

# **SPRINT-MUOTOINEN PROSESSIKEHITTÄMINEN**

Ratkaisujen implementointi



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2018

Tia Kymäläinen

Liiketoiminnan kehittäminen  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Tia Kymäläinen	<b>Vuosi</b> 2018
<b>Työn nimi</b>	Sprint-muotoinen prosessikehittäminen - ratkaisujen implementointi	

---

## TIIVISTELMÄ

Rahoitusalan toimintaympäristö on murroksessa, ja digitalisaatio tuo mukanaan muutoksia toimintatapoihin ja palveluihin. Palveluntarjoajiin kohdistuviin odotuksiin tulee vastata nopeammin ja ketterämmin. Samalla, kun muutos mahdollistaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, on vanhoja tehostettava entisestään kilpailukyvyyn varmistamiseksi. OPn Keskitetyssä Palvelutuotannossa vanhoja liiketoimintoja (pankki, varallisuudenhoito ja vahinkovakuutus) kehitetään mm. sprint-muotoisella prosessikehittämisellä, jossa hyödynnetään Lean-menetelmiä ja ketterää kehittämistä.

Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sprint-muotoisen kehittämisen ratkaisujen nykytilaa ja löytää keinoja, joilla voitaisiin varmistaa ratkaisujen mahdollisimman hyvä jalkautuminen sekä mahdollistettujen hyötyjen realisoituminen tulevilla sprinteillä.

Nykytilan kartoitukseen kerättiin tietoja puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui tiimipäälliköitä jokaiselta liiketoiminta-alueelta. Haastattelut litteroitiin ja lajiteltiin teemoittain analysointia varten. Tiimipäälliköiden haastattelujen tulokset tukevat Lean kehityspäälliköiden näkemystä, että aina ei olla onnistuttu ja tukea kaivataan.

Ratkaisujen jalkautuksen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Muutos on aina vaikeaa. Haastattelujen tulosten pohjalta laadittiin lista asioista, joita kehittämällä parannetaan ratkaisujen onnistumisen mahdollisuuksia tulevilla sprinteillä. Kehitysehdotukset liittyvät perinteisiin muutoksen ja projektin hallintaan sekä jatkuvan parantamisen nostamiseen uudelle tasolle. Jatkotutkimusehdotukset käsittelevät enemmän nykyistä sprint-muotoisen kehittämisen mallia.

**Avainsanat** kehittäminen, ketterät menetelmät, muutosjohtaminen, lean-johtaminen

**Sivut** 68 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Business Development

Visamäki

---

<b>Author</b>	Tia Kymäläinen	<b>Year</b> 2018
<b>Subject</b>	Developing processes with sprints - implementation of solutions	

---

ABSTRACT

Operational environment of the financial sector is in transitional phase. Digitalization brings changes to business practices and services. Expectations for service providers should be fulfilled faster and more agile. While the change enables new business opportunities, the old ones need to be further enhanced to ensure competitiveness. OP's Service Production develops old businesses (banking, asset management and non-life insurance) by using sprints, availing Lean and agile methods.

The aim of the thesis was to find out the present situation of the implementations of solutions which were developed with sprints. Based on this clarification study aimed to find ways to ensure the best possible implementation as well as realization of enabled benefits in future sprints.

Information for current state mapping was gathered by semi-structured theme interviews. Interviews were attended by team leaders from each business area. The interviews were transcribed and sorted by theme for analysis. The results of Team Leaders interviews support the view of Lean Development Managers: sometimes it has not been successful, and support is needed.

Many things affect the success of implementations. Change is always difficult. Based on the results of the interviews, a list of issues that should be developed was compiled. Each development will improve the possibilities for successful implementations in future sprints. The development proposals are related to traditional change management and project management, as well as raising continuous improvement to a new level. Further research proposals concern more the current way of developing with sprints.

**Keywords** development, agile methods, change management, lean-management

**Pages** 68 pages including appendices 4 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tausta .....	2
1.2	Työssä esiintyviä käsitteitä.....	3
1.3	Toimeksiantajan esittely .....	4
1.4	Työn tavoitteet ja rajaukset .....	6
2	TEOREETTINEN TAUSTA.....	7
2.1	Muutosjohtamisen avulla kohti tavoitetilaa .....	8
2.1.1	Muutoksen monet kasvot .....	8
2.1.2	Miten saada ihmiset mukaan muutokseen .....	11
2.1.3	Erialaisten ihmisten johtaminen .....	14
2.2	Prosessien kehittämisellä resurssitehokkuutta .....	16
2.2.1	Ketterän kehittämisen periaatteet ja menetelmät - Agile .....	17
2.2.2	Prosessien tarkastelu Lean-menetelmien avulla.....	19
2.2.3	Kaikki Leanissa perustuu jatkuvaan parantamiseen - Kaizen.....	23
2.2.4	Nopeiden tulosten tavoittelu .....	25
2.3	Hyvä projektinhallinta - paremmat edellytykset projektin onnistumiselle .....	26
2.3.1	Suunnitelmallisuus mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen .....	28
2.3.2	Projektin ohjaus ja muutoshallinta.....	30
2.3.3	Projektiviestintä.....	31
2.3.4	Projektiryhmä ja organisoituminen.....	33
2.3.5	Tiimin johtaminen tiimiroolien perusteella.....	36
2.3.6	Esimiehen rooli tehokkuuden parantamisessa .....	37
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	39
3.1	Laadullinen tutkimus .....	40
3.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	42
3.3	Teemahaastattelut .....	43
3.3.1	Ratkaisujen jalkautus.....	44
3.3.2	Sprinttien vaikuttavuuden arvioiminen ja mittaus .....	47
3.3.3	Tuki ratkaisujen jalkautuksessa sekä muutostilanteessa .....	48
3.3.4	Mitä mieltä sprinteistä oltiin? .....	50
3.3.5	Haastattelujen johtopäätökset ja yhteenveto .....	52
4	RATKAISUEHDOTUKSET JA POHDINTA .....	53
4.1	Kehittämiskohteet ja ratkaisuehdotukset.....	54
4.1.1	Muutoksessa tukeminen ja uudistumishenkisen ilmapiirin luominen .	54
4.1.2	Sprint-tiimin ja sen jäsenten valinta.....	55
4.1.3	Viestinnän merkitys .....	56
4.1.4	Jatkuvan parantamisen tukeminen ja riittävän pieniä askelia.....	57
4.1.5	Seuranta ja valvonta .....	58
4.2	Ehdotukset jatkotutkimuksiin .....	59
4.3	Opinnäytetyön tavoitteiden ja tulosten arviointi .....	60
	LÄHTEET .....	62

## Litteet

- Liite 1 Tiimipäälliköiden teemahaastattelun runko
- Liite 2 Nykyinen handover-malli
- Liite 3 Kysely tiimipäälliköille
- Liite 4 Kehittämissuunnitelma

## 1 JOHDANTO

Rahoitus- ja finanssialan toimintaympäristöä muokkaavat monenlaiset muutostekijät. Yhteiskuntarakenteet muuttuvat, ja digitalisaatio muo-  
voo toimintatapoja ja palveluita kaikkialla. Viitekehys, jossa tuotteita ja palve-  
luita verrataan, on muuttunut. Myös asiakaskäyttäytyminen muuttuu, ja  
asiakkaiden odotukset luovat täysin uudenlaisia haasteita palveluntarjo-  
ajille. Palveluita täytyy muokata nopealla syklillä vastaamaan asiakkaiden  
alati muuttuvia tarpeita tarjoamalla palveluita entistä nopeammin ja laa-  
jempina palveluaikoina.

Merkittävä osa OPn ansainnasta tulee jatkossa liiketoiminnoista, joita ei  
vielä ole. Lähivuosien aikana kehittämiseen investoidaan 2 miljardia euroa,  
ja samalla panostetaan merkittävästi digitalisaatioon ja asiakaskokemuk-  
sen rakentamiseen. Prosessien kehittäminen on osa tätä investointia. Jotta  
voidaan menestyä meneillään olevassa digimurroksessa, tulee olemassa  
olevien liiketoimintojen kilpailukyky varmistaa. Tehokkuutta tavoitellaan  
prosessien digitalisoinnilla, päivittäisten toimintojen automatisoinnilla  
sekä ketterällä kehittämisellä.

Prosessien kehittämisen lähtökohtana on ”Asiakas keskiöön” -ajattelu-  
malli. Asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi on kriittistä, että koko ketju  
asiakkaan asioiden hoidosta aina pankin myyntirajapinnasta taustatehtä-  
viin on kunnossa. Kilpailukyky on oleellinen syy prosessien tehostamiseksi.  
Kustannusten tulee olla kurissa ja toimintaprosessit viimeisen päälle viri-  
tettyjä kilpailukykyyn varmistamiseksi. Palveluja on muokattava jatkuvasti  
vastaamaan asiakkaiden muuttuvia odotuksia, ja vielä mielellään kilpaili-  
joita nopeammin.

Pankkien ja vakuutusyhtiöiden palvelujen automatisointi hävittää paljon  
työpaikkoja. OPssa esimerkiksi työskentelee tuhansia ihmisiä pelkästään  
rahoitusprosessissa, jonka merkittävä osa pyritään automatisoimaan. Uu-  
den oppiminen on keskeistä, ja työntekijällä on vastuu huolehtia oman  
osaamisen kehittämisestä vastaamaan nykypäivän tai tulevaisuuden työ-  
tehtäviä. Työnantajan roolina on auttaa työntekijää ja tehdä henkilöstön  
osaamisen uudistamisesta yksi toiminnan ydinprosesseista. (Lassila 2017.)

Ihmisten osallistaminen tehostamiseen on vaikeaa, ja uudistumisen es-  
teenä ovat usein asenteet. Työpaikkoja vähenee asiakkaiden tekemien va-  
lintojen perusteella. Miten saada kaikki mukaan talkoisiin, joissa lähtökoh-  
taisesti tavoitteena on säästää iso kasa henkilötyövuosia? Vanhoja käytän-  
töjä on pystyttävä kyseenalaistamaan ja tuomaan tähän päivään kilpailu-  
kykyyn parantamiseksi. Työtä katoaa, mutta toisaalta uutta syntyy jatku-  
vasti. OP ryhmässä kehitetään vahvasti vanhan liiketoiminnan rinnalle  
uutta ja tätä tuodaan jatkuvasti esille. Haasteena on, miten saada vanhan  
kehittämisestä kiinnostavaa, kun uutta hehkutetaan jatkuvasti.

Yksinkertaiset muutokset kannattaa toteuttaa yksinkertaisesti. Monimutkaiset uudistumiset harvoin tapahtuvat yksinkertaisella tavalla vaan liittyvät strategisten kyvykkyyksien kehittämiseen, kuten laatuun, digitaalisuuteen, asiakassuhteisiin, Leaniin, ketteryuteen, kokeilukulttuuriin, tiimeihin, osallistavaan johtamiseen jne. Ihmisten toiminta ja käyttäytyminen muuttuvat vasta, kun organisaation ajattelutavat, asenteet ja arvot muuttuvat. (Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016, esipuhe.)

Perinteisten projektien onnistuneisuuden arviointikriteereissä unohdetaan usein projektin jalkauttaminen. Projektin merkitys menetetään, mikäli tuloksia ei pystytä viemään käytäntöön (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 145). Mikään tunnistettu kehityskohde tai siihen keksitty ratkaisu ei auta, jos ratkaisut ja saavutetut hyödyt eivät jää pysyvästi käytäntöön. Tuloksien tulee olla pysyviä ja toimenpiteillä vapautettu aika saada tuottavaan käyttöön. Implementoinnin yleisimmät epäonnistumisen syyt ovat, että yritetään tehdä liian suuria korjausliikkeitä, liian monta korjausta kerralla tai muutoksen kohteet eivät aidosti ymmärrä muutoksen syytä. Opinäytteen tavoitteena on ennen kaikkea selvittää sprinteissä tehtyjen ratkaisujen nykytilaa. Nykytilan analyysin avulla voidaan löytää keinoja joilla selkeyttää tehostustoimenpiteiden jalkauttamiseen liittyvää toimintamallia ja käytäntöjä. Näin varmistetaan mahdollisimman hyvät ja pysyvät tulokset.

## 1.1 Tausta

Toimeksiannon taustatekijänä toimii tavoite hyvien toimintatapojen löytämiseksi. Opinäytetyön aihetta pohdittiin yhdessä yksikönpäällikkö Piia Uljaan kanssa. Aihe on tullut toimeksiantajalta ja se koetaan organisaation kannalta ajankohtaiseksi, tärkeäksi ja hyödylliseksi yksikön toimintatapojen selkiyttämiseksi. Uuden yksikön perustamisessa on paljon huomioon otettavia asioita. Toimintatapojen miettiminen ja muokkaaminen ovat pitkä ja jatkuva prosessi.

Nykymallilla prosesseja alettiin kehittää eri liiketoiminta-alueen yksiköissä ja tiimeissä keväällä 2016. Lyhyiden kehitysprojektien eli sprinttien tavoitteena on järjestelmällisellä lähestymisellä tuottaa pysyviä ja mitattavia tuloksia. Jokaisella liiketoiminta-alueella on yksi sprint-kaista, jota vetää Lean kehityspäällikkö. Sprinteissä on saatu hyviä tuloksia aikaiseksi, mutta järjestelmällistä jälkiseurantaa ei kuitenkaan ole. Ei siis ole tiedossa onko tehostettujen prosessien suoritus saatu vakiinnutettua, ovatko ratkaisut jalkautuneet käytäntöön ja kuinka hyödyt on saatu realisoitua.

Lean kehityspäälliköiden haastattelun (Berg & Reiman 2017) perusteella tuntuma oli, että joitain yksittäisiä asioita on saatu hyvin jalkautettua. Hypoteesi kuitenkin on, että osassa ratkaisujen jalkautuksissa on ollut haasteita ja kaikki tehdyt ratkaisut eivät ole käytössä. Mahdollisia syitä implementoinnin epäonnistumisille oli kehityspäälliköiden mielestä monia. Yhdeksi syyksi epäiltiin, että yksiköiden ja tiimien tavoitteet eivät välttämättä

tue ratkaisujen jalkauttamista. Sprintin jälkeen pääsääntöisesti seurataan vain ison tason mittareilla, joista ei ole näkyvyyttä yksittäisiin prosesseihin. Tarkempaa seurantaa ei siis vaadita tai valvota. Osaamisen tai ajan puute nousivat haastattelussa esiin mahdollisiksi syiksi ratkaisujen jalkautusten epäonnistumiin.

## 1.2 Työssä esiintyviä käsitteitä

Backlog

*Kehitysjono*

Implementointi (jalkauttaminen)

*Kehitysratkaisujen käyttöönotto*

Iterointi

*Ongelman ratkaisua toistoja hyödyntämällä. Jokaisen iteraation jälkeen on joku valmis tuotos, jota edelleen kehitetään.*

Ketterä kehittäminen (agile)

*Prosessinkehitysmenetelmä, joka perustuu sanansa mukaisesti ketteryyteen kuin myös yhteistyöhön ja iterointiin. (OP n.d.)*

Lean

*Johtamisfilosofia, joka perustuu asiakasarvon kasvattamiseen prosessin hukkaa ja muita turhia toimintoja vähentämällä (Vuorinen 2013, 71).*

NPS

*Net Promoter Score. Nopea tapa mitata asiakasuskollisuutta.*

Ohjelmistorobotiikka

*Kustannustehokas tapa automatisoida rutiinitehtäviä, joilla on suuret volyymit. Vähentää työvoiman tarvetta ja virheitä sekä nopeuttaa läpimenoaikoja. (CGI n.d.)*

Sprint / sprintti

*Lyhyt projekti. Sprintit ovat enemmän tunnettuja ohjelmistokehityksen puolelta, mutta ovat tulleet käyttöön myös muille toimialoille. Sprintillä OP:ssa tarkoitetaan lyhyttä 1-6 viikon aikajaksoa, jonka aikana tiimin on saatava aikaan valmis tuote tai testattu ratkaisu. Lyhyt aikaraja itsessään rajaa suuret muutokset pois ketterän kehittämisen piiristä.*

Strukturoitu

*Järjestelmällinen*



### 1.3 Toimeksiantajan esittely

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Asiakkaita on noin 4,4 miljoonaa, joista yritysasiakkaita on joka kymmenes. OP Ryhmä muodostuu 167 itsenäisestä osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä tytä- ja lähiyhteisöineen. Osuuspankkien omistaja-asiakkaiden määrä on yli 1,8 miljoonaa. Työntekijöitä OP Ryhmässä oli vuoden 2017 lopussa hieman yli 12 000. OP Ryhmä muodostuu osuuspankkien yhteenliittymästä sekä muusta OP ryhmästä eli yhteenliittymän ulkopuolisista yrityksistä, joiden äänivallasta yhteenliittymään kuuluvat yhteisöt omistavat puolet (kuva 1). (OP 2018.)



OP Ryhmän luottolaitokset vastaavat toistensa veloista. EKP valvoo OP Ryhmää konsolidoidusti.

Kuva 1. OP Ryhmän rakenne (OP 2018).

Vuosi 2018 on muutosten vuosi johtokunnan jäsenten osalta. Ryhmän pääjohtajana vuodesta 2007 toiminut Reijo Karhinen jäi eläkkeelle 31.1.2018. Uutena pääjohtajana aloittaa maaliskuussa Keskinäisestä Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisesta OP Ryhmään palaava Timo Ritakallio (OP 2018d). Tämän lisäksi ryhmätasoisesta pankkiliiketoimintasegmentistä vastannut johtokunnan jäsen Jouko Pölönen siirtyy vuoden 2018 puolella välissä Ilmarisen toimitusjohtajaksi (OP 2018e).



Kuva 2. Pääjohtaja ja johtokunta (OP 2018b).

Ryhmäpalveluiden (kuva 2) Keskitetty palvelutuotanto tarjoaa palveluita keskitetysti OP Ryhmän liiketoiminnoille sekä osuuspankeille. OP:n keskitetyissä palveluissa hoidetaan sekä pankki-, vakuutus- että varallisuudenhoidon asiakkaiden puhelin- ja verkkopalveluja sekä pankkien tarvitsemia taustatöitä. Vuosittain tuotetaan noin kolme miljoonaa asiakaspalvelukontaktia ja noin viisi miljoonaa taustatehtävätransaktiota. Toimipaikat sijaitsevat tällä hetkellä Helsingissä, Tampereella, Kuopiossa, Joensuussa sekä Vaasassa. Kesällä 2016 tehdyn linjauksen mukaan painopiste siirtyy jatkossa Helsingistä maakuntiin.

Palveluita keskittämällä pankit mahdollistavat itselleen enemmän aikaa asiakaskohtaamisiin ja myyntiin. Keskitetyt palvelut myös pienentävät pankeilta operatiivista riskiä taustatehtäviin liittyvissä toiminnoissa. Palvelun keskittämistä myydään pankeille mm. seuraavilla argumenteilla:

- Tehokkuushyötynä keskittäminen tarjoaa yhtenäiset prosessit sekä niiden jatkuvan kehittämisen.
- Muutokset palveluihin ja liiketoimintamalliin on helpompi viedä läpi yhdessä organisaatiossa.
- Palvelun laadulla minimoidaan operatiivisia riskejä, kun yhtenäiset työohjeet ja prosessit ohjaavat tekemistä.

OP ryhmä on asettanut tavoitteeksi muuttua vahvan finanssiosaamisen omaavaksi monialaiseksi palveluyritykseksi. Strategia perustuu pitkäjänteiseen liiketoiminnan kehittämiseen, ja siinä korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Muutos vaatii merkittäviä kehittämispanoksia niin ICT-teknologiaan kuin palveluvalikoimaan, prosesseihin sekä osaamiseen. OP seuraa ennakoivasti toimintaympäris-

tön muutoksia, megatrendejä ja ilmiöitä ja hakee rohkeasti kasvumahdollisuuksia. Uudella strategialla pyritään vastaamaan toimintaympäristössä esiintyviin haasteisiin sekä tarttumaan mahdollisuuksiin, joita se tarjoaa. Vuoden 2017 kehittämispanokset olivat yli 450 miljoonaa euroa, ja ne kohdistuivat nykyliiketoiminnan kehittämiseen. Uusien liiketoimintojen osuus panostuksesta kasvaa tulevaisuudessa. (OP 2018c ja OP 2018.)

Toimeksiantajana kehittämistehtävälle toimii OP Asiakaspalvelut Oy:n Keskitetty palvelutuotanto-osasto. Tarkemmin kehittämistyö tehdään Prosessikehitysyksikköön. Prosessikehitysyksikkö perustettiin kesällä 2016 organisaatiouudistuksen yhteydessä, ja sen toiminta käynnistyi loppuvuoden 2016 aikana. Yksikössä keskitytään palveluprosessien ja toimintamallien kehittämiseen. Ydinalueita ovat toimintatapojen virtaviivaistaminen ja prosessien parantaminen Lean-menetelmien avulla. Toimintaa kehitetään entistä virheettömämmäksi ja tehokkaammaksi myös päivittäisten toimintojen automatisoinnilla käyttäen ohjelmistorobotiikkaa.

Opinnäytetyön tekijä toimii prosessikehitysyksikössä Lean kehityspäällikkönä ja vastaa keskitetyn palvelutuotannon varallisuudenhoidon prosessien kehittämisestä. Opinnäytteen kehittämistyö kattaa koko prosessikehitysyksikön sprint-muotoisen kehittämisen ratkaisujen implementoinnin, eli myös pankki- ja vakuutusliiketoiminnan osa-alueet.

#### 1.4 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa nykytilaa ja sitä kautta mahdollisesti löytää keinoja, joilla toimenpiteiden jalkauttamisen toimintamallia voisi selkeyttää ja tehostaa. Kehittämistyöllä haetaan vastaus, miten sprint-muotoisten projektien tuotoksena syntyvät prosessien parannustoimenpiteet implementoidaan mahdollisimman tehokkaasti. Miten toteutumisen jälkiseuranta tulisi hoitaa, jotta saavutetut hyödyt tulevat käytäntöön ja jäävät pysyviksi? Tavoitteeseen pyritään kartoittamalla ensin nykytilannetta ja lisäämällä ymmärrystä, mitkä tekijät vaikuttavat implementoitumisen onnistumiseen.

Toiminnallista työtä tehtäessä on muistettava, että itse raportin lisäksi työhön kuuluu kirjallinen produkti eli tuotos. Produktin tekstin kohderyhmä on eri kuin raportin, joten ne saattavat keskenään poiketa tutkimusviestinnällisesti. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 65.) Opinnäytetyöraportin lisäksi työn konkreettisena tuotoksena on toimenpiteiden jalkauttamiseen liittyviä kehitysehdotuksia.

Kehitystyö rajataan nykytilan kuvaukseen ja analysointiin sekä ratkaisujen implementointiin ja niiden jalkautumisen jälkiseurantaan. Itse työvaiheista ulkopuolelle rajataan varsinainen prosessien kehittäminen. Prosessien kehittämisen kokonaisuuden ymmärtäminen on kuitenkin erittäin tärkeää työn onnistumisen kannalta.

## 2 TEOREETTINEN TAUSTA

Yrityksen strategia on viime kädessä valintoja, mitä tehdään ja mitä ei tehdä. Toimintaympäristö muuttuu ja yritysten tulee päättää, mihin keskitytään muuttuvassa tilanteessa. Halutaanko jostain liiketoiminnoista kokonaan eroon, vai haetaanko jalansijaa joltain aiemmin tuntemattomalta alueelta? Muutokset edellyttävät entistä rohkeampia strategisia valintoja. Yrityksen keskeinen resurssi on uudistumiskykyinen henkilöstö, ja katse on käännettävä ihmisiin, asenteisiin, arvoihin, tottumuksiin ja rutiineihin. Aiemmin menestyksen tukipilareina olleet vakiintuneet ajattelu- ja toimintatavat voivat muodostua uudistumisen esteeksi. (Hämäläinen, Maula & Suominen 2016.)

OP on selkeästi strategiassaan osoittanut vanhojen liiketoimintojen tehostamisen olevan ensisijaisen tärkeää. Teoreettinen viitekehys muodostuu tämän työn kannalta kolmesta olennaisesta osa-alueesta: muutosjohtamisesta, prosessien kehittämisestä ja projektinhallinnasta. Muutos ja uudistuminen vaativat aina ensin ihmisten sitouttamista, muutosjohtamista ja mahdollisia yrityskulttuurin muutoksia. Vanhan liiketoiminnan kehittäminen ja kilpailukyvyyn ylläpito edellyttävät prosessien kehittämistä ja toimintatapamuutoksia onnistuneiden muutosprojektien läpivientien kautta. Mikään ei muutu, jos asiat tehdään samalla tavoin kuin ne on aina tehty. Muutokseen sitoutuminen vaatii, että muutoksen kohteena olevat ihmiset ymmärtävät muutoksen taustat, tarpeet sekä muutoksen askeleet.

Projektinhallinta on laaja kokonaisuus, johon kuuluu paljon eri osa-alueita. Ideaalitulanteessa prosesseja ja toimintatapoja kehitetään organisaatiossa toistuvasti jatkuvan parantamisen kautta. Kuitenkin arki osoittaa usein toisin eikä aikaa kehittämiseen tunnu työn ohella löytyvän. Tämän vuoksi projektimainen työskentelymuoto on lisääntynyt merkittävästi ja on jo osana työpaikkojen arkea. Systemaattisen projektin eteenpäin viemisen lisäksi siihen kuuluu vähintään yhtä suurena osana ryhmän valitseminen sekä ihmisten johtaminen ja sitouttaminen. Muutosjohtamisen merkitystä projektien onnistumiseen ei voi vähätellä. Ihmisten osallistuttaminen edellyttää viestintää. On parempi kertoa, ettei ole kerrottavaa kuin jättää kertomatta. Mäntyneva (2016, 13) määrittelee projektin ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan.

## 2.1 Muutosjohtamisen avulla kohti tavoitetilaa

Muutosjohtaminen ja muutoksesta puhuminen alkaa saavuttaa jo kyllästymispisteensä. Muutos sanana pitää sisällään lupauksen, että sillä on loppumispisteensä. Enää ei pitäisikään puhua muutoksesta, kun organisaatioiden uudistumisesta on tullut samalla niiden elinehto. Laamasen ym. (2016, esipuhe) mukaan muutoshankkeen voi tuhota monella tapaa. Viestintään, aktivoivaan osallistamiseen ja nopeiden tulosten aikaansaamiseen tulee kiinnittää riittävästi huomiota onnistuakseen. Muutosvastarinnan käsitteelyyn tulee panostaa ja keskittyä oikeiden ongelmien ratkomiseen. Myös organisaation huono ilmapiiri tai henkilöiden haastavat elämäntilanteet voivat aiheuttaa välinpitämättömyyttä hankkeen onnistumista kohtaan.

Organisaation toimintakulttuuri määrittelee uudistumisen nopeuden. Toimintakulttuuri pitää sisällään usein yhteisön uskomukset, ihmiskäsityksen, odotukset, normit, säännöt, roolit ja menettelytavat, jotka kaikki ovat usein epävirallisia. Merkittävässä muutoksissa toimintakulttuuri muuttuu aina. Toimintakulttuuri voi joko edistää uudistumista tai pahimmillaan estää kehityksen. Ensimmäisenä tulee selvittää organisaation muutoskyvykyys. On tärkeää tunnistaa kulttuurin asettamat esteet muutokselle yhtä lailla kuin tiedostaa ne valmiudet, jotka vahvistavat muutosvalmiutta. Kestävä kasvu edellyttää muutoskyvykkyyden kehittämistä. (Laamanen ym. 2016, 13-14.)

Työyhteisön tietoinen kehittäminen edellyttää muutosherkkyttä sekä muutosvalmiutta. Työyhteisössä muutosherkkyys kuvaa työyhteisön kykyä tunnistaa ja ennakoita erilaisia muutostarpeita. Muutosvalmiuteen liittyvät työmotivaatio, innovatiivisuus ja luovuus, sitoutuminen, valtuuttaminen ja yhteistyö. Muutoksen hallinnan keskeinen tekijä on, miten muutosta johdetaan ja kuinka työyhteisö toimii. Muutostilanteissa esiintyvät ristiriidat johtuvat useimmiten tietämättömyydestä sekä tulevaisuuden peloista. (Paasivaara ym. 2008, 21-22.)

### 2.1.1 Muutoksen monet kasvot

Muutos ei ole vapaavalintaista. Maailma muuttuu silloinkin, kun emme haluaisi. Tämän vuoksi muutoksen perustaitojen oppiminen on tärkeää. Muutos on aina viime kädessä yksittäisen ihmisen vastuulla. Muutosta täytyy haluta ja osata sekä uskaltaa muuttua. Esimiehen asema on kuitenkin yhtä olennaisessa roolissa. Asioihin suhtaudutaan rohkeasti, kun esimies on innostunut ja laittaa itsensä likoon. Muutokselle pitää olla myönteinen, mutta tehokkaimpiin tuloksiin päästään, kun esimies haluaa muuttua myös itse. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 258-259.)

Uudistumishankkeen voi aloittaa vain kerran. Onnistuminen edellyttää hyvää asioiden hallintaa sekä innostuneisuutta. Muutosta kannattaisi aina lähestyä kokonaisvaltaisesti sen sijaan, että keskitytään vain yksittäisiin asi-

oihin ja osaprojekteihin. Muutoshankkeen ydin muodostuu yksilön toimintatavan muutoksesta. Ihmiset sitoutuvat uusiin toimintatapoihin paremmin, kun he ovat olleet itse niitä suunnittelemassa. Pysyviin tuloksiin ja kestävien tulosten saavuttamisen kannalta suurimmat virheet tehdään muutoshankkeen alussa. Toinen kriittinen kohta on, omaksuvatko ja sitoutuvatko ihmiset uuteen toimintatapaan vai esiintyykö muutosvastarintaa. (Laamanen ym. 2016, 33-34.)

Muutoksen mahdollistamiseksi tarvitaan halua ja kykyä muuttua. Halu muuttua tarkoittaa muutostarpeen tunnistamista, suunnan valintaa sekä uskoa, että muutos on mahdollinen. Kyvyllä muuttua tarkoitetaan muutoksen perustaitojen ymmärtämistä, miten asiat muuttuvat ja miten niitä estävät asiat eliminoidaan. Kumpaakin tarvitaan. Suurin osa ihmisistä ei halua muuttua. Muutos on aina vaikeaa ja vaatii uskoa. Muutoksen käynnistämiseen vaaditaan ongelman havaitsemista ja sen myöntämistä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 264-266.)

Muutos vaatii tahdonvoimaa. Ihmisten elämässä tekemät teot voidaan jakaa kahteen kategoriaan: joko tietoisiin päätöksiin tai olemme tapojemme orjia. On kuitenkin vaikeaa tunnistaa, mitä olemme päivän aikana tehneet, ja siksi jälkimmäistä kategoriaa on vaikea huomata. Tekemiseen liittyviä tapoja on hyvä pyrkiä tunnistamaan, jotta opimme kyseenalaistamaan. Päätökset tehdä toisella tavalla vaativat paljon enemmän energiaa kuin tehdä, kuten tähänkin asti on totuttu. Muutoksen logiikan voi kiteyttää seuraaviin asioihin. Hyvä elämä koostuu hyvistä tavoista ja huono elämä huonoista. Molempien edellä mainittujen muuttaminen on vaikeaa. Huonoista tavoista luopuminen vaatii valtavasti energiaa, jonka vuoksi energia kannattaakin suunnata korvaavien tapojen luomiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 269-270.)

Ihminen sitoutuu uuteen vasta, kun ymmärtää, miksi siihen on ryhdyttävä. Päätös on tunneperäinen. Yleisellä tasolla muutoshanketta perustellaan toimintaympäristön muutoksella, hyödyillä sekä uhkilla ja mahdollisuuksilla. Toimintatapamuutoksen syistä kannattaa käydä jatkuvaa keskustelua, koska eri ihmiset kohtaavat vaatimukset oman toiminnan muuttamisesta eri aikoihin. Jatkuvalla asian esillä pitämisellä muistutetaan muutoksen merkityksestä ja välttämättömyydestä. (Laamanen ym. 2016, 37-38.)

Tavat syntyvät toistamalla, ja muutokset ovat pitkään rasittavia. Goethen sanoin: ”Kaikki on vaikeaa, kunnes se on helppoa”. Koska muutos on vaikeaa, kerrallaan ei pitäisi keskittyä muuttamaan kuin yhtä tai muutamaa asiaa kerrallaan, ja pyrkiä muuttamaan ne mahdollisimman nopeasti tavoiksi. Alkuun monet tavoista tuntuvat hankalilta, mutta hitaasti ne oppoavat syvemmälle, kunnes muuttuvat liki automaatioksi. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 271-272.)

Tuominen & Pohjakallio (2012, 272-273) ovat luoneet mallin asioista, jotka edesauttavat muutoksessa. Tätä kuuden kohdan mallia he kutsuvat Muutoksen kuusilehtiseksi apilaksi:

1. Kokoa ryhmä
2. Luo oikea asenne
3. Fokusoi olennaiseen
4. Luo tästä tapa
5. Iloitse matkasta
6. Kerro muutoksesta kaikille

Muutos yksin on usein vaikeampaa kuin muutos ryhmässä. Se ei silti tarkoita, että muutos ryhmässä olisi helppoa. Ryhmän rakenne on tärkeää. Osa ihmisistä haluaa muuttua ja osa ei. On siis hyvä tapa ottaa alkuvaiheessa mukaan innostuneimmat. Kun ryhmä on koottu oikein, se kannattelee myös niinä hetkinä, kun into on lopahtamassa tai joku on pudonnut kyydistä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 96;273.)

Muutos on aina mahdollinen, mutta se ei ole helppoa. Ei siis kannata myöskään teeskennellä, että se on. Oikea asenne on tärkeää ongelmia kohdattaessa. Valmistautumalla haasteisiin ennakkoon ja korostamalla ryhmän edelläkävijyyttä ja rohkeutta, luodaan oikeaa asennetta. Ongelmiin voi suhtautua innostuneesti ja ottaa ne mahdollisuutena oppia uusia asioita itsestä ja ympäristöstä. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 273.)

Muutos on organisaatiolle aina oppimisprosessi. Tekniset hankkeet voidaan toisinaan tehdä ilman tarkkoja suunnitelmia, mutta ihmisten kautta tapahtuvaa ajattelutavan ja asenteiden muutoksia on helpompi ajatella prosessina, joka sisältää suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin vaiheet. Prosessin suunnittelu sisältää muutoksen kohteen sekä tavan toteuttaa muutoksen. Käytännön toteutus on riippuvainen ihmisten halusta ja kyvystä oppia uutta. Prosessimaisessa ajattelussa suunnitelmia tarkastellaan jatkuvasti lisääntyneen ymmärryksen ja tiedon valossa. Seuraavat muutoksen vaiheet rakennetaan edellisessä vaiheessa saatujen oppien ja syntyneiden näkemysten pohjalta. Hankkeen tarkoitus ja tavoitteet pidetään kirkkaasti mielessä. (Laamanen ym. 2016, 129.)

Muutos nähdään usein projektina, jota lähestytään mekaanisesti ja keskittyään muutettaviin asioihin, kuten järjestelmiin tai prosessikuvauksiin. Nämä ”kovat” asiat harvoin saavat aikaan kestäväää muutosta käyttäytymisessä ja toiminnassa. Muutosjohtamisen malleja on paljon. Laamanen ym. (2016, 130) ovat muokanneet kolme muutosprosessin lähestymistapaa: nopeat tulokset, keskitetty suunnittelu sekä hajautettu dialogi. Näiden kolmen eroavaisuudet syntyvät siitä, miten ne suhtautuvat suunnitteluun, analyysiin ja niiden pohjalta tehtäviin ratkaisuihin.

Asia jota halutaan muuttaa, tulee miettiä ja esitellä selkeästi sekä kertoa miksi se on tärkeää. Kun on saatu kasaan innostuneen asenteen omaava

hyvä ryhmä, seuraava vaihe on havainnointi, joka auttaa päättämään mi-hin keskitytään. Muutos vaatii tahdonvoimaa, joka on rajallinen luonnon-vara. On tärkeää päättää, mitä halutaan muuttaa ja keskittyä vain siihen. Yhteen asiaan keskittymisessä on myös se etu, että se johtaa automaatti- sesti priorisointiin. Tämän vuoksi kannattaa etsiä muutettavia tapoja, jotka toistuvat usein ja joiden vaikutus on mahdollisimman suuri. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 273.)

Muutos syntyy vasta, kun uusi käytäntö muuttuu tavaksi. Tavoitteena on, että uusia asioita alkaa tapahtua huomaamatta. Tämä vaatii sekä asioiden yksinkertaistamista että toistoja. Uuden tavan tulee olla helppo ja yksin- kertainen. Ihmiset tekevät ainoastaan asioita, joita he haluavat tehdä. Val- tuuta kaikki kantamaan vastuu siitä, että pysytään oikealla tiellä. Kaiken ei kuitenkaan tarvitse olla vakavaa, joten muista palkita ihmisiä ja nauraa vir- heille. Muutoksen ei tarvitse olla ikävää, tylsää ja vaikeaa. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 274.)

Muutoksesta kertominen on tärkeää. Tämä on yksinkertainen ja tehokas muutoksen vahvistaja. Kannattaa pitää asenne, joka ei mahdollista epäon- nistumista. Muutoksesta kannattaa puhua toteutuneena liian aikaisin. Näin kynnyks keskeyttämiseen kasvaa, ja ihmiset uskovat muutoksen onnis- tuneeseen toteutumiseen. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 275.)

### 2.1.2 Miten saada ihmiset mukaan muutokseen

Organisaation suhtautuminen muutokseen vaikuttaa varmasti sen onnis- tumiseen. Millainen yrityskulttuuri on ja tukeeko se muutosta? Organisaat- ion kulttuuria voi muuttaa, mutta se vie aikaa. Takavuosien menestymi- nen saattaa kääntää huomion sisäänpäin, jolloin ei nähdä uusia tilaisuuksia tai uhkatilanteita. Muutostahto organisaatiossa syntyy tietynlaisesta pa- kottavuuden tunteesta. Riittävän monen tulee ymmärtää, että toimintaa muutoksen eteen tarvitaan nyt eikä joskus tulevaisuudessa. Pakottavuuden tunne toimii vahvasti fokuoivana voimatekijänä. Aito muutostahto syntyy eri organisaatiotasolla toimivista ihmisistä lähtevästä johtajuu- desta. Suuri osa tunnistetuista muutoshankkeista jää käynnistymättä, to- teutumatta tai muuten vaan epäonnistuu. Epäonnistuneet hankkeet syö- vät kannattavuutta ja rasittavat yritystä. (Kotter 2009, 6-10.)

”Aina kun muutoksia tulee, ihminen esittää itselleen kolme kysymystä:

1. Miten minun käy?
2. Miten minun käy?
3. Miten minun käy?”

Ihmisten suhtautuminen muutokseen riippuu muutoshalukkuudesta. In- novatiivisessa organisaatiossa toimitaan aktiivisesti muutoksien toteutta- misen eteen, kun muutoksia pelkäävässä organisaatiossa pyritään pitä- mään asiat ennallaan. Halu muutokseen syntyy oikeasta ajoituksesta, so- pivasta paineesta, riittävästä viestinnästä sekä kannustavasta johtami-



sesta. Halun ohella kuitenkin tarvitaan myös kyky uudistua. Muutosta hidastavat ja vaikeuttavat sisäiset jännitteet ja kilpailu eri tiimien tai yksiköiden välillä. (Jabe 2017, 195-196.)

Mikäli työntekijät on jossain vaiheessa jyrätty ja jätetty ilman vaikutusmahdollisuuksia, on saatettu hankaloittaa muutoksiin sopeutumista tulevaisuudessa. Ihmiset käyttäytyvät muutoksissa epäjohdonmukaisesti. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää tuntea alaisten osaamiset ja persoonallisuus, jotta voidaan johtaa erilaisuutta. Muutoksen johtamisessa oleellista on keskittyä pelkojen lievittämiseen. Tarjoamalla paljon faktaa näytetään, että on muitakin totuuksia kuin mahdollisten huhujen aiheuttamat pohdinnat. Muutosta ei silti oteta aina avosylin vastaan, mutta luomalla uskoa tulevaisuuteen sitä voidaan hallita. (Jabe 2017, 201-202.)

Puolustusmekanismeilla pyritään vähentämään epämiellyttävää oloa. Masentuneisuus ja katkeruus syövät energiaa ja ovat merkkejä, että henkilö ei ole kyennyt kohtaamaan alkuperäistä tunnetta. Perustunteet, kuten viha tai ilo, sen sijaan energisoivat. Mikäli alainen tuntee vihaa, on tärkeää vain kuunnella. Protestoinnille on annettava oma tila ja aika. Itseensä kohdistuva arvostelu voidaan hyödyntää kaivamalla sieltä rakentava kritiikki esiin. Kun ihmiset huomaavat, että muutosta ei voi estää, viha vaihtuu suruksi. Tämä vaihe vaatii aina aikaa, koska siinä on kyse luopumisesta ja vanhoista tavoista poisoppimisesta. Suruvaiheessa ryhmää ja yksilöitä tulee tukea, kannustaa ja valmentaa muutokseen. Vaikeat asiat tulee ottaa esiin avoimesti ja rohkeasti. (Jabe 2017, 202-203.)

Johtajuudella ja johtajalla on suuri rooli ja paljon tehtävää muutoksen johtamisessa ja eteenpäin viemisessä. Jaben (2017, 207-208) mukaan johtajalla on muutoksessa seitsemän tehtävää:

1. Itsensä muuttaminen  
*Kukaan ei voi muuttaa muita, ellei ensin itse muutu.*
2. Muutosagenttien etsiminen  
*Poimi muutoshakuiset henkilöt muutosprosessin omistajiksi.*
3. Vision luominen  
*Johtajan tehtävänä ei ole liiketoiminnan johtaminen, vaan sen muuttaminen.*
4. Verkostojen kehittäminen  
*Organisaatioissa on aina toimintaa ylläpitävä verkosto, jonka rinnalle on luotava verkosto bisneksen muuttamiseksi.*
5. Asiakaspalveluprosessien viilaaminen  
*Ylimmän johdon tehtävänä on yhdistää monimutkainen organisaatorinen prosessi yksinkertaisiksi osaprosesseiksi.*
6. Kaikille todelliset asiakkaat  
*Eniten energiaa tuo aito ja tuloksia tuottava kommunikaatio. Väli-tön kosketus asiakkaaseen on työssä palkitsevinta.*
7. Minä-johtamisesta me-johtamiseen  
*Vastuu tuo vapauksia.*

Edellä olevasta Jaben listauksesta puuttuu selkeästi muutosviestintä, jossa esimiestyöllä on suuri merkitys. Tämä on myös asia, joka saa yleensä eniten kriittistä palautetta muutostilanteissa. Odotukset viestinnälle ovat suuria ja joskus epärealistisia. Onnistuneella muutosviestinnällä luodaan luottamusta, turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta ja innostusta. Esimiehen tulee suodattaa työntekijälle tärkeitä asiat ja viestiä ne ymmärrettävästi ilman hienoja termejä. Kielen tulisi olla yksinkertaista ja samalla yksiselitteistä. Työntekijä katsoo asioita omasta näkökulmasta ja tulkitsee viestejä omien kokemustensa kautta. (Pirinen 2014, 116-126.)

Muutosten toteuttamista helpottamaan tulee asettaa välitavoitteita. Saa-vutuksia kannattaa juhlia hetken hengähtämällä, eikä pysähtymisen tarvitse olla kakkukahvitilaisuutta suurempi. Ihmisiä kannattaa rohkaista ilmaisemaan käsityksiään ja antamaan palautetta. Johtajan paikka on ulkoisen ympäristön ja ryhmän rajapinnassa, ei huipulla sen paremmin kuin keskelläkään. Sopivan etäisyyden säilyttäminen on tärkeää, jotta työnteko säilyy ensisijaisena. Virtauksen luomisessa on välttämätöntä, että työntekijät näkevät merkityksensä kokonaisuuteen, miten heidän panos vaikuttaa ja mihin. Johtajan ei tule korostaa omaa tärkeyttään, vaan kaikkien panoksen tärkeyttä, joka luo lopulta me-henkeä. Me-henki tuo avointa keskustelua ja aktiivista osallistumista. Luottamuspääomaa saa lisättyä rehellisellä ja toista kunnioittavalla vuorovaikutuksella. Mikään ei luo niin paljon mahdollisuuksia kuin kahden toisiaan kunnioittavan ihmisen ja toistensa näkökannoista kiinnostuneen ihmisen keskustelu. (Jabe 2017, 204-209.)

”Dialogista uuteen toimintaan” on osallistava malli (kuva 3), joka noudattelee Levinin ja Kolben käsityksiä muutoksen luonteesta. Muutos nähdään tässä mallissa oppimisprosessina, ja siinä luotetaan enemmän toimintaan kuin analyysiin. Ytimessä on ymmärtämiseen tähtäävä dialogi, jonka avulla tilannetta ymmärretään paremmin ja voidaan kehittää parempi toimintatapa. Johdon rooli on suunnittelun sijaan innostaa ja ohjata ihmisiä haluttuun suuntaan. Malli sopii tilanteisiin, joissa haetaan uudenlaista johtamista ja toimintaa. (Laamanen ym. 2016, 131.)



Kuva 3. Dialogista uuteen toimintaan -prosessimalli. (Laamanen ym. 2016, 147.)

Dialogi on helpompaa pienessä ryhmässä, jonka voi kutsua samanaikaisesti koolle, kuin satojen ihmisten organisaatiossa. Dialoginen malli tähtää toimintatavan ja käyttäytymisen muutokseen. Sen ydin ei ole kattava suunnitelma, vaan organisaatiolle asetetun haasteen myötä käytävä dialogi, joka toteutuu organisaation eri osissa muutosta tukevan rakenteen puitteissa. Haaste tulkitaan kunkin, niin johtajan kuin tekijän, oman kokemuksen ja arjen kautta. Heitä ohjataan haastamaan omaa ajatteluaan, ottamaan uusia rooleja ja kokeilemaan/muuttamaan omaa toimintaansa. Tämä tekee organisaatiosta entistä kyvykkäämmän kohtaamaan tulevaisuuden haasteita. (Laamanen ym. 2016, 152.)

### 2.1.3 Erilaisten ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen tilanteessa kuin tilanteessa perustuu samoihin lainalaisuuksiin: ihmisten erilaisuuksien ymmärtämiseen. Esimiehellä on suuri rooli työssä viihtymiseen ja tyytyväisyyteen. Viihtymisellä taas on yhteys tuottavuuteen.

”Vahva johtaja uskaltaa valita itseään lahjakkaampia ja hyvin erilaisia alaisia eikä vain itsensä klooneja.” Yrityksissä on ymmärretty, että erilaiset ihmiset ovat pääomaa. Kuitenkin monesti on vaikea ymmärtää, miksi jotkut ajattelevat typerästi tai toimivat oudosti. Osa erilaisuudesta on näkyvää, kuten ulkonäkö, ikä, sukupuoli, pukeutuminen ja käytöstavat. Näkymättömät asiat ovat niitä, joista esimiehen kannattaa olla tietoinen. Tällaisia piilossa olevia tekijöitä on monia, esimerkiksi koulutus, työtavat, ammatti, persoonallisuus, luonteenpiirteet, arvomaailma, elämäntilanne ja maailmankatsomus. Osa näistä vaikuttaa myös työntekoon. Alainen haluaa, että esimies kohtaa hänet yksilönä. Jokaisessa on valtavasti voimavaroja, jotka tulevat pintaan, kun niiden annetaan nousta. (Jabe 2017, 13-14.)

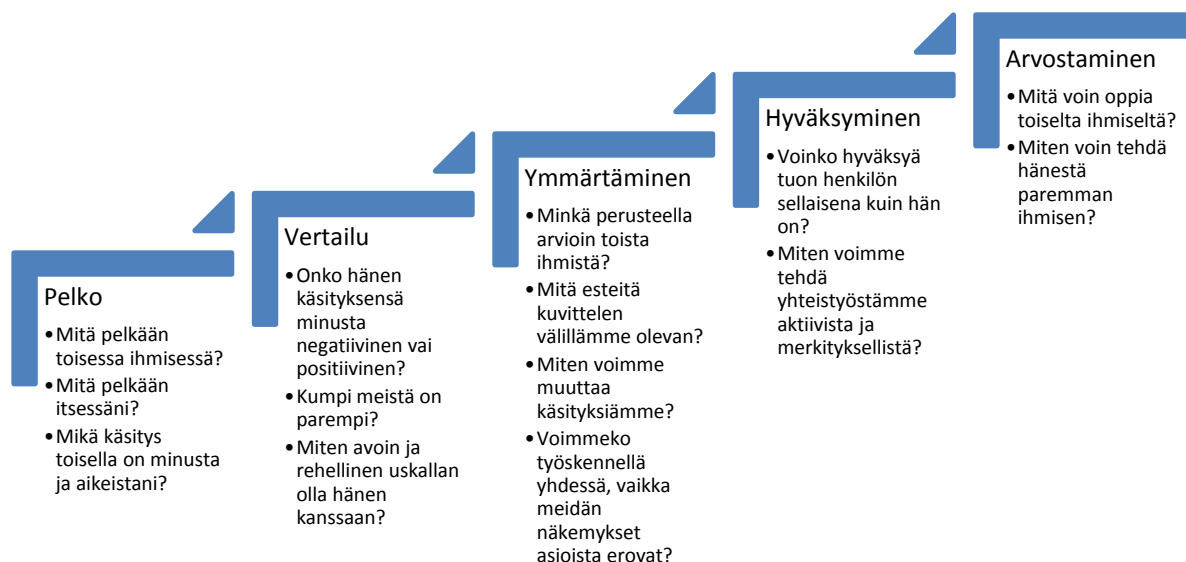
On tutkittu, että ihmiset eivät ota arvostelua vastaan tai sitoudu tavoitteisiin, elleivät ne ole heidän itsensä asettamia. Mikäli ei onnistuta saavuttamaan tavoitteita, se usein selitetään niin, että tavoitteita ei ole asetettu oikein. Jokainen pitää omia käsityksiään ainoina oikeina ja toisaalta myös omia tulkintoja tosiasioina. Usein johtaja valitsee alaisikseen ihmisiä, joilla on samoja ominaisuuksia kuin heillä itsellään, jotta välttyy kuulemasta asioita, joista ei pidä. Omat käsitykset tulisi tasaisesti kyseenalaistaa, jotta kaikki mitä näkee ja kuulee, ei tule suodatettuna. Erilaisuus on hyväksi ja täydentää toisiaan. (Jabe 2017, 13-16.)

Usein erilaisuus mielletään ärsyttäväksi. Tämä on esteenä sille, ettei välttämättä osata nähdä pinnan alla piilevää hyvää ihmisessä. Esimies saattaa sulkea valtavasti potentiaalia ja työyhteisön resursseja tunnereaktion pohjalta. Toisen negatiivisista piirteistä kannattaa etsiä tietoisesti hyvää ja näin kehittää itseään tunnistamaan, mistä omat tunteet syntyvät. Negatiivista tunnetta ei tarvitse kieltää, mutta voi opetella ajattelemaan, että toinen

ihminen on vain erilainen, ei ärsyttävä. Tunneälykäs johtaja opettelee tuntemaan ihmiset ja heidän ajatusmaailmansa ja avartaa näin näkökulmia. (Jabe 2017, 17-18.)

Ihminen on laumaeläin, jonka yksilöillä on erilaisia vahvuuksia. Jos kaikkia ihmisiä kohdellaan samalla tavalla, ei synny aitoa vuorovaikutusta. Erilaisien ihmisten välille syntyy väistämättä konflikteja. Erimielisyydet voivat kuitenkin toimia myös liikkeelle panevana voimana. Johtajaa tarvitaan taroituksen kirkastamiseen sekä erilaisten ihmisten välisten konfliktien suitsemiseen. Johtajan on myös huolehdittava, että kaikki tietävät missä mennään, eli tieto on symmetristä. Samanlaisuus sitoo lauman jäseniä yhteen, ja erilaisuus tekee ihmisistä menestyksekkäitä. Joku näkee riskejä siinä, missä toinen näkee mahdollisuuden. Molemmat lähestymistavat ovat arvokkaita, jotta tulee synnytettyä innovaatioita sekä kartoitettua riskit. Se valitaanko johtoryhmään eri-ikäisiä naisia tai miehiä, ei ole erilaisuuden kannalta merkityksellistä, ainoastaan tasa-arvon. Sen sijaan tulisi valita ihmiskeskeisiä ja asiakeskeisiä, introvertteja ja ekstroverttejä, tunnepohjaisia ja faktapohjaisia, riskinottajia ja varovaisia jne. Harvoin näitä kuitenkaan nähdään valintakriteereinä. (Jabe 2017, 19-21.)

Mustavalkoinen ajattelutapa synnyttää suuren osan yhteistyön säröistä. Tähän auttaa, kun tiedostaa, että toiset havaitsevat ympärillä olevia asioita eri tavoilla ja sen perusteella ajattelevat asioista poikkeavalla tavalla kuin itse. On kuitenkin tavallista, että erilaisten ihmisten kohtaamista vältetään. Menetelmiä kohdata erilaisuutta on erilaisiin taipumustyyppeihin tutustuminen (kuva 4). Tästä on hyötyä, jos sen ansiosta haluaa oppia toimimaan paremmin muiden ihmisten kanssa. (Jabe 2017, 26-27.)



Kuva 4. Erilaisuuden hyödyntämisen portaat. (Jabe 2017, 28.)

Johtajilta edellytetään hyvää itsetuntemusta sekä taitoa tunnistaa ihmisten välisiä eroja. On hyväksyttävä, että jokainen ei ole täydellinen ja kaikilla on vahvat ja heikot puolet. Ei riitä, että luottaa joihinkin, vaan on uskottava

kaikkiin. Monipuolisuus on arvo, ja ihmisiä tulee tukea ja kannustaa ajattelevaan sekä ratkomaan itse ongelmia. Moninaisuuden johtamisessa on tärkeitä osoittaa, että todella kuuntelee myös poikkeavia näkökantoja. Tehtäviin tulee valita toisiaan täydentäviä ihmisiä. Työpaikoilla voi olla jopa kolmea sukupolvea yhtä aikaa. Kaikilla on erilaiset arvot, tarpeet ja odotukset. Esimiehen tehtävä on saada yhteistyö sujumaan ja tavoitteet toteutumaan näiden eri ikäluokkia edustavien työntekijöiden kesken. (Jabe 2017, 22-26.)

Samanlainen palaute ei pure kaikkiin. Selvittämällä, onko henkilö ihmis- vai asiakeskeinen, saa selville, miten viesti menee parhaiten perille. Sisäisesti prosessoiva henkilö tietää itse, onko hän tehnyt työnsä hyvin vai huonosti, eikä näin ollen välttämättä edes tarvitse palautetta. Ulkoisesti prosessoiva henkilö tarvitsee sekä huomiota ja kiitosta. Ohjeet pitää antaa tarkasti ja palautteen tulee olla rohkaisevaa. Tärkein motivaattori ilon ohella työssä on arvostuksen tunne. Ihmisten tulee saada onnistumisen kokemuksia ja kehuja niin esimieheltä kuin työtovereilta. (Jabe 2017, 278.)

Johtajalle ratkaiseva taito on systeemiälykyys. Systeemiälykyydellä tarkoitetaan kokonaisuuksien tajua. Systeemiälykkäät pystyvät samanaikaisesti tarttumaan toimeen ja suunnittelemaan työtään pitkällä aikavälillä sekä lisäksi hahmottamaan oman toiminnan vaikuttavuutta toisten näkökulmasta. Johtajalle tämä taito tarkoittaa, että kyetään toimimaan järkevästi monimutkaisissa tilanteissa ja samalla suunnittelemaan työtä siten, että siitä on hyötyä organisaatiolle myös pitkällä tähtäimellä. Filosofi Esa Saarisen kehittämän termin kahdeksan ominaisuutta ovat systeeminen havaintokyky, sanaton yhteys, asenne, innostuva mieli, ajattelevaisuus, viisas toiminta, rakentavuus ja aikaansaavuus. Tunneälyn tavoin systeemiälyä on mahdollista kehittää kohtaamalla toiset ihmiset positiivisesti ja ottamalla heidät mukaan suunnitteluun. (Jabe 2017, 246-247.)

## 2.2 Prosessien kehittämällä resurssitehokkuutta

”Ei ole mitään niin hyödyöntä kuin tehdä tehokkaasti jotain, mitä ei pitäisi tehdä ollenkaan. Peter F. Drucker” (Charron, Harrington, Voehl & Wiggling 2015, 157).

Perusajatus prosessiajattelussa on, että organisaation suorituskyky pohjautuu prosessien toimivuuteen. Tätä kautta keskeinen keino kehittää liiketoimintaa on prosessien parantaminen. Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja. Laajat prosessit voidaan tarvittaessa jakaa pienempiin kokonaisuuksiin eli osa- tai aliprosesseihin. Näiden toimintojen ja resurssien avulla saadaan syötteistä tuotteita tai palveluita. (VirtuaaliAMK n.d.)

Prosessit voidaan jakaa kolmenlaisiin. Liiketoimintaprosessit ovat organisaation toiminnan ja menestyksen kannalta ratkaisevia ja niiden vuoksi yri-

tys on ylipäättään olemassa. Liiketoimintaprosesseilla tarkoitetaan ulkopuolisille asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja, joissa asiakkaille suunnatut tuotteet ja palvelut syntyvät. Liiketoimintaprosessi on riippumaton organisaatorakenteesta, ja sen suorituskyky arvioidaan aina joko sisäisen tai ulkoisen asiakkaan näkökulmasta. Näiden prosessien toiminnan turvaamiseksi tarvitaan tukiprosesseja, joiden merkityksen huomaa usein vasta, kun ne eivät toimi kunnolla. Mikäli prosessi tuottaa arvoa suoraan ulkoiselle asiakkaalle, sitä kutsutaan myös nimellä ydinprosessi. (VirtuaaliAMK n.d.)

Resurssitehokkuudella tarkoitetaan resurssien mahdollisimman hyvää hyödyntämistä. Teollisuudessa viimeisten vuosisatojen kehitys on pohjautunut resurssien hyödyntämistehokkuuden parantamiseen. Miten saada aikaan enemmän vähemmällä ja pienemmin yksikkökustannuksin? Kehitystä on saatu aikaan joko pilkkomalla suoritettava tehtävä pienempiin osiin ja antamalla osien toteutus eri ihmisten/organisaatioiden hoidettavaksi, tai niputtamalla pieniä tehtäviä yhteen siten, että yksilöt/kokonaiset organisaatiot tekevät toistuvasti samanlaisia tehtäviä. (Modig & Åhlström 2013, 9.)

Prosessien kehittämiseen on olemassa lukuisia menetelmiä, joista tässä työssä seuraavana esitetään sille olennaiset: ketterä kehittäminen sekä Lean.

### 2.2.1 Ketterän kehittämisen periaatteet ja menetelmät - Agile

Agile eli ketterä kehittäminen on iteratiivinen ja yhteistyöhön perustuva tapa tehdä työtä. Tavoitteena on jatkuva kehittäminen yrityksen ja erheydyksen kautta. Ohjelmistokehityksessä ketterän kehittämisen menetelmät ovat olleet käytössä jo pitkään. Ketterä kehittäminen toimii vaihtoehtona perinteiselle vesiputousmallille. Nämä projektinhallintamenetelmät poikkeavat toisistaan monella tapaa. Perinteiselle vesiputousmallille on tyypillistä, että projektin tavoite on valmiina, mutta kukaan ei tiedä kuinka paljon se vaatii resursseja ja aikaa. Ketterässä kehittämisessä asetelma on käännetty toisinpäin. Resurssit ja aika ovat annettuja tekijöitä, mutta projektin varsinainen tuotos on arvio. Kehittämistä tehdään pala kerrallaan. (OP n.d.)

Agile-metodologian taustalla on Agile Manifesto eli ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Julistuksessa on määritetty 4 arvoa, joita menetelmä noudattaa löytääkseen parempia tapoja tehdä kehitystyötä:

- Arvostetaan yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- Toimiva ohjelmisto on parempi kuin kattava dokumentaatio
- Asiakkaan kanssa tehty yhteistyö on sopimusneuvotteluja tärkeämpää
- Vastataan muutokseen enemmän kuin pitäydään suunnitelmassa.

Myös jälkimmäisillä asioilla on arvoa, mutta ensiksi mainittuja pidetään suuremmassa arvossa. (Agile Manifesto n.d.)

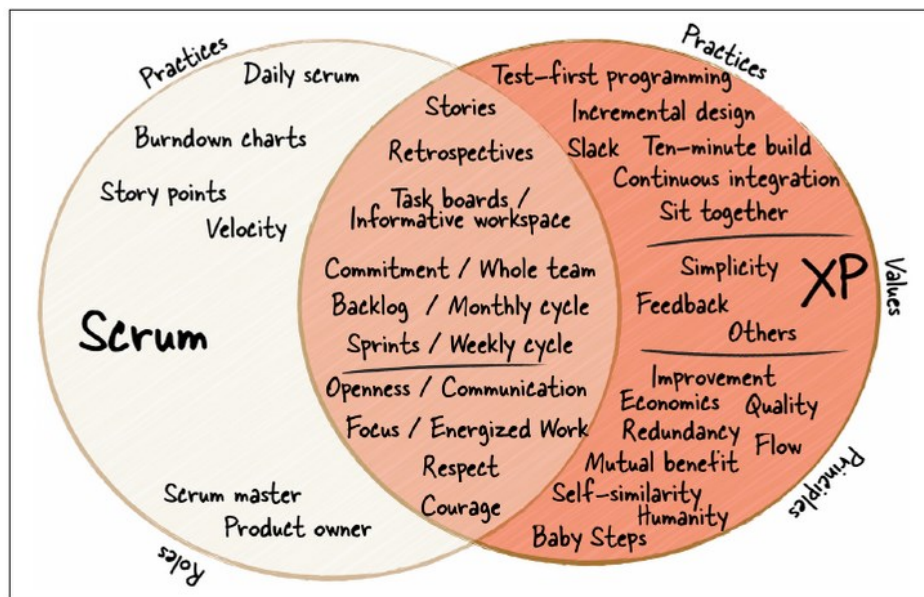
Ketterän ohjelmistokehityksen takana on arvojen lisäksi 12 noudatettavaa periaatetta. Periaatteet korostavat asiakkaan tärkeyttä ja asiakkaan kilpailukyyn edistämistä ottamalla vastaan muutoksia myös kehityksen myöhemmissä vaiheissa. Yhteistyötä liiketoiminnan ja kehittäjien kanssa pidetään tiiviisti yllä, ja asiakkaalle toimitetaan lyhyillä aikaväleillä versioita arvioitavaksi. Projektien onnistuminen rakennetaan ihmisten motivaation ympärille ja sen edesauttamiseen tarjotaan puitteet, tukea ja suositetaan kasvokkaista keskustelua. Periaatteissa myös kannustetaan yksinkertaisuuteen eli siihen, että tehdään vain olennaista. Samalla myös tarkastellaan jatkuvasti, kuinka tehokkuutta näissä itseorganisoituvissa tiimeissä voidaan parantaa. (Agile Manifesto n.d.)

Agile on ajattelutapa, jolla on suuri merkitys tehokkuuteen. Agile auttaa tiimiä tehokkaampaan ajatteluun, tehokkaampaan työskentelyyn sekä tekemään parempia päätöksiä. Agile tarjoaa välineen ongelmanratkaisuun, jonka kanssa kehitystyössä olevat tiimit ovat kamppailleet ja ”lupaa” näihin mm. seuraavia ratkaisuja:

- Projektit valmistuvat ajallaan
- Projektit tuottavat korkeaa laatua
- Ketterät tiimit tekevät jäsenistään tyytyväisiä
- Tiimin jäsenten ei tarvitse tehdä ylitöitä ja voivat näin ollen tehdä normaalia työaika

Agile-menetelmillä on saatu aikaan hyviä tuloksia, tyytyväisempiä työntekijöitä ja parempaa yhteistyötä niin tiimin kuin liiketoiminnan edustajien kanssa. (Stellman & Greene 2014, 1-2.)

Agilen suosituimpia työkaluja ovat Scrum tai Scrumin ja XP:n yhdistelmä. Peruskaavan mukaan Scrum-projekteissa on seuraavia rooleja: Scrum Master, Prosessinomistaja ja tiimi. Projektien käytäntöihin kuuluvat sprintit, tuote- ja sprint-backlogit, päivittäiset palaverit sekä retrospective-palaverit. Scrumin arvoja ovat sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus. Projektien onnistumiseen vaaditaan tiimin jäsenten täydellinen ymmärrys itseohjautuvuuteen sekä kollektiiviseen vastuuseen. XP on lyhennys eXtreme Programmingista. Vaikka XP:llä on Scrumin kanssa paljon yhteistä, on niillä myös poikkeavuuksia. XP:ssä sprintit ovat lyhyempiä ja työtä tehdään tarkassa priorisoidussa järjestyksessä. Näiden kahden eroja selviää kuvasta 5. (Stellman & Greene 2014, 108; 203-204.)



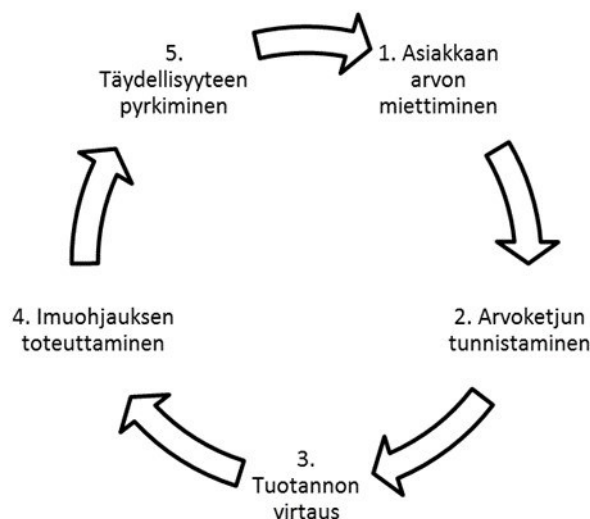
Kuva 5. Scrum ja XP ovat samankaltaisia, mutta erilaisia. (Stellman & Greene 2014, 204.)

Seuraavassa kappaleessa käydään läpi myös ketterässä kehittämisessä siihen kuulumatonta, mutta sille olennaista metodologiaa Leania. Scrumin, XP:n ja Leanin ytimenä on kaikilla ketteryyttä, ja ne jakavat keskenään paljon samoja arvoja, ideoita ja käytäntöjä.

### 2.2.2 Prosessien tarkastelu Lean-menetelmien avulla

Lean on menetelmä, joka kokoaa yhteen prosessin kehittämiseen ja laatuun liittyviä ajatuksia. Lean on myös työkalu, joka kokoaa yhteen useita näkemyksiä johtamisjärjestelmäksi. Leanin perimmäisenä ideana on auttaa organisaatiota keskittymään olennaiseen ja tuottaa asiakkaalle lisäarvoa vähentämällä vaihtelusta johtuvaa hukkaa ja virheitä. Lean strategisena työkaluna paneutuu yritystoiminnan mikrotasolle ja operatiivisiin asioihin. Filosofian noudattaminen vaikuttaa organisaatioon laajasti ja pitkälle sen tulevaisuuteen. Menetelmä on lähtöisin autoteollisuudesta, mutta on laajalti käytössä jo myös teollisuuden ulkopuolella. Kehitystyö etenee viiteen vaiheeseen jaettujen pääperiaatteiden mukaan (kuva 6.) (Vuorinen 2013, 71-72.)



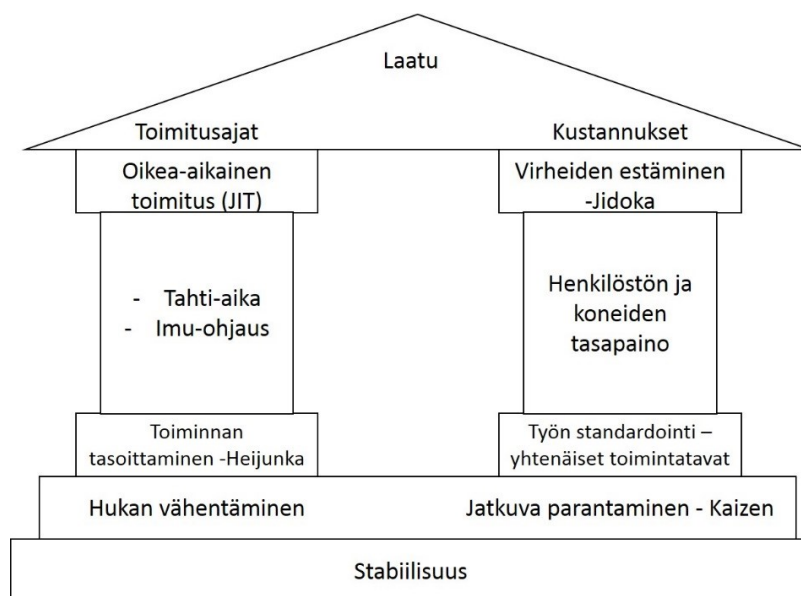


Kuva 6. Leanin pääperiaatteet (Vuorinen 2013, 72.)

Tuotteiden ja palveluiden arvon määrittää asiakas. Kehitystyön ensimmäisessä vaiheessa tulee selvittää, mitä asiakas haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Toisessa vaiheessa yrityksen arvoketjun kuvauksella määritellään asiakkaalle arvoa tuottavat toiminnot. Ne toiminnot, jotka eivät tuota lisäarvoa, tulee poistaa. Kolmannessa vaiheessa tuotanto tulee toteuttaa siten, että materiaalivirta on jatkuva, selkeä ja lyhyt. Tuotannon virtaus varmistetaan karsimalla turha odottelu, käsittely ja siirtely eri työvaiheista. Edellä mainittujen toimenpiteiden jälkeen voidaan siirtyä neljänteen työvaiheeseen, jossa toteutetaan tuotannon imuohjaus. Imuohjauksella tarkoitetaan tuotteiden valmistamista vasta tilauksen perusteella todellisen tarpeen mukaan. Viidennessä vaiheessa pyritään täydellisyyteen prosessien jatkuvalla kehittämisellä ja koko henkilökunnan osallistamisella. Kaikki toiminnot pyritään toteuttamaan laadukkaasti ja tehokkaasti. (Vuorinen 2013, 73-74.)

Lean tekniikkaan liittyy lukemattomia työkaluja, kuten ei arvoa tuottavan tekemisen vähentäminen, hukan tunnistaminen ja vähentäminen sekä 4P (Philosophy, People, Process ja Problem solving). Lean konseptia on käytetty aikojen alusta aina, kun on haluttu välttää ajan, rahan tai resurssien hukkaamista. Hyvänä draiverina on toiminut halu tehdä asioita nopeammin, paremmin ja edullisemmin. Nämä asiat ovat ohjanneet meitä kivikaudelta tämän päivän menestykseen. (Charron ym. 2015, 28-29.)

Itsessään Lean-menetelmillä sekä toimenpiteillä, joilla parannetaan tuotavuutta, ei voi onnistua, ellei ole hyvin määriteltyä järjestelmää. Pelkäämättä työkaluilla ei saada aikaan pysyvää muutosta. Vaikka Lean on terminä vanha, House of Lean Management (HOLM) nousi esille ensimmäisen kerran vasta vuonna 2003. House of Lean on symboli (kuva 7), jota käytetään kuvaamaan yhdentymistä, järjestelmää ja ylipäättään Lean filosofian, sen toteutumisen ja tuotannon sopusointua. (Charron ym. 2015, 66.)



Kuva 7. Perinteinen house of Lean. Suomennettu usean lähteen mukaan. (Charron ym. 2015, 66.)

Kaiken perustana on stabiilisuus eli prosessien tasaisuus sekä työn standardointi. Tämän päällä on kaksi muuta pääelementtiä, jatkuvan parantamisen malli (Kaizen) sekä hukan vähentäminen. Talon toisena pilarina toimii JIT (just in time) eli juuri oikeaan aikaan, oikean määrän ja oikeanlaisten tuotteiden toimittaminen. Käytännössä tämä tarkoittaa ylituotannon estämistä ja virtauksen optimointia. Toinen pilari on Jidoka, joka kuvastaa laatua, jota organisaatiossa toimivat ihmiset parantavat jatkuvasti. Talon katonalla on käytännössä tuotannon vähennettyjen kustannusten, parannetun laadun sekä toimitusaikojen summa eli asiakkaan vaatimukset. (Charron ym. 2015, 66.)

Lean johtamisella tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä eli virtausta. Kolme pahinta estettä sujuvalle virtaukselle ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka. Vaihtelu on näistä tärkein, koska se aiheuttaa myös sekä ylikuormitusta että hukkaa. Vaihtelulla asiantuntijatyössä voidaan tarkoittaa esimerkiksi eri henkilöiden osaamiseroja tai työkuorman vaihtelua eri päivinä. Ylikuormituksella tarkoitetaan joko laitteen, järjestelmän tai ihmisen kuormittamista. Asiantuntijatyössä ihminen on olennainen osa työprosessia ja henkilöstön jatkuva ylikuormittuminen tarkoittaakin usein käytännössä sairauspoissaoloja tai uudistumiskyvyn heikkenemistä. (Torkkola 2016, 23-25.)

Leanissa tuottavuuden parantaminen perustuu erilaisten hukkien poistamiseen, ei työtahdin kasvattamiseen. Hukalla tarkoitetaan kaikkea turhaa ja arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Hukat estävät työn tehokasta tekemistä ja niiden poistaminen parantaa työn tuottavuutta sekä laatua. Hukka tai hävikki (waste) luokitellaan tyyppillisesti seitsemään eri kategoriaan (kuva 8), joiden lisäksi useissa lähteissä mainitaan kahdeksantena käyttämättä jääneet kehitysideoita:

-  **Ylituotanto**  
Tuotetaan enemmän kuin tarvitaan, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Asiantuntijatyössä ylituotantona voidaan pitää esimerkiksi turhaa mittaamista tai palaverikutsuja, joita lähetetään varmuuden vuoksi suurelle määrälle ihmisiä.  
*Ei välttämättä ole asiakkaan odotusten / tarpeiden mukaista*
-  **Varastointi, pitkät työjonot**  
Varastoilla tarkoitetaan asiantuntijatyössä kaikkia keskeneräisiä töitä, joita ei ole saatu valmiiksi (esim. erilaiset projektit, raportit tai sähköpostit.)  
*Tarpeeton varastointi lisää kustannuksia ja pidentää läpimenoaikoja*
-  **Odotus**  
Prosessin eri vaiheiden välinen viive eli aika, kun työ odottaa tekijäänsä tai asiakas odottaa palvelua. Odotus saattaa aiheutua esimerkiksi teknisistä ongelmista tai erilaisten päätösten ja lisätietopyyntöjen odottamisesta.  
*Lisää läpimenoaikaa ja pidentää jonoja*
-  **Turha liike**  
Ihmisten tarpeeton liikkuminen ja ohjelmistojen turhat klikkaukset. Tähän hukan lajiin kategorisoidaan kaikki tietojen käsin järjestelmästä toiseen syöttäminen tai vaikka sovelluksesta toiseen liikkuminen. Myös erilainen tiedon etsiminen tai pitkä kävelymatka toimistotyössä lasketaan turhaksi liikkeeksi.  
*Pidentää käsittelyaikoja*
-  **Yliprosessointi ja epätarkoituksenmukainen käsittely**  
Tähän hukkaan lasketaan ylimääräiset asiat jotka eivät aiheuta kenelläkään hyötyä kuten raportit, tarkastukset sekä mahdollisesti kokonaiset työvaiheet. Tehdään enemmän kuin mistä asiakas on valmis maksamaan.  
*Ei tiedetä, mitä asiakas haluaa*
-  **Virheet, epäkohdat**  
Palvelu ei kohtaa asiakkaan odotuksia. Jos asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa tuotteeseen tai palveluun, se palautuu takaisin uudelleen tehtäväksi. Käytännössä sama tehtävä tehdään kahdesti ja samalla varataan kapasiteetti kahteen kertaan. Mitä myöhäisemmässä vaiheessa työkettä virhe huomataan, sitä enemmän se aiheuttaa kumuloitavaa vaihtelua. Virheettömyys ketjun alkupäässä on kaikkein tärkeintä.  
*Lisää työmäärää ja heikentää asiakastytyväisyyttä*
-  **Kuljettaminen/siirtäminen**  
Materiaalin tai informaation tarpeeton kuljettaminen järjestelmien / osastojen välillä. Asiantuntijatyössä siirtämiseksi lasketaan esimerkiksi tiedon tai työn siirtäminen osastolta toiselle sen sijaan että pyritään minimoimaan tehtävässä tarvittavien henkilöiden määrä.  
*Lisää prosessointiaikaa*
-  **Käyttämättä jääneet kehitysiedat**  
Vajaakäytöllä olevat tiedot, kyvyt ja taidot. Työntekijöillä on paras tieto työvaiheista ja menetelmien toiminnasta.

Kuva 8. Hukkaluokat - mikä ei tuota asiakkaalle arvoa. Mukailtu (Torkkola 2016, 23-25 ja Kouri 2010, 10-11).

Hukkaa on, kun tehdään asioita liian aikaisin, prosessissa on turhaa odotusta, ohjeet ovat puutteelliset tai virheelliset, työnjako ei jakaudu tasaisesti jne. Yksittäisissä ongelmissa ratkaisu- ja korjauskeskustelut käydään esimiehen ja alaisen välillä. Tämä on usein tehotonta johtuen ihmisten vastustuksesta, kiireestä tai väärinymmärryksistä. Sen sijaan ongelmaa kannattaa lähestyä pienen ryhmän kanssa kehityspalaverissa, jossa käydään yhdessä läpi, mitä ongelmalle voidaan tehdä. Onnistumisen todennäköisyys paranee, kun käytetään erilaisia työkaluja, kuten 5 x miksi tai syy-seuraus-kaavio. Työkalujen käyttö vaatii fasilitointitaitoja. (Laamanen ym. 2016, 132-133.)

### 2.2.3 Kaikki Leanissa perustuu jatkuvaan parantamiseen - Kaizen

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen on jatkuvan kehittämisen perusta. Prosessien kehittäminen asiakaslähtöisesti parantaa asiakastyytyvää tuottavuutta ja työtyytyvää. Prosessien parantamisella tähdätään täydelliseen prosessiin, jossa asiakas saa mitä, miten, koska ja missä haluaa ensimmäisellä kerralla ja oikein tehtynä. Ei enempää eikä vähempää.

Leanin toimintastrategiaa voi toteuttaa monilla erilaisilla keinoilla kuten aiemmasta käy ilmi. Yhdenmukaistamalla arvoja tavoitellaan parempaa virtaustehokkuutta. Vakioimalla menetelmiä ja työkaluja vähennetään organisaatiossa esiintyvää haitallista vaihtelua. Samalla myös parannetaan resurssitehokkuutta. Lean ei kuitenkaan ole staattinen tila, vaan dynaaminen tila, jolle ominaista on jatkuva parantaminen. Leanin toimintastrategia on matka, joka ei pääty koskaan, vaikka se voikin koostua pienistä projekteista. (Modig & Åhlström 2013, 145-151.)

Tavoitteena on luoda organisaatio, joka parantaa virtausta jatkuvasti resurssitehokkuutta unohtamatta. Arviointi tapahtuu vertaamalla muutosta kahtena eri ajankohtana. Organisaatio on dynaamisessa tilassa, jos muutosta voidaan osoittaa tapahtuneen. Leanin toteuttamisessa ei siis ole kyse pelkästään virtauksen parantamisesta, vaan eri tavoista toteuttaa jatkuvaa kehittämistä. Klassisesti parannuksiin suhtaudutaan siten, että projekti loppuu, kun sille asetettu tavoite on saavutettu. Ongelmia on kuitenkin aina. Yksittäisten projektien onnistumista tärkeämpää on varmistaa, että organisaatiolla on kyky tunnistaa ongelmia ja parantaa niitä jatkuvasti. (Modig & Åhlström 2013, 152-153.)

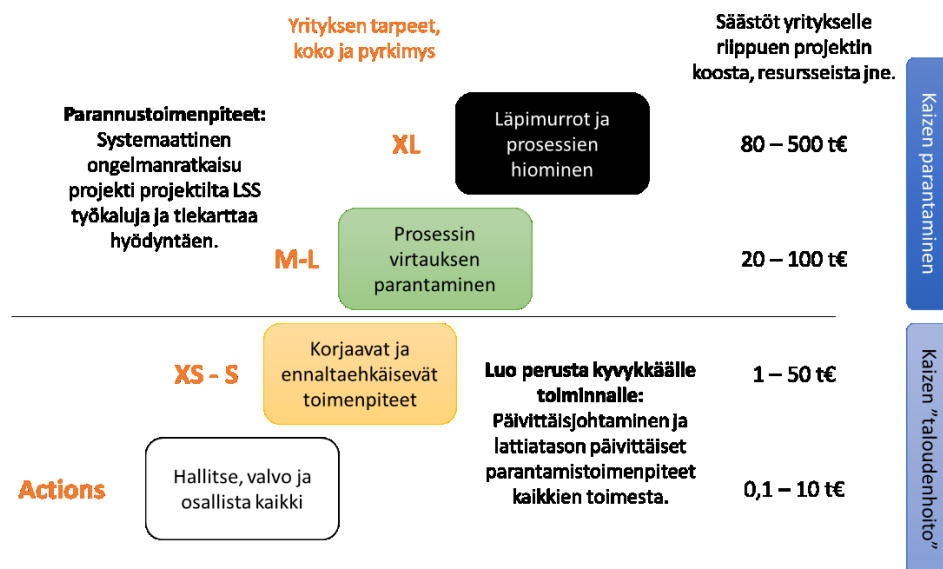
Lean perustuu toiminnan jatkuvaan ja systemaattiseen parantamiseen, jossa vastuu laadusta ja kehitystyöstä on jokaisella työntekijällä. Ongelmat tulisi nähdä enemmänkin tilaisuutena kehittää laatua tai työn tehokkuutta ja näin ollen parantaa yrityksen toimintaa ja kannattavuutta. Kehitysideoiden ei tarvitse olla mitään mullistavia innovaatioita, vaan jokainen voi tarkastella tekemistään miettimällä:

- Miten voin tehdä työni paremmin tai helpommin?
- Mikä vaikeuttaa työni tekemistä ja mitä voisin tehdä toisin, jotta se helpottuisi?
- Miten eri työvaiheiden välinen yhteistyö sujuu ja miten sitä voisi kehittää?

(Kouri 2010, 14.)

Lean-projektit voidaan jaotella kokoluokittain (kuva 9). Pienet parannustoimenpiteet, kuten vakiointi ja korjaavat sekä ennaltaehkäisevät toimenpiteet, kuuluvat yrityksen päivittäiseen tekemiseen, ja niitä tehdään kaikkien toimesta. Isompien projektien aiheet, kuten virtauksen parantaminen, tulevat yrityksen strategiasta. Ne toteutetaan hyvin määritellyissä projekteissa. Projekti vaatii aina johdon tuen, ja johdon rooli johdetussa kehittämisessä on tärkeää. Lean-projektit ovat muutoshankkeita, ja niiden

onnistuminen edellyttää huolellista suunnittelua ja ihmisten osallistamista. Kovat kehittämismenetelmät vaativat aina pehmeät muutoksen ja ihmisten johtamisen menetelmät, jotta ne juurtuvat pysyväksi osaksi päivittäistä tekemistä. Yksi kokopäiväinen mustan tai vihreän vyön kehittäjä voi tehdä vuodessa 2-4 projektia. (Lintula 2017.)



Kuva 9. Tavoitteet ja eri jatkuvan parantamisen LSS-tasot projekteille. Muokattu ja käännetty suomeksi Lintulan (2017) luentomateriaalista.

Kaizenia on siis kahta tyyppiä, jotka molemmat edellyttävät päivittäistä toimintaa. Ylläpitävä Kaizen on reagointia ennakoimattomaan maailmaan, virheisiin, toimintahäiriöihin sekä muutoksiin ja vaihteluun. Odottamattomia asioita tapahtuu, vaikka mitä tekisi. Ylläpitävän "taloudenhoito" Kaizenin tehtävänä on palauttaa järjestelmä standardiin. Toinen Kaizen-tyyppi on parannus-Kaizen, jota myös kutsutaan pelkäksi Kaizeniksi. Tällä tasolla ei pelkästään ylläpidetä olemassa olevia standardeja, vaan myös parannetaan niitä. Vaikka parannuksia tehdään uudestaan ja uudestaan, aina on hukkaa ja parannusmahdollisuuksia. Kaizenin tavoitteena on täydellisyys. (Liker & Convis 2012, 107.)

Eri tason Lean-osaajilla on erilaiset valmiudet ja kompetenssit projektien läpivientiin. Mielestäni kuva 9 havainnollistaa hyvin, että toimivassa Lean-organisaatiossa tarvitaan kaikenlaista osaamista, ja itse asiassa pienen mittaluokan ongelmien ratkaiseminen on hyvinkin tärkeää. Käytännössä yritykset etenkin palvelutuotannossa eivät ole vielä lähelläkään tätä organisoitumista, vaan usein pyritetään vain isomman mittaluokan Lean-projekteja. Näissä käytännössä valitettavasti joudutaan enimmäkseen ratkomaan ensin pieniä päivittäiseen työhön liittyviä ongelmia. Teollisuudessa tässä ollaan paljon pidemmällä kuin palvelusektorilla. Onkin mielenkiintoista nähdä, jääkö tämä palvelutuotannon puolella vain lyhyen ajan trendiksi vai juurtuvatko Lean-metodit ja johtamismallit sinnekin käyttöön.

Demingin ympyrä on yksi yleisimpiä kehittämisen malleja ja on monissa organisaatioissa jatkuvan parantamisen mallien taustalla. PDCA tulee sanoista Plan, Do, Check ja Act (suunnittele, toteuta, tarkasta/arvioi ja vakiinnuta). Malli on nelivaiheinen ja sen lähtökohtana on tilanteen tarkastelu ja tavoitteen asettaminen. Toteutusvaiheessa kokeillaan uutta toimintamallia pienessä mittakaavassa. Seuraavaksi tarkastetaan, vastaavatko tulokset asetettuja tavoitteita, ja tarpeen mukaan korjataan toimintaa. Viimeisessä vaiheessa muutetaan toimintaa pysyvästi, jotta parannuksista tulee kestäviä. Tämä ongelmanratkaisumenetelmä symboloi jatkuvaa kehittämistä, jossa työvaiheet spiraalimaisesti toistuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen. Menetelmällä luodaan uutta tietoa kokeilemalla ja iteroimalla. Muutos vaatii toimintaa ja rohkeutta. Näitä tuetaan tässä ajatusmallissa siten, että on hyväksytyä myös epäonnistua. (Torkkola 2016, 38-40 ja Laamanen ym. 2016, 138-139.) Sprinteissä käytetään A3-ongelmanratkaisumallia, joka perustuu Demingin PDCA-sykliin.

Ongelmat ratkaistaan systemaattisesti etsimällä oikeat juurisyyt, jotka poistamalla tai korjaamalla estetään ongelmien toistuminen. Systemaattisella ongelmanratkaisulla tehostetaan ongelmien käsittelyä ja kehitetään osallistujien osaamista. Ongelman ymmärtämiseksi selvitetään sen laajuus, ja sen jälkeen selvitetään ongelman aiheuttavat juurisyyt. Juurisyyden poistamiseksi suunnitellaan ja toteutetaan toimenpiteet sekä lopuksi vielä testataan, poistuiako ongelma ennen vakiinnuttamista. Ongelmanratkaisuun pyritään käyttämään yksinkertaisia ja selkeitä työkaluja, kuten 5 kerraa miksi. (Kouri 2010, 30-31.)

Työtapojen ja -menetelmien kehittäminen edellyttää vakiinnuttamista. Työn toteutustavan vaikutus laatuun ja tuottavuuteen voidaan selvittää vasta, kun kaikki työntekijät toimivat samalla tavalla. Toimintatapojen standardointi takaa palvelun tai tuotteen laadun ja näiden lisäksi tehostaa hyvien työskentelytapojen kehittämistä. Työntekijät haastetaan kehittämään parempia menetelmiä ja tuomaan esiin uusia ongelmia ja kehitysideoita osana jatkuvaa parantamista. Vakiinnuttamisessa käytetään työohjeita, joiden tulee olla selkeitä ja helposti luettavia. (Kouri 2010, 16-17.)

#### 2.2.4 Nopeiden tulosten tavoittelu

Tuloksia on tärkeää näyttää muutoshankkeen aikaisessa vaiheessa. Usein muutoksen hyödyllisyydestä vakuututaan vasta, kun tulokset ovat nähtävissä. Nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä voidaan hyödyntää ”Nopeat tulokset” -mallia, jonka tausta perustuu ketterään kehittämiseen. Lähestymistapaa voidaan käyttää osana kaikkia muutoshankkeita, ja erityisen hyvin se sopii jatkuvan parantamisen perustaksi päivittäisten ongelmien ratkaisemisessa. Isotkin toimintakulttuurin muutokset voivat sisältää sarjoja nopeita muutoksia. (Laamanen ym. 2016, 131.) Oikein toteutettuna tämä malli tuo hyötyjä myös pitkällä aikavälillä.

Nopeiden tulosten keskeisiä periaatteita ovat:

- Johtajien asettama (kysymyksen muotoon asetettu) kehityshaaste.
  - Osaprojektin vetäjien tunnistaminen. Autetaan vetäjiä valitsemaan ryhmän jäsenet ja sovitaan raportoinnista, kokouksista, aikatauluista ja koutsaukseen liittyvistä menettelyistä.
  - Yhteinen aloituskokous, jossa asetetaan itsenäisesti omat tavoitteet ja aikataulut annetuissa rajoissa. Suunnataan tekemistä suunnittelun sijaan konkreettisten asioiden tekemiseen ja kokeiluihin.
  - Sparrataan ryhmien vetäjiä.
  - Kehityshankkeiden nopea toteutus riittävästi tuettuna. Riittävän tiheä raportointi tuo esiin mahdolliset ongelmat, joihin voidaan näin puuttua ajoissa.
  - Oppimisfoorumien organisointi, jossa käydään läpi saavutuksia, jaetaan innostusta ja opitaan toisilta.
  - Yhteisten kokemusten jakaminen ja onnistumisjuhlat.
- (Laamanen ym. 2016, 135.)

Tärkeimmät syyt, miksi nopeat tulokset -menetelmä toimii sekä periaatteet prosessin taustalla:

- Käytännön tulokset – usko muutoksen onnistumiseen
  - Ihmisten potentiaali nousee esiin
  - Kulttuurin muutos onnistumisten kautta
  - Muutoksen kokeminen käytännön tekemisenä
  - Energiaa vapautuu antamalla vastuuta ja vapautta
  - Tilaa henkilökohtaiselle oppimiselle ja kokemusten vaihdolle
  - Aito vuoropuhelu käytännön asioista johdon ja työntekijöiden välillä.
- (Laamanen ym. 2016, 136.)

Muutosprojektit ovat yleensä suuren mielenkiinnon ja kiinnostuksen kohteena yrityksessä. Niille asetetut tavoitteet ja odotukset ovat suuret ja tämä edellyttää odotusten hallintaa. Projekti menettää uskottavuutensa ja muutosta aletaan vastustaa, mikäli tuloksia ei saada nopeasti aikaan. Tästä johtuen projektin resursseista ja aikatauluista kannattaa viestiä realistisesti alusta lähtien. Luottamus syntyy tekojen kautta. Projektin vastuuhenkilöllä sekä johdolla on merkittävä rooli odotusten hallinnassa ja luottamuksen luomisessa. (Pirinen 2014, 232-233.)

### 2.3 Hyvä projektinhallinta - paremmat edellytykset projektin onnistumiselle

Projekti on useista toisiinsa kytkeytyvistä toiminnallisista osista koostuva kokonaisuus. Projektien tarkastelussa on välttämätöntä kiinnittää huomiota projekteihin prosessimaisesti järjestettyinä kokonaisuuksina. Keskeisiä prosessin osatekijöitä ovat suunnittelu, toteuttaminen, päättäminen, sulauttaminen sekä arviointi. Projekteissa on aina olemassa epäonnistumisen mahdollisuus. Projektien ansat liittyvät usein riittämättömän johtamisen ja ohjauksen lisäksi puutteelliseen suunnitteluun. Käytännössä ongelmia voivat aiheuttaa mm. puutteelliset resurssit, epärealistiset aikataulut tai tavoitteet. (Paasivaara ym. 2008, 127-132.)

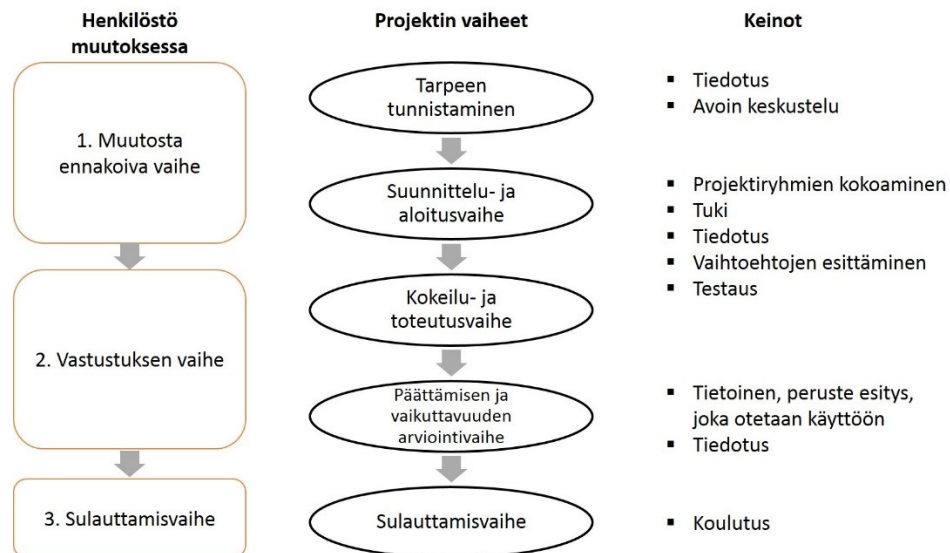
Projektimainen työskentely on yleistynyt erilaisten organisaatioiden ja työyhteisöjen toiminnassa. Monella alalla suuri osa henkilöstön työajasta liittyy erilaisiin projektitöihin. Projektit ovat joustava tapa tehdä asioita uusiutuvassa tilanteessa, ja näin ollen ne liittyvät muutokseen. Projektien kestot ja syvyydet vaihtelevat, mutta yhteistä niille on ennalta määritellyt kiinteät tavoitteet sekä niiden ainutkertaisuus. Onnistunut projekti lisää toteuttajiensa osaamista ja kokemusta sekä edistää uusien toimintamallien ja hyvien käytäntöjen käyttöönottoa. (Paasivaara ym. 2008, 7;11.)

Työyhteisöä voidaan kehittää projektimaisesti tai muulla tavoin. Työyhteisön kehittäminen tulee perustua siihen, tukeeko se suoraan tai välillisesti perustehtävän parempaa hoitamista. Projektit ovat perustehtävän kannalta merkitykseltään erilaisia. Jotkut projektit voivat liittyä itse perustehtävään vain välillisesti, ja toiset olla täysin perustehtävästä poikkeavia uuden toiminta-alueen kokeiluja. Kehittäminen ei ole itsetarkoitus, vaan sen tarkoituksena on aina vahvistaa työyhteisön toimintaa. Kehitysprojekteilla tai muutoshankkeilla kasvatetaan voimavaroja, lisätään toimintaa ja parannetaan laatua. (Paasivaara ym. 2008, 17-19.)

Kehittämistyön tuomat muutokset sisältävät sekä myönteisiä että kielteisiä piirteitä. Uudistaminen tapahtuu usein tilanteessa, jossa resursseja vähennetään. Tämä lisää epävarmuutta ja psyykkistä kuormittuneisuutta. Muutokset tulee suunnitella hyvin ja onnistunut kehittäminen edellyttää muutoksen tekemistä mahdollisimman tietoisella tasolla. Muutostarpeen tunnistaminen, työyhteisön muutosherkkyys ja muutosvalmius sekä tuloksellisuuden arviointi ovat tärkeitä. Henkilöstö osallistuu sitä laajemmin, mitä avoimemmaksi, läpinäkyvämmäksi sekä oikeudenmukaisemmaksi muutostarve koetaan. (Paasivaara ym. 2008, 19-20.)

Projektilla on aina alku- ja päätepiste eli elinkaari. Elinkaaren vaiheiden määrä vaihtelee, yleensä kolmesta viiteen. Projektin eri vaiheita on kuvattu (kuva 10) suhteessa muutoksen hallintaan, kuten muutosvastarintaan sekä keinoihin vaikuttaa projektin myönteiseen etenemiseen. Projektin onnistumien näkökulmasta suunnitteluvaihe on erityisen tärkeä, koska siinä tehdään keskeiset projektiin liittyvät päätökset. (Paasivaara ym. 2008, 104-105.)





Kuva 10. Projektin vaiheiden suhde muutoksen hallintaan ja keinoihin (Paasivaara ym. 2008, 104-105).

Projektin ohjaus on onnistumisen näkökulmasta välttämätöntä, ja projektia tulee ohjata koko prosessin ajan. Projektin ohjaus käsitteenä sisältää johtamisen, suunnittelun, päätöksenteon, seurannan sekä valvonnan. Ohjauksessa korostuu osallistuminen, sidosryhmäyhteistyö ja tavoitteellisuus. Inhimillisiä ja materiaalisia resursseja tulee johtaa jatkuvasti tavoitteiden saavuttamiseksi. Projektin ohjaus muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta ohjauksesta. Sisäisellä ohjauksella tarkoitetaan projektinvetäjän vastuulla olevaa toimintaa projektin onnistumisen hyväksi. Ulkoisella ohjauksella tarkoitetaan työyhteisön ulkopuolisten sidosryhmien osallistuttamista projektiin. (Paasivaara ym. 2008, 106-109.)

### 2.3.1 Suunnitelmallisuus mahdollistaa tavoitteiden toteutumisen

Pääsääntö projektin suunnitteluun on, että ei suunnitella enempää kuin kyseisen tehtävän suorittaminen edellyttää. Liiallinen suunnittelu voi aiheuttaa tarpeetonta hukkaa. Ketterissä projektinhallintamenetelmissä liian tarkat suunnitelmat ovat lähes mahdottomia. Tämä toisaalta saattaa aiheuttaa ongelmia, kun yritetään arvioida projektin työmäärää. On suuri riski yli- tai aliarvioida kustannukset etenkin, jos projektin kustannuksista suurin osa muodostuu henkilötyöstä. Kustannusten yliarviointi suunnitteluvaiheessa saa projektin näyttämään huonolta, ja toisaalta kustannusten aliarviointi aiheuttaa kustannusbudjetin ylityksen. (Mäntyneva 2016, 41.)

Projektin suunnittelun laadulla on suuri vaikutus projektin kokonaismenestykseen. Projektin suunnitelmallisuus ja suunnitelmiin pohjautuva projektin ohjaus mahdollistavat asetettujen tavoitteiden toteutumisen. Projektin tavoitteista viestiminen ja tavoitteiden avaaminen lisäävät projektin onnistumisen edellytyksiä. Suunnittelun yhteydessä pyritään kuvaamaan, miten

asetettuihin tavoitteisiin päästään, sekä tunnistetaan siihen liittyvät tehtävät ja niiden vaatimat resurssit. Projektisuunnittelun tarpeen määrään vaikuttavat projektin luonne sekä projektioorganisaation kokemus vastaavista projekteista. (Mäntyneva 2016, 41-43.)

Projektin tavoitteiden selkeyttämiseen kannattaa käyttää riittävästi aikaa. Liian vähäinen projektin tavoitteiden asetanta vaikeuttaa projektin suunnittelua, toteutusta ja arviointia. Projektin laajuuden hallinta on keskeinen osa projektin onnistumista. Sillä varmistetaan, että projektin tuotos täyttää projektille asetetut vaatimukset, ja että projektityöskentely on tuottavaa. Projektin laajuuden hallinnassa tulee sitouttaa sidosryhmä, selkeyttää tarpeet, välttää tarpeetonta lisätyötä, hallita muutokset ja ymmärtää projektin monimutkaisuus. (Mäntyneva 2016, 43.)

Aikataulutamisella mahdollistetaan aikataulutavoitteessa pysyminen. Aikataulut eivät välttämättä toimi käytännössä ja usein siitä syystä, että resurssit eivät ole projektin käytettävissä oikea-aikaisesti. Tästä syystä projektin aikataulunhallinta ja resurssinhallinta on syytä kytkeä toisiinsa. Projektin selkeä vaiheistus helpottaa projektin hallintaa. Osittaminen tukee projektin ohjausta ja johtamista. Osituksessa projekti jaetaan hallittavampiin pienempiin kokonaisuuksiin, jotka muodostavat aikataulusuunnittelun perustan. (Mäntyneva 2016, 61.)

Kun osituskaavio on tehty, voidaan siirtyä aikataulutukseen, jonka keskeinen tavoite on varmistaa, että projekti toteutuu ja valmistuu tavoiteaikataulun mukaisesti. Todennäköisesti kokenut projektiryhmä on kyvykkäämpi huomioimaan projektiin liittyvät yksityiskohdat ja tekemään tarkan projektiaikataulun kuin projektipäällikkö. Projektipäällikkö voi tehdä karkean aikataululuonnoksen ja työstää sen loppuun yhdessä projektiryhmän kanssa. On tyypillistä, että aikataulutuksen perustana ovat karkeat työmääräarviot, jotka täsmentyvät suunnittelun edetessä. Projektin aikataulutuksessa on kuusi vaihetta:

- Projektiin liittyvien tehtävien tunnistaminen
- Tehtävien välisten yhteyksien selvittäminen
- Käytettävissä olevien resurssien käytettävyyden arviointi
- Tehtävien työmäärän ja keston arviointi
- Projektin aikataulun laadinta, aikataulun mukaisen etenemisen seuranta ja aikataulun muokkaaminen tarvittaessa.

(Mäntyneva 2016, 62-63.)

Projektin aikataulun havainnollistamisessa voidaan hyödyntää janakaavioita, jotka ovat laajalti käytetty työkalu projektin aikataulun kuvaamisessa. Janakaavioiden eli Gantt-kaavioiden etuna on niiden visuaalisuus. Kaavioiden avulla on helppo viestiä ajankohta, jolloin kyseisen tehtävän alkaminen ja päättyminen on suunniteltu. Heikkoutena voidaan mainita, että kaavioissa ei ilmene tehtävien välisiä keskinäisiä riippuvuuksia. Suurissa pro-

jekteissa Gantt-kaavioilla voidaan pelkistää projektin etenemiskuvaus suurempiin vaiheisiin ja antaa yleisnäkemyksen projektista. (Mäntyneva 2016, 73-74.)

### 2.3.2 Projektin ohjaus ja muutoshallinta

Projektin ohjauksella varmistetaan projektin menestyksellinen toteutus sekä sisällöllisten, taloudellisten, aikataulullisten ja laadullisten tavoitteiden saavuttaminen käytännössä. Projektin tilannetta arvioidaan projektisuunnitelmaan peilaten säännöllisesti, ja samassa yhteydessä voidaan tarvittaessa päivittää aikataulut ja etenemiseen liittyvät työsuunnitelmat. Aktiivinen seuranta on osa hyvää projektinjohtamista ja toteuttamista. Seurannassa tulee olla erityisesti asiat, joita pidetään projektin kannalta tärkeinä. Seuranta voidaan toteuttaa vaiheittain kuitenkin siten, että seurannan jatkuvuus säilyy ja mahdollistetaan poikkeamiin reagointi. (Mäntyneva 2016, 89.)

Projektin seuranta voidaan toteuttaa projektikokouksissa, tai vaihtoehtoisesti projektin vastuulliset henkilöt raportoivat projektiin liittyvien tehtävien ja osa-alueiden etenemisestä projektipäällikölle. Muistettavaa kuitenkin on, että liiallinen seuranta voi syödä tarpeettomasti voimavaroja ja jopa haitata projektin etenemistä. Liian vähäisellä seurannalla lisätään riskiä, että projekti ei saavuta tavoitteitaan. Raportin formaatti kannattaa pitää tiiviinä ja ytimekkäänä, jotta sen tekemiseen ja toisaalta sisällön omaksumiseen ei kulu tarpeettomasti aikaa. Seurannan yhteydessä havaittavat muutostarpeet projektin toteutuksessa huomioidaan korjaavina toimenpiteinä. Toimenpiteiden ajoitus ja mitoitus on tärkeää, jotta niiltä saadaan toivottava vaikutus. (Mäntyneva 2016, 92-93.)

Projektin aikataulussa pitäminen on yleensä haasteena projektin edetessä alusta loppuun. Jos aikataulun pitävyydessä on ongelmia, voidaan hankkia lisäresursseja projektioorganisaation ulkopuolelta, kohdentaa lisäresursseja, lisätä resurssin käytettävyyttä tai muuttaa aktiviteettien keskinäisiä riippuvuuksia. Viestintä on myös tärkeässä roolissa, ja onkin tärkeää, että kaikki projektiryhmän jäsenet viestivät projektipäällikölle mahdollisista myöhästymisistä. Aikataulussa pysymistä voidaan myös edistää pilkkomalla laajat kokonaisuudet riittävän pieniin osakokonaisuuksiin ja asettamalla niille tavoiteaikataulut. (Mäntyneva 2016, 95-96.)

Projektin edetessä voi olla tarvetta muuttaa tavoitteita ja päivittää projektisuunnitelmaa. Muutoksen positiivinen tai negatiivinen vaikutus riippuu paljolti siitä, miten muutoksenhallinta toteutetaan käytännössä. Muutostarpeet voivat johtua projektioorganisaation lisäksi ulkoisista tekijöistä minkä vuoksi muutoshallinta on hyvä ottaa aina osaksi projektinhallintaa. Projektipäällikön keskeisin tehtävä on pitää projekti hallinnassa. Kaikkia muutostoiveita ei kannatakaan hyväksyä suoralta kädeltä, vaan arvioida

ensin niiden tarpeellisuus. Muutostarpeille on hyvä laatia selkeät hyväksymis- ja hylkäämiskriteerit. Muutoksen taloudelliset ja toiminnalliset vaikutukset tulevat olla perusteltuja. (Mäntyneva 2016, 105-106.)

Projektin muutoshallinta liittyy usein projektin laajuuden ja sisällön hallintaan, jotka voivat vaikuttaa kustannuksiin ja aikatauluun. Laajuuden hallintaa auttaa projektin osittaminen pienempiin kokonaisuuksiin. Kun muutos päätetään toteuttaa, se suunnitellaan, aikataulutetaan ja toteutetaan suunnitellusti. Muutosten tekeminen tulee olla mahdollisimman sujuvaa, ja sille voidaan luoda oma prosessinsa. Muutoshallinnan prosessi voi edetä seuraavien vaiheiden kautta:

1. Tunnistetaan muutostarve ja siihen liittyvän ehdotuksen tekeminen
2. Muutoksen vaikutusten kiteyttäminen
3. Muutokseen liittyvä päätöksenteko
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Toteutetun muutoksen dokumentointi

(Mäntyneva 2016, 108-109.)

### 2.3.3 Projektiviestintä

Menestyksellisen projektinhallinnan keskeinen osa-alue on projektiviestintä. Projektin eri sidosryhmät tulee pitää ajan tasalla projektin eri vaiheissa. Suuri osa projektinhallintaan liittyvistä ongelmista liittyykin juuri viestintään. Mitä selkeämmin pystytään viestimään projektin tavoitteista ryhmän jäsenille, sitä parempi. Projektisuunnitelman yhteydessä laadittuun tiedotus- ja viestintäsuunnitelmaan kannattaa sisällyttää projektiviestinnän sisältöön liittyvät asiat, kohderyhmät ja niiden viestinnän tarpeet ja tavoitteet, viestinnän kanavat ja muodot, vastuuhenkilöt ja viestinnän ajoitus. On tärkeää onnistumisen ja sujuvuuden kannalta, että saadaan oikea tieto oikeille henkilöille ja mielellään vielä oikeaan aikaan. Viestinnän tavoitellun vaikutuksen kiteyttäminen varmistaa tuloksellisen viestinnän. (Mäntyneva 2016, 111.)

Parhaisiin tuloksiin projektiviestinnässä päästään, kun se on suunniteltua ja koordinoitua. Projektinhallinnassa keskeisiä tärkeitä viestinnällisiä taitoja ovat ideoiden jakaminen, ongelmien yhteistoiminnallinen ratkaiseminen ja päivitetyn informaation jakelu. Viestinnällisiä taitoja tarvitaan aina sähköpostiviestinnästä erilaisten dokumenttien tekemiseen sekä toki perinteiseen puheviestintään. Oikeasisältöisen informaation tuottaminen oikea-aikaisesti oikeille henkilöille ei ole itsestäänselvyys. Viestintä kohdistuu niin ylöspäin ohjausryhmälle kuin alaspäin projektiryhmän jäsenille sekä mahdollisille projektin alihankkijoille. (Mäntyneva 2016, 111-113.)

Aktiivisesta viestinnästä huolimatta vastaanottaja voi ymmärtää viestin eri tavalla kuin se on tarkoitettu. Projektiviestinnän väärinymmärrykset johtuvat mm. seuraavista syistä:

- Vastaanottaja ei käytä riittävästi aikaa viestin sisäistämiseen (ei kuuntele tai lue viestiä riittävän huolellisesti)

- Viesti voi tahattomasti vääristyä matkalla
- Viesti ei tavoita lainkaan vastaanottajaa

Eri tahot suhtautuvat projektiin eri tavalla, ja viestinnän rajapintoihin voi liittyä piilevistä intresseistä aiheutuvia ennako-odotuksia. Joissain organisaatioissa viestintä on avointa ja toisissa salailevaa. Vaarana on, että oletetaan ammattitermistön aukeavan yksiselitteisesti kaikille. Viestin perillemeno kannattaa varmistaa eri keinoin, jotta saadaan varmuus, että viestin vastaanottajat ovat todella ymmärtäneet, mistä on kysymys. (Mäntyneva 2016, 113-114.)

Projektissakin voi olla tilanteita, jolloin on viestittävä huonoista uutisista. Tässä neljä vinkkiä tilanteisiin, jolloin todetaan, että projekti ei ole edennyt tavoitteiden mukaisesti tai toivotulla tavalla:

1. Kerää tarvittavat tiedot ja analysoi tilanne  
*Ennen kun kerrotaan ongelmista eteenpäin, on hyvä selkeyttää tilanne ja selvittää syy, miksi siihen on päädytty.*
2. Kutsu projektiryhmä koolle  
*Projektiryhmän kanssa on hyvä keskustella ongelmista ja vaihtoehtoista, joilla tilanne saadaan korjattua.*
3. Pidä ylin johto tilanteen tasalla  
*Mitä vakavampia tunnistetut ongelmat ovat taloudellisesti ja toiminnallisesti, sitä kriittisempää on pitää organisaation ylin johto ja ohjausryhmä ajan tasalla, missä mennään*
4. Tee toimintasuunnitelma ja esittele se  
*Projektin tilaaja on kiinnostunut kielteisten uutisten mahdollisista vaikutuksista itse projektiin sekä siitä, millaisia korjaavia toimenpiteitä projektin toteuttaja on tekemässä.*

(Mäntyneva 2016, 120-121.)

Projektit linkittyvät varmasti lähes aina muutostilanteisiin. Muutoksen viestinnän keinoja ja kanavia kannattaa käyttää luovasti. Ensisijaisen tärkeää on esimiehen läsnäolo ja saatavuus, jos työntekijöillä herää kysyttävää. Nopea viestintä on arkipäivää, ja tietoa on saatavilla runsaasti. Muutoksen aikana eri viestintäkanaviin tulee välittää paljon reaaliaikaista tietoa. Kokemuksellinen ja elämyksellinen tiedon vastaanottaminen jää paremmin mieleen ja innostaa ihmisiä luoden muutosvoimaa. Tiedotustilaisuus voidaan järjestää interaktiiviseksi. Interaktiivisuutta saadaan esimerkiksi erilaisten kännykkäsovellusten kautta, joilla voidaan esittää osallistujille kysymyksiä ja välittää ne kaikkien nähtäville videoseinälle. (Pirinen 2014, 140-142.)

Henkilökohtainen vuoropuhelu on myös tärkeää tuoden esimiehelle tietoa, missä työntekijä menee muutoksessa, ja missä hän tarvitsee mahdollisesti tukea. Muutoskeskustelu toimii parhaiten, kun sillä on selkeä tavoite ja rakenne. Hyvä vaihtoehto on muutosvartti, jonka kesto nimestä huolimatta voidaan asettaa tilanteeseen sopivaksi. Muutosvartteja voidaan pitää päivittäin tai viikoittain. Tärkeintä tulosten saavuttamiseksi kuitenkin

on, että ne jatkuvat riittävän pitkään. Menetelmänä näihin henkilökohtaisiin muutoskeskusteluihin sopii valmentava ja osallistava johtamistapa. Valmentavalla johtamisella tarkoitetaan ratkaisukeskeistä, tavoitteellista ja voimaannuttavaa johtamista, jossa esimies ei anna valmiita ratkaisuja, vaan oivalluttaa ne työntekijöillä itsellään. (Pirinen 2014, 144-145.)

Projektikokoukset ovat projektiviestinnän keskeinen osa. Hyville projektikokouksille on tyypillistä:

- Selkeä tavoite – osanottajien tulee tietää, onko kyseessä kokous, palaveri, tiedotustilaisuus vai työpaja
- Kokous pysyy aikataulussa ja etenee sisällöllisesti ripeästi
- Kokouksessa tehdään päätöksiä – tämä edellyttää, että läsnä ovat ne henkilöt, joilla on valtuudet päätöksentekoon.

Tehokkaita ja tuloksellisia projektikokouksia voi edistää asettamalla kokoukselle selkeät tavoitteet, laatimalla esityslistan, varmistamalla että oikeat ihmiset ovat paikalla sekä tukemalla etäosallistumismahdollisuuksia tarpeen mukaan. Kokoukset tulisi myös aloittaa ja lopettaa täsmällisesti. (Mäntyneva 2016, 114-116.)

Etenkin isoissa organisaatioissa voidaan käyttää todella paljon aikaa siihen, että ihmiset istuvat tehottomissa ja valmistelemattomissa palavereissa, jotka alkavat ja loppuvat myöhässä. Pahimmillaan palavereissa istuu ihmisiä, joille varsinainen agendalla oleva asia ei kuulu lainkaan. Huonot palaverit oman kokemuksen mukaan passivoivat osallistumista ja heikentävät motivaatiota.

#### 2.3.4 Projektiryhmä ja organisoituminen

Innostava työyhteisö tarjoaa yksilöille myönteisiä mahdollisuuksia. Hyvin toimivan ryhmän jäseniä ei kuitenkaan voi määrätä toimimaan innostuneesti, yhteistyöhaluisesti ja luovasti. Toimintatavan tulee lähteä ryhmästä itsestään, ja siihen voi kannustaa epäsuorin keinoin. Työyhteisön samoin kuin kehittämisprojektien innostuneisuus lähtee siitä, että kehittämistarve ja -tehtävä mielletään selkeästi. Innostuneisuus ja sitoutuneisuus mukana olemiseen voi syttyä ja sammua osallistujilla projektin eri vaiheissa. (Paasi-vaara ym. 2008, 23.)

Työyhteisöt koostuvat erilaisista ihmisistä, mikä takaa erilaiset lähestymistavat, näkökulmat sekä toimintamuodot projektien tehtävien hoitamiseksi. Erilaisuus myös edistää oppimista, kun ryhmän erilaiset ihmiset opettavat toisilleen uusia toiminta- ja ajattelutapoja. Jos projektiryhmä on liian homogeeninen ja koostuu liian saman tyyppisistä ihmisistä, jäävät ideatkin saman tyyppisiksi eikä toimintaa voida kehittää. Ryhmässä voidaan tunnistaa erilaisia ihmistyyppejä:

- jokaisen kaverit (keskittyvät epäolennaiseen/saavat vähän aikaan)
- asiantuntijat (onnistuvat kommunikaatiotaitoisen työparin kanssa)
- toimeliaat (saavat aikaan hyviä tuloksia ja ovat työyhteisössä pidettyjä jäseniä)

- muutosvastaiset (pitävät kiinni vanhoista toimintamalleista) (Paasivaara ym. 2008, 52.)

Projektiryhmää koottaessa tärkeitä valintakriteereitä ovat, että ihmiset haluavat osallistua projektiin, sitoutuvat siihen sekä ovat siitä aidosti kiinnostuneita. Ryhmässä esiintyvät ihmistyyppit voidaan jakaa myös seuraavasti:

- hallitsijat (korostavat tärkeyttään ja vievät suuren osan viestintätilasta)
- vaikenijat (hiljaiset henkilöt jotka pyrkivät saamaan äänensä kuuluviin hienovaraisesti)
- pellet (pakenevat todellisten tilanteiden haasteita vitsailemalla)
- hyökkääjät (aggressiivisesti käyttäytyvät henkilöt)

Roolit eivät sulje pois toisiaan ja samalle henkilöllä voi olla useita rooleja yhtä aikaa. Johtamisen kannalta projektiryhmän jäsenten erilaisuus on tärkeää ottaa huomioon esimerkiksi ihmisten erilaisissa motivointikeinoissa. (Paasivaara ym. 2008, 52-53.)

Jos jäsenet ryhmässä ovat hyvin erilaisia keskenään, syntyy helposti tilanteita, joissa pidetään mielipiteistä tiukasti kiinni eivätkä eri osapuolet pyri ymmärtämään toistensa näkemyksiä. Projektinvetäjällä on tärkeä rooli hyvän ilmapiirin luomisessa sekä ylläpitämisessä. Projektien jäsenet saattavat tulla erilaisista yksiköistä ja saman työyhteisön sisällä erilaisista työkuultuureista. Erilaisuuden hyväksyminen on onnistuneen projektin ehdoton lähtökohta. Hyvä yhteistyö kuitenkin merkitsee jäsenille erilaisia asioita, ja tämän ymmärtämiseen auttaa tutustuminen toisten toimintakulttuureihin sekä ennakkoluulottomuus. Myös johtajuus vaikuttaa projekteissa työuupumuksen syntymiseen. Aktiivinen johtaja, joka innostaa ja palkitsee, suojelee työuupumukselta. (Paasivaara ym. 2008, 53-55.)

Projektit eivät aina toteudu suunnitellulla tavalla. Tämä voi johtua useista syistä. Toiminta perustuu ensinnäkin aina inhimilliseen käyttäytymiseen. Projektin tavoitteet saattavat myös selkiytyä tai muuttua projektin aikana, ja uusia kehittämistarpeita voi nousta esiin. Projekti voi myös jumittaa erilaisten konfliktitilanteiden johdosta. Haitalliset konfliktit johtuvat usein puutteellisen viestinnän, epäselvän työnjaon, virheellisten havaintojen tai niistä johtuvien virhepäätelmien epäselvyyksistä. Asiat tulee ratkaista ottamalla asiat jäməkästi esiin ja tarkastelemalla niitä suhteessa projektin tavoitteisiin. Projektien ristiriitatilanteissa tarvitaan projektinvetäjän johtajuutta, johtamistaitoja sekä itsehallintaa ja vuorovaikutustaitoja. (Paasivaara ym. 2008, 56-58.)

Projektin menestystekijät kytkeytyvät ohjaukseen ja johtamiseen. Projektia voidaan ohjata ajan, resurssin tai kustannusten mukaan. Projektinvetäjä toimii suunnannäyttäjänä ja organisoijana. Projektinvetäjän tehtävä on johdattaa projekti tavoitteisiinsa siihen osallistuvien henkilöiden kanssa. Vetäjän ei tarvitse olla projektin toiminta-alueiden substanssiasiantuntija, vaan hänen tehtävänä on varmistaa, että tiimistä löytyy riittä-

västi taitoa, osaamista, ongelmien ratkaisukykyä sekä päämäärätietoisuutta. Tärkeintä on kokonaisuuden hallinta ja valvonta, että asiat etenevät ja toteutuvat suunnitellusti. (Paasivaara ym. 2008, 110-112.)

Monissa työyhteisöissä ja projekteissa tiimit ovat maantieteellisesti hajautettu. Etätyöskentely mahdollistaa maantieteellisesti hajautetut virtuaaliset projektitiimit. Virtuaalitiimin johtamisessa on omat ominaispiirteensä verrattuna perinteisiin projektiryhmiin, jotka työskentelevät samassa tilassa. Yksi virtuaalitiimiorganisoitumisen haasteista on välitön ja häiriötön kommunikaatio. Kasvokkainen vuorovaikutus auttaa ihmisiä pysymään paremmin samalla aaltopituudella, vaikka varsinaiset sähköiset yhteydet toimisivatkin. Projektiryhmien jäsenten vastuualueet on hyvä selkeyttää. (Mäntyneva 2016, 27-28.)

Projektin vastuiden selkeyttämiseksi on olemassa työkalu. Vastuumatriisilla (RACI-tila) voidaan kuvata projektiin osallistuvien tahojen vastuut projektissa. Erityisen hyödyllinen työkalu on organisaation ja organisaation sisäisten toimintojen rajat ylittävissä projekteissa. Vastuumatriisissa vastuut on jaettu neljään luokkaan: vastuullinen tekijä, hyväksyjä, neuvoja ja pidettävä ajan tasalla. (kuva 11) (Mäntyneva 2016, 29.)

Tehtävä	Vastuullinen tekijä (R)	Hyväksyjä (A)	Neuvoja (C)	Pidettävä ajan tasalla (I)
AA				
BB				
CC				
DD				
FF				

Kuva 11. Projektin tehtäviin liittyvä vastuumatriisi. (Mäntyneva 2016, 29.)

Vastuulliset tekijät ovat henkilöitä, jotka edesauttavat kyseisen tehtävän valmistumista. Jokaisella tehtävällä tulee olla nimettynä vähintään yksi vastuullinen henkilö, joka kirjataan kyseiseen sarakkeeseen. Hyväksyjän tehtävän on varmistaa, että tehtävä on tehty kunnolla ja riittävässä laajuudessa. Tehtävästä vastuullinen raportoi ja on vastuussa hyväksyjälle. Hyväksyjä voi olla vain yksi per tehtävä. Neuvoja ovat kaikki, joilta kysytään neuvoja tai lisätietoja projektin edetessä. Neuvojien kanssa viestintä on kaksisuuntaista. Ajan tasalla pidettävät ovat tahoja, jotka pidetään tietoisina tekemisestä useimmiten yksisuuntaisella viestinnällä. Roolissa voi olla useampi henkilö tai ei lainkaan. (Mäntyneva 2016, 29-30.)

Vastuumatriisi auttaa havainnoimaan eri tahojen välistä kuormitusta. Suuremmissa projekteissa vastuumatriisi voidaan tehdä tarkemmaksi eli useammalle tasolle. Siinä voidaan kuvata, mitkä organisaatiot tai sen osat vastaavat projektin suurista osakokonaisuuksista. Tarkemmassa kuvauksessa



voidaan määritellä yksittäisten tehtävien ja ihmisten vastuut. Projektiryhmän osallistuttaminen vastuumatriisiin laadintaan voi myös toimia väli-teenä projektiryhmän jäsenten sitouttamisessa. (Mäntyneva 2016, 30.)

### 2.3.5 Tiimin johtaminen tiimiroolien perusteella

Puoli voittoa on saavutettu, kun saadaan rekrytoitua henkilö, joka on luotu tehtävään. Tarvitaan taitoa analysoida, millainen on paras henkilö tehtävään, löytää ehdokkaat ja asettaa heidät paremmuusjärjestykseen. Tehtävän vaatimuksen ratkaisevat asiakkaat eikä se, millaisen ihmisen esimies haluaa. Vaatii myös uskallusta todeta, jos kukaan ehdokkaista ei sovi tehtävään. Sopimaton henkilö tulee yritykselle kalliiksi. Uutta henkilöä haettaessa kannattaa tavoitella tasapainoa tiimin jäsenten välille. Tiimissä on hyvä olla niin vanhoja kuin nuoria sekä naisia ja miehiä. Erityyppisten ihmisten yhteistyön toimiessa erilaisuudet täydentävät toisiaan. Hyvä koulutus pohja lisää itseluottamusta, mutta muuten oppiarvoilla ei juuri ole merkitystä. Tarvittaessa on uskallettava erottaa tiimiin sopimaton ihminen. (Jabe 2017, 83-85.)

Ihmisillä on monia rooleja, joita sujuvasti vaihdellaan. Työ-, ammatti- ja tiimiroolin lisäksi monilla on myös yhteiskunnallinen rooli. Tiimirooli perustuu siihen, mitä ihminen ajattelee muista ihmisistä sekä minkälaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia heillä on. Johtajalle riittää vaatimuksia laidasta laitaan. Harvoin nämä kaikki löytyvät yhdestä ihmisestä, mutta tiimistä parhaimmillaan näitä kaikkia löytyy. Usein tiimin jäsen valitaan vain tehtäväroolin ja kokemuksen perusteella, vaikka tulisi ottaa huomioon myös luonteenpiirteet ja soveltuvuus yhteistyöhön. Ihanteellisin valinta on sekä pätevä että sopiva, kun taasen huonoin valinta on pätevä mutta epäsopiva. Joissain tilanteissa epäpätevä ja sopiva voi olla jopa pätevää parempi ratkaisu. (Jabe 2017, 85-86.)

Aidossa tiimissä jokainen jäsen tuo toimintaan lisäarvoa. Joukon homogeenisuudesta ei ole etua. Lopputuloksesta ei synny ihanneratkaisua, jos kaikki tiimin jäsenet ovat luovia. Aito tiimi koostuu pienestä joukosta toisiaan täydentävillä taidoilla omaavia ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin sekä kantavat yhdessä vastuun ryhmän aikaansaannoksista. Valetiimi sen sijaan on ryhmä jäseniä, joita eivät yhteiset tavoitteet kiinnosta, ja jäsenten välinen vuorovaikutus ei johda mihinkään. Tiimi tulee perustaa tiettyä tehtävää varten ja myös hyväksyä, että kaikki ihmiset eivät halua toimia tiimissä. (Jabe 2017, 86.)

Jokaisella on luontainen roolinsa ryhmän jäsenenä. Belbin on identifioinut yhdeksän roolia, joista jokaisella on omat vahvuudet ja heikkoudet (kuva 12). Tiimin rakentamisen apuna voidaan käyttää erilaisia testejä mutta myös kysyä, kenen kanssa ihminen haluaa työskennellä. Belbinin mallissa tiimiroolit on jaettu kolmeen ryhmään:

- Luontainen rooli, jossa henkilö on parhaimmillaan

- Rooli jossa pärjää tarvittaessa, pystyy suoriutumaan, vaikka se ei ole ominta itseään
  - Vältettävä rooli, jossa kehittymiseen menisi kohtuuttomasti panoksia
- Sopivien tiimiroolien tarkoituksena on vapauttaa potentiaalia ja keskittää voimavarat sinne, mistä niistä saadaan parasta tulosta. (Jabe 2017, 87-88.)

	Panos tiimissä	Heikkoudet
Ideoija	Luova ongelmienratkoja	Suurpiirteinen, ei kiinnostu rutiineista
Mahdollisuuksien etsijä	Innostunut ja kommunikoiva	Ylioptimistinen ja jättää asiat kesken
Koordinoija	Osa hyödyntää ryhmää, itsevarma	Manipuloi muita
Puskija	Dynaaminen, rohkea ja sietää painetta	Aggressiivinen
Arvioija	Objektiivinen ja strategisesti ajatteleva	Hidas muuttumaan
Tiimityöskentelijä	Yhteistyökykyinen, välttää kitkaa	Päättämätön
Toteuttaja	Kurinalainen, tehokas ja luotettava	Joustamaton ja hidaskäyttöinen
Viimeistelijä	Tunnollinen ja pikkutarkka	Huolestuu turhaan, ei delegoi
Asiantuntija	Ammatilleen omistautunut	Kapea kiinnostuksen kohde

Kuva 12. Belbinin yhdeksän tiimiroolia. (Jabe 2017, 89.)

Tehokas tapa varmistaa tarvittava osaaminen tiimissä on valita vähintään yksi poikkeuksellisen kyvykäs jäsen. Tällaisen huippuyksilö vaikuttaa lyhyellä tähtämellä tiimiin monella tavalla. Hän toimii esimerkkinä ja tukee muita tiimin jäseniä sekä rohkaisee jokaista parantamaan omaa suoritustaan ja samalla ryhmän tulosta. Pitkällä tähtämellä tällainen ”tähti” opettaa tiimiä kehittymään. Tällaiset huippuyksilöt ovat ansainneet maineensa sitoutuneella työllä, toimimalla päämäärätietoisesti, asettamalla täsmälliset pitkän tähtäimen tavoitteet ja vaikeissa tilanteissa suunnittelevat asiat muita huolellisemmin. Yksi tällainen tähti vetää helposti muita tähtiä seuraansa, jolloin on helpompaa saada apua muilta. Riskejäkin toki on. Näitä voidaan kuitenkin ehkäistä huolehtimalla, että jokainen tiimissä kokee tehtävänsä mielekkääksi. (Jabe 2017, 91-92.)

### 2.3.6 Esimiehen rooli tehokkuuden parantamisessa

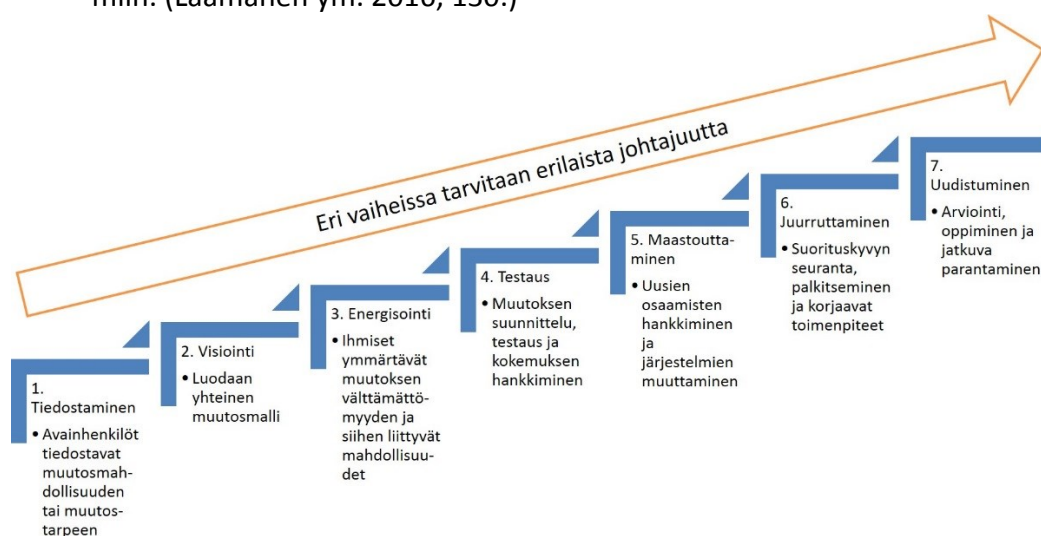
Tehokkuuden ja motivaation parantamiseen tarvitaan jatkuva kehittämisprosessi, jossa esimiehellä on olennainen rooli. Esimiehen tulee uskoa ihmisen haluun oppia. Tiimin kanssa luodaan tavoitekuva, mihin halutaan päästä ja tehdään kehittämisohjelma sen saavuttamiseksi. Tällainen johtaminen perustuu positiiviseen ajatteluun ongelmakeskeisyyden sijaan. Palkitaan menestymisestä eikä rangaista epäonnistumisesta. Virheiden korostaminen oppimismetodin ei toimi. (Jabe 2017, 92-93.)

Pelkästään saatu asema ei tee hyvää johtajaa. Monista on tullut johtajia, koska he haluavat valtaa ja asemaa sen sijaan, että he olisivat erityisen taitavia organisoimaan erilaisia ihmisiä. Ensimmäinen edellytys johtamiselle on tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet. Itsetuntemus ei ole helppoa puhumattakaan toisten syvemmän olemuksen löytämisestä. Liiallinen kontrollointi on signaali luottamuksen puutteesta. Tiimin jäsenten tulee itse kontrolloida prosessejaan, jotta voi saada ihmiset ylittämään itsensä. Kontrolli tappaa luovuuden, ideat, motivaation ja työn ilon. (Jabe 2017, 94-95.)

Johtajan tehtävänä on vapauttaa jokaisessa ihmisessä oleva ainutlaatuinen yhdistelmä energiaa ja kykyjä. Tämä tapahtuu antamalla ihmisten toimia tavalla, mikä on heille ominaisinta. Tulee selvittää kunkin tiimin jäsenen kiinnostuksen kohteet ja elämäntoiveet. Vaikka työtä ei olisi mahdollista muuttaa jokaisen toiveen mukaisesti, niin anna mahdollisuus toteuttaa ainakin yksi toive. Tämä luo energisemmän organisaation, ja positiivisuus luo lisää positiivisia asioita. Vasta, kun on luonut luottamuksen ilmapiirin, saa valtuutuksen johtaa. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Jakamalla aikaa, huomiota ja aitoa välittämistä investoi ihmisiin. Liian usein ei voi osoittaa, että arvostaa toista ihmistä. (Jabe 2017, 96.)

Positiiviseen ajatteluun kuuluu päättäväisyys. Tavoitteet tulee asettaa niin, että jokainen ymmärtää ne ja on saanut olla mukana niistä päättämässä. Liian korkeat tavoitteet tuovat kohtuuttomia suorituspaineita, ja liian alhaiset tavoitteet aiheuttavat turhautumista. On tärkeää löytää oikea nos-tevyöhyke, taso, jossa sekä valmiudet että tavoitteet kohtaavat. Turvalli-suuden tunteen luominen syntyy tukemalla, ymmärtämällä erilaisia yksi-löitä, vahvistamalla positiivista yrittämisen henkeä ja etsimällä uusia toi-mintatapoja. Suomalaisilla on tyypillisesti huono itseluottamus. Kollektiivi-sen itseluottamuksen rakentamisessa auttaa palautekuluttuurin kehittämi-nen siten, että huomioidaan onnistumiset ja uskotaan tulevaisuuteen. Voittajajoukkuetta johdetaan olemalla oma itsensä, rehellinen, kuuntele-malla, delegoimalla, osoittamalla rohkeutta, innostuneisuutta ja uskollisuutta sekä uskaltamalla itse muuttua. (Jabe 2017, 98-99.)

Suunnitteluun perustuva Visiosta käytännön toiminnaksi –prosessimalli noudattelee suomessakin eniten käytettyjä Demingin ja Kotterin muutos-johtamisen malleja. Mallille ominaista on alkuvaiheessa asetetut tavoitteet, mittarit ja keinot, joilla tavoitteeseen päästään. Henkilökohtainen kohtaaminen ja vuorovaikutus ovat tärkeitä muutoksen johtamisessa. Usein kuitenkin tähän ei ole aikaa, vaan turvaudutaan erilaisiin järjestel-miin. (Laamanen ym. 2016, 130.)

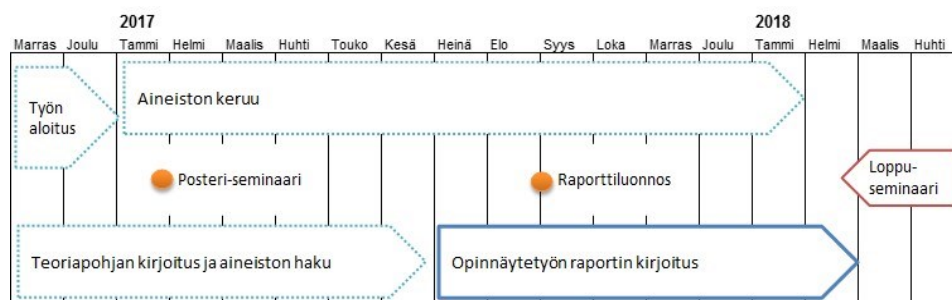


Kuva 13. Visiosta käytännön toiminnaksi –prosessimalli. (Laamanen ym. 2016, 139.)

Visiosta käytännön toiminnaksi -prosessimallin (kuva 13) lähtökohtana on tunne muutoksen välttämättömyydestä. Johtajat esittävät yhteisen päämäärän, johon he odottavat koko henkilöstön sitoutumista tai vähintään hyväksyntää. Mallin etuna on selkeä vaiheistus. Muutoshankkeisiin sisältyy usein paljon epävarmuuksia. Hyvä suunnittelu, analyysi ja mittareihin perustuva lähestymistapa tuovat hallinnan tunnetta. Raportoinnin avulla johtajat tietävät, missä mennään, ja heillä on mahdollisuus reagoida erilaisiin poikkeamiin tai yllättäviin tilanteisiin. (Laamanen ym. 2016, 139-145.)

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimussuunnitelmassa laadittiin kehittämistyön aikataulu. Projektin kestoksi arvioitiin noin 18 kk alla kuviossa 1 olevan aikataulun mukaan alkaen marraskuussa 2016. Ensimmäisessä vaiheessa laadittiin tutkimussuunnitelma. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston keruu ja yhtäaikaaisesti kirjoitettiin työn teoriapohjaa. Syksyllä 2017 kirjoitettiin opinnäytetyön raporttia, ja projektin päätös ajoittuu keväälle 2018.



Kuvio 1. Projektin aikataulu.

Tutkimusvaiheen haastattelujen valmistelu aloitettiin 14.3.2017. Tuolloin pidettiin prosessikehitysyksikön kolmen kehityspäällikön sekä yksikönjohtajan kanssa workshop, jossa hahmoteltiin teemahaastattelun keskeisiä teemoja haastatteluita varten.

Tutkimusmenetelmän valintaa lähestyttiin opinnäytetyön tavoitteiden näkökulmasta. Tavoitteena oli kartoittaa nykytilaa ratkaisujen implementoinnin osalta ja löytää keinoja, joilla toimintamallia voitaisiin selkeyttää ja tehostaa. Edellä mainittujen edellytyksenä on laadukas ja kattava nykytilan kartoitus sekä ongelman ymmärtäminen. Nykytilan kartoittamisella halutaan saada kattava kuva, miten jo pidettyjen sprinttien ratkaisut ovat implementoituneet tiimeillä käytäntöön. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui toiminnallinen opinnäytetyö ja tiedonkeräysmenetelmäksi teemahaastattelut.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tehdään aina tuote, opastus tai ohjeistus jonkun käytettäväksi, ja sen tavoitteena on ihmisten osallistuminen toimintaan. Kohderyhmä mietitään sen mukaan, mitä ongelmaa ollaan ratkomaan ja ketä se koskee. (Vilka & Airaksinen 2003, 38–39.) Toteuttamistavaksi valikoituu toiminnallinen kehittämistyö, koska työn tavoitteena on luoda kehittämissuunnitelma, joilla nykyisiä toimintatapoja voidaan parantaa. Kohderyhmänä ovat prosessikehitysyksikön työntekijät sekä kaikki ne keskitetyn palvelutuotannon yksiköt, joissa kehitystyötä tehdään.

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on havaintoaineiston määrällinen mittaaminen sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen tutkimalla kohdetta kokonaisvaltaisesti. Voidaan todeta, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on löytää tosiasioita. Laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti suositetaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina sekä laadullisten metodien, kuten haastattelujen käyttöä aineiston hankinnassa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 140, 161-164.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä toimii, kun halutaan kerätä kirjoittamattomia faktatietoja. Aineiston keräämisen keinona voi käyttää yksilohaastattelua joko lomake- tai teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on vapaampi tapa kerätä aineistoa ja toimii erityisesti, kun halutaan kerätä tietoa jostain teemasta ja tehdä konsultaatiota asiantuntijoille. Haastattelut voi toteuttaa kasvotusten tai puhelimitse. Litterointi kannattaa toiminnallisessa opinnäytetyössä keskittää sisällön tuottamisessa tarvittavaan tietoon. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Haastattelut voidaan toteuttaa täysin strukturoituna, puolistrukturoituna tai avoimena. Täysin strukturoidussa ja puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi. Nämä poikkeavat kuitenkin toisistaan siten, että puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten järjestystä ja sanamuotoa voidaan vaihdella, kun täysin strukturoitu haastattelu etenee ennalta määrätysti. Avoin haastattelu on enemmänkin avointa keskustelua, johon osapuolet osallistuvat aktiivisesti ja tasavertaisesti. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106-107.)

Haastattelun suuri etu muihin menetelmiin on, että aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla sekä vastaajaa myötäillen. Haastattelumenetelmää voidaan perustella aina laajoista filosofisista lähtökohdista konkreettisiin asioihin. Haastattelu valikoituu tiedonkeruumenetelmäksi usein esimerkiksi näistä syistä:

- Halutaan antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti
- On vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa tai tiedetään ennalta, että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti

- Halutaan selventää tai syventää saatavia vastauksia ja käyttää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan (Hirsjärvi ym. 2010, 205-206.)

Puolistrukturoitu eli teemahaastattelu sallii haastateltavalle enemmän vapauksia. Haastateltava voi vastata tutkijan määäämiin kysymyksiin omin sanoin ja poiketa myös kysymysten järjestyksestä. Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä ja on hyvin käytettynä tehokas menetelmä. Huolellinen suunniteltuun ja toteutettuun haastatteluun on helppo saada ihmiset suostumaan, ja vaiva on pieni verrattuna esimerkiksi havainnointitutkimukseen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 104-105.)

Teemahaastattelun aineistoa voidaan saattaa tilastollisen analyysin edellyttämään muotoon ja tuloksia voidaan analysoida ja tulkita. Aineiston analyysitapoja on karkealla tasolla kaksi: selittämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa; sekä ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa, jossa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Tulosten analysoinnin jälkeen tulokset selitetään, tulkitaan ja niistä tehdään omat johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2010, 224-228.)

Laadullisessa haastatteluun ja nauhoituksiin pohjautuvassa tutkimuksessa litteraatio on aikaa vievä, mutta välttämätön välivaihe. Aineisto saatetaan mahdollisimman helposti käytettävään muotoon eli käytännössä tekstitiedostoiksi. Tutkija on käytännössä enemmän tekemisissä litteroidun kuin varsinaisen aineiston kanssa. Tämän vuoksi litteraation tarkkuuteen tulee kiinnittää huomiota ja haastattelut litteroida mahdollisimman tarkasti luotettavan kuvan välittämiseksi. Tarkasti litteroidusta aineistosta on myös helppo poimia suoria lainauksia tekstiin, jotka värittävät tekstiä sekä voivat toimia todistuksina väitteille. Kaikkia yksityiskohtia ei kuitenkaan saa paperille, joten lopulta ratkaisevaa on tarkkuuden tarkoituksenmukaisuus. (Koskinen ym. 2005, 317-318.)

Litteraatiot voidaan jakaa tarkkuuden mukaan viiteen eri tasoon. Ensimmäisen tason tavoitteena on saada yleiskuva aineistosta ja sisällyttää litterointiin vain vastausten pääkohdat ranskalaisin viivoin. Tämä tarkkuustaso on riittävä useimpiin käytännöllisiin tutkimuksiin. Toinen taso on parempi, jos halutaan yleiskuvan lisäksi saada aineistosta lainauksia ja tekstin sekaan hyviä sitaatteja. Tasolla 3 litteroidaan sanatarkasti, ja tämä tarkkuus riittää lähes kaikkeen tutkimukseen. Usein tämä tyyli on kuitenkin jo liiankin tarkka, jos haastatteluista haetaan pelkästään tietoa, eikä esimerkiksi haastateltavan käyttämällä murteella ole merkitystä tutkimuksen kannalta. Taso 4 eli keskusteluanalyttinen litteraatio on huomattavasti aiempia tasoja yksityiskohtaisempi, ja siinä kartoitetaan vuorovaikutuksen yksityiskohtia. Neljännen tason litterointia tarvitaan, jos analysoidaan ihmisten suhteiden ja sosiaalisen organisaation rakentumista vuoro vuorolta. Taso 5 käsittää videon litteroimisen aina katseista ja ruumiin liikkeistä lähtien. (Koskinen ym. 2005, 319-325.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi. Ensimmäisessä vaiheessa käydään läpi, mitä aineistoa tutkimuksesta käytetään. Toiseksi aineisto litteroidaan tai koodataan, ja kolmannessa vaiheessa data luokitellaan tai teemoitetaan. Analyysivaiheessa tulee selvittää, hakeeko aineistosta samanlaisuutta vai erilaisuutta. (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 75.)

Aineiston analyysi aloitetaan lukemalla ja silmäilemällä aineistoa läpi useampaan kertaan. Aineiston teemoittamiseen on monenlaisia tapoja, olennaista on kuitenkin ymmärtää, että aineistoon tutustumiseen kannattaa varata aikaa. Tutustumisvaiheen jälkeen on analyttisempi vaihe, johon on myös monenlaisia keinoja. Tutkimusongelman kannalta keskeinen aineisto poimitaan erilleen ja tästä ”reduoidusta” eli vähennetystä aineistosta voi tehdä tarkemman analyysin vähemmällä vaivalla. Keskeinen aineisto kootaan yhteen ja näiden valmistelevien vaiheiden jälkeen edetään varsinaiseen analyysiin. (Koskinen ym. 2005, 231-232.)

### 3.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Empiirisissä tutkimuksissa on oma tapansa varmistaa, voidaanko tutkimuksen tuloksiin uskoa. Puhutaan reliabiliteetista ja validiteetista sekä tutkimuksen arvioitavuudesta. Tutkimuksen reliaabeliudella eli luotettavuudella tarkoitetaan, onko mittaukselliset tulokset toistettavissa. Validuus eli pätevyys tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaan mitata. Kaikkien tutkimusten luotettavuus ja pätevyys tulisi arvioida. (Koskinen ym. 2005, 253 ja Hirsjärvi ym. 2010, 231-232.)

Reliabiliteetille ja validiteetille ei saa antaa kuitenkaan liikaa painoa, eikä tutkimus tähtää pelkästään virheettömyyteen. Validilla tiedolla tarkoitetaan tyypillisimmin, että tutkimuksen löydökset eivät perustu epätyypillisessä tilanteessa tehtyihin vääriin haastattelulausuntoihin, kysymyksiin tai havaintoihin. Tähän liittyen tulosten tulisi myös olla yleistettävissä, tai ainakin yleistyksen virheellisyyden pitäisi olla tiedossa. Validiteetin periaatteen mukaan tutkimusten tulosten pitäisi seurata loogisesti aineistosta ja teoriasta. Reliabiliteetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta. Aineisto voi olla reliaabeli, vaikka se olisi validi; aineisto ei kuitenkaan voi olla validi, jos se ei ole reliaabeli. Käsitteet sopivat kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen huonosti, ja niillä on selvä merkitys vain tietyissä konteksteissa. (Koskinen ym. 2005, 254-257.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleistäminen on tärkeää ja liittyy tutkimuksen oikeuttamiseen käytännössä. Liian pienistä havaintomääristä ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä, ja toisaalta yleinen tieto on yksittäistapauksia informatiivisempaa. Ei ole mitään yleistä periaatetta, kuinka monta ihmistä tulisi haastatella, jotta tutkimus olisi luotettava. Pienet tapausmäärät selittyvät yleensä tutkimuksen tavoitteilla tai tutkimuksista aiheutuville kustannuksilla. Useimmiten laadullista tutkimusta tehdään, jotta voidaan saada

suhteellisen paljon tietoa pienestä tapausjoukosta. (Koskinen ym. 2005, 263.)

Kehityspäälliköiden haastattelun sekä oman kokemuksen lisäksi luotettavuuden varmistamiseksi tarvittiin lisää kokemukseräistä tietoa tutkittavasta asiasta teemahaastattelujen kautta. Havainnot ja kokemukset eivät olleet ristiriidassa keskenään, ja tulokset voidaan yleistää. Haastattelujen ja haastateltavien lukumäärä oli kattava, ja tietoa saatiin paljon. Aineisto jaoteltiin litteroinnin jälkeen teemoittain analysointia varten. Tuomen & Sarajärven (2009, 127) mukaan laadukas tutkimus edellyttää laadukkaasti tutkimussuunnitelman lisäksi sopivaa tutkimusasetelmaa, eettisesti kestäviä tutkimus- ja arviointimenetelmiä sekä hyvää raportointia. Hyvää tutkimusta edellyttää eettinen sitoutuneisuus. Näihin kriteereihin perustuen tutkimus tehtiin eettisesti kestävästi ja hyvän tieteellisen käytännön mukaan.

### 3.3 Teemahaastattelut

Opinnäytetyössä päädyttiin kartoittamaan nykytilannetta puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla sen joustavuuden vuoksi. Kaikki tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluja pidettiin 2 per liiketoiminta-alue eli yhteensä kuusi haastattelua kaikilta liiketoiminta-alueilta. Haastateltavat valikoituivat satunnaisotannalla niiden tiiminvetäjien joukosta, joiden tiimissä on ollut sprint-muotoisen kehittämisen projekti viimeisen vuoden aikana. Koskisen ym. (2005, 273) mukaan laadullisessa tutkimuksessa hylätään usein otanta-ajattelu ja tutkimusaineisto valitaan mahdollisimman informatiivisesti tutkimusongelman kannalta.

Haastattelut suoritettiin 3.-11.5.2017 välisenä aikana. Tavoitteena oli selvittää sprinttien ratkaisujen jalkautumiseen liittyviä asioita sekä miten jo pidettyjen sprinttien ratkaisut olivat jalkautuneet tiimeissä käytäntöön. Kuuteen haastatteluun osallistui yhteensä 9 tiimipäällikköä kolmelta eri liiketoiminta-alueelta. Jokainen haastattelupyynnön vastaanottanut vastasi kutsuun myöntävästi. Joissakin sprinteissä oli ollut kaksi tiimipäällikköä mukana, jonka vuoksi nämä päädyttiin haastattelemaan yhdessä. Joidenkin tiimipäälliköiden tiimeissä oli ollut jo useita sprinttejä, toisilla vain yksi. Tuomi & Sarajärvi (2009, 73) mukaan tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta, jonka vuoksi on hyvä välittää haastattelukysymykset etukäteen haastateltaville. Tämän vuoksi haastattelupyynnöt välitettiin kalenterikutsuina, joihin laitettiin teemahaastattelurunko liitteeksi.

Haastattelun teemoista sovittiin yhdessä Lean kehityspäälliköiden kanssa pidetyssä workshopissa. Workshopin alussa keskusteltiin, mikä tuntuma kehityspäälliköillä on ratkaisujen jalkautumisesta. Kaikilla oli samansuuntainen näkemys, että jotkut yksittäiset asiat ovat implementoituneet hyvin, mutta perusasioiden vaikeus aiheuttaa ongelmia mm. päivittäisjohta-



miseen ja jatkuvan parantamisen tuokioon liittyvissä ratkaisuisa. Robotiikan osalta oltiin yleisesti sitä mieltä, että robotiikkaratkaisut ovat hyvin edenneet. Sprinteistä nousseiden ratkaisujen osalta todettiin, että seuranta ei tiimeissä tehdä. Backlogille jäävien ratkaisuehdotusten edistäminen tiimeissä jää usein tekemättä ajallisten haasteiden ja operatiivisen organisaation osaamisen puutteen vuoksi. Myöskään tiimien tavoitteet eivät tue ratkaisujen jalkauttamista, eikä sitä vaadita tai seurata millään tasolla. Datant saanti on keskeisessä asemassa, ja sitä ei ole saatavilla läheskään kaikissa tiimeissä. (Berg & Reiman 2017.)

Haastatteluilla haetaan vastauksia kysymyksiin: Miten implementoinnit ovat onnistuneet, miten niitä seurataan ja ovatko saavutetut tulokset pysyviä. Teemojen alla on tarkentavia kysymyksiä, joilla voidaan ohjata haastattelua siten, että saadaan haluttavat asiat selvitettyä (liite 1). Ensimmäisenä teemana on ratkaisujen jalkautus. Tällä osiolla halutaan löytää vastauksia, miten ratkaisut ovat tiimeissä jalkautuneet. Ovatko sprinteissä kehitetyt ratkaisut käytössä ja onko niitä parannettu jatkuvan kehittämisen kautta? Erityisesti halutaan ymmärtää, miksi ratkaisujen jalkautus on onnistunut tai epäonnistunut.

Toisena teemana on sprinttien vaikuttavuuden arvioiminen ja mittaus. Tässä osiossa selvitetään, miten tulosten jalkautukset on todennettu, seurataanko niitä edelleen, ja millaista tukea tai työkaluja olisi kaivattu hyötyjen todentamiseen. Kolmantena teeman tarkastellaan tuen tarvetta ratkaisujen jalkautuksessa ja muutostilanteessa, sekä miten ajankäytöllisesti sprinttiin osallistuminen on koettu.

Haastattelut aloitettiin kiittämällä suostumisesta haastattelupyyntöön. Jokaiselle kerrottiin, että haastattelun tarkoituksena on arvioida sprinttien vaikuttavuutta, jotta voidaan löytää keinoja varmistaa ratkaisujen mahdollisimman hyvä implementoituminen tulevissa sprinteissä. Lisäksi haastateltaville tuotiin ilmi, että haastattelut ovat osa YAMK opinnäytetyötä, jonka vuoksi haastattelut nauhoitetaan ja tiedot litteroidaan. Haastatteluaineistot päädyttiin litteroimaan litteroinnin toisella tasolla. Aineistoon haluttiin yleiskuvan lisäksi myös sitaatteja. Aineistossa painotettiin asiapuolta eikä haastateltavien tunnetiloilla tai ilmeillä nähty olevan merkitystä tutkimuksen kannalta.

### 3.3.1 Ratkaisujen jalkautus

Ennen haastatteluja käytiin jokaisen sprintin materiaalit läpi ja otettiin selvää, mitä ratkaisuja kussakin sprintissä oli tehty (kuva 14). Kaikki haastattelut aloitettiin kertaamalla ratkaisut haastateltavien kanssa. Tämä osoitautui erittäin tärkeäksi vaiheeksi. Sprinteistä oli usein kulunut jo paljon aikaa, eikä haastateltavat itse enää muistaneet, mitä sprinteissä oli tehty. Yhteistä haastateltaville oli, että hyvin implementoituneita ratkaisuja ei enää edes muistettu sprinttien aikaansaannoksiksi, koska ne olivat jo niin

hyvin osa arkea. Sprinteissä tehtävät ratkaisut ovat yleensä erilaisia toimintatapamuutoksia, ohjelmistorobotiikkaratkaisuja tai päivittäisjohtamiseen liittyviä toimintamalleja.



Kuva 14. Ratkaisujen sanapilvi sprinteistä joita haastatteluissa käsiteltiin.

### Ratkaisut ja onnistuneet jalkautukset

Haastateltavien kanssa käytiin läpi ratkaisuja, ja samalla keskusteltiin mitkä ratkaisut ovat edelleen tiimeillä käytössä. Yleisesti vastausten perusteella voidaan todeta, että suuri osa ratkaisuista on käytössä. Tiimipäälliköiltä haluttiin selvittää, mitä he olettavat syyksi, että jalkautus ja käyttöönotto ovat onnistuneet näiden ratkaisujen osalta. Kaikki tiimipäälliköt nostivat esiin, että nämä ratkaisut ovat olleet riittävän konkreettisia ja niistä saatu hyöty selkeästi nähtävissä. Myös sillä katsottiin olevan vaikutusta, ettei yritetä muuttaa liian montaa asiaa kerralla. Työntekijät motivoituvat toimimaan uuden toimintatavan mukaisesti, kun huomataan, että työ jakautuu tasaisemmin tiimissä, tai yhtenäiset toimintatavat vähentävät läpimenoaikoja koko palveluketjussa. Jopa eri paikkakuntien välisten toimintatapojen yhtenäistäminen on lähentänyt tiimipäälliköitä keskenään, ja yhteistyö sujuu mukavammin.

Niissä tiimeissä, joissa on käytössä henkilökohtaiset tehokkuustavoitteet, työntekijät ovat huomattavasti paljon sitoutuneempia ja innokkaampia oman työn ja tehokkuuden kehittämiseen. Koettiin, että työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa ratkaisuihin erilaisissa työpajoissa on lisännyt sitoutumista. Ratkaisujen huolellinen viestintä, läpikäynti ja muutoksen aikana tuen tarjoaminen, ratkaisujen helppous ja yksinkertaisuus sekä tiimipäälliköiden oma riittävä ajankäyttö sprintin hyväksi koettiin onnistumisen edellytykseksi.

Sprintteihin oli aikaa käytettävissä, jolloin helpompi sitoutua ja tehdä hyviä ratkaisuja. Ratkaisuja käytiin läpi tekijöiden kanssa. Tarpeellisia ja konkreettisia ratkaisuja ja hyödyt huomattiin heti.

Tiimipäälliköt varallisuudenhoito

Toimintatapamuutos oli helppo toteuttaa. Ei tarvittu järjestelmämuutosta, pelkkää informointia. Myyjät olivat motivoituneita muuttamaan toimintatapaa, koska hyödyttää heitäkin. Hyödyt realisoituivat ja olivat konkreettisia. Läpimenoaika nopeutui asiakkaalle useita kuukausia.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

### **Kaikki ratkaisut eivät ole käytössä**

Osa sprinteissä tehdyistä ratkaisuista on edelleen työn alla tai vaatii jatkokehitystä. Kaikkia aikaansaatuja ratkaisuja ei ole otettu lainkaan käyttöön, tai ne eivät ole enää käytössä. Tähän syynä on haastateltavien mielestä ollut ajan ja seurannan puute. Toisaalta, jos tiimi tai tiimipäällikkö ei koe ratkaisua hyödylliseksi eikä näe hyötyvänsä siitä, se jää helposti käyttämättä. Muutamassa tapauksessa ratkaisu on alun perinkin suunniteltu väliaikaiseksi. Robotiikan kehittäminen koettiin erittäin aikaa vieväksi, hankalaksi, ja ratkaisuihin ei oltu tyytyväisiä. Liiketoiminnan tuen puute on hidas-tanut ja hankaloittanut robotiikkahankkeita ja aiheuttanut pahimmillaan, että ratkaisusta on tullut ”susi”. Niihin käytetty työaika koettiin kohtuuttomaksi saavutettuun hyötyyn nähden ja prosessi esimerkiksi valtuuksien hakemiseen työlääksi.

Paljon työstettiin asioita, joiden jalkauttaminen jäi organisatiomuutoksen jalkoihin. Tiimipäälliköt eivät varmistaneet riittävästi onko asia otettu käyttöön koska resurssit eivät riittäneet varmistamiseen.

Tiimipäälliköt pankki

### **Ratkaisuja tulisi parantaa jatkuvasti**

Ensimmäisen osion viimeisenä keskusteltiin, onko ratkaisuja parannettu ja/tai tarkasteltu tiimeissä sprinttien jälkeen. Ratkaisujen ei oleteta olevan valmiita heti sprintin päätyttyä, vaan niitä toivotaan parannettavan kertyneiden kokemusten perusteella jatkuvasti. Yhteenvetona näistä vastauksista voidaan todeta, että osaa ratkaisuista on kehitetty tai pelkistetty käytettävämmäksi, mutta osa odottaa vielä sopivaa hetkeä ja aikaa niiden tekemiseen. Monissa tiimeissä sprinttien aikana lanseerattua jatkuvan parantamisen tuokiota on osattu hyödyntää toimintatapojen kehittämiseen ja ylläpitoon sekä parhaiden vinkkien jakamiseen kaikille.

Työkalua on pelkistetty käytettävämpään ja yksinkertaisempaan muotoon. Tiimissä on systemaattista toimintatapojen/ratkaisujen ylläpitoa ja ohjeiden päivitystä.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

Työn organisointia ja priorisointia voi vielä viilata ja hienosäätää, tätä ei vielä ole tehty. Jonojen seuranta ja päivittäisjohtamisen seiniä on kehitetty edelleen jatkuvasti. Ratkaisut jäävät helposti käyttämättä, jos niistä ei koeta olevan hyötyä.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

### 3.3.2 Sprinttien vaikuttavuuden arvioiminen ja mittaus

#### **Hyötyjen todentaminen on hankalaa**

Haastattelun toisessa teemassa selvitetään, miten tulosten jalkautus on todennettu, ja miten niiden vaikuttavuutta arvioidaan ja mitataan. Haastattelujen perusteella mittaamiseen ei pääsääntöisesti ole työkaluja, ja joidenkin tehtyjen ratkaisujen hyötyjä ei pystytä todentamaan. Hyötyjen todentamiseen ei kuitenkaan kaivattu apua, vaan oltiin sitä mieltä, että ratkaisut näkyvät esimerkiksi parempana tuntitehokkuutena tai muutoin pitkällä aikavälillä. Pääsääntöisesti hyötyjen varmistaminen edellyttäisi tiimipäälliköiltä ylimääräisiä kelloituksia tai datankeruuta, ja tähän ei ole osuamista ja/tai aikaa. Datan saanti ja sen kautta johtaminen ei tunnu tärkeältä, ja siihen ei haluta käyttää aikaa, vaan järjestelmien pitäisi varallisuudenhoidon ja pankkipuolen tiimipäälliköiden mielestä tuottaa data automaattisesti. Tikuttamisen eli manuaalisen datan keruun ei koeta olevan ns. tätä päivää. Tiimipäälliköiden sitouttaminen tulosten jatkokehittämiseen ja seurantaan puuttuu.

Pankkien keskittämien uusien palvelujen myötä tekemistä tulee jatkuvasti lisää, eikä tekemisen määrä pysy ennallaan. Tämä sekä luonnollinen volyymin kasvu aiheuttavat haasteita lukujen vertailuun. Jossain tiimeissä läpimenoaikojen lyhentyminen ja prosessien selkeyttäminen on vähentänyt aikataulupaineita, ja sitä kautta ylitöiden tarve on vähentynyt ja on pysytty palvelulupauksissa. Tiimipäälliköiden tuntuman mukaan erilaisten kyselyiden määrä ja samalla niiden vastaamiseen käytetty aika, on vähentynyt, kun tehtävät eivät ole jonossa pitkiä aikoja. Työn organisointi on aiemmin tuntunut haasteelliselta, ja siihen saatu apu on ollut tervetullutta. Jonotilanteiden parempi hallinta on mahdollistanut työntekijöiden siirrot ylimääräisiin tehtäviin ja konkreettisen resurssien liikuttamisen palveluketjussa.

Osassa ratkaisuissa läpimenoaika on lyhentynyt. Henkilöstö tyytyväinen, kun ei ole niin kovaa aikataulupainetta, ja prosessi on selkeä. Ei tarvetta ylitöille ja pysytään palvelulupauksissa.

Tiimipäälliköt varallisuudenhoito

Toimintatapojen esim. teknisten niksien käyttöönottoa vaikea seurata. Toki näkyy osana tehokkuuslukua.

Tiimipäälliköt pankki

#### **Mitä mittareita on käytössä?**

Sprinttien ratkaisujen seuranta vaihtelee liiketoiminta-alueittain sekä tiimeittäin. Liiketoiminta-alueittain dataa on saatavilla vaihtelevasti ja on vaikea erottaa, mitkä hyödyt ovat tulleet suoraan sprintissä tehtyjen ratkaisujen seurauksena. Varallisuudenhoidon puolella ei ole jatkuvaa seuranta- eikä mittareita. Toki indikaattoreina käytetään esimerkiksi virheidä ja lisätietopyyntöjen määrää tai sitä, että lisääntynyt asiakasmäärä on

pystytty hoitamaan samalla resurssilla. Näistä ei kuitenkaan suoraan pystytä mittaamaan sprinttien ratkaisujen hyötyjä. Pankkipuolella jonotilannetta seurataan päivittäin aamustartissa ja mittareita (NPS ja tuntitehokkuus) viikoittain pidennetyssä aamustartissa. Vahinkovakuutuspuolella on totuttu keräämään tietoa manuaalisesti, koska datalla johtaminen koetaan tärkeäksi. Seuranta suoritetaan aamustarteissa tarkastelemalla eri mittareita (tuntitehokkuus, jonoaika, ratkaisuaste ja NPS) sekä työjonoja seuraamalla.

### 3.3.3 Tuki ratkaisujen jalkautuksessa sekä muutostilanteessa

#### **Sitoutuminen ja muutosjohtamisen tarve**

Kolmannen teeman alussa haastateltavilta selvitettiin, miten heidän työntekijät ovat sitoutuneet muutoksiin, ja miten sitä on pyritty johtamaan? Omasta kokemuksesta olen todennut, että yksikönjohtajan, yksikönpäällikön ja tiimipäälliköiden suhtautuminen uudistamiseen ja kehittämiseen on ratkaisevaa ja vaikuttaa merkittävästi niin ratkaisujen määrään ja laatuun kuin henkilöstön suhtautumiseen. Eri liiketoiminta-alueilla ja niiden sisällä eri tiimeissä ollaan hyvinkin eri kohdassa muutosmatkaa. Vahinkovakuutuspuolella mittausta ja manuaalista datankeruuta sekä datalla johtamista on tehty pitkään. Varallisuudenhoidossa taas suorituksenjohtaminen on uutta, ja monet asiat kaipaavat vielä hiontaa ja harjoittelua. Sprintin aiheita sen sijaan osataan jo työntekijöiden toimesta ehdottaa, ja niitä jopa halutaan avuksi tunnistettuihin ongelmiin.

Jos suorituksenjohtamista ei ole ollut, ovat sprinttien mukanaan tuomat ratkaisut saattaneet aluksi tuntua työntekijöistä pahalta. Tämä johtuu mahdollisesti osittain viestinnän puutteesta. Ei olla osattu kertoa miksi kellotetaan ja ”vahditaan”, ja mitä tällä kaikella tavoitellaan. Sprinttien myötä tähän on kuitenkin suuri osa jo tottunut, mutta esimerkiksi vanhempien toimihenkilöiden asenteisiin on vaikea vaikuttaa. Osa tiimipäälliköistä kaippaa muutosjohtamiseen sekä tiimien sitouttamiseen apua ja valmennusta. Kaivataan perusteluja ja työkaluja yhtenäisessä linjassa, miten muutos tulisi työntekijöille selittää. Toisaalla ollaan sitä mieltä, että oma suhtautuminen on ratkaisevaa, ja henkilöstö on jo valmiiksi muutosorientoitunutta.

Työntekijät kysyvät heti pian, jos tehokkuuslukuja ei olla päivitetty. Kulttuurissa on syvällä tehokkuuden mittaaminen. Oma suhtautuminen ja innostuneisuus tarttuvat. Koetaan, että aidosti voidaan vaikuttaa ja kehittää.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

Kaikki tietää, että työ, asiat ja tekeminen muuttuvat, tämä on tietyllä lailla jopa rikkaus, kun ei rutinoiduta. Tapa, jolla muutos tapahtuu, on se asia, miten voidaan vaikuttaa. Muutosvauhti on kovaa ja välillä hapottaa ja hirvittää.

Tiimipäälliköt pankki

### **Tuki sprintin aikana**

Sprintin aikana saatu tuki sprintinvetäjiltä koettiin kaikkien osalta erittäin hyväksi. Myös sprintinvetäjien osaaminen koettiin hyväksi. Kaikki tiimipäälliköt olivat sitä mieltä, että apua ja vastauksia perusteluineen sai aina riittävästi ja tarvittaessa. Monet kokivat oppineensa itsekin paljon projektien vetämisestä ja metodeista sprintin aikana.

Metodeihin ja datan käsittelyyn ollut suuri apu ja asiantuntemus läpivientiin. Olen saanut uutta oppia ja näkemystä sekä osaan rohkeammin itse kyseenalaistaa asioita.

Tiimipäällikkö varallisuudenhoito

Sprintin kautta sai välineitä työn suunnitteluun, organisointiin ja ideoita töiden ohjattavuuteen. Sprintti on kehittänyt itseäni ja kehittänyt työssäni.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

### **Apuakin tarvitaan**

Apu kuitenkin tarvitaan ja kaivataan moniin asioihin. Vain yksi tiimipäällikkö totesi, ettei jäänyt mistään paitsi. Haastatteluissa nousi erityisesti esiin avuntarve asiantuntijatyön mittaamiseen, viestintään ja ratkaisujen jalkauttamiseen. Kaivataan valmista mallia viestintään ennen sprinttiä, sprintin aikana kuin sen jälkeen. Erityisen tärkeäksi koettiin, että ennen sprinttiä viestintä tiimeille ja työntekijöille tapahtuisi yksikönpäälliköiden toimesta. Ratkaisujen ja hyvien toimintatapojen jalkauttamisesta oltiin myös huolissaan. Joitain ratkaisuista ei esimerkiksi pankkipuolella ole käytössä toissijaisissa samaa asiaa hoitavissa tiimeissä. Yksikönpäälliköiden tai -johtajien tulisi valvoa, miten ratkaisut ovat jalkautuneet, ja miten kesken-eräisiä asioita on edistetty. Osa tiimipäälliköistä olisi kaivannut selkeää ohjeistusta omilta esimiehiltään, mitä heiltä odotetaan sekä aikaa paneutua sprintin toimintaan. Haastattelujen aikana tiimipäälliköiltä tuli muutamia konkreettisia ratkaisuehdotuksia tiimipäälliköiltä, kuten handover-pohja kesken-eräisten asioiden siirtoon sekä ratkaisujen seurannan väline.

Sprinttiin menee paljon aikaa ja aika on antoisa, mutta rankka ja intensiivinen. Silloin helposti jää muun tiimin informoiminen sprintin aikana. Tärkeää kertoa, miksi sprinttiä tehdään. Viestintään voisi olla yhteinen malli. Sitä voi halutessaan räätälöidä, mutta minimimalli, mitä kannattaa tehdä. Konkreettisia ideoita porukan sitouttamiseen olisi hyvä saada.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

Osa porukasta olisi varmaan kaivannut tarkempaa tietoa sprintin aikana siitä, mitä siellä tehdään. Avointa viestintää koko tiimille olisi voinut jakaa laajemmalti. Apua olisin kaivannut ratkaisujen jalkauttamiseen muille kuin sprinttiä koskevaan yksikköön, huomiointi missä tehdään muualla. Miten

hyvät ratkaisut hyödynnetään kaikkialla? Kirjattiin muita huomioita ja sprintin ulkopuolisia kehitysohjeita, miten niitä edistetään?

Tiimipäälliköt pankki

### **Onko aikaa riittänyt sprint-työskentelyyn?**

Sprinttiin ja ylipäätään kehittämiseen käytettävissä oleva aika tiimeissä vaihtelee mm. asenteesta, tiimien työmäärästä, työntekijöiden määrästä ja ajankäytön hallinnan taidosta riippuen. Ratkaisujen laatu ja hyödyllisyys ovat usein kytköksissä sprinttiin käytettyyn aikaan. Käytännössä on havaittu useaan otteeseen, ettei Lean kehityspäälliköillä ole mahdollisuutta vetää projektia onnistuneesti, jos sprint-tiimillä ei ole aikaa tai innokkuutta kehittämiseen.

Lähtökohtaisesti tiimit ovat kovin erilaisia. Jossain tiimeissä on 6 henkilöä tiimipäällikön lisäksi ja toisissa 60. Pienissä tiimeissä työntekijöiden osallistaminen koetaan erittäin haasteelliseksi, koska päivittäiset, tiettyyn aikaan tehtävät työt pitää saada sujumaan pienellä porukalla. Tällaisessa tiimissä yhdenkin henkilön poissaolo aiheuttaa, että aikaa kehittämiselle ei ole. Isommissa tiimeissä työntekijöiltä löytyy aikaa, mutta tiimipäällikön osallistuminen on ajankäytöllisesti haasteellista. Osallistuminen edellyttää hyvää ajankäytön hallintaa ja priorisointikykyä. Yllättäen kuitenkin juuri henkilömääräisesti suurimman tiimin esimies koki, että aikaa kyllä halutessaan löytyy. Sprintistä johtuen tiimipäälliköllä ei ole löytynyt aikaa kahdenkeskisiin keskusteluihin, ja tämä on jossain aiheuttanut työntekijöiden tyytymättömyyttä. Yksikönpäälliköiden tuki koettiin tärkeäksi, ja kehittämiseen käytetty aika tulee nähdä sijoituksena tulevaisuuteen. Tämä tarkoittaa, että hyväksytään palvelutilanteiden mahdollinen tilapäinen heikkeneminen.

Keväällä 2016 aikaa löytyi hyvin, ja se näkyi sprintin ratkaisussa ja hyödyllisyydessä. Yksikönpäällikön lähdön vuoksi nyt sprint-työskentelyssä ja aikaisempien ratkaisujen kehittämisessä tarvittavaa aikaa on ollut todella vaikea löytää.

Tiimipäälliköt varallisuudenhoito

Ajan löytäminen 60 henkilön tiimin kanssa on haasteellista. Onnistuu hyvällä priorisoinnilla ja tiedottamalla työntekijöille, että tällainen (projekti) on menossa. Oman esimiehen tuki on tärkeää.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

### 3.3.4 Mitä mieltä sprinteistä oltiin?

Haastattelujen aikana nousi mielipiteitä sprinttien puolesta ja myös vastaan. Jokaisen sprintin jälkeen sprint-tiimin kanssa pidetään lyhyt retrospective-palaveri, jossa käsitellään, mikä kuluneessa sprintissä meni erityisen hyvin, ja missä jäi parannettavaa. Palavereissa nousee lähes aina esiin,

kuinka hyväksi asiaksi koetaan, kun ulkopuolinen havainnoi ja kyseenalaistaa olemassa olevia toimintatapoja. Tuoreita näkökulmia on vaikea itse löytää, kun katsoo liian läheltä tuttua asiaa. Sama asia nousi esiin haastatteluissa, ja yleisesti ottaen sprintit koettiin hyödyllisiksi mutta myös ras-  
kaiksi.

Mukava tapa kehittää, kun ratkaistaan ja saadaan nopeasti aikaan. Kiva kun on päässyt mukaan ja saanut oppia.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

Koen sprintit hyväksi. On hyvä, kun joku ulkopuolinen kysyy, miksi jotain on tehty tietyllä tavalla. Toki asian voi kokea myös toisella tavalla ja asia voi mennä ns. ihon alle. Täytyy ymmärtää hyödyt, ja ettei arvostella kenenkään suoritusta, vaikka onkin älyttömyyksiä tehty.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

Kaikki asetetut tavoitteet on saavutettu. Ilman sprinttiä ei tällaisia tavoitteita olisi ikinä edes uskallettu asettaa. Täällä ei olla uskallettu edes haaveilla, että tuollaiset tavoitteet olisivat mahdollisia.

Tiimipäällikkö vahinkovakuutus

Myös kritiikkiä esitettiin sprint-muotoiseen kehittämiseen ja alalla vallitsevaan rajuun muutokseen ja sen vauhtiin liittyen. OPn mallin mukaan sprintin aikana tehdyt ratkaisut tulee testata. Näin voidaan todeta, ovatko ratkaisut hyödyllisiä, ja otetaanko ne pysyvästi käyttöön ja jalkautetaan niihin tiimeihin, missä kyseistä prosessia hoidetaan. Projektien lyhyet kestot aiheuttavat aikataulupaineita, ja jokainen päivä sprintissä on käytettävä tehokkaasti hyödykseen. Jotkut tiimipäälliköt ovat kokeneet, ettei heitä ole kuultu riittävästi johtamiseen liittyvissä ratkaisuissa tai niiden aikatauluissa, eikä ratkaisuja ole mietitty riittävän kauaskantoisesti. Sprinttiin osallistuminen ei myöskään ole ollut kaikille mielekästä.

Digitaalisuus tuo koko ajan muutosta, mitä järkeä on muuttaa asioita hirveällä vauhdilla niin, että porukat sekoavat. Vuoden jälkeen kun (ratkaisuja) tarkastelee, herää vain kysymys, mitä on jäljellä. Keväällä 2016 ei kysytty, haluaako mukaan sprinttitoimintaan. Porukoita (tekijöitä) ärsytti, kun toimenpidemuutokset ja muut tuli nopealla tempolla. Kun vasta opetellaan, niin ihmisiä ahdistaa, kun heti aletaan seurata tehokkuutta. Miten voitaisiin ottaa huomioon?

Tiimipäälliköt pankki

(Aikaa) oli vaikeaa löytää ja tuntui että "joutui" projektiin mukaan. Tuotannossa vaikeaa ja projektissa pitäisi olla ihmiset joista on hyötyä.

Tiimipäälliköt pankki



### 3.3.5 Haastattelujen johtopäätökset ja yhteenveto

Haastattelujen tulokset tukevat hyvin Lean kehityspäälliköiden eli sprintinvetäjien näkemyksiä niin ratkaisujen jalkauttamiseen kuin ajankäytöllisiin haasteisiin tai avuntarpeisiin ja osaamiseen liittyvissä asioissa. Sprinteissä on tuotettu monenlaisia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. Ratkaisujen hyötyjen mittaaminen on hankalaa, ja kaikkialla ei ole siihen tarvittavia mittareita tai työkaluja. Dataa ei ole saatavilla, eikä sitä haluta kerätä/käsitellä manuaalisesti. Tavoitteiden puuttuminen aiheuttaa, ettei haluta johtaa. Tuloksia seurataan virheiden määrissä, läpimenoajoissa, jonotilanteissa tai tehokkuusluvussa. On mahdotonta täysin osoittaa, mikä hyöty on sprintissä aikaansaadun ratkaisun ansiota. Suuntaa antavaa tietoa kuitenkin saadaan, missä dataa on ylipäättään saatavilla.

Suuri osa ratkaisuista on haastattelujen mukaan käytössä. Onnistuneita ratkaisuja on kehitetty ja parannettu sprinttien jälkeen. Tiimipäälliköiden mielestä jalkautuksen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Tärkeimpänä pidettiin, että tehdyt ratkaisut ovat riittävän yksinkertaisia, helppoja ja konkreettisia. Ratkaisuista saadun hyödyn tulee olla havaittavissa ja tehtyjen toimenpiteiden määrän riittävän maltillinen. Myös tiimipäälliköiden oma ajankäyttö ja sen mahdollistaminen sprintin hyväksi koettiin tärkeäksi. Tiimien ja työntekijöiden motivointiin, sitouttamiseen ja viestintään tulee käyttää aikaa ja niihin kaivataan myös apua. Yksikönpäälliköiltä/johdolta toivotaan vastuunottoa niin viestintään kuin ratkaisujen jalkauttamiseen ja keskeneräisten asioiden edistämiseen liittyen. Toisin sanoen johdolta kaivattiin omistajuutta omien tiimien kehittymiseen ja kilpailukykyyn.

Osa ratkaisuista on edelleen työn alla, ja toisia ei olla otettu lainkaan käyttöön. Ratkaisujen käyttöönottoon ja jalkauttamiseen ei käytetä riittävästi aikaa. Tämän lisäksi valvonnan puute vaikuttaa siihen, etteivät kaikki ratkaisut jalkaudu käyttöön. Seurantaan ei ole olemassa järjestelmällistä tapaa ja seurantavastuuseen liittyy epäselvyyksiä. Myöskään ratkaisujen jatkokehittämiseen ei ole aikaa tai osaamista. Robotiikka-ratkaisuja ei koettu oikein missään hyödylliseksi tai onnistuneeksi, ja niiden rakentamiseen käytetty resurssi ei vastannut saavutettuja hyötyjä.

Liiketoiminta-alueet, yksiköt ja tiimit ovat kukin omalla kohdallaan muutospolulla. Toisaalla suoritusta on totuttu johtamaan ja jossain se koetaan vielä ahdistavaksi. Muutoksesta puhutaan paljon, mutta sen johtamiseen tarvitaan apua ja jatkuvaa viestintää. Sprinttien aikana saatu tuki sprintinvetäjiltä koettiin hyväksi ja riittäväksi. Tiimipäälliköt ovat oppineet metodologiaa ja projektinvetämistaitoja sprinttien aikana. Viestintään kaivataan valmista mallia ja tukea yksikönpäälliköiltä.

Sprintit koettiin pääsääntöisesti hyödyllisiksi ja antoisiksi, mutta myös raskeiksi. Suurimman osan mielestä on hienoa, kun saadaan nopeasti aikaan. Toisille tämä sprinttien nopea tahti ja tapa kehittää ei tunnu mielekkäältä.

Ulkopuolisen näkemystä ja tuoreita näkökulmia omista prosesseista ja toimintatavoista arvostetaan. On tunnustettu, kuinka hankalaa on katsoa itselleen tuttua asiaa ennakkoluulottomasti ja ”outside the box”. Aikaa sprint-työskentelyyn halutaan käyttää, mutta sitä on vaikea löytää. Ajankäytön haasteellisuus edellyttää hyvää ajankäytön hallintaa ja omien töiden priorisointi- ja organisointikykyä. Oman esimiehen tuen tärkeyttä korostettiin myös tässä asiassa.

#### 4 RATKAISUEHDOTUKSET JA POHDINTA

Jos mikä on varmaa, niin muutoksen ja uudistumisen tarpeellisuus pankki- ja rahoitusalan murroksen keskellä. Samalla kun keskitytään parantamaan asiakaskokemusta ja houkuttelevuutta, on myös toimintaa tehostettava edelleen. Tämä vaatii nopeaa reagointia muuttuvaan toimintaympäristöön ja regulaation tuomiin vaatimuksiin. Työntekijöiltä edellytetään nopeaa sopeutumista ja oppimista alati muuttuvien tehtävien keskellä, hyvästä muutostulmiesta asenteesta puhumattakaan. Rutiinitehtäviä automatisoidaan, ja vaikka uusia tehtäviä syntyy koko ajan, myös vanhoja tehtäviä lakkautetaan. Ennen kaikkea olemassa olevia, vanhan liiketoiminnan prosesseja ja palveluketjuja tulee kehittää ja tehostaa oleellisesti kilpailukyvyyn ja asiakaslähtöisen palvelun parantamiseksi. Ketteryydellä varmistetaan, että ollaan aina oikeiden asioiden äärellä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sprint-muotoisen kehittämisen ratkaisujen jalkautuksen nykytilaa, ja siinä mahdollisesti esiintyviä ongelmia. Saatujen tulosten ja teoriaosuuden perusteella pohdittiin, mitä asioita kehittämällä ja millä toimenpiteillä varmistettaisiin ratkaisujen mahdollisimman hyvä implementoituminen tulevaisuuden sprinteissä. Lean kehityspäälliköiden sekä tiimipäälliköiden näkemykset tukivat toisiaan. Uusien toimintamallien jalkauttamisessa ei olla kaikilta osin onnistuttu. Haastatteluilla saatiin laajasti tietoa ja ymmärrystä nykytilasta ja niiden pohjalta oli helppo vetää johtopäätöksiä, mihin asioihin kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota ja kohdentaa kehitystoimenpiteitä. Työn edetessä vahvistui myös käsitys, mitä ongelmia ja haasteita tiimipäälliköt ja tiimit kokevat niin sprint-työskentelyyn kuin ratkaisujen jalkautukseen liittyen. Kuten Liker & Convis (2012, 107) totesivat, aina on kehitettävää, ja parannuksia tulee tehdä aina uudestaan ja uudestaan.

Sprinteissä mahdollistettujen hyötyjen realisoituminen ei ole ollut haluttua tasolla, ja sitä tulisi kasvattaa. Sprinteissä tehtyjen ratkaisujen hyötyjä todennetaan testaamalla ratkaisuja yleensä noin viikon ajan. Tämä tarkoittaa, että testaus toimii teoriassa. Ei voida kuitenkaan olettaa, että sen hyötyjä saataisiin kokonaisuudessaan realisoitua nykyosaamisella. Testiviikon lyhyys voi toisaalta myös tarkoittaa, että kun toimintatapamuutokset on kokonaan opittu tai ratkaisut täydessä potentiaalissa käytössä, hyödyt voi-

vat olla myös testausta suurempia. Ratkaisujen testaukseen ja niiden kehittämiseen kannattaisi käyttää merkittävästi enemmän aikaa, ja sillä varmistaa niiden mahdollisimman hyvä implementoituminen ja mahdollisuus realisoida siitä saadut hyödyt.

#### 4.1 Kehittämiskohteet ja ratkaisuehdotukset

Kehittämiskohteet on jaettu viiteen osa-alueeseen. Ratkaisuehdotukset ovat ylätasoa ehdotuksia, mitä asioita sprint-muotoisen kehittämisen ympärillä tulisi parantaa. Ne eivät ole valmiita toimenpidesuosituksia, vaan tämän työn perusteella syntynyt lista kehitettävistä asioista. Näiden asioiden kehittäminen ja eteenpäin vieminen on yhtä haastavaa kuin minkä tahansa muunkin kehittämiskohteen. Tämän vuoksi laadin erillisen kehittämissuunnitelma-*taulukon* (liite 4), jota voidaan halutessa käyttää työkaluna asioiden vastuuttamiseen ja seurantaan. *Taulukkoon* on nostettu kehitettävät kohteet mutta se on muuten jätetty avoimeksi vastuuhenkilöiden, aikataulun ja seurannan osalta.

##### 4.1.1 Muutoksessa tukeminen ja uudistumishenkisen ilmapiirin luominen

”Ihmiset vihaavat muutosta... koska ihmiset vihaavat muutosta. Haluan varmistaa, että ymmärrät pointtini. Ihmiset todella vihaavat muutosta. He todella, todella vihaavat.”  
Steve McMenamin. (Stellman & Greene 2014, 175).

Ihmisiä huolestuttaa muutoksessa aina, miten hänelle käy, ja mitä se juuri hänen työssään aiheuttaa. Jaben (2017, 195) mukaan halu muutokseen syntyy useiden asioiden osatekijöistä, kuten sopivasta paineesta, riittävästä viestinnästä ja kannustavasta johtamisesta. Muutoksesta kertominen on tärkeää. Johdon asettaessa sopivaa painetta uudistumiseen, tulisi miettiä, millä varmistetaan kyvykkyys kannustavaan johtamiseen muutoksen keskellä. Kestävä muutos vaatii paljon pitkäjänteistä muutoskyvykkyyden kehittämistä sekä uudistumishenkisen kulttuurin luomista.

Muutosten läpivieminen, roolitus ja työn standardointi vaatii tekijöiltään paljon työtä. Keskitetyssä palvelutuotannossa on ollut paljon ns. itseohjautuvia tiimejä, joita nyt vasta aletaan kunnolla datan avulla johtaa. Tämä kulttuurimuutos aiheuttaa esimiestyöhön paljon haasteita ja ihmisten johtaminen vaatii monia taitoja. Tuomisen & Pohjakallion (2012, 258-259) mukaan esimiehen innostus ja halu itse muuttua tuovat tehokkaimpia tuloksia, ja saa myös muut suhtautumaan asioihin rohkeasti. Esimies varmistaa omalla esimerkillään kokeilemiseen ja uuden oppimiseen kannustavan ilmapiirin. Osasta työntekijöitä voitaisiin kasvattaa muutosagenteja tukemaan kaikkia työntekijöitä muutoksessa.

Tiimipäälliköiden haastatteluissa nousi esiin esimieskoulutusten tarve muutoksen hallintaan ja johtamiseen liittyen. Tämän johtamisen tuen ja

valmentamisen tarpeen nostan ensimmäiseksi ratkaisuehdotukseksi. Moni asia vaatii harjoittelua, jonka vuoksi koulutuksia olisi hyvä järjestää säännöllisesti. Lisäksi esimerkiksi ajankäytön hallintaan muutosjohtamisen lisäksi kaivataan tukea. Jonkinlainen valmentajamalli tai mentorointiohjelma voisi olla hyödyllinen tiimipäälliköille. Voitaisiin selvittää jokaisen henkilökohtaisen muutosprosessin vaihe ja tukea niitä, joille muutos on vaikeinta. Lean kehityspäälliköiden olisi myös hyvä osallistua säännöllisesti vastaaviin koulutuksiin, koska projektien vetämisessä on kyse pitkälti samoista asioista. Tämän lisäksi olisi hyvä pohtia, millä varmistetaan tiimipäälliköille riittävä tukiverkosto arkeen. Kaikilla olisi hyvä olla kollega, jonka kanssa voi sparrata ja hakea pulmatilanteissa vertaistukea.

#### 4.1.2 Sprint-tiimin ja sen jäsenten valinta

Tuominen & Pohjakallio (2012, 273) toteavat, että ryhmän rakenteen kannalta alkuvaiheessa on hyvä ottaa mukaan innostuneimmat. Ryhmän oikealla rakenteella kannatellaan hetkiä, jolloin tekeminen takkuu tai on muuten vaikeaa.

Useimmiten sprint-tiimin valitsee tiimipäällikkö mahdollisesti yhdessä yksikönpäällikön kanssa. Kuten Jabe (2017, 85-86) toteaa, valitettavan usein jäsen valitaan vain tehtäväroolin ja kokemuksen perusteella, vaikka parempi lopputulos saataisiin, kun otettaisiin huomioon henkilön luonteenpiirteet ja soveltuvuus yhteistyöhön. Sprintit ovat valitettavan lyhyitä ja muutaman viikon aikana on käytännössä todettu olevan todella vaikeaa, ellei mahdotonta, vaikuttaa epäsovivien henkilöiden muutoshalukkuuteen ja kyvykkyyteen. Vaikka innostuneisuus onkin tärkeää, tulee ryhmän silti olla myös heterogeeninen. Paasivaaran ym. (2008, 52) mukaan liian homogeenisessä ryhmässä ideatkin jäävät saman tyyppisiksi.

Tämä pätee myös ylipäätään tiimin valintaan. Tällä hetkellä seuraavaksi sprintiksi valitaan jokin kehitettävä prosessi siinä tiedossa olevien ongelmien tai ongelmien hypoteesien perusteella. Tehokkaimpiin tuloksiin päästään vain, jos valitun tiimin esimiehellä on halua muuttua ja muuttaa asioita. Käytännössä hyvien ratkaisujen synnyttäminen ympäristössä, jossa ei ole muutosvalmiutta, on sprint-kaistan ja energian tuhlausta. Muutosvalmiuden pitäisi olla yksi sprintin aiheen valintaan perustuva kriteeri.

Muutosprojektit tarvitsevat pitkäjänteisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Tämä kaikki on haasteellista sprinttien toteutuksessa, jossa pahimmillaan on 4 viikkoa aikaa ja sen jälkeen siirrytään toisalle. Tiimiyttämiseen ja yhteisen luottamuksen kasvattamiseen tulisi käyttää aikaa, jota ei sprintmuotoisessa kehittämisessä ole. Tämän vuoksi tulisi mieluummin valita ensinnäkin tiimi, jolla on muutosvalmius, sekä sen jälkeen sprint-tiimiin oikeat ihmiset. Kehitysehdotuksena nostetaan muutosvalmiiden tiimien tunnistaminen ja sprint-tiimin jäsenten huolellisempi valinta kestävämpien tulosten sekä paremman ratkaisujen jalkauttamisen saavuttamiseksi.

### 4.1.3 Viestinnän merkitys

Laamanen ym. (2016, 37-38) korostavat jatkuvan keskustelun tärkeyttä toimintatapojen muutoksen syistä. Sitoutuminen tapahtuu vasta, kun ymmärretään, miksi asioita täytyy muuttaa. Haastattelujen perusteella viestintä nousi yhdeksi suurimmista yksittäisistä kehityskohteista. Mäntynevan (2016, 111) mukaan projektiviestintä on projektinhallinnan keskeinen osa-alue, ja suuri osa projektinhallinnan ongelmista liittyy juuri viestintään. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun projektiviestintä on suunniteltua ja koordinoitua. Viestinnästä ensimmäisenä ratkaisuehdotuksena on sprinteille yhteinen viestintäsuunnitelma. Suunnitelmalla varmistetaan, että eri sidosryhmät pidetään ajan tasalla, ja kaikilla on riittävä määrä tietoa oikeaan aikaan.

Viestintäsuunnitelmaa varten haastatteluissa nousi jo paljon ehdotuksia, miten ja missä viestintää voisi parantaa. Yksikönpäällikön olisi hyvä lähettää viesti kaikille tiimiläisille ja muille tarvittaville sidosryhmien edustajille ennen sprinttiä. Sprinttiä ennen tai sen alussa voitaisiin sitouttaa tiimiläisiä järjestämällä esimerkiksi yhteinen workshop, jossa jokainen voi vapaasti kertoa omia ajatuksia ja ehdotuksia kyseisiin prosesseihin ja toimintatapoihin liittyen. Useimmiten lattiatasolta nousevat myös ne parhaat kehityskohteet, ja sen lisäksi osallistuminen auttaa sitoutumaan. Joissain tapauksissa myös OPn uutta digitaalista kehitysyhteisöpalvelua (Ääni) kannattaisi ehdottomasti hyödyntää. Ääni on hyvä tapa sitouttaa tiimiläisiä kehittämisen eri vaiheissa. Siellä voi kerätä kokemuksia testiviikolta, tai sitä voi käyttää kanavana ajantasaisen tiedon välittämiseen.

Sprintin aikana jollain sprintin jäsenellä voisi olla vastuu kertoa tiimin pidennetyssä viikoittaisessa aamustartissa, mitä sprintissä on tehty ja mitä seuraavaksi. Suuri osa asioista on toki keskeneräisiä, ja niistä ei voi tiedottaa. Yleisellä tasolla kuitenkin voidaan kertoa, missä kohtaa sprinttiä mennään. Niiden kehitystoimenpiteiden lanseerauksessa, joiden tunnustetaan herättävän tunteita tai tiedetään aiheuttavan muutosvastarintaa, voitaisiin hyödyntää esimerkiksi yksikönpäällikköä. Tämä vahvistaisi työntekijöiden ymmärrystä, että toimintatapojen muuttaminen tai ratkaisun käyttöönotto ei ole vapaaehtoista tai valinnaista. Muutokset ja uudistumistarve koskevat kaikkia, ja kaikkia tarvitaan yhdessä onnistumiseen.

Sprintin lopussa muistetaan kiittää kaikkia osallistumisesta ja mahdollisesti myös venymisestä palvelutilanteen varmistamiseksi, kun osa resursseista on ollut sidottuna sprint-työskentelyyn. Sprintin päätteeksi voitaisiin myös järjestää tiimille yhteinen palautepalaveri, jossa kerätään kommentteja ja kehitysehdotuksia sprintin ratkaisusta. Nämä haastatteluissa nousseet ehdotukset ovat hyvä alku laadukkaasti viestintäsuunnitelman perustaksi.

#### 4.1.4 Jatkuvan parantamisen tukeminen ja riittävän pieniä askelia

Jatkuva parantaminen tiimeissä projektien jälkeen on kriittisen tärkeää. Vain siten voidaan varmistaa, että tulokset pysyvät halutulla tasolla. Haastatteluiden ja kokemuksen perusteella tähän jatkuvaan parantamiseen, päivittäisten ongelmien ratkomiseen ja tunnistettujen kehitysideoiden eteenpäin viemiseen tarvitaan tukea.

Tuominen & Pohjakallio (2012, 271-272) toteavat, että kannattaa keskittyä muuttamaan yhtä tai vain muutamaa asiaa kerrallaan. Muutos vaatii tahdonvoimaa, ja on tärkeää päättää, mitä halutaan muuttaa ja keskittyä vain siihen. Tämän nostaisin myös kehitysehdotuksena sprinttien läpivientiin. Poisoppiminen uuden oppimisen ohella vie aikaa ja energiaa. Omaan kokemukseen perustuen pieneltäkin tuntuvat toimintatapamuutokset vaativat henkilöiltä paljon. Asioita on totuttu tekemään tietyllä tapaa jo mahdollisesti vuosia tai vuosikymmeniä. Sprinttien aikana kirjataan paljon esiin nousseita ongelmia ja kehitysehdotuksia backlogiin, mutta tässä olisi varmasti vielä tehostettavaa. Sopiva määrä sekä riittävän pienet kehittämistoimenpiteet tukevat ratkaisujen jalkauttamisen ja vakiinnuttamisen onnistumista.

Muutos edellyttää johdon ymmärrystä ja tukea. Sprinttien aikana saavutetut tulokset eivät voisi olla nykyisten tavoitteiden mukaisia, jos tehdään kerralla vähemmän. Leanin oppien mukaan asioita tulisi kehittää jatkuvasti, eikä kehittäminen saisi jäädä sprinttien varaan. Tiimeissä ei ole riittävästi osaamista ja aikaa jatkuvan parantamisen toteuttamiseen hyvästä yrityksestä huolimatta. Likerin & Conviksen (2012, 7) mukaan suurin harha Leaniin liittyen on, että muutokseen tarvittava työpanos on tilapäinen ponnistus. Lean vaatii jatkuvaa kehittämistä yksittäisten toimenpiteiden sijaan. Nykyinen toimintamalli aiheuttaa Lean kehityspäälliköissä tuskaa. Tavoitteet sekä todellisuus, ettei tiedä koska seuraavan kerran pääsee kyseistä prosessia kehittämään, ajavat työtä väärään suuntaan. Yritetään tehdä mahdollisimman paljon lyhyessä ajassa sen sijaan, että keskityttäisiin saamaan mahdollisimman pysyviä tuloksia sopivan kokoisin askelin. Lyhyen aikavälin voittojen näyttäminen on motivoinnin kannalta tärkeää.

Vaikka mennään eteenpäin pienin askelin, tulisi pitää huoli siitä, että visio on kaikilla jatkuvasti mielessä. Maalataan isolla kuvalla haastava muutosskenaario, jota kohti mennään isojen loikkauksien sijaan ankanaskelin. Jos ajatellaan että tämän toimenpidemuutoksen jälkeen voidaan lopettaa kehittäminen, tulee pettymys työnantajaan, kun näin ei kuitenkaan ole. Kaizen taloudenhoito edellyttää päivittäisjohtamista ja päivittäisiä parannustoimenpiteitä kaikkien toimesta. Keväällä 2017 keskitetyssä palvelutuotannossa lanseerattiin päivittäisjohtamisen malliin liittyvä jatkuvan parantamisen tuokio. Tuokion tarkoituksena on mahdollistaa parhaiden työskentelytapojen jakaminen ja työn standardointi, jo jalkautettujen muutosten hyötyjen todentaminen sekä tiimiltä lähtöisin olevien kehitysideoiden ja muutosehdotusten läpikäynti. Minimimallin mukaan sen kesto on tunti

kuukaudessa, ja siihen osallistuminen tulisi mahdollistaa kaikille. Oman tuntuman mukaan tuokion käyttöönotto on eri vaiheissa eri tiimeissä. Tuokion sisältö ja hyödyllisyys vaihtelevat tiimien ja niiden vetäjien kyvykkyyden ja muutosvalmiuden mukaan. Vanhasta luopuminen ja avoimuus uusia asioita kohtaan ei ole helppoa, mutta on välttämätöntä.

Kyvykkään toiminnan perustan varmistamiseksi suosittelen, että jatkuvan parantamisen tuokion merkitystä korostetaan ja jalkaudutaan varmistamaan, että se noudattaa sille asetettuja minimivaatimuksia. Ennen varsinaista konkreettista havainnointia voitaisiin lähettää kysely tiimipäälliköille (esimerkki liitteenä 3). Tiedustelun tarkoituksena olisi varmistaa, kuinka usein, kuinka kauan käytetään aikaa ja millä agendalla heillä kyseistä palaveria pidetään. Samalla kyselyllä voitaisiin kerätä tietoa myös muista päivittäisjohtamisen malliin kuuluvista palavereista ja siitä, missä vaiheessa tiimit ovat niiden kanssa. Kyselyn vastausten perusteella voidaan miettiä tarvittavia toimenpiteitä, jotta jatkuva kehittäminen saataisiin toimimaan edes minimitasolla kaikkien yksiköiden kaikissa tiimeissä.

#### 4.1.5 Seuranta ja valvonta

Vaikka robotiikkahankkeita ei haastattelujen perusteella koettu kovin hyödylliseksi, niiden jalkautuminen onnistuu yleensä hyvin. Robotiikan kehittämisen prosessi etenee aiheen tunnistamisen jälkeen robotisoiden ja heidän prosessien mukaan, eikä näin ollen niiden edistyminen ole tiimipäälliköiden tai tiimien vastuulla. Tästä voidaan todeta, että onnistumisen ydin on, että asioilla on joku, joka niitä edistää, joka vastaa ja valvoo asioiden edistymistä yhdessä sovitun mallin mukaisesti. Kuka varmistaa tulokset?

Ratkaisujen jalkautus jää jatkossakin operatiivisen organisaation vastuulle. Lean kehityspäälliköille ei ole ajankäytöllisesti mahdollista ottaa vastuuta sprinttien ratkaisujen seurannasta. Sprintissä kehitettyjen ratkaisujen jalkautumisen varmistamiseen tulisi kehittää järjestelmällinen jälkiseurantamalli, jotta varmistetaan mahdollistettujen hyötyjen realisoituminen myös käytännössä.

Kehittämishankkeen aikana tunnistettiin tarve luoda handover-malli (liite 2), jolla varmistetaan ratkaisujen ja parhaiden käytäntöjen jalkautus asianomaisille sprinttien testijaksojen päättymisen jälkeen. Handoverilla tarkoitetaan tässä yhteydessä sprintissä esiin nousseiden valmiiden ratkaisujen ja parhaiden käytäntöjen jalkautuksen vastuuttamista nimetyille henkilöille. Tarve nousi myös esiin tiimipäälliköiden haastatteluissa, ja tiimien tarve jalkautuksen tuelle on ilmeinen. Malli suunniteltiin yhdessä Lean kehityspäälliköiden sekä kahden EY:n konsultin kanssa. Tavoitteena oli luoda yksi malli, jota käytetään kaikilla liiketoiminta-alueilla. Handover-pohjasta haluttiin mahdollisimman selkeä ja yksinkertainen. Pyrkimyksenä oli laittaa vain kaikki ehdottoman tarpeellinen tieto käytettävyyden helpottamiseksi. Pohja luotiin PowerPointillä, ja se lisätään jokaisen sprintin loppukatsaus-

materiaaliin. Pohja käydään läpi sprintin loppukatsauksen aikana ja lähetetään kaikille asianomaisille ja yksikönpäällikölle tiedoksi seurantaan varten.

Tämä yllä mainittu malli on siis jo käytössä, mutta se ei vastaa riittävästi tarpeeseen valvonnan näkökulmasta. Sen käyttöä tulisi tehostaa tukemaan paremmin kaikkien ratkaisujen käyttöönoton valvontaa ja seurantaan. Työkalu voisi yksinkertaisuudessaan olla liiketoimintakohtainen excelista, johon kerätään kaikki sprintin aikana tehdyt ratkaisut ja kirjataan henkilö (esim. yksikönpäällikkö), kenen vastuulla on varmistaa riittävän usein ja pitkän ajan, että ratkaisu implementoituu käytäntöön. Jälkiseurantaan on useita keinoja, kuten havainnointi, haastattelut sekä datan seuraaminen. Tähän tulisi luoda järjestelmällinen toimintamalli, kuka valvoo, millä tavoin ja millä frekvenssillä. Tämän lisäksi kovien mittareiden löytäminen ja niiden sitominen henkilökohtaisiin tavoitteisiin ja bonuksiin toisi aitoa sitouttamista.

#### 4.2 Ehdotukset jatkotutkimuksiin

Kuten jo edellisessä kappaleessa mainittiin, tiimeissä ei välttämättä ole riittävää osaamista tai aikaa jatkuvaan asioiden kehittämiseen ja eteenpäin viemiseen. Tähän yhtenä ratkaisuna voisi olla Keskitetyn palvelutuotannon kehittäjien uudelleen organisoituminen. Päästäisiinkö parempiin tuloksiin, jos Lean kehityspäälliköt olisivat yhdessä liiketoiminnan kanssa? Sprinttejä ei tarvitsisi olla tiettyä määrää ja tietyn pituisia, vaan olisi vain projekteja, joiden eteenpäin viemistä ja edistämistä Lean kehityspäälliköt voisivat tukea. Tietynlainen liiketoiminnan mandaatti asioiden hoitamiseen ja muuttamiseen voisi olla hyödyllinen työssä suoriutumiseen.

Sprintissä käytössä oleva A3-ongelmanratkaisumalli on todettu hyväksi. Nykymallin mukaan kehittämisen panos saattaa kuitenkin ohjautua johonkin, mikä ei sillä hetkellä ole järkevintä tiimin parasta ajatellen. Kehitettävä kohde valitaan sen perusteella, mikä on mahdollista sprintin 4-6 viikon aikaikkunassa sen sijaan, että kehitettäisiin tiimin kannalta järkevintä kokonaisuutta (johon voikin mennä vaikkapa 15 viikkoa). Sprintin kesto aiheuttaa, että mietitään, mitä ehditään tehdä sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, mitä pitäisi ja kannattaisi tehdä. Tämä malli tekisi myös mahdolliseksi ratkaisujen merkittävästi pidemmän testauksen ja ketterän kehittämisen.

Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on työpariajattelu. Lean kehityspäälliköiden haastattelun (Berg & Reiman 2017) perusteella kehityspäälliköiden työ on todella yksinäistä, ja olisi kriittistä löytää joku yhdenvertainen työpari, jonka kanssa sparrata ja pohtia asioita ääneen. Parhaimmillaan vertaistuen lisäksi työparien osaamiset täydentävät toisiaan, ja kummallakin on mahdollisuus kehittyä yhdessä toisen kanssa. Nykyinen malli on poissaoloille todella haavoittuvainen. Sprint on kalenteroitu tietyn pituiseksi, ja esimerkiksi sprintinvetäjän lyhyiden (tai pitkien) sairauspoissa-



olojen aikana sprint ei etene lainkaan. Poissaolot vaikuttavat näin ollen väkisin myös sprintissä aikaansaatuihin tuloksiin, ja tuovat paineita myös kehityspäälliköiden arkeen.

Sprintin vetäjät ovat yksi muutoksen työkalu ja niiden tulee olla iskussa ja terävinä. Vielä itse muutosta tärkeämmässä roolissa ovat kuitenkin vakiinnuttaminen ja jatkokehittäminen. Tiimipäälliköt ja yksikönpäälliköt ovat tässä avainasemassa. Voidaanko sprintinvetäjiltä vapauttaa aikaa sparrata tiimipäälliköitä muutoksen läpiviennissä? Tai voisiko yksikönpäälliköt huolehtia seurannasta ja tiimipäälliköiden kasvusta. Tiimin jatkokehittämiseen tulisi paineita, kun sovittaisiin esimerkiksi kuukausittaiset palaverit puoleksi vuodeksi. Palavereissa käytäisiin systemaattisesti läpi ratkaisujen jalkautuksen lisäksi tuloksellisuutta ja muutosaskeleita.

### 4.3 Opinnäytetyön tavoitteiden ja tulosten arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten menneiden sprinttien ratkaisut ovat jalkautuneet käytäntöön. Aihe tuli esimieheltäni syksyllä 2016, kun opinnäytetyöprosessia käynnisteltiin. Koen aiheen mielenkiintoiseksi ja olennaiseksi osaksi yksikössä tehtävää kehittämistyötä – työtä, jota itsekin teen. Opinnäytetyön edetessä ja teoriaosuuteen paneutuessa olen syventänyt osaamistani niin Lean-metodeista, projektin hallinnasta kuin muutoksen ja erilaisten ihmisten johtamiseen liittyvistä asioista. Kaikista aiheista lähdemateriaalia sekä erilaisia näkökulmia löytyy runsaasti ja lähdemateriaalia olisi voinut käyttää laajemmin. Syksyn 2017 aikana sertifioiduin Lean Six Sigma Green Belt -tiiminvetäjäksi ja valmennuksesta oli hyötyä myös tämän työn etenemiseen.

Keväällä 2017 suoritettujen Lean kehityspäälliköiden ja tiimipäälliköiden haastatteluilla saatiin kattavasti tietoa ja ymmärrystä nykytilasta. Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä, ja niissä vallinnut luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri toi esiin paljon positiivisia kommentteja, mutta myös kritiikkiä. Haastattelujen pohjalta saatiin validoitua hypoteeseja, joita nykytilasta jo ennestään vallitsi, sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat implementoitumisen onnistumiseen. Haastattelujen tulokset tukivat toisiaan, ja kaikilta osin ratkaisujen jalkauttaminen ei ole onnistunut menneiden sprinttien osalta.

Haastattelut osoittautuivat oikeaksi valinnaksi tiedon keräämiseen, ja arvokasta tietoa saatiin laajalti myös alkuperäisen teemahaastattelurungon ulkopuolelta. Aiheen valinta oli haastateltavien mielestä tärkeää, ja he osallistuivat tutkimukseen mielellään. Työhön olisi voitu tuoda myös varsinaisten tekijöiden näkemyksiä, kun nyt haastateltiin vain päällikötasoa. Olisi ollut hyvä ottaa mukaan kolmas näkökulma; miltä sprint-kehittäminen ja ratkaisut näyttävät niiden näkökulmasta, keiden päivittäistä työtä sprinteissä kehitetään.

Varsinainen viitekehys muotoutui lopulliseen muotoonsa tammikuussa 2018, johon ajoittui työn aktiivisimman kirjoittamisen ja prosessoimisen vaihe. Samaan aikaan empiriaosuuden aiemmin tehdyistä litteroinneista lähdettiin analysoimaan tuloksia. Haastatteluista saatujen tulosten analysoinnin ja teoriaosuuden pohjalta tehtiin johtopäätöksiä asioista, joita muuttamalla voitaisiin varmistaa ratkaisujen mahdollisimman hyvä implementoituminen tulevissa sprinteissä sekä sprinteissä mahdollistettujen hyötyjen realisoituminen. Tulosten perusteella nähtiin, mitä ongelmia ja haasteita tiimipäälliköt kokevat sprint-työskentelyyn liittyen, ja mihin asioihin he kaipaavat tukea arjessa.

Kehittämistyössä luotiin 5 ylätasoa ehdotusta asioista, joita sprint-muotoisen kehittämisen ympärillä tulisi kehittää yllämainittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehityskohteet ovat suuria kokonaisuuksia, ja niiden työstäminen toimenpidetasolle jätettiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle. Kehitysehdotukset kirjattiin kehittämissuunnitelmaan. Työssä olisi voitu osallistaa enemmän ihmisiä kehityskohteiden läpikäyntiin, jotta olisi voitu esitellä vielä valmiimpia toimenpidesuosituksia. Kehittämistyö kesti kaikkiaan reilun vuoden ajan, ja se vietiin läpi suunnitellussa aikataulussa. Moni asia on muuttunut tänä aikana. Tästä huolimatta opinnäytetyön aihe on säilynyt ajankohtaisena, ja tämänkin työn valmistumisen ja siinä mahdollisesti esitettyjen ratkaisuehdotusten jalkauttamisten jälkeen aiheessa riittää varmasti kehitettävää.

## LÄHTEET

Agile Manifesto (n.d.). Ketterän ohjelmistokehityksen julistus. Haettu 25.1.2018 osoitteesta <http://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>

CGI. (n.d.). Automatisoi rutiinityöt robotin hoidettavaksi. Haettu 30.1.2018 osoitteesta <https://www.cgi.fi/bi/ohjelmistorobotiikka>

Charron, R., Harrington, H.J., Voehl, F., Wiggling, H. (2015). *The Lean Management Systems Handbook*. Boca Raton: CRC Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. (2016). *Digiajan strategia*. Haettu 15.1.2018 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisenkirjasto.almatalent.fi/teos/GAJBEXCTEB>

Jabe, M. (2017). *Erilaisten ihmisten johtaminen*. 1. painos. Viro: Helsingin Kamari Oy.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotter, J. (2009). *Tärkeys järjestykseen. Nyt*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Kouri, I. (2010). *Lean taskukirja*. Helsinki: Teknologiateollisuus Oy,

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. (2016). *Innostava uudistuminen – kestävä kasvu*. Tampere: Teknologainfo Teknova Oy.

Lassila, A. (2017). OP-ryhmästä häviää tuhansia työtehtäviä jo lähivuosina, varoittaa eläkkeelle jäävä pääjohtaja Reijo Karhinen HS:n haastattelussa. *Helsingin Sanomat* 14.10.2017. Haettu 12.1.2018 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000005408658.html>

Liker, J. & Convis, G. (2012). *Toyotan tapa Lean-johtamiseen*. Hämeenlinna: Readme.fi.

Lintula, R. (2017). Lean Six Sigma Certified Green Belt. Koulutus 22.5.2017, Aalto yliopisto.

Modig, N. & Åhlström P. (2013). *Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin*. Ruotsi: Rheologica publishing.

Mäntyneva, M. (2016). *Hallittu projekti*. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti. (2014) *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP (n.d.). Handbook for process improvement. Keskitetty palvelutuotanto.

OP (2017). *OP Ryhmän tilinpäätöstiedote 2017*. Haettu 8.2.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/documents/209474/27959222/OP+Ryhm%C3%A4n+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stiedote+2017/8b20eb45-00cf-4040-9e99-af000ce507e8>

OP (2017b). *OP Ryhmä lyhyesti*. Haettu 14.3.2017 osoitteesta <https://op-year2016.fi/op-ryhma/op-ryhma-lyhyesti>

OP Ryhmä (2018). Hallinnointi. Haettu 12.1.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/ryhmarakenne>

OP Ryhmä (2018b). Pääjohtaja ja johtokunta. Haettu 12.1.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/hallinnointi/johtokunta>

OP Ryhmä (2018c). Strategia. Haettu 12.1.2018 osoitteesta <https://uusi.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>

OP Ryhmä (2018d). Timo Ritakallio Op Ryhmän uudeksi pääjohtajaksi, Reijo Karhinen siirtyy eläkkeelle. Haettu 12.1.2018 osoitteesta [https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O\\_142911\\_PR\\_201709\\_2135667](https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O_142911_PR_201709_2135667)

OP Ryhmä (2018e). Jouko Pölönen eroaa OPn palveluksesta. Haettu 12.1.2018 osoitteesta [https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O\\_142911\\_PR\\_201712\\_2157729](https://uusi.op.fi/op-ryhma/medialle/tiedotteet?id=O_142911_PR_201712_2157729)

Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. (2008). *Innostavat projektit*. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Viro: Pirinen Helka ja Talentum Media Oy.

Stellman, A. & Greene, J. (2014). *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean and Kanban*. Haettu 25.1.2018 osoitteesta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=1840882&query=>

Torkkola, S. (2016). *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Helsinki: Talentum Pro.

Tuomi, J., ja Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuominen, S., ja Pohjakallio, P. (2012) *Työkirja – työelämän vallankumouksen perusteet*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen Opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

VirtuaaliAMK (n.d.). Prosessien tunnistaminen. Haettu 31.1.2018 osoitteesta <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0303012/1106227851022/1106577077518/1107020071174/1107020265421.html>

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja 20 työkalua*. Liettua: Balto print.

#### Haastattelut

Berg, E. & Reiman, V. (2017). Lean kehityspäälliköt, OP Asiakaspalvelut Oy. Skype-workshop 14.3.2017.

2 tiimipäällikköä, varallisuudenhoito. OP Asiakaspalvelut Oy. Haastattelu 3.5.2017

Tiimipäällikkö, vahinkovakuutus. OP Asiakaspalvelut Oy. Skype-haastattelu 9.5.2017

2 tiimipäällikköä, pankkitoiminta. OP Asiakaspalvelut Oy. Skype-haastattelu 9.5.2017

Tiimipäällikkö, varallisuudenhoito. OP Asiakaspalvelut Oy. Haastattelu 10.5.2017

Tiimipäällikkö, vahinkovakuutus. OP Asiakaspalvelut Oy. Haastattelu 11.5.2017

2 tiimipäällikköä, pankkitoiminta. OP Asiakaspalvelut Oy. Haastattelu 11.5.2017

## Liite 1

### TIIMIPÄÄLLIKÖIDEN TEEMAHAASTATELUN RUNKO

#### Teema 1: Ratkaisut ja niiden jalkautus

- Mitä ratkaisuja saatiin sprinteissä?
  - Miten ratkaisut ovat jalkautuneet?
- Ovatko ratkaisut käytössä?
  - Jos ovat käytössä, miksi jalkautus on onnistunut?
  - Jos eivät ole käytössä, miksi?
- Onko ratkaisuja parannettu / tarkasteltu jatkuvan kehittämisen kautta?

#### Teema 2: Sprinttien vaikuttavuuden arvioiminen ja mittaus

- Miten tulosten jalkautus on todennettu?
- Miten ratkaisuja seurataan?
  - Onko mittareita, mitä?

#### Teema 3: Tuki ratkaisujen jalkautuksessa sekä muutostilanteessa

- Miten henkilöstö on sitoutunut ja miten sitä on pyritty johtamaan?
- Minkälaista tukea olette saaneet sprintin aikana ja jälkeen?
  - Mitä olisi halunnut saada / tarvinnut?
- Onko löytynyt aikaa sprint-työskentelyyn?

## Liite 2

Nykyinen handover-malli

**Sprinttien ratkaisujen jalkautus**

Ratkaisu	Ratkaisun vastuuhenkilö	Tiimit, johon jalkautetaan	Tiimien vastuuhenkilöt	Jalkautuksesta vastaavat yksikönpäälliköt	Deadline jalkautukselle	Tila (ei aloitettu / käynnissä / valmis)

## Liite 3

Kysely tiimipäälliköille

## Päivittäisjohtamiskysely

Yksikkö: Tiimi: Tiimipäällikkö:	Onko ja kuinka usein järjestetty tiimissä? Jos ei ole, koska on suunniteltu hoidettavan?	Mihin ajankohtaan (päivä ja kellonaika)	Kuka vastaa sisällön tuottamisesta?
Päivittäinen tilannekatsaus			
Pidennetty viikottainen tilannekatsaus			
Jatkuvan parantamisen tuokio			



## Liite 4

## Kehittämissuunnitelma

Kehittämiskohde	Toimenpide / tavoite	Hyödyt	Vastuuhenkilö	Aikataulu / deadline
Tuki muutoksessa	Säännöllinen esimieskoulutus	Esimiesten sitouttaminen ja työkalujen tarjoaminen muutosvalmiuden lisäämiseksi		
Muutosvalmiuden tunnistaminen	Kehitettävän tiimin ja tiimin jäsenten huolellinen valinta	Parempia ja pysyvämpiä tuloksia		
Viestintä	Sprinteille yhteinen viestintäsuunnitelma	Luodaan avoimuutta, luottamusta ja sitoutumista.		
Kehitettävien kohteiden määrä ja koko	Riittävän vähän ja pieniä toimenpiteitä	Ratkaisujen parempi jalkautus ja vakiinnuttamisen onnistuminen		
Jatkuva parantaminen	Varmistetaan jatkuvan parantamisen tuokion käyttöönotot ja minimivaatimusten noudattaminen	Varmistetaan saavutettujen tulosten ylläpito ja ratkaisujen jatkuva parantaminen		
Seuranta ja valvonta	Työkalu (excel) ja toimintamalli jolla seurataan kaikkien sprinttien ratkaisujen käyttöönottoa ja jalkautusta	Varmistetaan jalkautus ja parannetaan mahdollistettujen hyötyjen realisointia käytännössä. Korvaisi nykyisen handover-mallin.		