävien ja vastuiden uudelleen järjestämistä. Lokakuussa 2018 yritys aloitti yt-neuvottelut, jotka koskivat noin 6 000 työntekijää. Yt-neuvotteluiden julkistuksessa painotettiin, että yt-neuvottelut johtuvat organisaation sisäisistä rakennemuutoksista, eikä tarkoitus ole irtisanoa työntekijöitä. Yrityksen pääjohtaja kertoi julkisuuteen toimintatavan muutoksen tavoitteena olevan työn optimointi ja strategian fokusointi. Julkistuksessa ilmoitettiin myös, että suuri osa nykyisistä työtehtävistä lakkaa, mutta tilalle syntyy paljon uusia työtehtäviä, joihin työntekijät siirretään. (Soisalon-Soininen, 2018.)

Yritys päätti siirtyä ketterään toimintamalliin, koska henkilöstökyselyiden mukaan yrityksen toiminta koettiin liian hierarkkiseksi ja päätöksenteossa kesti liian pitkään. Asiakasrajapinnassa nousi useita kehitysideoita ja epäkohtia, mutta niihin ei reagoitu tarpeeksi nopeasti tai tarpeeksi isolla prioriteetilla. (Soisalon-Soininen, 2018.)

Kuten ketterän periaatteisiin kuuluu, yritys kokosi moniosaavia minitiimejä, joissa työskentelee eri toimialojen asiantuntijoita liiketoiminnasta, kehittämisestä ja tuotannosta. Moniosaaminen tarkoittaa sitä, että kukaan ei ole erikoistunut vain yhteen ainoaan tehtävään, vaan jos yksi henkilö on lomalla tai kipeänä, joku toinen osaa tehdä samat työtehtävät, jotta

työskentely ei keskeydy missään kohtaa. Moniosaava tiimi varmistaa myös sen, että jos asiantuntija äkillisesti irtisanoutuu, ei tiimin työ kaadu siihen, vaan toinen henkilö pystyy heti hyppäämään hänen rooliinsa. Jokaisella tiimillä on osaaminen, vastuu ja valta omasta tekemisestään. Tiimille annetaan tavoitteet ja on tiimin itsensä tehtävä löytää keinot ja tavat päästä tavoitteisiin. Esihenkilö ei enää määrää tai käske tekemään tiettyjä asioita vaan toimii enemmänkin valmentajana, joka tarvittaessa opastaa ja ohjaa tiimiä oikeaan suuntaan. Ihannetilanteessa tiimissä on maksimissaan kymmenen työntekijää. Tiimi, jossa on yli kymmenen henkilöä, pilkkoutuu usein helposti tiimin sisällä pienempiin ryhmiin, koska niin monen henkilön on vaikea ryhmäytyä ja suorittaa arjen tehtäviä yhdessä. (Op Ryhmä, n.d.)

Jokainen tiimi valitsee itselleen OPO:n, mikä on työntekijöiden keskuudessa kiertävä rooli. OPO tarkoittaa Operations Product Owneria. Rooli on vapaaehtoinen, ja sen pituus riippuu tiimistä ja halukkuudesta OPO:n roolin käyttöön. Yleisesti roolin kesto vaihtelee kahden viikon, kuukauden tai kolmen kuukauden välillä. Tehtävästä ei palkita erikseen, mutta vastuuta rooli tuo mukanaan. OPO:n tehtäviin on ajastettu noin 10 prosenttia työajasta ja loput 90 prosenttia kuluu normaalisti pääasiallisissa työtehtävissä. Suurin osa OPO:lle varatusta ajasta kuluu erilaisten seremonioiden järjestämisissä ja niihin osallistumisessa. Tiimeissä, joissa on ruuhkaa ja huono palvelutilanne, ei välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta irrottaa yhtä tekijää OPO:ksi. Näissä tilanteissa on mahdollista valita kaksi OPO:a, mikä helpottaa mahdollisesti aikataulutusta. (Op Ryhmä, n.d.)

OPO:n tehtäviin kuuluu esimerkiksi tiimin tavoitteiden seuraaminen ja niihin reagoiminen. Päivittäisiä OPO:n tehtäviä ovat palvelutilanteen seuraaminen ja toimenpiteisiin ryhtyminen, jos palveluajoissa ei pysytä, seremonioiden järjestäminen, tiimin yhteistyön ylläpitäminen ja tiimin ja esihenkilön välinen kommunikaatio, sekä tiimin kanban-tilin päivittäminen. (Op Ryhmä, n.d.)

Seremoniat ovat tiimin sisäisiä tai tiimien välisiä palavereita, joilla jokaisella on oma tarkoituksensa tai aiheensa. Tiimin sisäisiä seremonioita ovat dailyt, weeklyt, retrot ja sprintit. Koska toiminnasta halutaan mahdollisimman läpinäkyvää, kuka tahansa saa tulla kuuntelemaan toisen tiimin seremonioita. Jos vierailijalla on esitettävää tai haluaa puheenvuoron jostain muusta syystä, tulee aikaa esitykselle pyytää ennen seremoniaa, jotta

siihen osataan varautua. Seremoniat pyritään aina aikatauluttamaan heti päivän alkuun, jotta akuutit asiat saadaan kaikkien tietoon ennen kuin päivittäinen työ alkaa. Yleensä seremoniat alkaa noin puoli tuntia tai tunti tiimin työajan alkamisen jälkeen, jotta kaikki ehtivät varmasti mukaan, eikä kukaan jää palaverista pois aamuruuhkien, akuuttien sähköpostien tai aamukahvin haun takia. Seremonioista kirjoitetaan myös kattavat muistiinpanot, jotka ovat kaikkien nähtävillä sen varalta, että kaikki eivät seremoniaan päässeet osallistumaan. Seremoniat, joissa käsitellään kaikista tärkeimpiä uudistuksia, esimerkiksi uusia lainsäädäntöjä, jotka vaikuttavat päivittäiseen arkeen, tallennetaan kokonaan, jotta poissaolijat voivat katsoa koko seremonian jälkikäteen. (Op Ryhmä, n.d.)

Dailyt ovat päivittäisiä nopeita, maksimissaan 15 minuuttia kestäviä palavereita, joissa käydään läpi nopeasti päivittäiset asiat, kuten akuutit nostot, palvelutilanne ja tavoitteiden seuranta. Weekly on viikottainen, hieman dailyä pidempi palaveri, jossa käydään läpi enemmän aikaavieviä, ei niin akuutteja asioita. Retron ja sprintit pidetään kerran kahdessa viikossa ja usein peräkkäin. Näille on varattu yhteensä aikaa tunti. Retron aikana käydään läpi kulunutta kahta viikkoa avainsanoilla *liked*, *learned*, *lacked*. Eli mietitään yhdessä, mikä meni hyvin, mitä opittiin ja missä jäi parantamisen varaa. Sprint pidetään retron jälkeen ja siinä mietitään tulevaa kahta viikkoa. Retrossa läpi käytyjen asioiden pohjalta suunnitellaan, mitä pystytään tekemään jatkossa paremmin. (Op Ryhmä, n.d.)

Tiimien välisiä seremonioita ovat OPO syncit ja toimintojen väliset syncit. OPO syncissä OPO:t jakavat kokemuksia opoilusta ja käyvät läpi toimintamalleja, jotka ovat kokeneet toimiviksi. OPO synceissä myös varmistetaan, että OPO:t ovat käyneet tiimille läpi kaikki tarvittavat asiat esimerkiksi tulevista muutoksista. Toimintojen välisissä synceissä käydään läpi eri toimintojen työtilanteita, jotta joka tiimissä on selvyyttä muiden tiimien sen hetkisestä tilanteesta. Näiden lisäksi tiimien välillä voi olla muitakin seremonioita, jos tiimit kokevat sen tarpeelliseksi. Myynti- ja markkinointitiimit pitävät omat seremoniansa viikoittain, koska tiimit ovat riippuvaisia toisistaan ja molempien tiimien onnistuminen vaatii hyvää yhteistyötä. (OP Ryhmä, n.d.)

Tiimeistä koostuu isompi kokonaisuus, jota kutsutaan heimoksi. Heimoilla on selkeä yhteinen strategia ja päämäärä. Heimo on koottu tietyn osaamisalueen ammattilaisista, eli se voi olla

esimerkiksi henkilöasiakkaiden pankkipalveluihin, tai yritysasiakkaiden vakuutuspalveluihin erikoistunut kokonaisuus. Heimoon voi kuulua enimmillään noin 150 jäsentä. Heimo määrittää tiimien tavoitteet. Jokaisella heimolla on oma valmentaja, jonka vastuulla on heimolaisista huolehtiminen ja yhteistyön hoitaminen muiden heimojen välillä. Jokaisessa heimossa on myös erikseen henkilö, jonka vastuulla on seurata, että heimon toiminta on yrityksen arvojen ja liiketoimintatavoitteiden mukaista. (Op Ryhmä, n.d.)

Kolmas tapa lajitella osaajia on chapter. Chaptereita ovat tietyn osaamisalueen ammattilaiset, kuten eri tiimeissä työskentelevät asiakaspalvelijat tai palvelumuotoilijat. Jokainen heimo saa omat agile coachit, jotka vastaavat heimojen valmennuksesta. Agile coachien, esihenkilöiden ja muun johtokunnan vastuulle jää sen varmistaminen, että tiimien toiminta on yrityksen kulttuurin, teknologia-arkkitehtuurin ja liiketoimintatavoitteiden mukaista. (Op Ryhmä, n.d.)

Muutos ketterään toimintamalliin ei onnistu hetkessä, vaan muutos on vieläkin käytössä. Arjen tekemisestä kerätään palautteita, joiden mukaan toimintaa mukautetaan ja parannetaan jokaiseen tiimiin parhaiten sopivaksi. Yrityksellä ei ole konkreettista ajankohtaa, johon mennessä muutoksen tulisi olla valmis. (Anteroinen, 2019.)

Koko ryhmän henkilöstö on sitoutunut toimimaan ketterän toimintamallin mukaisesti, ja samalla sitoutunut kuuteen eri arvolupaukseen. Ohessa arvolupaukset suoraan siinä muodossa, missä yritys ne omilla sivuillaan esittää. (Puustinen, 2019.)

1. Mietin kaikessa tekemisessäni mitä, kenelle ja miksi teen eli mitä arvoa työlläni on.
2. Asetan tehtäväni selvään tärkeysjärjestykseen ja keskityn saamaan yhden asian valmiiksi kerrallaan.
3. Esittelen keskeneräisiä työni tuloksia rohkeasti, haen aktiivisesti palautetta ja teen tarvittaessa nopeita korjaavia liikkeitä.
4. Jos työni etenemiselle on este, käyn selvittämässä asian heti kasvatusten enkä odota seuraavaa viikkopalaveriä tai ohjausryhmää.
5. Välttelen isoja palavereita ja varmistan, että jokaiselle palaverille on selkeä agenda ja aikataulu.

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

3 Johtaminen

Johtaminen ylipäätänsä on kokenut lähivuosina isoja muutoksia, myös ketterän toimintamallin tuomien muutosten lisäksi. Käsitys siitä mitä johtaminen on, on kovaa vauhtia muuttumassa pois pomottamisesta ja määräyksien tai käskyjen antamisesta. Tässä luvussa selvitän miten ja miksi johtamistyyli on muuttuneet vuosien saatossa ja mitä taitoja tai arvoja nykyaikaiselta johtajalta vaaditaan, sekä mikä on johtajan rooli nykyaikaisella työpaikalla.

Nykyään johtamiseksi käsitetään kokonaisuuksien hallitseminen, työntekijöiden kouluttaminen ja innostaminen, sekä työntekijöiden toiveiden huomioon ottaminen ja toteuttaminen. Johtamisesta on siis tullut palveluammatti. Nykyaikainen johtaminen on pitkälti sosiaalista vaikuttamista. Johtajan tulee kuitenkin pitää johtajan valta itsellään, koska jos johtajalla ei ole valtaa tai työntekijöiden luottamusta, johtajan on hyvin vaikea toteuttaa häneltä vaadittuja asioita. (Viitala, 2019, Johtajan roolit, neljäs luku.)

Syynä johtamisen muutokselle on se, että myös työnteke on isossa murroksessa. Digitalisaation ansiosta työntehtävät kokevat suuria muutoksia ja muutokset vaativat työntekijöiltä valtavasti kykyä sopeutua. Hyvästä työvoimasta kilpaillaan maailmanlaajuisesti, joten hyvä esihenkilö on kilpailuvaltti työvoiman hankinnassa ja sitouttamisessa. Nämä seikat vaikuttavat siihen, että esihenkilöltä vaaditaan entistä enemmän ja hänen tulee olla alaistensa tukena ja turvana enemmänkin, kuin käskää ja komentaa. Työelämässä käynnissä oleva murros vaatii työntekijöiltä paljon ja esihenkilön vastuulla on luoda tarpeeksi innostava ja kannustava ilmapiiri, mikä motivoi työntekijää ja samalla tarjoaa hänelle mahdollisuuden oppia lisää ja kehittyä. (Viitala, 2019, Johtajan roolit, neljäs luku.)

Esihenkilön käskyttämisen ja jatkuvan valvonnan vähentyminen lisäävät myöskin työntekijän vastuu ja itsensä johtamisen merkityksellisyyttä. Monet työntekijät kokevat nämä seikat tärkeiksi mittareiksi, kun ajatellaan työn merkityksellisyyttä. Työntekijä saa työstä enemmän

irti, kun hän saa itse tehdä päätöksiä ja kokea onnistuneista päätöksistä tulevia hyvinolontunteita. (Seeck, n.d.)

Monella toimialalla työelämä on ajautunut tilanteeseen, jossa työntekijät ovat oman työtehtävänsä erikoisosaajia. Esihenkilöllä saattaa olla alaisinaan monen eri toiminnan spesialisteja, joten esihenkilöltä ei voidakaan vaatia, että hän tietäisi jokaisesta tekemisestä alaisiaan enemmän. Näin ollen on varsin luontevaa, että esihenkilö jättäytyy pois päivittäisten tehtävien valvomisesta ja keskittyy enemmän ison kokonaisuuden hoitamiseen. Johtajan vastuulla onkin siis saada eri työtehtävissä, arvoissa, asemissa ja elämäntilanteissa olevat työntekijät työskentelemään yhdessä tehokkaana tiiminä. (Seeck, n.d.)

Uudenlainen esihenkilötyö ei tule ilman haittapuolia. Työtehtävissä, jossa työntekijällä on jatkuva kiire päivittäisten työtehtävien kanssa ja työ on hyvin vastuullista ja samalla stressaavaa, työntekijä ei ehkä halua ottaa lisää vastuuta itsensä johtamisesta. Tällaisissa tilanteissa työntekijä usein haluaa esihenkilön, joka hoitaa ylimääräiset hoidolliset tehtävät ja täten antaa työntekijöille mahdollisuuden käyttää kaiken energiansa päivittäisiin askareisiin. Tällaisissa tilanteissa ollaan aina vaikeiden ratkaisujen äärellä. Esihenkilö joutuu päättämään, lähteekö hän motivoimaan työntekijöitä joka tapauksessa itsensä johtamiseen vai muutetaanko työtehtäviä niin, että työntekijöillä jää enemmän aikaa itsensä johtamiseen, vai toimiiko esihenkilö vanhalla mallilla esihenkilönä. (Viitala, 2019, Johtajan roolit, neljäs luku.)

Toinen haaste on löytää kultainen keskitie työntekijöiden haastamiseen. Ihannetilanteessa työntekijä on motivoitunut oppimaan lisää ja omatoimisesti kerää itselleen uutta tietoa. Mutta jos työntekijä on passiivinen uuden tiedon hankinnassa, kuinka pitkälle häntä voi johdatella ja ohjata, kunnes työntekijästä esihenkilön toiminta alkaa muistuttamaan määräämistä ja käskenmistä. (Viitala, 2019, Johtajan roolit, neljäs luku.)

Tietenkin esihenkilö on edelleen työntekijöiden johtaja ja tietyissä asioissa hänen kuuluukin määrätä ja komentaa, mutta ihannetilanteessa määräilyä joudutaan tekemään mahdollisimman vähän. Esihenkilölle on tärkeää luoda ja ylläpitää työpaikalla oikeanlaista kulttuuria. Kulttuurille tulee luoda vahvat normit ja perusfilosofiat, joihin tekeminen aina nojautuu. Oikeanlaista kulttuuria luovat positiiviset kanssakäymiset työntekijöiden välillä,

selkeät arvot ja pelisäännöt, joita kaikki noudattavat ja positiivinen, sekä kannustava ilmapiiri. (Jamk, n.d.)

Vaikka esimiestyössä on käynnissä iso murros, kyseessä ei ole ensimmäinen, eikä viimeinen kerta, kun johtajuus kokee uusia tuulia. 150 vuotta sitten johtajuutta pidettiin synnynnäisenä taitona, eikä johtamiseen liittyviä koulutuksia pidetty tarpeellisina. Joko ihmisellä oli johtajan taidot, tai sitten ei. 1900-luvun alussa katsottiin, että autoritäärinen johtamistapa, jossa kaikki valta on johtajalla, on paras mahdollinen tapa johtaa. Myöhemmin 1900-luvulla heräsi ajatuksia siitä, että demokraattisempi, mahdollisesti jopa työntekijöille valtaa antava johtamistyyli voisi olla tietyissä toiminnoissa parempi. (Jamk, n.d.)

Vasta 1970-luvulla erilaisten tutkimusten perusteella todettiin, että johtamisen ei tarvitse heilahdella ääripäästä toiseen. Syntyi ajatus transformationalisesta johtajuudesta, jossa esihenkilöltä vaaditaan tilanteenlukua ja kykyä muuttaa tekemistään niin, että se tukee työntekijöitä mahdollisimman paljon. Mallilla esihenkilö tekee isoja merkittäviä päätöksiä auktoriteetilla, kun niitä tarvitaan, antaa valtaa henkilöstölle silloin, kun kokee sen parhaaksi vaihtoehdoksi. Esihenkilön tulee siis osata johtaa joukkoja, mutta samalla jäädä taka-alalle ja keskittyä esimerkiksi motivointiin, kannustamiseen ja hyvän ilmapiirin pitämiseen, kun tilanne sitä vaatii. Myös erilaisten häiriötekijöiden raivaaminen pois tieltä on iso osa johtajuutta, jotta henkilöstön ei tarvitse välittää sivullisista tekijöistä, vaan he voivat käyttää kaikki voimavaransa itse työn tekemiseen. (Jamk, n.d.)

Transformationalisen mallin myötä nousi ensi kertaa tärkeäksi esihenkilön ja työntekijän välinen suhde. Samalla, kun esihenkilöiden tuli opetella joutavuutta, heidän tuli myös oppia tuntemaan henkilöstönsä, jotta he tietäisivät millä johtamismallilla saadaan eniten kustakin työntekijästä irti. Malli haastaa varsinkin auktoritaariseen malliin tottuneita esihenkilöitä, koska he eivät pysty mielivaltaisesti käyttämään virka-asemaansa päätöksen tekemisessä, koska se vaarantaa hänen suhteensa työntekijöihin. Työntekijöiden mahdollisilla huonoilla kokemuksilla voi olla kauaskantoiset seuraukset, koska negatiiviset tunteet heikentävät ihmisen kykyä oppia uutta, mikä voi vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulevaisuuteen. (Viitala, 2019, Johtajan roolit, neljäs luku.)

Vaikka johtamista on hyvä päivittää aika ajoin, on tärkeää, että löydetään myös jatkuvuutta ja pystytään tekemään selkeät suuntaviivat, joiden mukaan työpaikalla toimitaan. Jatkuva muutostila on hyvin kuluttavaa kaikille osapuolille ja silloin ei hädän hetkellä ole perustuksia, joihin nojata ja jotka auttavat yritystä eteenpäin. (Fredriksson, n.d.)

4 Tehokas tiimi

Jokainen menestyvä yritys tarvitsee hyviä työntekijöitä. Monestikaan pelkät hyvät yksilöt eivät riitä, vaan yksilöiden tulee sulautua yhteen. Hyvin yhteen puhaltavista yksilöistä muodostuu tehokas tiimi. Jotta tiimistä kokonaisuutena saadaan paras mahdollinen hyöty irti, tulee tiimin olla elinvoimainen ja tehokas. Tiimin pitää pystyä tarkastelemaan eri asioita kriittisesti, oli asia sitten oma tekeminen, oma toimintaympäristö, tai kokonaan tiimistä riippumaton asia. Tässä kappaleessa paneudutaan siihen, mitkä seikat tekevät tiimistä hyvän, miten tiimin toimintaa voidaan parantaa ja mitä eri tapoja on huolehtia siitä, että tiimin toimintaa pysyy hyvällä tasolla tai mahdollisesti jopa paranee.

Tehokas tiimi on itseohjautuva, motivoitunut ja moniosaava. Ihannetilanteessa tiimi on täynnä oman tekemisensä huippuosaajia, jotka tietävät tekemisestä enemmän kuin lähiesihenkilö, yrityksen johto tai yrityksen palkkaamat konsultit. Näissä tilanteissa esihenkilön tulee pysyä poissa tiimin jaloista ja keskittyä hallinnollisiin tehtäviin. Tehokkaassa tiimissä ei ole vapaamatkustajia, vaan jokainen työntekijä on motivoitunut tekemisestään, sekä kokee olevansa vastuussa tiimin onnistumisesta. Tiimin vaatimustason ja tiimihengen tulee olla myös sillä tasolla, että henkilöstö voi vaatia toisiltaan parasta mahdollista suorittamista. (Kauhanen, 2018, Nykyaikainen esimiestyö, neljäs kappale.)

Tehokkuus rakentuu vahvan tiimihengen ja luottamuksen välille. Pelkkä asiantuntijuus ei riitä, vaan tiimillä pitää olla aito halu toimia yhdessä ja saavuttaa tiimille asetetut tavoitteet. Nykyään monissa työpaikoissa halutaan tehdä tiimeistä mahdollisimman itseohjautuvia, minkä takia on tärkeää, että tiimi pystyy keskustelemaan ja tekemään päätöksiä vaikeistakin asioista yhdessä, sillä tiimien vastuu ja valta ovat lisääntymässä koko ajan. Tiimin sisällä jokaisen on pystyttävä olemaan oma itsensä, jotta tiimin vuorovaikutus ei kärsi. Tiimiltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja jatkuvuutta, sillä mitä paremmin tiimi tuntee toisensa, sitä

tehokkaampaa ja vaivattomampaa työskentely on. Pieni vaihtuvuus tiimin sisällä on kuitenkin hyvästä, sillä tiimin ulkopuolelta tulevat uudet henkilöt tuovat tiimiin usein uusia näkökulmia ja ajatuksia. Työntekijöiden pitää pystyä luottamaan toisiinsa, jotta vaikeiden tilanteiden edessä työntekijä voi ilmaista itseään avoimesti ja esittää epävarmuutta ja haavoittuvuutta. Tiimi, joka on rakennettu kulissien varaan, ei ole tehokas, eikä kestävä. Pitkään yhdessä olleesta tiimistä on mahdollista kasvaa tietynlainen perhe. Tiimin sisällä kommunikaatio ja tehtävien jakaminen on tällöin todella helppoa ja nopeaa, koska jokainen tuntee toistensa heikkoudet ja vahvuudet. Hyvähenkisessä tiiviissä tiimissä jokainen tuntee myös helpommin itsensä arvostetuksi. Tiiviissä tiimissä henkilöstö voi myös puhua työpaikan ulkopuolisista huolista ja murheista, mikä myös helpottaa henkilöstön tekemistä ja nostaa pitkässä juoksussa kaiken tekemisen tehokkuutta. Juuri muodostuneilta tiimeiltä odotetaan usein heti isoja onnistumisia ja vahvaa suorittamista, koska tiimin rakentamiseen on käytetty paljon aikaa ja vaivaa, sekä valittu jokaiseen tehtävään parhaat yksilöt. Liian useasti unohdetaan työpaikan kemiat, eikä anneta tarpeeksi aikaa niiden muodostumiselle. Jokaisen tiimin tulee kasvaa yhteen, jotta siitä saadaan paras mahdollinen tulos irti. Jokaisen tiimin kasvutarina on yksilöllinen, eikä kukaan voi tietää kuinka kauan yhteen kasvamisessa kestää. Kun tehokas tiimi on muodostunut ja työskentelee hyvin yhteen, siitä kannattaa pitää kiinni niin pitkään kuin mahdollista. Tehokkaan tiimin rakentamisessa pätee erittäin hyvin sanonta älä korjaa sitä, mikä ei ole rikki. (Hirvanen, 2019.)

Kuten perhe, työtiimikin kulkee yhteistä polkua koko tiimin olemassaolon ajan. Polulla tulee vastaan ylä- ja alamäkiä, esteitä ja muita erilaisia ajanjaksoja. Välillä ollaan tiiviimmin yhdessä ja välillä haetaan etäisyyttä toisiin. Nämä ovat normaaleja asioita, jotka pitää jokaisella työpaikalla hyväksyä ja on jokaisen tiimin itsensä vastuulla, että tiimi löytää toimivan arjen, joka kestää takaiskuja ja toimii kestäväällä pohjalla. Ylä- ja alamäistä huolimatta tekemisen perustason tulee olla tietyllä tasolla, jotta työnjälki on hyväksyttävää. Esihenkilön ja työpaikan kulttuurin vastuulla on asettaa rima ja tavoite sille tasolle, mitä tiimin ja henkilöstön toiminnalta vaaditaan. Tiimin kohtaamat ongelmat ja vastoinkäymiset loppupeleissä vahvistavat tiimiä ja saavat tiimin kasvamaan vieläkin vahvemmin yhteen. (Hirvanen, 2019.)

Vaikka tiimin sisällä kaikilla työntekijöillä olisi sama työtehtävä, tiimin sisältä tulee löytyä erilaisia ominaisuuksia ja vahvuuksia. Erilaiset persoonat täydentävät toisiaan ja jos tiimistä

löytyy erikoisosaamista eri työvaiheisiin, on vastuuta helppo jakaa tasaisesti. Tiimejä ei rakenneta hivin vuoksi, vaan niillä tulee aina olla jokin tarkoitus. Tiimin pitää pystyä tekemään jotain sellaista, mitä yksi työntekijä ei yksin pysty tekemänä ja työnantaja määrittää tiimin koon sen mukaan, mitä vaaditaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Tiimin ylivertaisuus yksilöön on helppo nähdä esimerkiksi tehokkuudessa. Kaksi myyjää saa todennäköisesti myytyä enemmän, kuin yksi myyjä ja neljä myyjää myy todennäköisesti enemmän, kuin kaksi myyjää. Myöskään liian iso tiimi ei ole hyvä asia, koska se tulee työnantajalle kalliiksi, eikä töitä välttämättä riitä kaikille tarpeeksi. (Hirvanen, 2019.)

Tehokkaan tiimin ominaispiirre on selkeä yhteinen tavoite ja työntekijät, jotka tietävät oman roolinsa ja vastuunsa tavoitteeseen pääsemiseksi. Tehokkaassa tiimissä henkilöstöllä on myös tarpeelliset resurssit päästä tavoitteeseen. Toimivassa tiimissä on myös yhteiset pelisäännöt, joita kaikki noudattavat. Sääntöjen noudattaminen on tärkeää tiimin yhteishengen kannalta, koska tiimihenki helposti rakoilee, jos yhteisistä toimintatavoista ei pidetä kiinni. Sääntöjä on hyvä olla paljon, kunhan ne ovat tarpeellisia. Erytisen turhauttavaa voi olla, jos on turhaksi koettu sääntö, mitä suuri osa ei noudata, mutta muutamat tunnolliset henkilöt menevät sääntöjen mukaan. Sääntöjä luodessa pitää aina miettiä tukeeko vai jarruttaako uusi sääntö tekemistä. (Järvinen, 2012, Miksi muutokset ovat niin vaikeita, toinen kappale.)

Mitä isompi ja monimuotoisempi tiimi on, sitä useampia erilaisia persoonallisuustyyppisiä tiimi sisältää. Tämä on hyvä asia, kunhan tiimi oppii tulemaan toimeen keskenään ja tiimin henkilöt oppivat käsittelemään toistensa persoonallisuuksia. Useat eri persoonallisuudet takaavat sen, että ongelmia tarkastellaan tiimin toimesta monesta eri näkökulmasta ja näin ollen ongelmanratkaisu on dynaamista ja tehokasta. Tässä on myös iso vastuu esihenkilöllä siitä, miten hän saa otettua eri persoonallisuudet huomioon ja tuomaan jokaisesta omat vahvuudet esiin. Jos eri persoonallisuudet eivät tule toimeen keskenään, se aiheuttaa kitkaa työntekijöiden välillä ja samalla väistämättä huonontaa työilmapiiriä. (Järvinen, 2012, Miksi muutokset ovat niin vaikeita, toinen kappale.)

Mitä paremmin työntekijät tuntevat toisensa, sitä paremmin he ymmärtävät toisiaan ja pystyvät tulemaan toimeen keskenään. Tästä syystä henkilöstön on hyvä tutustua toisiinsa niin hyvin kuin mahdollista. Henkilöstö tutustuu toisiinsa työpaikalla, mutta on suositeltavaa

järjestää myös erilaisia illanviettoja tai virkistyspäiviä, joissa henkilöstö näkee toisiaan työpaikan ulkopuolella. Monessa yrityksessä työntekijöitä kehoitetaan ja tuetaan yhteiseen harrastustoimintaan, jotta henkilöstö näkee toisiaan säännöllisesti työpaikan ulkopuolella. (Vilkman, 2015.)

Tehokas tiimi tarkoittaa sitä, että tiimi on tehokas pitkässä juoksussa, eikä vain hetkittäin. Tämä vaatii sitä, että tiimin toiminta on kestävä. Takaiskut, joita syntyy missä tahansa työssä, on otettu huomioon ja niihin on varauduttu tarpeen vaatimalla vakavuudella, kuten henkilöstömuutoksiin moniosavilla tiimeillä. Lisäksi toimintaan pitää löytää kultainen keskitie tehokkaan työn ja kiireen välille. Työntekijöille pitää löytyä tarpeeksi töitä, mutta töitä ei saa olla liikaa. Liiallinen työmäärä polttaa työntekijöitä loppuun, mikä taas lisää sairauspoissaolojen määrää. Työstä riippuen tiimi voi itse määrittellä sen, mikä on kestävä työmäärä. Työmäärä voi vaihdella päivän aikana vaadittavien tehtävien tekemisestä työpäivän pituuteen tai työpäivien määrään. Tiimin tulee tiedostaa, että kiiretilanteita tulee ilman, että niihin voidaan vaikuttaa, mutta kiireen pitää olla ohimenevä lyhyt hetki. Jos kiire on pysyvä tila, se tarkoittaa, että työmäärä on liian iso sen hetkiseen työntekijöiden määrään verrattuna. Ihannetilanteessa työtahti on tasainen. Tasaisessa tahdissa työtä on helpompi resursoida ja aikatauluttaa verrattuna koko ajan muuttuvaan työtahtiin. (Carlsson, 2012, mielekkään työn edellytykset, kolmas kappale.)

4.1 Tiimin kehittyminen

Varsinkin digitalisaation myötä työtehtävät kokevat monilla aloilla muutoksia. Osa ammateista katoaa kokonaan robottien hoitamiksi ja samalla syntyy uusia ammatteja, joissa on tarkoitus hoitaa itse robottia. Myös työtehtävät, jotka säilyvät, käyvät läpi isoja muutoksia. Tästä syystä on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus oppia uutta ja kehittyä työssään.

Oppimiskeinoja on useita, mutta arjessa työntekijä oppii eniten työtään tekemällä. Toimivassa tiimissä työntekijät oppivat arjessa toisiaan seuraamalla ja kuuntelemalla. Kun työilmapiiri on hyvä, työntekijän on helppo mennä kysymään kollegalta apua ongelmiin ja oppia työkaverin vastauksesta. Yksi yleinen keino oppia on työnantajan järjestämät koulutukset. Parhaassa tilanteessa työntekijä on niin kiinnostunut työstään, että seuraa työhön liittyviä asioita

harrastuksenaan myös vapaa-ajalla ja oppii siinä samalla huomaamattaan kuuntelemalla esimerkiksi ammattiin liittyvää podcastia tai lukemalla alan kirjallisuutta. Nykyään työntekijät ovat myös motivoituneempia oppimaan uutta, koska nuoriso ei enää tyydy olemaan samassa työpaikassa koko työuraansa, vaan työpaikalla halutaan edetä vaativimpiin tehtäviin, tai vaihtaa työpaikkaa vaihtelun vuoksi. Työpaikalla eteneminen on myös työnantajalle mieluisa vaihtoehto, koska työpaikan toimintamallit tunteva työntekijä on helpompi, halvempi ja nopeampi ylentää toiseen tehtävään, kuin järjestää talon ulkopuoleiset rekrytoinnit. (Ojala, 2018, Miten työpaikalla opitaan ketterästi, neljäs luku.)

Työnteon ohessa oppiminen on tehokas tapa oppia, koska siinä työntekijä pääsee heti käyttämään oppimiaan asioita käytännössä. Työntekijä saattaa joutua ratkomaan ongelmia, joihin ei ole valmista vastausta saatavilla. Näissä tilanteissa on erityisen tärkeää, että työntekijälle annetaan aikaa etsiä ratkaisuja. Esihenkilöä voidaan verrata kompassiin, mikä ohjaa oikeaan suuntaan, mutta ei vie suoraan määränpään luokse. Tilanne saattaa edellyttää työntekijältä tiedon etsimistä, soveltamista, kehittämistä ja kokeilemistä. Tämä voi olla työntekijälle henkisesti haastavaa. Rohkeasti kokeilemalla ja itsenäisesti ratkaisemalla työntekijä tulee tekemään joskus virheitä. Näistä virheistä ei saa moittia työntekijää liikaa, koska se tappaa työntekijän motivaation ratkaista ongelmia jatkossa. Tehdyt virheet tulee kuitenkin käydä läpi, ja varmistaa, että työntekijä on ymmärtänyt tehneensä virheen, jotta samalta virheeltä vältytään jatkossa. Virheitä ei voi kukaan välttää ja samalla epäonnistumisen huomaaminen tarkoittaa sitä, että kehittymistä on tapahtunut. Työntekijä ei saa olla myöskään liian arka, koska silloin hän ei uskalla kokeilla ratkoa eteen tulleita ongelmia itse. Mitä paremmin työntekijä tunnistaa oman tasonsa, sitä helpompi on arvioida, missä menee raja sen suhteen, mitä voi ja kannattaa kokeilla itse, ja milloin on parasta pyytää apua. Itsensä tunteminen on myös tärkeää siksi, että työntekijä osaa itsenäisesti käyttää aikaa tehokkaasti niiden asioiden opiskeluun, joissa hänen tulee kehittyä. (Karvinen, 2019.)

Työnantajan tulee myös antaa avointa ja rehellistä palautetta työntekijän suoriutumisesta, jotta viimeistään palautteen saatuaan työntekijällä on mahdollisuus tunnistaa vahvuutensa ja heikkoutensa. Myös tämän takia on tärkeää, että palautekeskustelut pidetään kasvokkain, jotta väärinymmärryksiltä vältytään ja työnantajan on helpompi antaa rakentavaa palautetta.

Esihenkilön on hyvä muistaa antaa positiivista palautetta pienistäkin asioista, koska sillä voi olla iso merkitys työntekijän rohkaisemiseen. (Karvinen, 2019.)

Työntekijän ja esihenkilön keskustelut on hyvä pitää mahdollisimman vapaamuotoisina, jotta työntekijällä on pienempi kynnys tuoda omia näkemyksiään ja tunteitaan esiin. Tarkkaan säädellyillä toimialoilla, kuten vakuutusyhtiössä, keskustelussa on kuitenkin hyvä olla jonkinlainen runko, jolla varmistetaan, että kaikki lakisääteiset asiat menevät juuri niin kuin kuuluukin. Työntekijät saattavat myös turhautua tai kokea muita voimakkaita tunteita oppiessaan vaativaa asiaa. Työpaikan tulee antaa työntekijöiden käsitellä ja näyttää tunteensa. Jos työntekijä joutuu salaamaan tunteensa, se vaikuttaa negatiivisesti oppimiseen. (Fredriksson, n.d.)

Oppiminen on ensisijaisesti työntekijästä itsestään kiinni, koska työntekijällä tulee olla halu oppia. Työntekijällä pitää olla motivaatiota kehittyä työssään ja oppia uusia taitoja. Motivaatio ja ajankäyttö auttavat työntekijää oppimaan uuden teorian, jonka jälkeen häneltä pitää löytyä vielä rohkeutta kokeilla oppimaansa käytännössä. Varsinkin ketterään toimintamalliin siirtyessä työntekijöiden tulee oppia myös asioita, jotka eivät ole suoraan sidoksissa tehtyyn työhön. Työntekijöiden pitää pystyä kommunikoimaan ja tekemään töitä tiiviinä tiiminä. Egoille ja titteleille ei ole tilaa, vaan kaikkien tulee pystyä työskentelemään saman arvoisina ilman auktoriteetteja. Henkilöstön tulee jaksaa opiskella uusia toimintamalleja ja asennoitua niin, että takaiskut eivät hetkauta muutosprosessia. Jokaisen tulee ottaa vastuu tiimin onnistumisista ja epäonnistumisista ja jokaisen, joka on tietyn tekemisen asiantuntija, tulee ottaa vastuu kyseisen tekemisen opastamisesta tarpeen mukaan muulle tiimille. (Karvinen, 2019.)

4.2 Motivaatio

Motivaatio on merkittävä työpaikan tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa moni tekijä, yleisimpinä työn merkityksellisyys ja työstä saatu palkkio. Työstä saatu palkka on varmasti yksi tärkeimmistä syistä sille, että töissä käydään. Ihmisen palkka on perusedellytys koko elämälle. Yleensä palkka määräytyy työn haastavuuden mukaan ja isommalla palkalla yritys pystyy pitämään hyvät, halutut ja osaavat työntekijät yrityksessä

töissä. Palkan lisäksi on kuitenkin olemassa myös muita tapoja palkita työntekijä. Näitä voivat olla esimerkiksi tulospalkkiot ja henkilökuntaedut. Varsinkin tulospalkkiot ovat hyvin yleinen keino henkilöstön motivoimiseen. Nykyään työtiimien yhteiset tavoitteet ja palkitseminen on yleistynyt sen sijaan, että palkittaisiin vain tiimin parhaiten menestyneet. Tämä on hyvä tapa nostattaa työpaikan ryhmähenkeä. Palkitsemisessa on tärkeää yhteiset pelisäännöt, joiden mukaan palkitseminen tapahtuu. Tällöin jokainen tietää, miten mahdollinen palkkio saavutetaan. Säännöt ja avoimuus myös vähentävät kitkaa työntekijöiden välillä, kun on selkeää, miksi joku sai palkkion, kun taas toinen ei. (Makila, 2017.)

Tulospalkkio mielletään yleensä rahaksi ja sitä se useimmissa tapauksissa onkin. Palkkio voi olla kuitenkin myös esimerkiksi matka, ravintolaillallinen tai muu tapa hemmotella työntekijää. Palkkio voi olla myös se, että kuunnellaan työntekijää enemmän ja annetaan hänelle enemmän keinoja osallistua ja vaikuttaa yrityksen tekemiseen. Pienenä palkkiona toimii myös työntekijän kiittäminen tai julkinen tunnustus hyvin tehdystä työstä. (Sullström, 2021.)

Palkitseminen voi olla myös työntekijän hyvinvoinnista huolta pitämistä. Yleisin tällainen tapa on panostaa työpaikan työterveyspalveluihin. Työpaikka voi palkita työntekijää myös erilaisista terveellisistä valinnoista esimerkiksi tupakanpolton lopettamisesta tai kuntoilun aloittamisesta. (Suorsa, 2018.)

Jotta palkkiot olisivat mahdollisimman kannustavia, niiden saavuttaminen tulee olla realistista. Jos tavoitteet ovat liian kovia, henkilöstö saattaa luovuttaa niihin pyrkimisen. Tavoite ei saa myöskään olla liian helppo, koska silloin se ei aiheuta henkilöstössä ylimääräistä tehokkuutta ja panostusta työn tekemiseen. (Kauhanen, 2015, Palkitsemiskeinot ja niiden käyttö, viides kappale.)

Palkitseminen ei kuitenkaan ole kaikki kaikessa, vaan nuoremmat sukupolvet arvostavat entistä enemmän työn merkityksellisyyttä. Vaikka tietystä työstä maksettaisiin kuinka suuria summia tahansa, työtehtävä ei saata työntekijästä vaikuttaa houkuttevalta, jos se esimerkiksi sotii työntekijän moraaleja tai uskomuksia vastaan. Vuonna 2018 Harvard Business Review julkaisi artikkelin, minkä mukaan yhdeksän kymmenestä ihmisestä ovat valmiita

valitsemaan pienempi palkkaisen työn, jos vastineeksi saavat tehdä itselleen mielekkäämpää työtä. Tämä korostuu etenkin ammattiuheilussa, jossa tuloerot ovat valtavia. Pelaaja saattaa valita vähemmän palkkaa tarjoavan joukkueen, jos se tarkoittaa esimerkiksi enemmän peliaikaa, tai joukkue on lähempänä urheilijan perhettä. (Kauhanen, 2015, Palkitsemiskeinot ja niiden käyttö, viides kappale.)

Ihmiset haluavat entistä enemmän työtehtäviin, jotka antavat elämälle sisältöä tai jopa tarkoituksen. Yleensä ihminen haluaa sitoutua ja omistautua tehtävään, jossa hän pystyy tarjoamaan muille omia kykyjään ja taitojaan, sekä samalla kehittämään itseään. Jos ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi, hän kokee itsensä tärkeäksi ja tarpeelliseksi. Samalla hän kokee, että häntä arvostetaan. Ihmisen kokiessa saavansa työstään näitä tunteita, hän kokee saavuttavansa kunniaa ja samalla arvostaa työtään. Tällainen työntekijä on motivoitunut ja tehokas, eikä todennäköisesti halua lähteä työstä pois. (Kauhanen, 2015, Palkitsemiskeinot ja niiden käyttö, viides kappale.)

Digitalisaation ja robotiikan yleistymisen takia tiimissä yhdessä tekeminen vähenee ja töitä tehdään enemmän yksin. Myös etätyöskentelyn yleistyminen on lisännyt itsenäistä tekemistä. Yhdessäolon vähenemisen takia työn merkityksellisyys korostuu ja johtamisessa tulee ottaa inhimillisyys huomioon. Mitä merkityksellisemmäksi ihminen kokee työnsä, sitä paremmin hän voi niin työ-, kuin vapaa-ajallakin. Hyvinvoiva työntekijä on tehokkaampi, onnellisempi, hyvinvoivempi ja sitoutuneempi. Näistä syistä johtuen työnsä merkitykselliseksi kokevalla työntekijällä on muita vähemmän sairauspoissaoloja. Mikäli omaa työtään ei koe merkitykselliseksi, se lisää turhautumisen, masennuksen ja loppuun palamisen riskiä. (Herranen, 2020, s. 92.)

Johtajalla on vastuu luoda työn merkityksellisyyden kulttuuria työpaikalla, mutta tässä hän ei voi yksin onnistua. Merkityksellisyyteen vaikuttaa myös tehtävä työ, työkaverit, työmiljöö ja työntekijän oma ajattelumalli. Jos esimerkiksi työporukka ottaa kaikki uudistukset vastaan negatiivisesti, se vaikuttaa paljon työn merkityksellisyyteen. Merkityksellisyyden johtaminen on monella tapaa epäkiitollista työtä, koska jos se on hyvällä mallilla, arki rullaa työpaikalla sujuvasti ja kaikki on niin kuin pitääkin. Tässä tilanteessa kukaan ei välttämättä osaa huomioida ja kiittää hyvää johtamista riittävästi. Jos taas merkityksellisyyden johtaminen on

huonolla tasolla, se näkyy äkkiä huonona työilmapiirinä. Tällaisessa tilanteessa katseet käännetään usein ensimmäisenä johtajaan ja hän on vaarassa menettää otteensa henkilöstöön. Kerran menetettyä arvostusta ja otetta on todella vaikea saada takaisin enää uudestaan. (Ahonen, n.d.)

Motivoituneen työntekijän kanssa voi luottaa siihen, että hän tekee työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Motivoituneelle työntekijälle tulee antaa tavoite, sekä tavoitteeseen pääsemiseen vaadittavat työkalut, sekä puitteet ja pysyä poissa tieltä, kun työntekijä hoitaa tavoitteeseen pääsyn. Motivoitunut ja työstään ylpeä työntekijä myös ottaa itse vastuun omasta työstään, eikä hyväksy sitä, että oma työnjälki ei ole laadukasta. Näin ollen motivoituneen työntekijän laadunvalvontaan ei kulu yhtä paljon resursseja, kuin motivoitumattoman työntekijän vastaavaan. Motivoituneelle työntekijälle on helppo antaa enemmän vastuuta omasta työstään, mikä taas helposti motivoi työntekijää vielä enemmän. Näin ollen motivoituneen työntekijän työuralle on helppo rakentaa kestävää jatkumoa. Työntekijälle tulee myös palkita urakehityksellä, koska vaikka työ olisi nyt motivoivaa, motivaatio saattaa laskea, jos työntekijä ei saa uusia haasteita ja työ alkaa olemaan liian toistuvaa ja helppoa. (Kauhanen, 2015, Palkitsemiskeinot ja niiden käyttö, viides kappale.)

Kappaleessa 5 käsitellyjä seikkoja ja niiden onnistumisia voidaan mitata työntekijäkokemuksessa. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan jokaisen työntekijän omaa henkilökohtaista mielipidettään omasta työpaikastaan. Työntekijäkokemus muodostuu monen asian summasta, kuten edellä mainituista työntekijän palkitsemisesta, motivoimisesta, haastamisesta, sekä työantajalupauksista ja lupauksen toteuttamisista. Työntekijäkokemuksella voidaan mitata sitä, kuinka tyytyväinen tai tyytymätön työntekijä on nykyiseen työpaikkaansa. Työntekijäkokemuksen mittaukseen voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia henkilöstölle teetettyjä mielipidekyselyitä. (Luukka, 2019, Miksi kulttuurilla on merkitystä, toinen luku.)

5 Demingin laatuympyrä toiminnan kehittämisen apuna

Käytän tutkimuksessa apuna Demingin laatuympyrää, joka tunnetaan myös nimellä PDCA-kehityssykli. Ympyrää on tarkoitus käyttää toiminnan kehittämiseen ja ongelmien

ratkaisemiseen. Tässä luvussa tutustutaan Demingin ympyrän historiaan ja selvitetään, miten ympyrä käytännössä toimii. PDCA tulee englannin kielen sanoista plan, do, check ja act. Laatuympyrän avulla on siis tarkoitus jakaa toiminnan kehittäminen neljään osaan. Kuva kaksi kuvaa Demingin laatuympyrää. (Kehmet, n.d.)

Kuten ketterällä toimintamallilla, myös Demingin laatuympyrällä on juuret Japanissa. Toisen maailmansodan jälkeen valtiot alkoivat jälleenrakentaa ja Japani otti jälleenrakentamisessa poikkeavan reitin moniin muihin maihin verrattuna. Talouskasvun tukemiseksi esimerkiksi Yhdysvallat nosti henkilöstön työtunteja, tiputti palkkoja ja laski tuotteiden tasoa. Japani ei halunnut lähteä huonontamaan henkilöstön tilannetta, vaan heidän ratkaisunsa oli ottaa henkilöstöstä ja työtunneista kaikki hyöty irti ja tehdä työstä mahdollisimman tehokasta. Toiminnan jokaista osa-aluetta lähdettiin tarkastelemaan kriittisesti, jotta toiminnasta saadaan mahdollisimman tehokasta, niin taloudellisesti, kuin ajallisestikin. Työtä tehtiin pitkäjänteisesti ja työlle asetettiin selkeät tavoitteet ja mittarit, joiden avulla työntekijöiden onnistumisia pystyttiin mittaamaan. Työpaikan henkilöstö nähtiin samanarvoisina, eikä yrityksen tilannetta yritetty parantaa repimällä työntekijän selkärangasta kaikki mahdollinen irti. (Orsini & Cahill, 2013, System must be managed, viides luku.)

Japanilainen tehokkuus ja täsmällisyys erottuu edelleenkin nykypäivänä. Missään länsimaissa juna ei saavu asemalle 15 sekunnin tarkkuudella, mutta Japanissa siihen on totuttu jo vuosia sitten. Varsinkin japanilainen elektroniikka on usein halvempaa, kuin länsimaalaisten kilpailijoiden. Syy ei ole tuotteen heikossa laadussa, vaan tuotannon tehokkuudessa, jonka ansiosta tuotteen valmistuskustannukset ovat pienemmät, mikä mahdollistaa myös alhaisemman myyntihinnan. Usein kopiointia pidetään huonona ideana, mutta Japanissa on aina osattu arvostaa idean lainaamista ja jatkojalostamista. Esimerkiksi kellovalmistaja Seiko otti sveitsiläiset automaattikellot ja loi niiden pohjalta rannekelloihin patterikoneiston. Patterikoneisto on huomattavasti automaattikoneistoa yksinkertaisempi, nopeampi ja halvempi valmistaa, mikä toi Seikolle heti suuren markkinaosuuden. (Seiko, n.d.)

William Edwards Deming oli yhdysvaltalainen professori, konsultti, kirjailija ja tilastotieteilijä, kuka matkusti toisen maailmansodan jälkeen kymmeniä kertoja Japaniin tarkoituksenaan opiskella japanilaisten yritysten toimintamalleja. Oppimansa perusteella hän loi Demingin

laatuympyrän, mikä on monella yrityksellä käytössä vielä tänäkin päivänä. Deming painotti sitä, että kaikkea toimintaa pitää tarkastella mahdollisimman kriittisesti, jotta kaikki mahdolliset kehityskohteet löydetään. Jos työntekijöiltä kysytään, he tekevät jo parhaansa. Siksi on tärkeää pysähtyä hetkeksi arvioimaan toimintaa yhdessä, jolloin saatetaan yhdessä ideoimalla löytää uusia kehitysideoita tai parannus ehdotuksia. Demingin kaavion luomisen ajatuksena oli se, että toiminnan kehittämiseksi oli selkeä systeemi, jonka mukaan toimintaa voidaan toteuttaa systemaattisesti. Aiemmin toimitusjohtajat olivat yksinään innokkaita kehittämään ja kasvattamaan yritystensä toimintamalleja, mutta tekemisestä puuttui systemaattisuus. Kehittymisen etenemistä ei seurattu, projekteja jätettiin roikkumaan tai kokonaan kesken tai muutoksista johtuvia tapahtumia ei analysoitu. (Orsini & Cahill, 2013, System must be managed, viides luku.)

Kuva 2: Demingin laatuympyrä. (Arter, 2022)



Ensimmäisenä osana Demingin laatuympyrässä on plan, eli suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa etsitään ja tunnistetaan ne toiminnot, joita on tarkoitus lähteä parantamaan. Toiminto voi olla esimerkiksi myyntieurojen lisääminen, virheiden vähentäminen tai tehtävään käytetyn ajan

vähentäminen. Kun valittu parannuskohde on päätetty, suunnitellaan, kuinka parannus saadaan aikaiseksi. Suunnitteluvaiheeseen kannattaa käyttää aikaa, eikä hätiköidä liikaa. Suunnitelmat kannattaa kirjata ylös, koska usein suunnitelma muuttuu lennosta tai eri tiimien henkilöstö näkee suunnitelman eri tavalla. Yleensä tässä kohtaa henkilöstö on eniten innoissaan ja malttamattomana lähteä kokeilemaan uusia käytäntöjä. Päättömästi uuteen tekemiseen hyppääminen voi käydä kuitenkin kalliiksi, jos uusi suunnitelma epäonnistuu pahasti. Epäonnistuminen syö tehokasta työaikaa ja moraalia, sekä mahdollisesti rahaa tai muita resursseja ja sen jälkeen joudutaan palaamaan takaisin lähtöruutuun. Tästä syystä suunnitteluvaiheesta kannattaa siirtyä eteenpäin vasta, kun hyväksi todettu suunnitelma on täysin selvillä. (Asq, n.d.)

Suunnittelu jälkeen tulee do, eli toteuttaminen. Toteuttamisvaiheessa on tarkoitus testata suunnitteluvaiheessa rakennettua suunnitelmaa käytännössä. Riskien minimoimiseksi toteuttamista kannattaa kokeilla yhdellä pienellä alueella, ennen kuin koko yritystoiminta laitetaan koekaniiniksi. Jos jokin menee pieleen, riski pysyy pienenä ja jos toteutus kantaa positiivisia uudistuksia, on se helppo ottaa mukaan muuhunkin toimintaan. (Asq, n.d.)

Kolmas, check vaihe, tarkoittaa tarkistamista. Tässä kohtaa katsotaan toteuttamisvaiheen mittareita ja analysoidaan, muuttuiko tekeminen haluttuun suuntaan. Tähän vaiheeseen on hyvä saada mahdollisimman paljon avainlukuja, jotta vertailu on helpompaa. Tässä vaiheessa tulee selvittää muutoksen plussat ja miinukset, jotta niitä voidaan jatkojalostaa. Jos haluttuun lopputulokseen ei päästy, on hyvä selvittää miksi ei. Tässä vaiheessa tehdään iso ja tärkeä päätös siitä, lähdetäänkö nykyistä ideaa jatkojalostamaan vai kuopataanko idea ja aloitetaan puhtaalta pöydältä. (Asq, n.d.)

Viimeisimpänä on act, eli käyttöönotto. Vertailun jälkeen katsotaan toimiko tehty suunnitelma sellaisenaan, vai vaatiiko se vielä lisää kehitystä. Tässä kohtaa tehdään muutokset suunnitelmaan, otetaan suunnitelma käyttöön sellaisenaan, tai jatketaan vanhalla entisellä mallilla. Vaikka suunnitteluvaiheessa tehty uudistus toimisi sellaisenaan ja se otetaan käyttöön ilman muutoksia, on hyvä muistaa, että suunnitelma ei ole siltikään täydellinen. Sama suunnitelma voidaan laittaa kulkemaan syklin läpi uudestaan hetken päästä ja silloin saattaa löytyä lisää parannettavaa. Tähän vaiheeseen ei aina päästä, koska on yleistä, että

tarkistusvaiheesta siirrytään takaisin suunnitteluvaiheeseen. Näissä tapauksissa on hyvä muistaa, ettei sykli ole epäonnistunut, vaan kehittämisestä on saatu talteen paljon tärkeää dataa. Yrityksen on tärkeä tietää myös, mitkä mahdolliset toimintamallit eivät toimi heidän tapauksessaan. (Asq, n.d.)

Ketterän toimintamallin ja Demingin ympyrän periaatteet poikkeavat jonkin verran toisistaan. Ketterä kehottaa rohkeasti testaamaan erilaisia ideoita matalalla kynnyksellä, kun taas Deming korostaa, että suunnitteluun ja analysointiin, on syytä käyttää rutkasti aikaa. Molemmilla työkaluilla on kuitenkin sama päämäärä. Kummankin tarkoituksena on saada yritystoiminnasta mahdollisimman jouhevaa karsimalla ylimääräiset työvaiheet pois ja tekemällä työskentelystä tehokasta. Molemmat tähtäävät työajan käyttämiseen järkevästi ja kriittiseen toiminnan arvioimiseen. (Arter, 2022.)

Demingin ympyrä sopii hyvin tutkimukseen, koska sillä on tarkoitus mitata työn laatua, löytää työstä ongelmakohtia, sekä etsiä ja seurata parannuksia. Demingin ympyrä jakaa saman ajatuksen ketterän toimintamallin kanssa siitä, että työ ei ole ikinä kokonaan valmis, vaan ympyrän voi jättää pyörimään organisaatioon ja tarkastella sen tuloksia aina aika ajoin. (Arter, 2022.)

Demingin ympyrä on vanha laaduntarkkailun työväline, sillä se on keksitty jo 1950-luvulla. Malli on pysynyt suosiossa todennäköisesti sen yksinkertaisuuden ja helpon käyttöönoton takia. Malli on tehokas ja nopea tapa saada tuloksia, eikä vaadi käyttäjältä isoja satsauksia. Mallin avulla on myös helppo toteuttaa jatkuvaa parantamista, koska malli voi olla koko ajan käytössä verrattuna muihin, enemmän projekti- tai kausiluonteisiin malleihin. (Sydle, 2021.)

Mallin heikkoutena voidaan pitää sitä, että se ei sovellu isoihin ja mittaviin muutoksiin, vaan sillä on tarkoitus tehdä päivittäisestä arjesta hieman helpompaa pienillä nopeilla parannuksilla. Malli ei myöskään tarjoa nopeita, helppoja, eikä se tarjota suoria vastauksia, eikä avainlukuja, vaan vaatii aina esimerkiksi aivoriihiä tai testijaksoja tulosten saamiseksi. (Sydle, 2021.)

6 Tutkimus

Tutkimus suoritettiin vakuutusyhtiön X yrityspyörylen outbound-tiimissä. Tutkimus aloitettiin kyselyllä, jonka tarkoitus oli selvittää, mitä mieltä työntekijät olivat sillä hetkellä ketterästä toimintamallista ja miten siirtymäaika ketterään toimintamalliin on onnistunut. Tiimiin kuului tutkimuksen alkaessa 12 työntekijää. Tiimin kokoa kasvatettiin alkuvuodesta 2022 ja ensimmäisen kyselyn toteutuksen aikana työntekijöiden määrä nousi kahteenkymmeneen. Uudet työntekijät eivät kuitenkaan osallistuneet kyselyyn. Tutkimuksesta saatujen tulosten pohjalta oli tarkoitus muokata toimintatapaa tiimille sopivammaksi. Ensimmäinen kysely suoritettiin maaliskuussa 2022. Kyselyyn saatiin 12 vastausta, eli vastausprosentti oli 100. Tutkimuksessa oli sekaisin avoimia kysymyksiä ja kysymyksiä, joihin pyydettiin vastaamalla asteikolla nolasta kymmeneen. Kyselyssä olleet kysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteistä.

Avoimissa palautteissa eniten nousi esiin OPO:n rooli. Rooli ei ole ollut tykätty ja siihen on ollut vaikeuksia löytää vapaaehtoisia. Tiimissä OPO:n rooli on kestänyt kolmen kuukauden jakson. Roolia pidettiin liian raskaana ja aikaa vievänä. Rooliin suositelluksi käytettävä aika per työpäivä ylitti reilusti yrityksen suosittelun ja arvioiman ajan. Vastausten perusteella nähtiin, että OPO:n niskaan kaatui paljon tehtäviä, jotka eivät OPO:lle kuuluisi, mutta koska parempaakaan kanavaa ei löydetty, erilaiset tehtävät ja selvitystyöt annettiin OPO:lle hoidettavaksi. Erilaisia ylimääräisiä töitä tuli sekä tiimiltä, tiimin esihenkilöltä ja tiimin ulkopuolelta. Kommunikaation puutteen takia ei aina ymmärretty, kuinka työllistetty OPO milloinkin oli ja tästä syystä tehtävät annettiin huoletta hänelle tehtäväksi. Työpäivät venyivät normaalia pidemmiksi ja normaalit työtehtävät olivat vaarassa jäädä tekemättä. Tiimin työskentelyyn kuuluu isona osana tulospalkkio, mikä jäi kaikilta OPO:ilta opoilun aikana saavuttamatta viimeisen vuoden aikana, koska aikaa työtehtävien hoitamiseen ei ollut opoilun takia. Opoilusta ei myöskään saa mitään palkkiota, eikä opoilua oteta huomioon muissa tavoitteissa. Kun henkilöstö huomasi tämän, vapaaehtoisia OPO:ja oli vaikea löytää.

OPO:n roolia helpottaaksemme teimme muutamia toimenpiteitä. Tiputimme opoiluajan suositeltuun minimiin, eli kahteen viikkoon. Samalla päätettiin, ettei OPO:jen tarvitse osallistua kaikkiin toimintojen välisiin seremonioihin, koska tiimi koki, etteivät ne hyödyttäneet tarpeeksi, jotta niissä kannattaisi viettää useita tunteja viikoittain. Muutoksen

hetken aikaa testissä olon jälkeen huomattiin, että kaksi viikkoa on liian lyhyt aika opoilulle, koska siinä tehtävään ei ehtinyt syventyä tarpeeksi ja juuri kun roolin oli sisäistänyt, OPO:n rooli siirtyi jo seuraavalle henkilölle. Opoilu aika muutettiin kestämään kuukausi. Kuukausi oli enemmistön mielestä sopiva aika. Rooli ei rasittanut liikaa, mutta opoiluun ehti pääsemään hyvin sisään ja siihen kuuluvat tehtävät ehdittiin sisäistämään. OPO:n seremonioihin osallistumisen karsinta oli myös onnistunut muutos. Koimme, että tiimimme sai ja jakoi tarpeeksi tietoa tiimin ulkopuolelle, emmekä jääneet mistään tärkeästä meitä koskevasta tiedosta paitsi. Tiimi ei myöskään saanut huonoa palautetta tiimin ulkopuolelta seremonioista pois jäämisestä.

Toinen iso asia, mikä ilmeni avopalautteista, oli se, että tiimi on ollut hyvin itseohjautuva jo ennen ketterää toimintamallia, eikä tiimi kokenut, että muutos olisi tuonut tekemiseemme juuri mitään parannuksia. Muutosvastaisuutta on ollut paljon ja koska selkeitä hyötyjä ei ole havaittu, ei ketterään siirtymiseen ole nähty tarvetta panostaa. Valtaosan kyselyyn vastanneiden mielestä ainoa näkyvä muutos on juuri OPO:n roolin tuleminen uutena tiimin sisälle, mikä sekin nähdään pääosin huonona uudistuksena. Ketterää toimintamallia mainostettiin siten, että se lisää jokaisen omaa päätäntävaltaa, itseohjautuvuutta ja vähentää byrokratiaa. Kaikki nämä asiat olivat tiimissä jo erittäin hyvällä mallilla verrattuna muihin tiimeihin. Tiimillä oli ehkä liian korkeat odotukset siitä, että kuinka paljon lisää valtaa he saisivat vielä itselleen. Muissa tiimeissä nämä teesit ovat nyt nousseet samalle tasolle, mitä ne ovat jo olleet tutkitussa tiimissä, joten muut tiimit ovat huomanneet ketterän tuomat hyödyt. Tiimissä kyseiset asiat eivät ole juurikaan lisääntyneet entisestä, joten se aiheutti pettymystä ja turhautumista. Osa kokee, että toiminta on samaa kuin ennenkin, mutta ketterän myötä on tullut uusia termejä ja malleja tehdä asioita. Toiminnan ympärille on ikään kuin rakennettu kulissi, ja tiimin päätäntävalta on näennäisesti lisääntynyt, mutta isoimmat ja tärkeimmät päätökset, joihin tiimi haluaisi vaikuttaa, tehdään edelleen tiimin yläpuolella. Byrokratiaa on edelleen havaittavissa, koska esihenkilö vie usein tiimin suurimmat ideat johdolle tarkasteltaviksi ja usein ne kumotaan ilman perusteluja tai perustelu on esimerkiksi että ”tämä ei toimi johdon mielestä” tai ”johto ei tykännyt ideasta”.

Toiminnan suoraviivaistamisesta huolimatta ryhmän johto on edelleen moniportainen, eikä johto ole juurikaan kosketuksissa tavallisiin työntekijöihin. Byrokratiaa toiminnassa on myös

edelleen, mutta sen poistaminen toiminnasta kokonaan on mahdotonta finanssialan tarkkojen sääntöjen takia. Harva yrityksessä työskentelevistä tiimeistä tulee toimeen yksinään, vaan kaikki ovat toisistaan riippuvaisia. Tiimimme tekee tiivistä yhteistyötä muun muassa digi-, laskutus- ja perintätiimien kanssa. Usein ongelmaksi muodostuu saada erillisten tiimien toimintamallit ja ideologiat kohtaamaan niin, että jokainen tiimi hyötyisi siitä. Tiimin ehdottamat muutokset, joihin tarvitaan toisien tiimien apua tai tukea, on vaikea saada toteutumaan tiimien suuren työmäärän johdosta. Avopalautteista selvisi, että harmitusta on aiheuttanut muutama tapaus, joissa tiimi oli mielestään keksinyt hyvän ja toimintaa parantavan kehitysidean, mutta kun ideaa on viety eteenpäin, on tiimille todettu, että sen toteuttamiseen saattaa mennä vuosia työmäärän takia. Tiimien käytössä on myös muutama erittäin vanha järjestelmä, joita ollaan uusimassa. Tavoiteaikataulu järjestelmien uusimisen valmistumiselle on edelleen useamman vuoden päästä. IT-tiimien kaikki huomio on kuitenkin jo uusissa järjestelmissä ja tästä johtuen joudutaan käyttämään vanhoja hylättyjä järjestelmiä, ilman suurempaa IT-tukea.

Eri seremoniat keräsivät myös paljon palautteita. Positiivisena asiana nähtiin, että seremonioille oli tiimin kesken sovittu sopivat vakituiset ajat, jotka sopivat mahdollisimman hyvin kaikille. Näin ollen seremonioihin on syntynyt hyvä rutiini, koska kaikki muistavat jo ulkoa, milloin mikäkin seremonia on ja kuinka paljon niihin on varattu aikaa. Tämä helpottaa paljon oman päivän suunnittelua ja aikatauluttamista. Seremonioiden huonona puolena nähtiin se, että niille varattu aika käytetään aina kokonaan, vaikka tärkeää asiaa ei olisikaan koko seremonian ajaksi. Usein seremonioiden loppuaika käytetään yleiseen jutusteluun tai yritetään keksimällä keksiä aiheita tai uutisia, joita voisimme käydä läpi. Monen mielestä seremonioiden loput olivat hieman tehokkaan työajan haaskausta. Puolustuksena tähän täytyy sanoa, että ohjeistukseksi seremonioihin liittyen on kuitenkin ilmaistu, että niistä voi lähteä kesken kaiken, jos on tärkeämpää tekemistä, kuten asiakkaan kiireinen yhteydenotto tai toinen tärkeämpi seremonia on juuri alkamassa, mihin tulee valmistautua. Seremonioissa ei ole siis pakko olla mukana loppuosaa, jos tuntee, että tärkeät asiat ovat jo tulleet käsitellyiksi. Osa myös avopalautteiden mukaan tykkää löyhähköstä seremonioiden aikataulusta, koska liian tiukka aikataulu loisi kiireen tuntua koko seremonioiden ajaksi, sekä esimerkiksi maanantaiaamuna on mukava jutella työporukassa kuluneesta viikonlopusta. Paljon palautetta sai se, että toisinaan seremonialle aikataulutettu aika ei riitä, vaan

seremonia venyy yliajalle. Monella on tapana aikatauluttaa tekemistä heti seremonian päätyttyä, joten pitkään venynyt seremonia voi pahimmassa tapauksessa pilata koko loppupäivän aikataulun.

Parannukseksi seremonioille sovittiin, että pyritään hyvällä omallatunnolla päättämään seremoniat aikaisemmin, jos tärkeä agenda loppuu kesken, eikä seremoniaa tarvitse pitkittää turhan takia. Myös jatkossa pyritään vielä tarkemmin keskittymään siihen, mikä asia sopii mihinkin seremoniaan, jotta isoja asioita ei käytäisi läpi lyhyissä seremonioissa, jotta seremoniat eivät venyisi yliajalle. Kaikki tärkeät ja aikaa vievät asiat pyritään käsittelemään weeklyissä, retroissa tai sprinteissä, joihin on varattu eniten aikaa. Kaikista isoimpiin muutoksiin varataan erillinen palaveri hyvissä ajoin, jotta niiden läpikäyminen ei vie aikaa muilta asioilta. Tiimi mietti myös erillistä esityslistaa jokaiselle seremonialle, jotta jokainen tietäisi mitä sen päiväinen seremonia pitää sisällään, eikä seremonian aikana aikaa kuluisi siihen, että kysellään, onko jollain vielä jotain asiaa. Näin myöskään kaikki spontaanit aiheet eivät osuisi samaan seremoniaan, vaan esityslistan mukaan voisi päätellä onko omalle asialle aikaa ja onko se akuuttia tuoda nyt esille, vai mahdollisesti vasta seuraavassa seremoniassa, joka on esityslistan mukaan vähemmän täyteen varattu. Ideasta kuitenkin luovuttiin, koska seremoniat haluttiin pitää mahdollisimman vapaamuotoisina ideariihinä, joissa kannustetaan tuomaan kaikki spontaanit ideat heti esille.

6.1 NPS-mittari

Suureen osaan ensimmäisen kyselyn kysymyksistä pyydettiin vastaamalla numeroin. Asteikko vastauksille oli nollasta kymmeneen, nollan ollessa huonoin mahdollinen ja kymppin ollessa paras mahdollinen. Muutan vastaukset tarkasteltavaan ja vertailtavaan muotoon NPS-mittarin avulla. Koen, että NPS-mittari soveltuu tähän hyvin, koska sen avulla vastausten arviointi helpottuu ja finanssiryhmällä X on myös käytössään NPS-mittari. Ryhmä käyttää mittaria asiakaspalautteiden ja talon sisäisten projektien mittaamiseen.

NPS on lyhenne sanoista Net Promoter Score. NPS on mittayksikkö, jota käytetään useimmiten asiakastyytyväisyyden mittaamiseen. NPS-mittariin laitetaan kyselyn vastausten tulokset ja NPS laskee niiden perusteella luvun, joka kuvaa vastanneiden tyytyväisyyttä. NPS-luvun

asteikko on miinus sadasta sataan. Mitä korkeampi luku on, sen parempi. Jotta NPS toimii, vastausasteikon on pakko olla välillä nolasta kymmeneen. NPS laskee ysit ja kympit positiivisiksi, lukua korottaviksi lukemiksi. Positiivisen vastauksen antaneita asiakkaita kutsutaan suosittelijoiksi. Suosittelijat ovat yrityksen lojaaleja asiakkaita, jotka käyttävät yrityksen palveluita jatkossakin ja todennäköisesti suosittelevat yritystä tuttavilleen. Suosittelijat ovat brändin ylpeitä asiakkaita. Varsinkin uudelle alkavalle yritykselle suosittelijat ovat erittäin tärkeitä, jotta yritys saa hyvää mainetta. Nämä ovat yrityksen vakioasiakkaita, joista tulee pitää kiinni kynsin ja hampain. Luvut kahdeksan ja seitsemän ovat neutraaleja ja luvut kuudesta nollaan laskevat NPS-lukua. Neutraalin vastauksen antaneita asiakkaita kutsutaan passiiviksi. He ovat tyytyväisiä asiakkaita, jotka eivät ole kuitenkaan sidoksissa yritykseen, vaan ovat mahdollisesti kilpailijan houkuteltavissa. Neutraalit asiakkaat ovat usein antaneet kyselyn arvosanaksi kahdeksikon, joka on monen vastaajan mielestä jo todella hyvä arvosana. Tästä syystä onkin tärkeää muistaa, että neutraali asiakas saattaa olla hyvin helppo nostaa positiiviseksi asiakkaaksi pienelläkin muutoksella. Negatiivisen arvosanan antajat ovat arvostelijoita. Arvostelijat eivät yleensä ole tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja levittävät negatiivista sanomaa yrityksestä. Ei ole kokonaan poissuljettu, etteikö arvostelija palaisi yrityksen asiakkaaksi, mutta se saattaa vaatia huomattavan määrän ponnisteluja. Kuutosien tai alemman arvosanan antaneiden asiakkaiden joukossa on usein myös niin sanottuja vaikeita asiakkaita, joita yritys ei myöskään halua enää jatkossa omiksi asiakkaikseen. NPS-mittarin kaava on $NPS = \text{suosittelijoiden prosenttiosuus vastanneista} - \text{miinus arvostelijoiden osuus vastanneista}$. Alkuperäisen NPS-kyselyn kysymys on aina muodossa: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä/tuotetta/palvelua ystävällesi tai kollegallesi? (Qualtrics, n.d.)

NPS-kysely kehitettiin vuonna 2003 konsulttiyhtiön Bain & Company:n toimesta. Tarkoituksena oli luoda yksi selkeä avainluku, jolla pystytään mittaamaan asiakastyytyväisyyttä niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä. Yhden lyhyen kysymyksen ja helpon numerovastauksen ansiosta asiakkaan on helppo vastata kysymykseen, mikä varmistaa, että yritys saa mahdollisimman paljon dataa kyselystä. NPS:n antama luku on aina yksi selkeä numeraalinen vastaus, jonka voi näyttää johtoportaan asti aina tavalliselle työläiselle tai jopa asiakkaille. Pienikin heilahdus vastauksissa saattaa muuttaa lukua huomattavasti, joten kehitys tai negatiivinen muutos on helposti huomattavissa. NPS-lukua

voidaan myös päivittää jokaisen vastauksen jälkeen, joten muutos on nähtävissä heti ilman minkäänlaista viivettä. (Freed, 2013, s. 18.)

NPS-mittarista on haluttu niin yksinkertainen, kuin mahdollista ja siinä on onnistuttu. Yksinkertaisuus ei ole kuitenkaan pelkästään hyvä asia. Vaikka NPS-mittari kertoo paljon asiakastytyvyydestä, ei yhteen lukuun voi kuitenkaan luottaa liikaa. NPS-mittari on hyvä ensiaskel jokaisessa tutkimuksessa, mutta jotta syyt luvun takana aukeavat paremmin, vaatii se jatkokysymyksiä tai muita keinoja avata lukua. Finanssiryhmä X mittaa jokaista asiakaspalvelijaa omalla NPS-luvulla asiakkailta tulleiden palautteiden perusteella. Jos toisen henkilön NPS on 70 ja toisen 30, on täysin mahdotonta sanoa mistä tuo johtuu, eikä paremman NPS:n omaava työntekijä välttämättä ole yhtään parempi asiakaspalvelija, varsinkin jos kyseessä on lyhyt tarkastelujakso. Vastauksissa on myös iso marginaali virheille, koska asiakas saattaa vastata kysymykseen sattumanvaraisesti hänen huomionsa ollessa muualla tai antaa huonon arvosanan juuri sen hetkisen huonon kokemuksen perusteella, vaikka pitkässä juoksussa arvostaisi yritystä erittäin korkealle. (Freed, 2013, s. 18.)

NPS-mittarista on varmasti hyötyä mille tahansa yritykselle, mutta se vaatii aina myös muita mittareita avukseen. NPS-kyselyn yhteydessä asiakkaalta voidaan kysyä myös jatkokysymyksiä, kuten: ”Miksi annoit juuri tämän arvosanan?” ”Mikä saisi sinut antamaan paremman arvosanan?” Nämä ovat hyviä kysymyksiä keräämään kullannarvoista tietoa asiakkailta. Usein yritysjohtajat puhuvat asiakastytyvyyden tärkeydestä, mutta asiakastytyvyyttä on vaikea mitata, koska palaute on usein avointa. NPS onkin hyvä konkreettinen avainluku avopalautteiden rinnalle. NPS-luvulla tai avopalautteilla ei välttämättä yksinään tee paljoakaan, mutta yhdessä ne muodostavat erinomaisen kuvan yrityksen asiakastytyvyydestä. NPS-mittarilla pystytään myös ohjaamaan työntekijän tekemistä haluttuun suuntaan. Puhelimitse tehtävässä asiakaspalvelussa on yleistä, että onnistumisen mittarina käytetään hoidettujen puheluiden määrää. Tämä saa työntekijät kiirehtimään ja hoitamaan työnsä hätiköiden. Kun puhelumäärän rinnalle otetaan NPS-mittari, vaatii se työntekijältä tehokkuuden lisäksi myös hyvää asiakaspalvelua. Myyjiltä usein mitataan vain myyntieuroja, mikä saa myyjät usein tuputtamaan kauppaa tai käymään harmaalla alueella kaupan tekemiseksi. NPS-mittari tuo myös myyjille tavoitteen hyvään

asiakaspalveluun. Todennäköisesti mitä tyytyväisempänä asiakas lähtee myyntitilanteesta pois, sitä enemmän yritys hyötyy pitkässä juoksussa. (Albert & Tullis, 2013, s. 239–243.)

NPS-lukema on hyvä silloin kun se on yli nollan, koska se tarkoittaa, että suosittelijoita on enemmän kuin arvostelijoita. NPS-lukemat aaltoilevat paljon eri toimialojen välillä, mutta hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää, että asiakastyytyväisyyden ollessa huipussaan, NPS-luku on noin 70. Suurista kansainvälisistä yrityksistä Netflixin NPS on 64, Googlen 53 ja Applen 49. Finanssiryhmä X on antanut eri tavoitteet pankin ja vakuutuksen NPS:ille. Pankin tavoite on 30 ja luku on tällä hetkellä 27. Vakuutuksen tavoite on 20 ja tämänhetkinen luku on 17. Vakuutuspuolen pienempi tavoite ei tarkoita, että vakuutuspuolella on huonompi asiakaspalvelu, vaan tässä on kyse toimialojen erosta. Maailmanlaajuisesti vakuutusyhtiöillä on huonompi NPS, kuin pankeilla, johtuen esimerkiksi asiakkaalle epämieluisista korvauspäätöksistä. NPS-luku 100 tarkoittaisi, että jokainen kyselyyn vastaajista olisi yrityksen suosittelija ja vastannut kyselyyn arvosanalla yhdeksän tai kymmenen. Minkään yrityksen NPS-luku ei ole sata ja sen saavuttamista pidetäänkin mahdottomana. NPS-luvun ollessa alle nolla tilanne on huono, mutta aina kannattaa tarkistaa toimialan keskiarvon NPS. Jos yrityksen oma NPS on -5 ja toimialan keskiarvo on -20, tilanne ei enää näytäkään niin huonolta, mutta se ei tarkoita, etteikö parantamisen varaa olisi runsaasti. (Hotjar, 2022.)

NPS-mittari antaa hyvän yleiskuvan asiakastyytyväisyydestä, mutta samalla se voi auttaa myös segmentoimaan asiakaskunnan. Yrityksen kerätessä tarpeeksi dataa NPS-kyselyyn vastanneista, voi se segmentoida asiakkaansa esimerkiksi iän, sukupuolen tai asuinpaikan mukaan. Tämä on helppo tapa huomata, jos tuote tai palvelu miellyttää esimerkiksi miehiä tai naisia selkeästi enemmän tai se ei toimi tiettyyn ikäryhmään. NPS on myös erittäin altis muutoksille. Yleisesti NPS-luku tippuu asiakaspalvelussa esimerkiksi kesälomakuukausina, jolloin työntekijöitä on vähemmän ja puhelinpalvelun jonotusajat ovat normaalia pidemmät. Tällä on suora vaikutus asiakkaiden antamiin palautteisiin. NPS-mittaria on myös kritisoitu sen epätasaisen asteikon takia. Esimerkiksi sillä ei ole väliä vastaako asiakas kyselyyn arvosanaksi viisi vai kuusi, mutta se tekee ison eron tuloksiin, vastaako asiakas kuusi vai seitsemän. Virhemarginaalien ja suuren muutosalttiuden takia NPS-mittarista saa eniten irti, kun sitä käyttää pitkän ajanjakson tarkastelussa. Esimerkiksi vuosi on hyvin yleinen NPS-luvun tarkastelujakso. (Albert & Tullis, 2013, s. 7.)

6.2 Ensimmäisen kyselyn tulokset

Tässä kappaleessa käyn läpi ensimmäisen kyselyn tuloksia niiden kysymysten osalta, joihin tuli vastata arvosanalla nollasta kymmeneen. Lisään jokaisen kysymyksen vastauksista kuvan ja lasken vastausten perusteella jokaiselle kysymykselle NPS-luvun. Käyn myös läpi perusteluita jokaiselle vastaukselle tiimin näkökulmasta, sekä mahdollisia tiimin sopimia jatkotoimenpiteitä. Esittelen jokaisen vastauksen kuvalla, jossa on ensimmäisenä kyselyn kysymys, toisena arvosana-asteikko nollasta kymmeneen ja viimeisenä jokaisen arvosanan kohdalla numero, mikä kertoo sen, kuinka monta vastannutta on valinnut kyseisen arvosanan.

Kuva 3: Miten muutos ketterään toimintamalliin mielestäsi tiimissämme onnistui?

Miten muutos ketterään toimintamalliin mielestäsi tiimissämme onnistui?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	0	1	0	1	2	2	1	3

Kysymys sai vastauksista NPS-luvun 9, eli tulos ei ollut huono, mutta parannettavaa jäi. Muutoksen aloittamisesta viestittiin henkilöstöä jo hyvissä ajoin, ennen kuin muutos oli lähdössä käyntiin. Henkilöstölle kerrottiin, että tarkoituksena on muuttaa yrityksen toimintamallia ja organisaatorakennetta. Henkilöstöä myös varoitettiin siitä, että osa työtehtävistä lopetetaan, mutta uusia työtehtäviä on samalla syntymässä. Muutoksen alkaessa alkoivat myös yt-neuvottelut. Neuvotteluiden etenemisestä ja aiheista viestittiin avoimesti ja suuri osa henkilöstöstä tiesi, että työpaikka on turvassa ja jos ei ole, niin todennäköisesti uusi työtehtävä löytyy.

Yt-neuvotteluiden loputtua ja organisaatiomuutosten selventyessä kerrottiin tarkemmin mitä uusi ketterä toimintamalli pitäisi sisältää. Tässä kohtaa aikataulu muutokselle oli vielä hyvin avoin. Kellään ei ollut tiedossa esimerkiksi se, milloin tiimin tulisi alkaa siirtymään kohti ketterää toimintamallia. Ketterästä käytiin hyvin pintapuoleisesti läpi se, miksi ketterään siirrytään ja mitä hyötyjä siltä odotetaan. Lopulta tiimi sai noin kahta kuukautta ennen hetkeä kalenterikutsun tilaisuuteen, jossa ketterä toimintamalli oli tarkoitus lanseerata tiimille. Tilaisuudessa kerrottiin tarkemmin muutoksen aikataulusta ja siitä, mitä asioita ja mihin mennessä meiltä odotetaan muutoksen aikana. Nämä olivat ensimmäisiä hetkiä, kun tiimi mietti ketterästä saatavaa hyötyä ja pientä muutosvastarintaa alkoi esiintymään.

Muutosvastarinta kumottiin suurimmaksi osaksi muutoksen vähättelyllä ja sillä, että tiimi on ollut tähänkin mennessä ketterä, joten päivittäisessä arjessa mikään ei tulisi todennäköisesti muuttumaan huomattavasti. Tiimille ketterästä tulevat hyödyt jäivät selkeästi monille tässä kohtaa epäselviksi. Tiimi on myös ainut laatuaan koko finanssiryhmässä, koska koko Suomen laajuinen toiminta on keskitetty kyseiselle tiimille, mistä johtuen kukaan tiimin ulkopuolinen ei osannut tarpeeksi hyvin antaa tiimille käytännön neuvoja tai esimerkkejä, vaan usein todettiin, että tiimi voi yhdessä ratkaista ja pohtia, mikä on sille hyväksi.

Jälkeenpäin ajateltuna tiimi olisi kaivannut vielä enemmän tsemppausta, kannustusta ja perusteluja siihen, miksi ketterään kannattaa panostaa ja siirtyä nopealla aikataululla. Koska tiimi ei kokenut muutosta kovin tärkeäksi, se ohitettiin monella tapaa. Siirtyminen muutokseen on nyt kuitenkin takanapäin ja koko finanssiryhmä on siirtynyt ketterään toimintamalliin, joten tiimi ei koe, että tähän asiaan kannattaa panostaa tai nostaa asiaa kehitettävien asioiden listalle. Tästä on kuitenkin hyvä oppia tulevia muutoksia silmällä pitäen.

Kuva 4: Saimmeko tiiminä tarpeeksi opastusta toimintamallin muutokseen?

Saimmeko tiiminä tarpeeksi opastusta toimintamallin muutokseen?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	0	3	0	2	2	1	2

Kysymys sai NPS-tuloksen -9, joten tällä saralla kehitettävää jäi runsaasti. Ketterän toimintamallin lanseerauksen jälkeen mitään erityisiä opastuksia muutokseen liittyen ei saatu. Tähän on varmasti kaksi pääsyytä, mitkä ovat korona ja tiimin passiivisuus avun pyytämisessä. Muutos osui tiimin kohdalle juuri pahimpaan korona-aikaan, jolloin kaikki työskentelivät etänä ja toimistolle meno oli osittain jopa kiellettyä. Tästä syystä johtuen ketterän toimintamallin lanseeraus oli myöskin etänä. Todennäköisesti tiimi ei saanut lanseerauksesta niin paljon irti, kuin olisi saanut, jos tapahtuma olisi toteutettu kasvokkain.

Lanseerauksen jälkeen apua olisi ollut kyllä varmasti saatavilla enemmänkin, mutta tiimi ei halunnut tai tajunnut kysyä sitä. Tiimissä paistoi vähättely koko ketterää toimintamallia kohtaan ja oltiin varmoja, ettei siihen tarvitse panostaa yhtään enempää. Toimintamalliin siirtymistä viivyteltiin ja laiminlyötiin, koska ei koettu, että siitä olisi saatu hyötyjä. Lopulta, kun aikaa oli kulunut jo jonkin verran, tiimille ilmoitettiin, että nyt ketterän tulisi olla jo

käytössä, huomattiin että oli jääty jälkeen kaikkiin muihin tiimeihin verrattuna. Kaikki muutoksen alussa olleet ketterään liittyvät koulutukset ja workshopit olivat jo loppuneet ja tiimi oli jäänyt enemmän ja vähemmän omilleen. Toki edelleen tiimillä on käytössään esimerkiksi agile coachit, jotka auttavat mielellään, mutta heidänkin aikansa on rajallinen ja vaikka heistä on paljon apua, se ei välttämättä korvaa tarkkaan laadittuja ja suunniteltuja koulutuksia, joita olisi ollut muutoksen alussa saatavilla.

Tiimi on nyt sisäistänyt ketterän toimintamallin hyvin, mutta jos olisi tajuttu ryhtyä tuumasta toimeen aiemmin tai jokin muu taho olisi herätellyt tiimiä asian suhteen, isoimmilta kasvukivuilta olisi mahdollisesti vältytty. Kuten edellisinkin kysymyksen kohdalla, tämä tilanne on takanapäin, eikä tiimi koe, että tätä kannattaisi nyt nostaa kehitettävien asioiden listalle.

Kuva 5: Oliko meillä tarvittavat valmiudet onnistua tiiminä toimintamallin muutoksessa?

Oliko meillä tarvittavat valmiudet onnistua tiiminä toimintamallin muutoksessa?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	0	0	0	0	3	3	1	3

Kysymys sai NPS-tuloksen 27, mikä on selkeästi paras tähän asti olleista kysymyksistä. Kuten aiempien kysymysten kohdalla on selvinnyt, tiimillä olisi ollut ja on edelleen käytössä hyvä ja mittava tukiverkosto ketterään toimintamalliin liittyen. Tiimin ulkopuoliset avut ovat todella laadukkaita, helposti tavoitettavissa ja saatavilla nopealla aikataululla. Tiimillä oli aluksi vaikeuksia tiedostaa, kuinka paljon apua tarjotaan ja tiimi ei osannut edes ajatella, että apua olisi saatavilla ollenkaan. Tarjolla olevaa apua olisi voinut markkinoida paremmin, jotta tiimi olisi osannut kysyä sitä.

Tiimi koki, että myöskin tiimin sisällä oli hyvät valmiudet muutokselle. Tiimi on aina ollut hyvin pieni ja siten nopea tekemään muutoksia, olivat ne sitten pieniä tai isoja. Tiimi on myös hyvin ammattitaitoinen ja tehokas, joten muutosprosessista johtuva hetkellinen tehokkuuden laskeminen ei vaikuta liikaa tiimin tuloksiin. Tiimi on saavuttanut sille asetetut tavoitteet ja ollut jopa niiden edellä, joten opiskelulle ja muutoksen käsittelylle on voinut antaa aikaa ja huomiota. Hyvän tehokkuuden ja tulosten takia tiimillä on pienempi kynnyks kokeilla uutta. Epäonnistumista ei tarvitse pelätä, koska tiimillä on varaa pieniin epäonnistumisiin ilman, että

se sotkee koko vuoden tavoitteita. Tiimi on myös lähtökohtaisesti avoin muutoksille, sillä ehdolla, että muutos koetaan hyväksi. Tiimi koostuu asiantuntijoista, jotka ovat ryhmän toimintamallien ammattilaisia, ja jokaisella on vahva mielipide siitä, mikä toimii, mikä ei ja miten toimintaa tulisi muuttaa.

Ensimmäisen kyselyn jälkeen tiimi otti nöyremmän asenteen ketterään toimintamalliin liittyen ja tulee olemaan avoimpi tarjotulle avulle ja koulutuksille. Koulutuksiin tai muihin seremonioihin lähetetään jatkossa yksi tai kaksi tiimin jäsentä, jotka jalkauttavat tulleen tiedon muulle tiimille. Yleensä seremonioihin osallistuu OPO ja toinen vapaaehtoinen. Seremonioista ei ketterään liittyen välttämättä opi enää niinkään mitään uutta, vaan ne auttavat toimintamallin ylläpidossa. Ketterän ylläpitäminen ja kehittäminen voi olla pienistäkin asioista kiinni. Esimerkiksi agile coach on käynyt toisinaan vierailemassa tiimin seremonioissa ja antanut niistä palautetta, josta on ollut paljon hyötyä. Yleisin palaute on se, että seremonioissa toivottaisiin kaikkien olevan äänessä ja osallistuvan, koska tiimillä on yleensä aina samat henkilöt äänessä ja ottamassa vastuuta. Itse toimintamallimuutokseen ei kannata käyttää nyt liikaa paukkuja, vaan toimintamallia tulee ylläpitää ja vastustaa kiusasta siirtymisestä vanhaan malliin vaikeuksien koitellessa.

Kuva 6: Onko uudesta toimintamallista ollut hyötyä tiimillemme?

Onko uudesta toimintamallista ollut hyötyä tiimillemme?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	2	0	3	1	3	1	0	0

Kysymys sai NPS-lukeman -64, mikä selkeästi kaikista huonoin. Kysymys ei saanut yhtään suosittelijaa, sillä paras annettu arvosana oli kahdeksan ja niitäkin oli vain yksi. Tiimi oli yhtä mieltä siitä, että toimintamallin muutos ei ole tuonut oikeastaan mitään hyötyjä tai parannuksia verrattuna aiempaan toimintamalliin. Vastuu on jokaisella kasvanut entisestään ja tiimin työaika kuluu entistä enemmän muihin, kuin päivittäisiin askareisiin. Moni vastannut koki lisääntyneet tehtävät ja vastuun negatiivisina asioina, eikä niiden lisäksi ole tullut ollenkaan positiivisia asioita. Vaikka tiimi koki, että oli sisäistetty ketterän toimintamallin tarkoitus ja omaksuttu oikeat uudet toimintatavat, oltiin hukassa sen suhteen, miten saadaan ketterästä toimintamallista itselle hyötyjä irti. Koettiin, että lisääntynyt päätäntä- ja

vaikutusvalta on hyvin näennäistä, eikä tiimi saa vaikuttaa normaalia enempää oikeasti tärkeisiin asioihin, joihin haluttaisiin vaikuttaa. Byrokratiaa on vielä usealla eri tasolla ja suurin osa ideoistamme päätty erilaisille työpöydille, jonne ne unohdetaan tai ainakaan tiimille päin ei enää kuulu tietoa siitä, onko asialle tehty mitään. Usein, kun tiimiltä kysytään palautetta, ideoihin vastataan, että ei pystytty vaikuttamaan esille tuotuihin ongelmiin ja ideointi pitäisi pitää sillä tasolla, johon pystytään itse vaikuttamaan. Osa pettymyksestä johtuu varmasti korkeista odotuksista, joita tiimillä oli omaan vaikuttamiseen liittyen. Niin kuin aiemminkin on jo todettu, tiimi on ollut aina hyvin itseohjautuva ja luuli tähän tulevan vielä isompi askel eteenpäin, kuin mitä ehkä koskaan oli tarkoituskaan tulla.

Avopalautteiden mukaan tiimissä oltiin myös stressaantuneita siitä, että tiimin pitää toisinaan tehdä päätöksiä nopealla aikataululla asioista, joista ei olla tarpeeksi tietoisia. Nopeat aikataulut eivät myöskään anna välttämättä tarpeeksi aikaa kehitykselle ja suunnittelulle, vaan välillä joudutaan valitsemaan kahdesta huonosta vaihtoehdosta vähemmän huono. Erityisesti tiimin sisällä stressataan siitä, että jos joudutaan valitsemaan kahdesta vaihtoehdosta vähemmän huono, sitä käytettäisiin myöhemmin tiimiä vastaan perustelemalla tai syyttämällä tiimiä siitä, että tiimi itse valitsi kyseisen vaihtoehdon. Useasti on myös epäselvyyttä siitä, kuka tekee lopullisen ratkaisun, jos tiimin sisällä on erimielisyyttä päätöksenteossa ja esihenkilöt ovat jättäneet asian kokonaan tiimille ratkaistavaksi. Tällaisissa tilanteissa tiimi toivoi, että voisi esittää oman näkemyksensä ja ideansa esihenkilölle, joka tekee lopullisen ratkaisun, jotta kaikki vastuu tärkeästä valinnasta ei olisi yksinään tiimillä. Tällaista toimintamallia toivottiin varsinkin juuri niissä tilanteissa, joissa tiimin sisällä esiintyy erimielisyyttä. Tiimi toivoi palautteiden mukaan myös selkeämpää roolitusta ja vastuunjakoja tiimin ja esihenkilöiden välillä, jotta ei mene turhaa aikaa sen selvittelyyn, kenen vastuulle mikäkin asia kuuluu. Monessa palautteessa nousi esiin esimerkiksi kesälomien järjestely, johon liittyen oli hämmennystä sen suhteen, kenen vastuulla on sovittaa lomat niin, etteivät kaikki ole samaan aikaan poissa töistä.

Tämä on selkeästi aihealue, johon tiimin pitäisi panostaa isolla prioriteetilla ja mahdollisimman nopeasti. Ongelmaksi tulee se, ettei tiimi ole varma, mitä tai miten tiimin tulisi lähteä ongelmaa ratkaisemaan. Tiimi päätti yrittää vielä entisestään lähteä yksinkertaistamaan tekemistään. Vastuuta päätettiin jakaa entisestään, jotta varsinkin OPO:n

kuormitusta saataisiin laskemaan nykyisestä. Tiimi yrittää myös tuoda äänensä ja mielipiteensä jatkossa vielä paremmin ja selkeämmin kuuluviin ja viestii mahdollisesti useampaa kanavaa pitkin, jotta mielipiteet tulevat nähdyksi ja otettaisiin huomioon. Tiimi päätti asettaa työt tärkeysjärjestykseen ja yrittää välttää turhaa stressiä vähemmän tärkeitä asioista. Tiimi yrittää tehdä johdonmukaista työtä, jolla voidaan todistaa ammattitaito ja ansaita vielä enemmän vaikutusvaltaa. Lisäksi tiimi on avoimena uusille kehitysideoille ja pyrkii viestimään toisilleen hyvin matalalla kynnyksellä erilaisia ehdotuksia, joilla saadaan arjesta toimivampaa.

Kuva 7: Olemmeko tiiminä osanneet muokata ketterää enemmän meille sopivaksi?

Olemmeko tiiminä osanneet muokata ketterää enemmän meille sopivaksi?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	0	0	0	1	3	3	3

Kysymys sain NPS-tuloksen 45, mikä on selkeästi kyselyn paras. Tiimi on yhtä mieltä siitä, että se on saanut muokattua toimintamallia parempaan suuntaan, vaikkakin vasta pienin askelin. Suurimmaksi parannukseksi nähtiin seremonioiden muokkaaminen. Seremonioiden osalta on muokattu niiden määrä, alkamisajankohtaa ja pituutta. Tiimi on jättäytynyt pois sellaisista seremonioista, joista se ei koe hyötyvänsä. Tiimi karsi myös dailyjen määrää viidestä kahteen. Seremonioiden ajankohdat on asetettu niin, että mahdollisimman moni pääsee niihin osallistumaan, eikä kenenkään tarvitsisi seremonian jälkeen selvittää mitä siellä on puhuttu sen takia, ettei aikataulun takia päässyt osallistumaan.

Aiemmin tiimi koki, että seremonioita oli liikaa, mikä hidasti päivittäisen työn tekemistä, eikä seremonioihin riittänyt aiheita. Lyhytkin seremonia saattaa viedä todella paljon aikaa, koska tiimi on huomannut, että esimerkiksi 15 minuuttia ennen seremoniaa ei viitsi aloittaa uutta työtehtävää ja seremonian jälkeen jää helposti 15 minuutiksi suustansa kiinni erilaisiin kahvihuonekeskusteluihin, joten 15 minuutin seremoniaan saattaa mennä huomaamatta helposti 45 minuuttia. Varsinkin, jos seremoniassa ei ole kovin tärkeää asiaa, se ei ole menetetyn työajan arvoista. Nyt kehitetyllä mallilla tiimi uskoo, että seremoniat ovat tehokkaita ja niillä kaikilla on selkeä tarkoitus.

Toinen asia, minkä muokkaamisessa koetaan onnistuneen, on OPO:n rooli. OPO:n vastuu ja OPO:n roolin pituus on saatu sovittua sopivaksi. Seuraava kysymys käsittelee kokonaan OPO:n roolia, joten aihetta käsitellään seuraavassa kappaleessa lisää tarkemmin.

Tiimi on ollut hyvin kyseenalaistava ketterää kohtaan, mutta siltikään muutosvastaisuutta ei ole ollut tiimin mielestä liikaa. Tiimi on vaativa ja haluaa selkeitä perusteluja muutoksille. Tiimiltä löytyy myös halua kehittää toimintaa, sekä omaa tekemistään, joten vaikka ketterä on monesta tuntunut turhalta tai hankalalta, on siihen silti suhtauduttu positiivisesti ja yritetty löytää kehityskohteita, eikä ketterän suhteen olla luovutettu missään vaiheessa. Tiimi on hyvin avoin uusille ideoille ja kaikki ideat otetaan avosylin vastaan ja niitä lähdetään rohkeasti toteuttamaan. Tiimillä on kova halua kehittää ketterää, mutta kehitys on ollut tähän asti hidasta, koska ei ole oltu varmoja, miten toimintaa voidaan kehittää.

Kuva 8: Onko OPO:n rooli mielestäsi sopiva tällaisenaan?

Onko OPO:n rooli mielestäsi sopiva tällaisenaan?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	1	0	1	3	2	0	1	3

Kysymys sai NPS-luvun -9. Tässä kysymyksessä oli kaikista eniten hajontaa vastausten välillä. Hajonnan saattaa selittää se, että henkilöt, jotka ovat olleet OPO:ina, ovat antaneet huonon arvosanan ja henkilöt, jotka eivät ole olleet OPO:ina ovat antaneet hyvän arvosanan. Tämä taas johtuu siitä, että OPO:na olleet kokivat roolin liian raskaaksi ja sen takia eivät olleet tyytyväisiä rooliin. Jokainen tiimissä toiminut OPO on kuitenkin suoriutunut tehtävästä erinomaisesti, joten he, jotka eivät ole olleet OPO:ina ovat tykänneet OPO:jen tuomista hyödyistä.

Ketterän toimintamallin käyttöönoton alussa tiimille kerrottiin, että OPO:n rooli vie työajasta noin 20 prosenttia, mutta äkkiä huomattiin, että varsinkin roolin alkuvaiheessa, kun kaikki oli vielä uutta ja hidasta, rooli vei noin 40 prosenttia työajasta. Lisäksi todettiin, että rooli oli selkeästi suunniteltu erilaiseen arkeen ja näin ollen paremmin sopiva esimerkiksi inboundin asiakaspalveluun. Asiakaspalvelussa työhön oli varattu 20 prosenttia työpäivästä, mikä oli samalla 20 prosenttia pois asiakaspalvelusta. Tutkitussa tiimissä on kuitenkin omat hoidossa olevat asiakkuudet, jotka tulee hoitaa, oli OPO:n roolia tai ei, joten kyseisessä tiimissä OPO:n

rooli tuottaa lisätyötä ilman, että se on pois mistään muusta työstä. Tästä syystä OPO:n rooli koettiin huomattavasti raskaampana ja kuormittavampana tässä tiimissä, kuin muualla.

Alussa tiimin OPO:n rooli kesti kaksi viikkoa kerrallaan. Tällä syklillä mentiin melkein vuosi, kunnes todettiin, että siinä ajassa ei ehdi sisäistää roolia kunnolla, joten aikaa olisi nostettava pidemmäksi. Rooliin käytettyä aikaa pidennettiin aivan liian paljon kerralla ja roolin pituudeksi muodostui kolme kuukautta. Kolmen kuukauden mallia ehdittiin toteuttamaan puoli vuotta, eli kahden opoilujakson verran. Molemmilta tuon ajan OPO:ilta ollut palaute oli, että kolme kuukautta on liikaa, koska omat työt kasaantuivat liikaa, sekä iso vastuu niin pitkän aikaa ilman mitään palkkiota tuntui liian raskaalta ja stressaavalta.

Kolmen kuukauden kokeilun jälkeen OPO:n rooli muutettiin kestämään kuukauden, mikä on tyydyttänyt kaikkia. Kuukaudessa roolin ehtii sisäistämään ja se ei ole liian pitkä aika kantaa vastuuta. OPO:n rooli perustuu vapaaehtoisuuteen, joten on tärkeää, ettei roolia koeta liian vaikeaksi tai epämieluisaksi, jotta vapaaehtoisia löytyy.

Tiimin sisällä OPO:n roolia pidetään tärkeänä ja OPO:n tekemää työtä arvostetaan paljon. Tiimin OPO:n tehtäviin kuuluu tavoitteiden seuranta, kommunikaation ylläpitäminen muiden tiimien välillä, uuden tiedon jalkauttaminen tiimiin ja erilaisista kokouksista sopiminen ja niiden aikatauluttaminen. Ketterän alussa tuntui, että OPO:n vastualueet olivat vielä epäselvät, mutta ne ovat selkeytyneet koko tiimille ja kaikki tietävät mitä OPO:lta voi odottaa. OPO:lla ei ole mitään erilaisia valtuuksia, kuin muillakaan työntekijöillä.

Tiimissä mietittiin ideaa, että onko OPO:n rooli tärkeä tai korvaamaton, vai olisiko mahdollista, että pärjättäisiinkö kokonaan ilman OPO:a. OPO:n rooli ei olisi tiimille korvaamaton, mutta sen poistuminen tarkoittaisi, että jokaisen työntekijän pitäisi ottaa enemmän vastuuta ja huolehtia sujuvasta arjesta. Tiimi totesi, että on toistaiseksi selkeämpää, että tietyt vastuut ovat OPO:n harteilla, jotta vältetään esimerkiksi siltä, ettei kaksi henkilöä tekee samaa työtä tai kukaan ei tee tiettyä työtä, koska vastualueet eivät ole selvillä. Tiimi kokee saaneensa roolista muokattua hyvän tällaisenaan, mutta jos työnjako onnistuisi toisella tavalla, niin, että saataisiin jaettua jokaiselle työntekijälle tietty vastuurooli, ei ole poissuljettu, etteikö rooli muuttuisi vielä tai jopa poistuisi kokonaan.

Kuva 9: Onko työskentely nykyisessä muodossaan tehokasta?

Onko työskentely nykyisessä muodossaan tehokasta?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	0	1	1	0	2	1	2	0	2

Vastaus sai NPS-luvun -30. On selvää, että tehokkuus on tippunut, koska tiimillä on nykyään aiempaa isompi vastuu hoitaa erilaisia asioita, mikä auttamatta vie aikaa työpäivästä. Ketterään siirryttäessä työteho romahti rajusti, koska kaikki oli uutta ja toimintamallit eivät tulleet selkärangasta. Pienienkin asioiden sopimisista pidettiin pitkiä palavereja, koska jouduttiin ratkomaan, kuka tekee mitäkin ja kenen vastuulla mikäkin asia on. Nyt ajansaatossa tiimin sisään on muodostunut rutiineja, joiden mukaan asioita osataan tehdä, eikä jokaista asiaa tarvitse erikseen varmistaa. Tiimin sisällä kaikki ovat valmiita ottamaan vastuuta, ja tiimin sisällä on paljon erilaisia persoonia. Vastuualueet jakautuvat luonnollisesti kaikkien välille ja jokaiselle löytyy itseään kiinnostavaa hommaa. Osa tykkää olla enemmän äänessä seremonioiden aikana ja johtaa keskustelua. Osa taas tykkään tehdä analyttisempää työtä, kuten seurata tavoitteita ja tehdä laskelmia tai graafeja tuloksista ja tavoitteista. Se, että jokaiselle on löytynyt omat vastuut, on tehnyt toiminnasta huomattavan paljon tehokkaampaa verrattuna ketterän toimintamallin alkuun. Kuitenkin jos verrataan siihen, kuinka tehokasta toiminta oli ennen ketterää, ollaan vielä pahasti jäljessä. Tiimin sisällä ei kuitenkaan oleteta, että vastaavanlaista tehokkuutta on mahdollista saavuttaa, koska silloin ei olla oltu vastuussa mistään muusta, kuin oman päivittäisen työn tekemisestä. Välillä saattoi saada jotain lisäaskareita, mutta se oli harvinaista. Ennen ketterää kaikki ylimääräinen oli esihenkilön vastuulla. Esihenkilö järjesti palaverit, toi uutiset tiimin tietouteen, sekä järjesti kaiken muunkin ylimääräisen. Nyt, kun tämä kaikki on tiimin vastuulla, on selvää, että se vie aikaa päivittäisestä tekemisestä.

Tehokkuus on tiimin mielestä edellä mainittujen syiden takia mahdotonta saada saman tasolle, kuin se oli ajalla ennen ketterää. On hyväksyttävä se, että ajat eivät ole vertailukelpoisia keskenään ja tämä on yksi ketterän huonoista puolista. Toimintaa on onnistuttu tehostamaan jakamalla vastuuta ja sopimalla esihenkilöiden kanssa poikkeavista toimintatavoista, kuten se, ettei järjestä dailyä päivittäin, tai tiimi ei osallistu kaikkiin heimon seremonioihin.

Mitä rutinoituneempaa arjesta tulee, sitä nopeammin velvollisuudet hoituvat. Sen takia tiimin sisällä uskotaan, että työtehtävät kehittyvät ja nopeutuvat vähän kuin itsestään ajan saatossa. Tiimi ei kuitenkaan halua, että askareet on täysin osoitettu tietyille henkilöille, koska se syö ketterän ideaa moniosaavasta tiimistä. Vaihtelu virkistää ja tiimin tulee pärjätä, vaikka usea tekijä olisi samaan aikaan lomalla tai poissa töistä muusta syystä. Tiimin tulee löytää hyvä tasapaino rutiinin ja vaihtuvuuden välillä, jotta työ olisi mahdollisimman tehokasta, mutta samaan aikaan myös vaihtelevaa ja mielekästä. Vastuuta pitää myös osata jakaa, joten jokaisella pitää olla mahdollisuus kokeilla haluamiaan tehtäviä ja jokainen pitää ottaa huomioon päätöksiä tehdessä.

6.3 Yhteenveto ensimmäisestä kyselystä

Jokainen tiimiläinen vastasi kyselyyn ja oli innokkaana mukana kehittämässä tiimin toimintaa. Kysymyksiin liittyvät pohdinnat olen suurimmaksi osaksi kerännyt kyselyn avopalautteista, sekä tiimin seremonioista. Emme tiiminä pitäneet erillisiä tuokioita toiminnan tarkasteluun tai Demingin laatuympeyrän läpikäyntiin, vaan kaikki kehitystyö tehtiin jo valmiiksi sille varatuissa seremonioissa, eli retrojen ja sprinttien aikana. Tiimi on oppinut yhdessä hienosti jatkuvan kehittämisen aatteet ja sen myötä palautetta, ja kehitysideoita tulee tiimiläisiltä automaattisesti lähes päivittäin. Minun ei erikseen tarvinnut ottaa vetovastuuta kehittämisestä, vaan koko tiimi oli ja on edelleen yhdenvertaisina kehittämässä toimintaa.

Tiimi on vienyt tekemistä selkeästi oikeaan suuntaan ja pystynyt ratkomaan ketterään toimintamalliin liittyviä isoimpia ongelmia pois. Tekemistä on vielä paljon, jotta tiiminä ketterästä toimintamallista saataisiin kaikki mahdollinen hyöty irti, mutta suunta on oikea. Tiimi pärjää arjessa jo erittäin hyvin ilman lähiesihenkilöä ja vaikka eteen tulisi ongelmia, se pystyy ratkaisemaan ne hyvin yhdessä tiiminä. Tiimillä on myös paljon kehitysideoita ja -ehdotuksia, joita jaetaan esihenkilöille ja muille tahoille. Viestintä voisi olla selkeämpää ja tiimin tulee jatkossa perustella tarkemmin, miksi jokin asia ei toimi tai miksi sitä halutaan kehittää, jotta ideat otetaan suuremmalla prioriteetilla tarkasteluun. Tiimi tunnistaa vahvuudet ja heikkoutensa hyvin ja on halukas kehittämään heikkouksia samalla, kun vahvuuksia ylläpidetään. Tiimin kehitysideat ovat kunnianhimoisia ja isoja, mikä on hyvä asia, mutta samalla ne usein vaativat osallistumista myös muilta tahoilta. Tiimi ei halua luopua

isoista suunnitelmistaan, mutta samalla tulee tiedostaa, että jokaiseen tiimiä koskevaan yrityksen asiaan ei voida vaikuttaa ja joskus aika on käytetty järkevämmiin, kun keskitytään pienempiin asioihin, joihin voidaan itse vaikuttaa heti siinä hetkessä. Uskon että isoin tutkimuksella saavutettu etu tähän mennessä on ollut se, että jokainen tiimin jäsen on sisäistänyt sen, että jokaisella on mahdollisuus, sekä vastuu vaikuttaa tiimin toimintaan. Vaikuttamiseen riittää myös hyvin pienet asiat, kuten mielipiteen kertominen seremonian aikana. Nopeatempoisissa seremonioissa ajatellaan helposti hyvin suppeasti ja se, että joku uskaltaa sanoa idean tai ajatuksen boksin ulkopuolelta voi tuottaa isonkin merkityksen. Toinen tutkimuksen tuottama iso asia on se, että tiimin toimintaa tutkiessa tiimin jäsenten itsevarmuus on kehittynyt ja luottamus siihen, että tiimi on oman tekemisensä asiantuntijoita ja siten tietää arjestaan enemmän kuin muut. Tämän myötä tiimi uskaltaa vastata ja kommentoida esimerkiksi esihenkilöltä tai muulta ylemmältä taholta tulleeeseen ehdotukseen, jos tiedetään parempi keino tai idea tehtävän tekemiseen. Esihenkilöt myös arvostavat sitä, että tiimi ilmaisee mielipiteensä suoraan ja pääosin aina antamalla rakentavaa palautetta. Tiimin voi nähdä ottaneen isoja kehitysaskelleita toiminnassaan ja toiminta on varmasti tehokkaampaa ja työilmapiiri entistä parempi toisen kyselyn järjestämisajankohtana.

6.4 Toisen kyselyn tulokset

Toinen kysely järjestettiin lokakuussa 2022. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, olemmeko tiiminä onnistuneet tekemään toimintaamme muutoksia ja onko tiimin mielipide ketterää toimintamallia kohtaan muuttunut mihinkään suuntaan. Kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä, eli kaksi vähemmän, kuin ensimmäiseen kyselyyn. Ensimmäinen kyselyn tapaan, myös toinen kysely koostui avoimista ja numeraalisista kysymyksistä. Muunsin numeraaliset kysymykset myös tämän kyselyn osalta NPS-luvuksi, jotta tulosten vertailu on helpompaa. Koska toiseen kyselyyn oli muutama vastaaja vähemmän, NPS-lukuihin kysymysten välillä tuli vähemmän hajontaa, eikä luku auttanut vertailua yhtä paljon, kuin ensimmäisessä kyselyssä.

Kuva 10: Onko tiimi saanut kehitettyä ketterää toimintamallia viimeisen puolen vuoden aikana?

Onko tiimi saanut kehitettyä ketterää toimintamallia viimeisen puolen vuoden aikana?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	1	2	1	1	1	1	1	0	0

Kysymys sai NPS-luvun -75. Vastaukset hajaantuivat todella rikkonaisesti ja tiimillä oli tästä paljon eriäviä mielipiteitä. Positiivisiksi asioiksi koettiin ensimmäisen kyselyn yhteydessä nousseet kehityskohteet, eli OPO:n rooli ja ajankäyttö. Tiimi koki, että näihin kahteen asiaan oli panostettu ja niiden osalta toiminta oli muuttunut parempaan suuntaan. Tiimin roolitus on nyt kaikille selvä ja tiimi tietää esimerkiksi sen, mitkä asiat kuuluvat OPO:lle ja mitkä esihenkilölle. Työaika säästää runsaasti jo se, ettei aina tarvitse miettiä kenen työpöydälle mikäkin asia kuuluu. Lisäksi palaverien määrään ja keston lyhentäminen koettiin hyvänä asiana, koska aikaa jää enemmän arjen tehtäville. Tiimin mielestä toiminnan tehokkuus on siis noussut viime kyselystä, mutta vielä toivottiin enemmän tehokkuutta ja nopeutta päätöksentekoon. Avopalautteista kävi ilmi, että pieniä, lähes merkityksettömiä asioita pohditaan joskus turhauttavan kauan. Pienet päätökset, joihin kovin monella ei edes ole mielipidettä voitaisiin ratkaista nopeasti sillä, että esimerkiksi esihenkilö toteaa, miten asian kanssa hoidetaan ja sen mukaan mennään. Nykytilanteessa asioista saatetaan todeta, että tiimi voi yhdessä miettiä ja ratkoa asian, mutta koska kukaan ei halua ottaa siitä vastuuta, jää yksittäinen päätös roikkumaan liian pitkäksi aikaa. Päätöksiä jää liikaa roikkumaan ja joskus roikkumaan jätetyt asiat unohtuvat tiimiltä kokonaan ja asian läpikäynti pitää aloittaa alusta viikon tai kuukauden päästä, jolloin huomataan, että asian käsittely on vielä kesken. Erityisen turhauttavaa tästä tekee etenkin se, että päätökset koskevat pieniä asioita, jotka voitaisiin päättää muutamassa minuutissa, eikä tehty päätös hetkauttaisi ketään. Näitä tilanteita pitää pystyä jatkossa välttämään ja ratkaisemaan rohkeasti.

Kuva 11: Haluaisitko toimia tiimin OPO:na?

Haluaisitko toimia tiimin OPO:na?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	6	0	0	1	0	0	0	1	1	0

Kysymys sai NPS-luvun -67. Kuten vastauksista huomaa, tiimissä on muutama henkilö, jotka toimivat mielellään OPO:ina, mutta suurin osa ei halua toimia OPO:na. Syynä haluttomuuteen OPO:illa on selkeästi opoilun viemä aika ja siitä tuleva vastuu, ilman, että siitä saa palkintoa tai että sitä huomioidaan tavoitteissa. Tiimimme palkkiomalli muuttui kesällä niin, että hyvästä työstä pystytään palkitsemaan enemmän ja se ohjaa jokaisen tekemistä hyvin paljon tällä hetkellä. Harva työntekijä haluaa tällä hetkellä itselleen lisävastuuta ja ylimääräistä tekemistä, mistä ei palkita ja mikä vie aikaa siitä tekemisestä, mikä vaikuttaa palkkiointiin. Viikosta ja kuukaudesta riippuen opoilu vie aikaa noin 20–40 prosenttia työajasta, mikä on todella paljon pois tehokkaasta työstä. Palautteiden mukaan OPO:n rooli voisi kiinnostaa useampaa työntekijää, jos siitä maksettaisiin palkkiota tai se huomioitaisiin tavoitteissa. Osa vastanneista myös kertoi, että eivät halua toimia OPO:na, koska eivät ole luontaisia esiintyjä, eivätkä siitä syystä johtuen halua johtaa seremonioita, koska se vaatii paljon esiintymistä ja äänessä olemista.

OPO:n rooli itsessään on saatu muokattua toimivammaksi, mitä se oli ensimmäisen kyselyn aikana. Kuukausi on todettu toimivaksi ajaksi roolille, sekä karsittujen ylimääräisten seremonioiden ansiosta rooli ei ole liian kuormittava, eikä OPO:n tarvitse osallistua seremonioihin, jotka hän kokee ylimääräisiksi tai tarpeettomiksi. Tiimi on myös saanut erinomaisia koulutuksia roolin hoitoon liittyen ja ryhmätasolla yrityksessä on järjestetty entistä parempaa valmennusta, sekä aina saatavilla oleva tukiverkosto OPO:ille. Jokaisella tiimin jäsenellä on nyt valmiudet menestyä OPO:n roolissa ja matala kynnyksen ottaa rooli vastaan. Todennäköisesti vanhalla palkkiomallilla rooli saisi nyt kannatusta enemmän, kuin ensimmäisen kyselyn aikana, mutta nyt rooli haittaa liikaa tavoitteisiin pääsyä ja palkkioiden saavuttamista.

Kuva 12: Kuinka tärkeänä pidät ketterää toimintamallia tiimin menestymisen kannalta?

Kuinka tärkeänä pidät ketterää toimintamallia tiimin menestymisen kannalta?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	2	3	0	1	0	0	3	0	0	0

Tämä kysymys sai saman NPS-luvun, kuin edellinen kysymys, eli -67. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, että ketterällä on tärkeä rooli menestyksen kannalta. Osa vastanneista oli

jopa sitä mieltä, että tiimillä olisi parempi mahdollisuus menestyä ilman ketterää. Perustelut näihin mielipiteisiin olivat samoja, kuin muihinkin ketterin ongelmiin. Tiimi toivoisi enemmän tehokkuutta ja esimerkiksi yhden ihmisen tekemiä päätöksiä. Vaikka tiimi arvostaakin sitä, että jokaisen työntekijän mielipide otetaan huomioon ja pyritään tekemään päätöksiä niin, että kaikki olisivat tyytyväisiä, voisi joitakin asioita päättää suoraan ilman erillisiä seremonioita. Osa tiimiläisistä turhauttaa se, että jokaista päätöstä varten pitää järjestää joko työryhmä tai seremonia, jossa asiaa käsitellään. Tiimillä herää myöskin usein vahvoja mielipiteitä, jotka ovat usein yhtenäisiä, esimerkiksi toimintatapoihin liittyen ja niihin liittyen toivotaan nopeaa reagointia. Ketterän nimissä näistäkin asioista pitää kuitenkin aina järjestää seremonia ja sen jälkeen järjestetään vielä retroja tai muita seremonioita, joissa käydään päätettyjä asioita läpi. Tiimistä tuntuu, että suuri osa näistä seremonioista on väkinäisiä ja ylimääräisiä. Osa näistä päätöksistä voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kahvihuonekeskustelun perusteella, eikä jokaisesta asiasta tarvitse tehdä liian virallista.

Tähän asiaan tiimi haluaa muutosta ja asia on otettu tarkastelun alle. Tiimi on ottanut esimerkiksi enemmän roolia ja vastuuta eri tiimien esihenkilöiden välisissä seremonioissa. Näin vältetään se, ettei erikseen tarvitse pitää pitkää seremoniaa, jossa selvitetään esihenkilölle tiimin näkökulma, jotta esihenkilö voisi edustaa tiimiä parhaansa mukaan, vaan yksi tai useampi tiimiläinen menee itse mukaan palaveriin ja kertoo siellä tiimin näkökulman. Tällä tapaa säästytään turhilta seremonioilta tai pystytään pitämään seremoniat lyhyempinä. Näin vältetään myöskin ”rikkinäinen puhelin” -ilmiöltä, koska joskus viesti saattaa muuttua, kun esihenkilö tai muu taho vie viestiä eteenpäin.

Kuva 13: Pidätkö ketterää toimintamallia parempana toimintamallina aiempaan verrattuna?

Pidätkö ketterää toimintamallia parempana toimintamallina aiempaan verrattuna?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	4	1	0	0	2	0	1	1	0	0

Kysymys sai NPS-luvun -78. Suurin osa tiimistä olisi valmis vaihtamaan pois ketterästä toimintamallista. Hyvänä asiana pidettiin sitä, että jokainen saa äänensä halutessaan kuuluviin ja jokainen otetaan huomioon. Kuten edellisessäkin kysymyksessä, huonona asiana pidetään sitä, että toimintamallin mukaisia seremonioita ja tehtäviä tuodaan väkisin ja pakotetusti

mukaan sellaisiin tehtäviin, joissa niitä ei välttämättä tarvittaisi. Tiimi kyseenalaisti sitä, että ketterän toimintamallin pitäisi olla nimensä mukaisesti ketterä ja muokattavissa tiimin toiveiden mukaan, mutta erilaisia tehtäviä tuodaan tiimin ulkopuolelta pakotetusti mukaan. Tiimi tekee todella laajalla säteellä erilaisia työtehtäviä ja kaikilla ei millään voi olla mielipidettä jokaiseen asiaan. Näin ollen tiimin mielestä jokaisella tiimiläisellä voisi olla joitakin vastuualueita niillä alueilla, jotka jokainen kokee kiinnostavaksi ja joissa kokee olevansa hyödyllinen. Kuitenkin avoimuuden ja moniosaamisen nimissä tiimiä kannustetaan aina siihen, että kaikki työntekijät osallistuvat kaikkeen.

Myös tämän asian parantamiseen tiimi on ottanut askelia. Tiimi on ottanut itseohjautuvamman ja oma-aloitteisemman asenteen. Tiimi ratkoo ongelmia ja tekee päätöksiä itsenäisesti ja varmistukset ja kyselyt on jätetty vähemmälle. Päätöksiä tehdään rohkeammin ja lähdetään toteuttamaan ilman vahvistuksia muilta tahoilta. Tiimi on saanutkin tästä jo kiitosta ja todennäköisesti tiimi olikin aiemmin liian arka tai varovainen päätöksenteon suhteen. Tiimin sisällä on noussut esiin henkilöitä, jotka ovat ottaneet tiettyjä rooleja ja pitävät huolen siitä, että tiimin ääni tulee kuulluksi tiimin ulkopuolella. Tiimi on myös mielestään onnistunut siinä, että silti edelleen jokaisen mielipide otetaan huomioon ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa. Nyt oman äänensä esiin tuominen vaatii sitä, että avaa äänensä ja kertoo mielipiteensä, eikä jokaiselta kysellä erikseen, mikä on myös tehnyt seremonioista huomattavasti tehokkaampia. Myös ne työntekijät, jotka keskittyvät mieluiten oman työn tekemiseen, ovat tykänneet muutoksesta, koska saavat nyt keskittyä omaan työhönsä, eikä heidän tarvitse keksimällä keksiä ideoita jokaiseen asiaan.

Kuva 14: Suosittelisitko ketterää toimintamallia tällaisenaan, kuin se on meillä käytössä, toiselle organisaatiolle?

Suosittelisitko ketterää toimintamallia tällaisenaan, kuin se on meillä käytössä, toiselle organisaatiolle?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	3	4	0	0	1	1	0	0	0	0

Tämän työn ainoa kysely, joka sai NPS-luvun -100. Kukaan tiimistä ei siis suosittelisi toimintamallia muille. Syiksi tähän koettiin toimintamallin monimutkaisuus, pitkään kestävä käyttöönotto ja valtava määrä opiskelua, mitä toimintamalli vaatii. Suurimmaksi osaksi

kritiikkiä sai ketterän siirtymävaihe, joka oli tiimin mielestä liian sekava ja vaikea hahmottaa. Tiimi uskoo, että ketterä voisi toimia erinomaisesti yrityksessä, jossa se otetaan käyttöön yrityksen perustamisesta alkaen, mutta kiireisen arjen keskellä toimialalla, joka on todella tarkkaan säädelty, toimintamallin vaihtaminen ei ole tiimin mielestä tuntunut hyvältä uudistukselta vaivaan nähden.

Tiimi on myöskin tietoinen, että kuten ketterään kuuluu, tiimi on muuttanut mallia mieleisekseen ja siksi toimintamallia ei välttämättä toteuteta samanlaisena edes ryhmän sisällä muissa tiimeissä. Tiimi kokee, ettei tämän kysymyksen vastauksista kannata ottaa liikaa paineita, vaan tiimi keskittyy tekemään toimintamallista mahdollisimman paljon itselleen sopivan. Tiimi miettii jatkoa ajatellen, josko OPO tai muu tiimin jäsen kävisi osallistumassa muiden tiimien seremonioihin tai muuten seuraamaan arkea, jotta tiimi näkisi, miten ketterä toimii muissa tiimeissä.

Tiimi uskoo myöskin, että muutos ketterään toimisi paremmin pienemmässä yhtiössä, jossa ei ole niin montaa erilaista tekemistä, jolloin yrityksen on helpompi tietää, mitä ketterä tuo tullessaan ja toimintamallin muutokseen on helpompi varautua. Ketterän tuomia asioita, joita tiimi suosittelisi muille, ovat yksilön mahdollisuus ottaa enemmän vastuuta, sekä jokaisen tiimiläisen huomioon ottamisen.

Kuva 15: Tukevatko seremoniat tiimin tekemistä?

Tukevatko seremoniat tiimin tekemistä?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	1	1	3	0	1	1	1	0	1	0

Kysely sain vastauksista NPS-tuloksen -67. Vastauksissa oli suuri hajonta, mutta vastaukset kuitenkin kallistuivat negatiiviseen suuntaan. Seremonioiden uskottiin kehittyneet ensimmäisen kyselyn jälkeen, mutta edelleen verraten aiempaan toimintamalliin, seremoniat eivät tuo monenkaan mielestä mitään parannuksia. Tiimi uskoo, että seremoniat ovat nyt muokattu tiimille sopiviksi ainakin määrän ja niihin käytetyn ajan suhteen. Positiivisiksi asioiksi koettiin se, että seremonioissa pyritään antamaan puheenvuoro ja aikaa jokaiselle sitä haluavalle. Vastausten perusteella tiimi on onnistunut myös erittäin hyvin pitämään

seremonioiden aiheet relevantteina tiimille ja kynnys nostaa asioita esille on hyvin pieni, eli jokainen tiimin jäsen pystyy ottamaan puheeksi hänen mielessään olevan asian.

Tiimi on panostanut siihen, että seremonioissa tehdään tehokkaita ratkaisuja, eikä asioita jätetä roikkumaan. Asioita pallorellaan vähemmän ja tehdään ratkaisuja enemmistön mielipiteen tai faktojen perusteella. Tiimi uskaltaa tehdä ratkaisuja rohkeammin, mihin on vaikuttanut paljon se, että tehdyistä päätöksistä syntyneitä ratkaisuja seurataan entistä tarkemmin, joten tiimin on helppo seurata, onko päätös ollut oikea. Jo tehtyjä ratkaisuja myöskin käydään läpi seremonioissa entistä enemmän ja erityisesti tässä vaiheessa pyydetään koko tiimin mielipidettä asiaan, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva toiminnan etenemisestä.

Tiimi on myöskin ottanut enemmän vastuuta koko ryhmän sisäisiin seremonioihin osallistumisesta. Aiemmin tiimi oli sitä mieltä, että mitä vähemmän seremonioita, sitä parempi, mutta se ei ollut paras mahdollinen ratkaisu. Aiemmin tiimi saattoi antaa esihenkilölle tai muulle tiimiä edustavalle taholle tiimin kuulumiset tai jonkin muun viestin vietäväksi seremoniaan, mutta havaittiin, että se aiheutti ”rikkinäinen puhelin -efektin”, eikä viesti mennyt vastaanottajalle niin selkeästi, kuin olisi haluttu tai tiimi koki, ettei asiaa painotettu tarpeeksi. Nyt tiimistä menee vähintään yksi tiimin jäsen mukaan jokaiseen tiimin tärkeäksi kokemaan seremoniaan. Tiimi kuitenkin edelleen harkitsee tarkasti, mitkä seremoniat ovat tärkeitä ja mitkä ei, jotta aikaa ei kuluisi turhaan seremonioissa istumiseen. Tiimi on saanut myös muilta tiimeiltä ja ryhmiltä hyvää palautetta tästä muutoksesta, koska muutkin kokevat, että saavat paremman kuvan tiimin toimista, kun tiimin jäsen on omin sanoin niistä kertomassa.

Ensimmäisen kyselyn jälkeen tiimi on myös toteuttanut seremonioita vapaammin. Jos kellään ei ole seremoniaan nostettavaa, voidaan seremonia perua kokonaan tai siirtää seuraavalle päivälle, jolloin katsotaan, onko se tarpeellista järjestää. Seremoniat uskalletaan myös lopettaa herkemmin, jos asiaa ei enää ole, eikä yritetä keksimällä keksiä keskusteltavaa. Seremoniat ovat myös muuttuneet OPO:n yksinpuhelusta enemmän keskusteluiksi, joissa jokainen tiimin jäsen uskaltaa avata mikrofonin ja tuoda tärkeitä asioita esille.

Kuva 16: Koetko hyötyväsi ketterästä toimintamallista arjessasi?

Koetko hyötyväsi ketterästä toimintamallista arjessasi?										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	3	3	0	0	1	1	1	0	0	0

Kysymys sai NPS-luvun -89. Kuten aiempienkin kysymysten kohdalla, myös tähän kysymykseen liittyen ketterästä nousi positiivisia kokemuksia, mutta kokonaisuutta miettiessään tiimi koki, että toimintamallista ei ole hyötyä päivittäisessä tekemisessä. Koko ryhmän sisällä isoimpina hyötyinä on pidetty omaa työvuorosuunnittelua ja itsensä johtamista, mutta ne ovat olleet tiimissä käytössä jo ennen ketterää toimintamallia.

Tähän liittyen nousi esiin jälleen lisääntynyt työmäärä, mikä lisää kuormitusta ja vaikeuttaa oman työpäivän suunnittelua. Arjen parantamiseksi tiimi haluaisi ottaa vielä enemmän vastuuta omasta tekemisestään ja neuvotteleekin esihenkilöiden kanssa nykyistä vapaammista ohjenuorista, jotta toimintaa saadaan muokata vielä vapaammin. Esihenkilöt saivat tiimiltä paljon kiitosta aiheeseen liittyen, koska he ovat kannustaneet tiimiä toimimaan nykyistäkin itsenäisemmin ja antaneet vastuuta enemmän. Moni tiimin jäsen on sitä mieltä, että vasta nyt tiimi alkaa oikeasti hahmottamaan ketterän toimintamallin tuomat mahdollisuudet ja niitä opitaan hyödyntämään. Tiimi kuitenkin uskoo, että ketterästä on jatkossakin enemmän hyötyä yhteisten isomprien päätösten tekemisessä, kuin jokaisen omaan arkeen liittyvissä pienemmissä asioissa.

6.5 Johtopäätökset toisesta kyselystä

Kyselyyn saadut vastaukset olivat hyvin negatiivisia ja ketterän toimintamallin puolella oltiin ehkä jopa vähemmän, kuin tutkimuksen alussa. Isona syynä tähän vaikuttaa kesällä tiimissämme tapahtunut työehtosopimuksen muutos. Tiimimme työehtosopimus vaihtui toimistohenkilöiden sopimuksesta kenttähenkilöstön sopimukseen heinäkuun 2022 alussa. Uusi työehtosopimus mahdollistaa paremman palkitsemisen hyvistä suorituksista, kuten myynnistä, mutta vastapainona uudessa sopimuksessa irtisanomisperusteena toimii se, ettei työntekijä ole päässyt hänelle annettuihin tavoitteisiin. Näistä syistä tiimimme on halunnut vielä entistä enemmän keskittyä omaan päivittäiseen tekemiseen, eikä kukaan ole halunnut

ottaa vastuulleen mitään erillisiä asioita, jotka eivät auta suoranaisesti tavoitteiden kanssa, koska ylimääräistä työtä ei huomioida tavoitteissa.

Tiimi kuitenkin samalla arvostaa toimivaa arkea ja on valmis löytämään ratkaisuja siihen, miten toimintamallista saadaan suurimmat hyödyt irti. Varsinkin seremonioissa ja muissa tiimin keskusteluissa huokuu tahto kehittää tekemistä ja palautetta annetaan avoimesti. Tiimi uskaltaa sanoa suoraan mistä se tykkää ja missä on korjattavaa, sekä tarttuu toimeen, kun se huomaa asioita, joihin se voi vaikuttaa.

Toisen kyselyn aikana tiimissä vaihtui myös esihenkilö. Uusi esihenkilö tuli tiimiin agile coachin virasta, eli hänellä on todella paljon kokemusta ketterästä ja iso määrä tietotaitoa, jota hän toi tiimiin mukanaan ketterään liittyen. Jo työsuhteen alussa hän huomasi, että ketterä toimintamalli tuottaa tiimille haasteita ja otti niiden parantamisen työnalle. Hänen ehdotuksestaan lähti se, että tiimi osallistui enemmän yhteisiin seremonioihin, joita tiimi oli juuri aiemmin vältellyt. Uusi esihenkilö antoi myös tiimille enemmän vastuuta päättää niistä asioista, jotka tiimi itsessään koki tärkeiksi ja joihin tiimi halusi vaikuttaa. Tämän seurauksena tiimi pitää seremonioita nykyisin todella isossa arvossa, koska siellä puhutaan ja päätetään niistä asioista, joihin tiimillä on vaikutusvaltaa. Aiemmin osallistuminen koko yhteisön seremoniaan tuntui turhalta ajanhukalta, koska esihenkilöt tekivät joka tapauksessa päätökset tiimin puolesta. Eli vaikka tiimi oli sitä mieltä, etteivät he halua osallistua seremonioihin, eivätkä halua lisää vastuuta, esihenkilö sai todella lyhyessä ajassa tehtyä suuren muutoksen positiiviseen suuntaan lisäämällä seremonioita ja vastuuta. Esihenkilölle kuuluu iso kiitos siitä, että hän tunnisti tiimin ongelmat ja ehdotti sellaista ratkaisua, mitä vastaan tiimi oli ollut jo pitkän aikaa.

Vaikuttaa, että uuden työehtosopimuksen, uuden esihenkilön ja ketterän uuden sisäänajon ansiosta tiimi on isommassa siirtymävaiheessa, kuin alkuperäisen toimintamallin muutoksen aikana. Uusi rooleja ja arjen toimintatapoja haetaan ja kokeillaan päivittäin, mutta tiimissä on luottavainen usko siihen, että toiminta lähtee kehittymään oikeaan suuntaan. Mahdollisesti valtaosa tiimistä valitsisi edelleen vanhan toimintamallin ketterän sijaan, mutta pikkuhiljaa ketterä alkaa voittamaan henkilöstöä puolelleen. Tiimi alkaa löytämään hyvää tasapainoa sen

välille, että he, jotka haluavat ottaa vastuuta, saavat ottaa sitä haluamistaan aiheista ja ne, jotka eivät halua ottaa vastuuta, voivat keskittyä enemmän omaan tekemiseensä.

7 Tulokset

Tässä luvussa kertaan vielä molempien kyselyiden tuloksia, sekä käyn läpi, mitä konkreettisia muutoksia kyselyiden pohjalta tehtiin. Luvun tavoitteena on pystyä esittämään selkeä tiivistelmä siitä, millaiseksi tiimi kokee toimintamallin ja millaisia hyötyjä ja haittoja mallista on löydetty. Käyn läpi, miten malli on muuttunut käytännössä tutkimuksen kuluessa ja miten muutokset ovat vaikuttaneet tiimin toimintaan.

Ketterästä toimintamallista puhuttaessa keskustelu ajautuu useasti vertailuun ketterän ja vanhan toimintamallin välillä. Tämä on hyvin ymmärrettävää, koska vanha toimintamalli on monella pitempiaikaisella työntekijällä hyvin muistissa. Kuten aiemmissa luvuissa on ilmennyt, varsinkin tutkimuksen tiimissä vanhaa toimintamallia pidettiin hyvänä, eikä sen muuttamista koettu tarpeelliseksi. Tästä syystä muutos uuteen toimintamalliin aiheutti melko paljon muutosvastarintaa, eikä uudella mallilla toimimiseen panostettu juurikaan.

Muutosvaihe oli keskellä pahinta pandemia-aikaa, minkä takia kaikki uuteen toimintamalliin liittyvät koulutukset olivat etänä. Etätyöskentelyn vuoksi koulutuksia myöskin vähennettiin ja tiivistettiin. Moni koulutuksista oli myös vapaaehtoisia, eikä tiimi niihin osallistunut.

Toimintamallin muutosta vähäteltiin, eikä tiimi kokenut tarpeelliseksi panostaa uuden toimintamallin opiskeluun. Tiimillä oli työpöytä melko täynnä muita työtehtäviä, jotka tiimi priorisoi toimintamallin edelle. Haluttiin keskittyä enemmän tehtäviin, joiden avulla tiimi pääsi omiin tavoitteisiinsa, ja jotka tiimin mielestä tuottivat tiimille enemmän hyötyä. Uskottiin, että toimintamallin muutos menisi eteenpäin omalla painollaan tai että uusi toimintamalli unohdettaisiin pian, eikä tiimin tarvitse noudattaa uuden toimintamallin mukaisia toimintatapoja.

Tiimi jättäytyi pois pitkälti kaikesta vapaaehtoisesta ketterään liittyvästä toiminnasta ja käytti arjessaan ”hybridi” ketterää, joka oli sekoitus vanhaa- ja ketterää toimintamallia. Lopulta tiimi

oli jopa huomaamattaan eristänyt itsensä kaikelta ketterään liittyvältä yhteiseltä toiminnalta. Ajan kuluessa tiimin toiminta alkoi takkuilemaan erilaisten ketterään liittyvien ongelmien kanssa. Ongelmat nousivat esille molemmissa kyselyissä. Isoimpia ongelmia olivat esimerkiksi vapaaehtoisen OPO:n löytäminen, lisääntynyt vastuu, jota ei kannettu tarvittavalla tavalla, sekä päätöksenteko ja kommunikaatio vaikeudet.

Ongelmat turhauttivat tiimiä, koska ne vaikuttivat jokaisen arkeen. Ongelmat tuntuivat ylimääräisiltä ja pakotetuilta, koska päällimmäinen ratkaisu oli luopua toimintamallista, mutta se ei ollut mahdollista. Tiimi koki, että heille pakotettiin käyttöön uusi toimintamalli vain muutoksen ilosta ja malli toi mukanaan ongelmia, joihin tiimillä ei ollut ratkaisuja. Kehitysideat, joita tiimi tuotti, kumottiin usein vetoamalla siihen, että kehitysideat eivät olleet ketterän mallin mukaisia. Tämä turhautti tiimiä entisestään.

Ajan kuluessa tiimi hyväksyi toimintamallin muutoksen ja alkoi toimenpiteisiin sen suhteen, että mallista saataisiin hyötyjä irti. Tiimi otti enemmän vastuuta toiminnastaan ja alkoi tekemään enemmän päätöksiä yhdessä. Tiimistä kuitenkin edelleen tuntui siltä, että moni päätös, johon he olisivat halunneet vaikuttaa, olivat tiimin ulottumattomissa. Tiimi koki usein, että se sai näennäistä vastuuta, mutta kaikki tärkeämmät päätökset tekivät edelleen jotkin muut tahot. Tämä lannisti tiimin intoa ja johti siihen, että aikaa ja energiaa käytettiin ehkä väärin asioihin. Tiimi kävi keskusteluja enemmän selvittääkseen miksi he eivät saa vaikuttaa tiettyyn asiaan, kuin siihen, että olisi tehnyt päätöksiä niistä asioista, joihin he pystyivät vaikuttamaan.

Keskustelut ja ajankäyttö kuitenkin tuottivat tiimille mieluista tulosta, ja he saivat pikkuhiljaa lisää valtaa päättää omasta mielestään tärkeistä asioista. Tiimi myöskin keräsi dataa ja esittivät perusteluja mielipiteilleen, mikä varmasti auttoi päätäntävällän lisääntymisessä. Tiimi myöskin teki tiimin sisällä parannuksia toimintamalliin, kuten OPO:n roolin selkeyttäminen. Toimintamalli saatiin rullaamaan normaalisti ja se ei enää häirinnyt normaalia työntekoa. Uuteen malliin oli totuttu ja sen hyviä puolia alettiin näkemään. Vastuurooleja alkoi muodostumaan itsestään ja arki rullasi niin, ettei toimintamallista johtua ongelmia jouduttu enää ratkomaan.

Kesken tutkimuksen, vuoden 2022 puolivälissä tiimin työehtosopimus muuttui. Vakuutushenkilöillä on kaksi erilaista työehtosopimusta, konttorihenkilökunnan ja kenttähenkilökunnan sopimukset. Tiimi kuului ennen konttorihenkilökunnan sopimukseen, mutta jatkossa tiimiin sovelletaan kenttähenkilöiden sopimusta. Muuten työehtosopimuksen muutos oli positiivinen asia, koska uusi sopimus mahdollistaa paremmat palkitsemismallit tehdystä työstä. Mallin myötä tiimillä oli siis esimerkiksi mahdollisuus tienata entistä enemmän. Malli otettiin vastaan innolla ja se kannusti ja motivoi tiimiä tekemään töitä. Uuden mallin myötä jokainen kuitenkin halusi keskittyä enemmän omaan tehtäviinsä ja saada omat tulokset mahdollisimman hyviksi palkkioiden vuoksi. Tämä taas oli pieni takaisku ketterälle toimintamallille, koska nyt taas siihen ei haluttu panostaa, eikä käyttää aikaa. Ketterä taas unohdettiin hetkeksi ja luotettiin, että tiimi tulee toimeen ilman yhteisiin asioihin panostamista.

Muutama kuukausi työehtosopimuksen muutoksen jälkeen tiimin esihenkilö vaihtui. Uusi esihenkilö oli toiminut aiemmin ketterän toimintamallin kanssa paljonkin asiantuntijana ja valmentajana. Heti alussa hän huomasi, ettei ketterää juurikaan hyödynnetä tiimissä, eikä kaikkia toimenpiteitä tehdä ketterien periaatteiden mukaisesti. Hän ottikin asian hoitoon työn alkuvaiheessa isolla prioriteetilla. Tavoitteena oli, että ketterästä saadaan toimintamalli, mikä sujuvoittaisi arkea niin, ettei aina tarvitse erikseen miettiä mikä on toimintamallin mukaista ja mikä ei, vaan asiat luistaisivat mahdollisimman pitkälle itsestään. Lisäksi vastuuta haluttiin jakaa tiimille niin paljon, kuin ikinä on mahdollista ja tiimi haluaa ottaa. Kolmantena tavoitteena oli, että ketterä toimintamalli ei kuormittaisi tai veisi keneltäkään ylimääräistä työaikaa. Jos tiimille tulee ylimääräisiä tehtäviä, ne jaetaan ensimmäiseksi vapaaehtoisten kesken ja sen jälkeen pidetään huolta, että vastuut jaetaan muille tasaisesti.

Nämä tavoitteet on saavutettu todella hyvin ja kehitystä tiimin sisällä on tapahtunut merkittävästi. Päätöksenteko on nopeampaa, kuin ennen ja tiimillä on vastuuta enemmän, kuin koskaan. Arki rullaa kokonaan ilman, että tiimin täytyy miettiä, onko jokin asia toimintamallin mukaista, tai miten mallia pystyttäisi soveltamaan enemmän. Tiimi on löytänyt hyvän dynamiikan ja oikeat viestintäkanavat toistensa välille. Nykyään ei erikseen tarvitse kysellä kaikilta mielipiteitä, vaan on tietyt ajat ja paikat missä ne voidaan ilmaista tai jättää ilmaisematta, jos kyseiseen asiaan ei itsellä mielipidettä ole. Tiimistä on tullut rohkeampi ja

tehtyjä päätöksiä ei enää varmistella muilta tahoilta, vaan ollaan aiempaa itsenäisempiä ja luotetaan omaan tekemiseen. Aikaa ketterän tuomat vastuut vievät edelleen, mutta se ei haittaa, niin paljon kuin ennen, koska tekeminen tuntuu mielekkäältä ja merkittävältä. Tämä on johtanut siihen, että vapaaehtoisia erilaisiin tehtäviin löytyy entistä enemmän. OPO:n rooliin on edelleen vaikeuksia löytää vapaaehtoisia, mutta nykyään rooli on kiertävä ja tulee jokaisen hoitoon vuorotellen aina kuukauden ajaksi, jotta vastuu jakaantuu tasaisesti. Tiimi kiinnittää huomiota siihen, että päätöksiä tehdään tehokkaasti ja reagoi nopeasti, jos kokee tarvetta muutokselle. Ei keskitytä liikaa siihen, meneekö jokin asia teorian tai oppien mukaan, vaan ajatellaan sen mukaisesti, että ketterän ydinasia on olla tehokas, nopea ja omanlaisensa. Se on tuottanut paljon hyvää ja tiimi uskoo, että ajatusmalli toimii jatkossakin.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen johtopäätöksiä. Käyn läpi, mitä tiimi oppi omasta tekemisestään ja yleisesti ketterästä toimintamallista. Tutkin, miten tiimi voisi jatkojalostaa toimintaansa ja mitä tiimin kannattaisi tehdä toisella tapaa, kun seuraavan kerran toimintamallinmuutos osuu tiimin kohdalle. Luvun lopussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja miten tuloksia voisi hyödyntää laajemmassa mittakaavassa. Lisäksi tarkastelen, onnistuinko löytämään vastauksia tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Toimintamallin muutos on iso, aikaa vievä projekti, jota ei voi koskaan vähätellä. Muutoksen mukana tulee aina muutosvastarintaa ja projektin aikana takaiskuilta ja mahdotonta vältyä. Takaiskuihin voidaan varautua, mutta muutos ei ole koskaan helppo ja vaikka siihen varautuisi kuinka hyvin tahansa, jotain odottamatonta voi aina sattua. Muutoksen onnistumiselle kriittiset vaiheet alkavat heti prosessin alussa. Muutoksen ajankohta, muutokseen varattu aika, sekä muutoksen julkistustapa henkilöstölle ovat kaikki tärkeitä asioita, joilla pystytään heti alussa ohjaamaan muutosta oikeaan tai väärään suuntaan.

Toimintamallin muutos, mikä ei heti näy tiimin tuloksessa tai avainluvuissa, vaatii muutoksen vetäjiltä paljon. Muutokseen ryhtymisen syyt ja perusteet tulee käydä henkilöstölle tarkkaan läpi, jotta henkilöstö saataisiin mukaan muutosprosessiin. Prosessi vaatii todella paljon yhteistyötä, kommunikointia ja sitoutumista. Muutoksen vetäjiltä vaaditaan kannustusta,

suunnan näyttämistä ja onnistumisten esille tuomista. Toimintamallin muutos vaati usein työpaikan koko kulttuurin muutosta, mikä taas vaatii, että uusi toimintamalli voittaa suurimman osan henkilöstöstä puolelleen.

Muutoksen hyötyjä pitää nostaa alustalle ja painottaa alusta asti, jotta henkilöstö näkee muutoksen hyvänä asiana. Jos muutos ei näy suoraan tuloksessa, tulee ottaa huomioon muut seikat, kuten työntekijäkokemus ja työn merkityksellisyys. Muutosprosessissa pitää olla nopeita voittoja, joilla saadaan henkilöstö innostumaan muutoksesta, sekä pitkän aikavälin tavoitteita, joilla saadaan muutokselle suunta, jota tavoitella.

Tutkitulle tiimille ketterä toimintamalli ei tarjoa suoraan parempia tuloksia, vaan uusi toimintamalli vaikuttaa enemmän työntekijäkokemukseen. Muutos oli todella iso ja vei enemmän aikaa, kun osattiin odottaa. Toimintamallin hyvät puolet saatiin lopulta tiimissä esille, mutta edelleen uskon vahvasti siihen, että hyvät puolet tulisivat paremmin esille pienemmässä tiimissä, jossa tehdään enemmän yhteisiä projekteja. Tutkitussa tiimissä jokainen saa työskennellä oman tavoitteensa eteen parhaaksi katsomallaan tavalla, joten toimintamallilla ei ole kovin suurta merkitystä arkeen.

Ketterä toimintamalli oikein käytettynä sujuvoittaa työpaikan arkea, vapauttaa esihenkilöä arjen päätöksistä ja antaa työntekijöille enemmän valtaa. Uudet yritykset käyttävät ketterää toimintamallia melko paljon huomaamattaankin ja monia ketterän hyötyjä sovelletaan jo ihan itsestäänkin. Ketterä toimintamalli on nykypäivää ja työn merkityksellisyyden kaipuun yleistyessä se on helppo tapa parantaa työntekijäkokemusta. Monet työntekijät arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa enemmän oman työpäivän kulkuun. Myös se, että oman äänen saa työpaikalla kuuluviin, koetaan erittäin positiiviseksi asiaksi.

Samalla on kuitenkin työpaikkoja, joihin ketterä toimintamalli ei sovi tai se sopii vain osittain. Varsinkin isoissa organisaatioissa, joissa ollaan siirtymässä kohti ketterää toimintamallia, on syytä panostaa siihen, miten toimintamallia hyödynnetään. Esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja tuotannon tiimeissä malli ei tule todennäköisesti toimimaan samalla tapaa kaikissa. On tärkeää antaa muutokselle aikaa, sekä antaa henkilöstön itsensä muokata mallia toimivaksi. Se, ettei mallissa ole yhtä oikeaa tapaa toimia, voi alkuun tuntua

hankalalta ja tuottaa ongelmia. Kun hyödyt saadaan näkyviin ja henkilöstö alkaa tottumaan toimintamalliin, on rajoittamattomuudesta paljon hyötyä. Vain taivas on rajana sille, miten työpaikalla voidaan hyödyntää ketterää toimintamallia. Mitä enemmän henkilöstö on valmiina ottamaan vastuuta, sitä paremmin mallia voidaan hyödyntää. Samalla kuitenkin esihenkilöltä vaaditaan paljon, koska hänen on oltava valmis luopumaan osasta naruista käsistään ja antaa enemmän valtaa ja vastuuta muille. Esihenkilöltä vaaditaan delegaatiokykyä ja luottamusta.

Kulttuuri on iso tekijä siinä, miten ketterä toimintamalli toimii. Kommunikaation on oltava avointa ja kaikkien on sitouduttava hoitamaan oman roolinsa. Vastuun ei tarvitse jakautua tasaisesti, jos toiset ovat valmiita ottamaan enemmän vastuuta, kuin toiset. Omat työt on kuitenkin tehtävä, koska lisääntyneen päätäntävällän ohessa myös vastuu kasvaa. Monissa tiimeissä työntekijä saa itse luoda omat työpäivänsä mieleisikseen ja suorittaa tehtävänsä parhaalla katsomallaan tavalla ilman, että häntä valvotaan oman yli päivittäin. Tämä toimii yleensä hienosti silloin, kun työntekijä on motivoitunut ja tavoitteellinen. Liian vapaudesta voi kuitenkin olla työpaikalle haittaa, jos työntekijä ei suunnittele tai suorita työpäiväänsä tehokkaasti.

Tutkimukseni tutkimuskysymyksinä olivat: ”Kuinka saada ketterästä toimintamallista tiimille paras mahdollinen hyöty”, ”Mitä ketterältä toimintamallilta voidaan odottaa” ja ”Onko tiimillä riittävät edellytykset saada ketterästä toimintamallista kaikki hyöty irti”. Tutkimuksen aikana saatiin vastaukset tutkimuksiin teorian ja kyselyiden avulla. Ketterän toimintamallin hyödyt ja toimintamallin hyvät puolet tulivat esille teorian kautta. Ketterä toimintamalli mahdollistaa nopean ja sujuvan työympäristön, josta on karsittu ylimääräinen byrokratia pois. Toimintamalli mahdollistaa työntekijöille enemmän omantunnonjohtamista, mikä vaikuttaa usein merkittävästi työn merkityksellisyyteen, sekä työssä viihtymiseen ja jaksamiseen. Kyselyssä ilmeni ketterän huonoksi puoleksi vastuun lisääntyminen, jota kaikki työntekijät eivät halunneet. Vaikka kaikki eivät vastuuta halunneet, vastuuta jaettiin tasaisesti kaikkien välille, jotta se jakaantuisi tasaisesti. Tiimi joutui palaamaan toimintamallin perusteille ja osaksi aloittamaan toimintamallin alusta, jotta siitä saatiin tehtyä tiimille sopiva. Tiimi kävi keskusteluita siihen liittyen, miten arjen halutaan sujuvan ja kuinka paljon arjen sujuvuuteen ollaan valmiita panostamaan. Kun vastuunjako ja roolit oli saatu sovittua tiimin kesken, alkoi toimintamalli tuottamaan haluttuja hyötyjä. Tiimi on myös käyttänyt paljon tukea uuden

toimintamallin käyttöönottoon, joten voidaan todeta, että edellytykset ja tarvittava apu tiimillä on ollut olemassa.

Tiimin sisällä yksilöt ovat hyötynet ketterästä toimintamallista, koska se tarjoaa helpon tavan ottaa vastuuta ja osoittaa omaa osaamistaan. Tutkimuksen aikana tiimistä kaksi työntekijää ylenivät uusin tehtäviin osittain sen ansiosta, että he ottivat ylimääräistä vastuuta, jonka ansiosta he loivat kontakteja muihin tiimeihin ja pystyivät todistamaan pätevyytensä. Tämä on toiminut hyvänä kannusteena koko tiimille, koska nyt useammat urallaan eteenpäin pyrkivät ihmiset ovat halukkaita ottamaan lisää vastuuta.

8.1 Kehittämisehdotukset

Tiimi on osoittanut, että se pystyy toimimaan ketterän toimintamallin tavoilla. Tiimi on myös alkanut huomaamaan ketterästä tulevia hyötyjä. Ketterä ei ole toimintamallina koskaan täysin valmis, vaan sitä pystytään kehittämään ja jatkojalostamaan aina lisää. Tiimin on pidettävä huolta, että se nojautuu jatkossa tiukankin paikan tullessa ketterän peruseriaatteisiin, eikä hyppää vanhaan tuttuun malliin hädän hetkellä. Muutosvastarinta tiimin sisällä on laantunut ja tiimi on kokonaisuudessaan hyväksynyt uuden toimintamallin.

Jatkossa tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota tiimin tasapuolisuuteen ja varmistaa, että työmäärä jakautuu tasaisesti kaikkien välillä. Työtaakan jakamisessa tulee ottaa aina huomioon vapaaehtoisuus ja sen hetkinen työtilanne. Jos joku on vapaaehtoinen ottamaan itselleen lisää työtä, eivätkä muut ole sitä vastaan, tulee vapaaehtoisen toivetta kunnioittaa. Ylimääräiset työt, joita kukaan ei välttämättä halua, tulee jakaa mahdollisimman tasaisesti kaikkien kesken. Myöskään se, että joku on ollut aiemmin tiettyyn tehtävään vapaaehtoinen, ei saa velvoittaa häntä hoitamaan tehtävää jatkossa, koska henkilön työtilanne saattaa olla täysin eri, eikä hänellä ole juuri sillä hetkellä tarvittavia resursseja hoitaa ylimääräisiä töitä.

Tiimi voisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota retroiluun, jotta voidaan rauhassa katsoa, mitä on saatu aiemmin aikaiseksi. Tällä tavoin saadaan jokaisen työnjälki paremmin esiin ja huomataan, että omalla tekemisellä on mahdollisuus vaikuttaa eri asioihin. Arjen kiireessä helposti jää huomaamatta, kuinka paljon tiimi on yhdessä saavuttanut, joten yhdessä kaiken

tapahuneet läpikäynti on suotavaa. Lisäksi onnistumisten esille nostaminen lisää tiimin motivaatiota. Epäonnistumisista on myös hyvä ottaa opiksi, joten mahdolliset virheet läpikäymällä vältetään samojen virheiden toistumista jatkossa.

8.2 Tulevaisuuden jatkotutkimusehdotukset

Koska tutkimus on suoritettu PDCA-syklillä, voi tutkimusta jatkaa uudestaan helposti pyöryttämällä syklin uudestaan käyntiin. Sykliä olisikin tarkoitus käyttää toistuvasti, koska toiminnan kehittämiseen voi löytyä aina uusia näkökulmia ja kokeilun arvoisia ideoita. Toimintamallia on kehitetty ja ehostettu lähiaikoina todella intensiivisesti, joten tehokkaasta ja aktiivisesta otteesta on hyvä pitää jatkossakin kiinni. Välillä pitää muistaa kuitenkin panostaa myös muihin asioihin ja tarkastella pidemmällä aikavälillä miten nykyinen malli toimii.

Tiimin sisällä on ollut myös jonkin verran vaihtuvuutta lähiaikoina, sekä tiimin koko tulee todennäköisesti kasvamaan lähiaikoina. Tästä syystä kehitystä olisi hyvä jatkaa, jotta saadaan myös uusien tiimiläisten tuoreita näkökulmia mahdollisimman hyvin esille. Tiimin koko on jo tällä hetkellä reilusti yli sen, mitä ketterään toimintamalliin suositellaan, joten erilliset kyselyt ja tutkimukset ovat todella tärkeitä siitä näkökulmasta, että jokaisen ääni saadaan kuuluviin. Pelkät seremoniat eivät riitä siihen, että yli 20 henkilöä pystyy puhumaan ja sopimaan asioista samaan aikaan.

8.3 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi

Tutkimusta toteuttaessa, olen ottanut huomioon luotettavan tutkimuksen tekijät. Olen pyrkinyt saavuttamaan eettisyyden, validiteetin ja reliabiliteetin kriteerit. Teoriatausta on kerätty luotettavista lähteistä, sekä lähdeviittaukset on merkitty asiaan kuuluvalla tavalla. Tutkimusta tehdessä lähdekriittisyys nousi tärkeään rooliin, koska ketterästä toimintamallista löytyy paljon erilaisten konsulttien mielipidekirjoituksia, jotka eivät lähtökohtaisesti perustu tutkittuun tietoon.

Opinnäytetyö toteutettiin kyselyillä, joiden vastauksiin voi vaikuttaa paljon vastaajan sen hetkinen tunnetila. Kyselyihin ei siis välttämättä tulisi samoja vastauksia, jos sama kysely järjestettäisiin eri päivänä. Koska kyselyitä järjestettiin useampi, antavat kyselyt hyvän kuvauksen siitä, mihin suuntaan toimintamallin kehitys tiimissä on edennyt. Kyselyissä käytettiin paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat pystyivät mahdollisimman hyvin kertomaan oman kantansa kysymyksiin. Kyselyyn saivat vastata kaikki tiimiin kuuluvat jäsenet. Kysely toteutettiin anonymisti, joten kaikki vastaajat pystyivät vastaamaan mahdollisimman todenmukaisesti. Tutkimuksen lopussa ehdotetut johtopäätökset perustuvat teoriaperustaan, sekä kyselyistä saatuihin tuloksiin. Saatua tutkimusaineistoa on siis peilattu teoriaperustaan.

8.4 Tulosten laajemman hyödynnettävyyden arviointi

Ketterä toimintamalli on käytössä finanssiryhmän X jokaisessa tiimissä ainakin jollain tavalla, joten tutkimusta saatuja tuloksia pystytään hyödyntämään myös muissa tiimeissä. Koska toimintamalli saattaa kuitenkin erota paljonkin tiimien välillä, tutkitun tiimin tulokset eivät välttämättä hyödytä kaikkia, eivätkä kaikki tiimit näe ketterää toimintamallia samanlaisena. Tutkimus on kuitenkin suoritettu tavalla, jota jokainen muukin tiimi voi hyödyntää, jos he haluavat suorittaa vastaavanlaisen tutkimuksen omassa tiimissään. Suosittelen vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttamista kaikille tiimeille, joilla on vaikeuksia sopeutua ketterään toimintamalliin, tai he eivät saa siitä hyötyjä irti. Vaikeinta toteutus on tiimeissä, joissa on palvelulupauksia ja niiden myötä tarkka resursointi, mutta myös näissä tiimeissä tutkimus pystytään toteuttamaan ainakin jossain määrin.

Opinnäytetyön aihe on juuri nyt tiimin sisällä tärkeä ja puhuttava aihe, joten tutkimus tehtiin juuri oikeana ajankohtana. Ketterä toimintamalli on kuitenkin tullut jäädäkseen ja tutkimuksessa käytettävä Demingin laatuympyrä kannustaa jatkuvaan parantamiseen, joten vastaavanlaisia tutkimuksia voi ja kannattaa järjestää myöhemminkin tulevaisuudessa. Tutkitun tiimin sisällä tutkimus herätti keskustelua ja tarkempaa perehtymistä ketterän toimintamallin teoriaan. Uskonkin, että jokaisen toimintamallia hyödyntävän olisi syytä opetella vähintään ketterän teorian perusteet, koska se auttaa ymmärtämään miksi asiat tehdään tietyllä tavalla ja mitä toimintamallilla pyritään saavuttamaan.

Lähteet

Agilemanifesto. (n.d.) Julistuksen takana olevat periaatteet.

<https://agilemanifesto.org/iso/fi/principles.html>

Ahonen, P. (n.d.) Merkityksen johtaminen. <https://heko.fi/merkityksen-johtaminen/>

Airila, M. (n.d.) Mitä on lean? <https://talentree.fi/konsultointi/mita-on-lean/>

Albert, B. & Tullis, T. (2013). Measuring the user experience. Morgan Kaufmann.

Anteroinen, S. (1.6.2019). Nopeat syövät.

<https://www.hrviesti.fi/natiivi/1143/Nopeat+sy%C3%B6v%C3%A4t>

Arter. (31.1.2022). PDCA-malli käytännössä laadunhallinnan kivijalkana.

<https://www.arter.fi/pdca-malli-kaytannossa-laadunhallinnan-kivijalkana/>

Asq. (n.d.) What is the pdca cycle? <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>

Aston, B. (n.d.) 9 of the most popular project management methodologies made simple.

<https://thedigitalprojectmanager.com/project-management-methodologies-made-simple/>

Athuraliya, A. (2.6.2022). How to Better Manage Your Projects with Kanban Boards.

<https://creately.com/blog/diagrams/what-is-a-kanban-board/>

Bloomberg, J. (26.2.2017). Digital Transformation Requires Enterprise Wide Agile

Transformation. <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2017/02/26/digital-transformation-requires-enterprisewide-agile-transformation/?sh=6587dae6cd20>

Carlsson, M. (2012). Mielekäs työ. Alma Talent.

Fredriksson, M. (n.d.) Johtaminen eilen ja tänään. <https://elektra.helsinki.fi/oa/2489-5822/17/1/johtamin.pdf>

Freed, L. (2013). *Innovating Analytics*. Wiley.

Herranen, K. (2020). *Ketterä Kasvu*. Alma Talent.

Hietaniemi, J. (17.1.2019). Scrum pähkinänkuoressa. <https://gofore.com/scrum-pahkinankuoressa/>

Hirvanen, M. (19.2.2019). Miten muodostaa työelämän huipputiimi? <https://www.humap.com/blogi/2019/02/miten-muodostaa-tyoelaman-huipputiimi/>

Hotjar. (2.2.2022). What is net promoter score? <https://www.hotjar.com/net-promoter-score/>

Hyytiälä, H. (1.6.2011). Kanban auttaa löytämään ongelmakohdat ja parannuskohteet. <https://www.reaktor.com/blog/kanban-auttaa-loytamaan-ongelmakohdat-ja-parannuskohteet/>

Hämäläinen, H. (30.11.2015). Ketterän kehityksen mahdollisuutena itseohjautuva organisaatio. <https://contribyte.fi/2015/11/30/ketteran-kehityksen-mahdollisuutena-itseoppiva-organisaatio/>

Jamk. (n.d.) *Organisaatiokulttuuri*. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/>

Järvinen, P. (2012). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Alma Talent.

Kauhanen, J. (2015). *Esimies palkitsijana*. Alma Talent.

Kauhanen, J. (2018). *Esimies tuottavuuden kehittäjänä*. Alma Talent.

Karvinen, M. (18.12.2019). *Ammatillinen kehittyminen*. <https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/ammattillinen-kehittyminen-kuinka-toteuttaa-sita-tietoisesti/>

Kehmet. (n.d.) PDCA-sykli on menetelmä ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen.

<https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/pdca-sykli/>

Layton, M. Ostermiller, S. Kynaston, D. (2020). Agile project Management for Dummies. John Wiley Sons Inc

Luukka, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent.

Logistiikan maailma. (n.d.) Lean-ajattelu.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/lean-ajattelu/>

Makila, P. (27.4.2017). Miten palkita hyvästä työstä? <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>

Mckinsey. (10.5.2019). The journey to an agile organization.

<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

Op. (n.d.) Itseohjautuva toimintatapa. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/kettera-toimintatapa>

OP. (n.d.) OPO:n käsikirja.

[https://oppalveluto365.sharepoint.com/sites/Vakuutusjakorvaus/lime_ya/SitePages/YA-OPO-n-k%C3%A4sikirja\(1\).aspx](https://oppalveluto365.sharepoint.com/sites/Vakuutusjakorvaus/lime_ya/SitePages/YA-OPO-n-k%C3%A4sikirja(1).aspx)

Orsini, J & Cahill, D. (2013). The essential Deming. McGraw Hill.

Otala, L. (2018). Ketterä oppiminen. Kauppakamari.

Planisware. (n.d.) Enterprise agile framework.

<https://www.planisware.com/glossary/enterprise-agile-framework>

Pulkkanen, A. (n.d.) 6 yleisintä menetelmää projektityöhön.

<https://www.agendium.com/post/agile-waterfall-kanban-6-projektinhallintamenetelmaa>

Puustinen, P. (30.1.2019). Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain/>

Qualtrics. (n.d.) What is NPS? <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/customer/net-promoter-score/?rid=ip&prevsite=en&newsite=uk&geo=FI&geomatch=uk>

Sacolick, I. (20.5.2019). What is an enterprise wide agile. <https://www.cio.com/article/189555/what-is-an-enterprise-wide-agile-transformation-and-why-cios-should-lead-it.html>

Seeck, H. (n.d.) Johtamisopit ja niiden leviäminen. <https://hanneleseck.files.wordpress.com/2013/03/seeck-2011-johtamisopit-ja-niiden-levic3a4minen.pdf>

Seiko. (n.d.) Our heritage. <https://www.seikowatches.com/us-en/special/heritage>

Soisalon-Soininen, J. (25.9.2018). OP aloittaa mittavat yt-neuvottelut. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/op-aloittaa-mittavat-yt-neuvottelut-koskevat-6000ta-tyontekijaa-saastotavoite-100-miljoonaa-euroa/d25e11f0-908f-3891-82b9-d058f0a94993>

Sullström, H. (30.8.2021). Työntekijän nopea palkitseminen lisääntyy. <https://yle.fi/uutiset/3-12074570>

Suorsa, B. (14.2.2018). Palkitseminen ruokkii motivaatiota. <https://www.sttk.fi/2018/02/14/palkitseminen-ruokkii-motivaatiota/>

Sydle. (15.12.2021). PDCA Cycle. <https://www.sydle.com/blog/pdca-cycle-61ba2a15876cf6271d556be9/>

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Alma Talent.

Ward, J. (n.d.) Mindset Matters.

<https://www.tcs.com/content/dam/tcs/pdf/Industries/Retail-logistics/Abstract/Mindset-Matters.pdf>

Viitala, R. (2019). Johtaminen. Edita Publishing Oy.

Vilkman, U. (25.2.2015). Toimivan ja tehokkaan tiimin tunnusmerkit.

<https://www.linkedin.com/pulse/toimivan-ja-tehokkaan-tiimin-tunnusmerkit-ulla-vilkman>

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Liite 1: Aineistonhallintasuunnitelma

Kerään aineiston anonyymillä sähköisellä kyselyllä. Lisäksi kerään avainlukuja työntekijöiden suoriutumisesta käyttämistämme sovelluksista. Kysely on mielipidekysely, kun taas avainluvut ovat dataa työntekijän tehokkuudesta, kuten kontaktimäärä tai puheaika.

Yrityksessä panostetaan avoimuuteen ja sen seurauksena käyttämäni avainluvut ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla. Kaikille saatavia avainlukuja ovat esimerkiksi tehokkuus, puheaika, myyntieurot ja NPS-tulokset. Kaikki luvut ovat kuitenkin anonyymejä, jokaisella työntekijällä on oma pelinumero, jonka alle luvut merkitään. Toisen numeroa kukaan ei tiedä, ellei työntekijä sitä erikseen halua kertoa, mikä on myös sallittua.

Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja. Kerättyä dataa säilytetään henkilökohtaisella tietokoneellani, johon muilla ei ole pääsyä, sekä henkilökohtaisella ulkoisella kovalevyllä ja muistitikulla.

Opinnäytetyössä käytetään Hamkin opinnäytetöille tarkoitettua asiakirjamallia. Lisäksi opinnäytetyö julkaistaan digitaalisessa muodossa. Opinnäytetyössä otetaan huomioon saavutettavuusvaatimukset. Opinnäytetyö tallennetaan helposti arkistoitavaan muotoon.

Liite 2: Ensimmäisen kyselyn kysymykset

1. Miten muutos ketterään toimintamalliin mielestäsi tiimissämme onnistui?
2. Saimmeko tiiminä tarpeeksi opastusta toimintamallin muutokseen?
3. Oliko meillä tarvittavat valmiudet onnistua tiiminä toimintamallin muutoksessa?
4. Onko uudesta toimintamallista ollut hyötyä tiimillemme?
5. Jos on hyötyä, minkälaista hyötyä?
6. Olemmeko tiiminä osanneet muokata ketterää enemmän meille sopivaksi?
7. Minkälaisia juuri meidän tiimiämme tukevia muutoksia olemme tehneet malliin?
8. Onko opon rooli mielestäsi sopiva tällaisenaan?
9. Huomioita opon roolista? Hyvät ja huonot puolet?
10. Onko työskentely nykyisessä muodossaan tehokasta? Esimerkiksi tukevatko kaikki seremoniat parhaalla mahdollisella tavalla toimintaamme?

11. Mikä on aiheuttanut toiminnan tehokkuuden paranemisen/heikkenemisen?
12. Mitä positiivisia asioita ketterä toimintamalli on tuonut mukanaan?
13. Onko ketterän mukana tullut negatiivisia muutoksia? Mitä?
14. Vapaa sana ketterästä toimintamallista.

Liite 3: Toisen kyselyn kysymykset

1. Onko tiimi saanut kehitettyä ketterää toimintamallia viimeisen puolen vuoden aikana?
2. Jos ketterä on muuttunut, miksi se on entistä parempi/huonompi?
3. Haluaisitko toimia tiimin opona?
4. Miksi haluaisit / et halua toimia opona?
5. Kuinka tärkeänä pidät ketterää toimintamallia tiimin menestymisen kannalta?
6. Pidätkö ketterää toimintamallia parempana toimintamallina aiempaan verrattuna?
7. Mitä muutoksia tekisit ketterään?
8. Suosittelisitko ketterää toimintamallia tällaisenaan, kuin se on meillä käytössä, toiselle organisaatiolle?
9. Tukevatko seremoniat tiimin tekemistä?
10. Koetko hyötyväsi ketterästä normaalissa arjessasi?
11. Mikä on ketterän isoin hyöty?
12. Mikä on ketterän isoin heikkous?
13. Haluaisitko tiimin jatkavan ketterää toimintamallia? Minkälaisen toimintamallin mahdollisesti haluaisit tiimille?
14. Vapaa sana ketterästä toimintamallista