

Muutoksessa onnistuminen tiimin siirtyessä ketterän kehittämisen menetelmiin henkilöasiakkaan rahoittamisen alueella

Opinnäytetyö

Jenni Luopajarvi



Tekijä Jenni Luopajarvi	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma (YTI)	
Opinnäytetyön nimi Muutoksessa onnistuminen tiimin siirtyessä ketterän kehittämisen menetelmiin henkilöasiakkaan rahoittamisen alueella	Sivu- ja liitesivumäärä 39 + 5
<p>Opinnäytetyön kohdeorganisaationa on järjestelmien kehittämistä tekevä tiimi henkilöasiakkaan rahoittamisen alueella eräässä finanssitalossa.</p> <p>Työn tavoitteena on ollut muodostaa muutosjohtamisen parhaiden käytänteiden malli kohdeorganisaatiolle tilanteessa, jossa tiimi on siirtynyt käyttämään ketterän kehittämisen menetelmiä. Kohdeorganisaatiossa koettiin, että muutosten jalkauttaminen on aiemmin epäonnistunut, mutta tarve onnistuneelle muutokselle on suuri, sillä finanssialan perinteiset ansainta- ja toimintamallit ovat digitalisaation myötä uudistumassa monilta osin.</p> <p>Tutkimus pyrki etsimään sidosryhmäyhteistyön paranemiseen ja ketterien menetelmien omaksumiseen tiimissä muutosjohtamisen onnistumisen kautta.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin menetelmänä teemahaastattelua, sillä yksilöiden ajatuksiin muutoksesta haluttiin syventyä ja lisäksi muutoksen kohteena olleiden henkilöiden lukumäärä oli rajallinen.</p> <p>Teemahaastatteluiden tulosten ja teorioiden pohjalta pyrittiin nostamaan esille asiat, joissa kohdeorganisaatio muutoksessa onnistui ja toisaalta, missä kehittämisen varaa vielä jäi.</p> <p>Suurimmaksi haasteeksi opinnäytetyössä nousi organisaatiossa seuranta-aikana alkaneet yhteistoimintaneuvottelut, jotka muuttivat tutkimuksen kohteena olevan tiimin ja haastateltujen toimintaympäristön, sidosryhmät ja roolit erilaisiksi, kuin mitä kehittämistehtävässä tavoiteltiin.</p> <p>Tämän ongelmatiikan vuoksi onkin toimenpiteissä ehdotettu jatkotutkimusta, jossa voitaisiin tutkia, miten muutosta on pystytty vakiinnuttamaan yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen, vai onko aiemmin tehty työ jouduttu aloittamaan alusta ja miten tiimi sekä sidosryhmät kokevat ajan yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen.</p>	
Asiasanat ketterät menetelmät, muutosjohtaminen, tiimi, finanssiala	

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistehtävän tausta	1
1.2	Kehitystiimin nyky- ja tavoitetilan kuvaus	2
1.3	Kehittämistehtävän ja tutkimuksen tarkoitus	7
1.4	Tutkimuskysymykset ja rajaus	8
2	Tutkimusmenetelmät	9
2.1	Laadullinen tutkimus	9
2.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä	10
2.3	Teemahaastattelu	10
2.4	Aineiston litteroinnin ja analysoinnin menetelmät	10
3	Ketterät menetelmät	12
3.1	Mitä on ketteryys?	12
3.2	Ketterä julistus ja kaksitoista periaatetta	14
3.3	Skaalattu ketterä – Enterprise Agile	15
3.4	Onnistumisen elementtejä ketterään muutokseen	16
4	Muutosjohtaminen	17
4.1	Muutostarpeen määrittely	18
4.2	Yhteisen näkemyksen määrittäminen	19
4.3	Muutoskyky	20
4.4	Muutoksen vakiinnuttaminen	20
5	Sidosryhmät	22
6	Tutkimuksen suorittaminen ja tulokset	24
6.1	Tiimin toimintaympäristön lähtökohta, ideaali ja todellisuus	27
6.2	Muutos	28
6.3	Ketteryys	30
6.4	Sidosryhmät	31
7	Johtopäätökset	32
7.1	Alkuperäiset tavoitteet ja niissä onnistuminen	32
8	Toimenpide-ehdotukset	35
	Lähteet	36
	Liitteet	40
	Liite 1. Kehittämisen kohteena olevan yksikön eri tiimien tehokkuuslaskennan toteumat vuonna 2017	40
	Liite 2. Läpimenoajan mittaamisen määritelmä Finanssitalossa	41
	Liite 3 Teemahaastattelun runko	42
	Liite 4. Spotifyn tiimibarometrin osiot	43
	Liite 5. Best Practices kohdeorganisaatiolle muutoksessa onnistumiseen	44

1 Johdanto

Muutostarve pankkitoimialalla on kaikkia finanssitoimijoita koskettavaa todellisuutta ja erään Accenturen tutkimuksen mukaan moni perinteinen finanssialan toimija on tehnyt digitalisaatiosta prioriteettinsa (McIntyre, Skan, Leruste & Caminiti 2019.) Suomessa finanssitaloista ainakin OP ja Nordea kertovat julkisesti toimintatavan muutoksista yrityksissään (Puustinen, P. 2019; Nordea 2019)

Perinteisiä ansainta- ja toimintamalleja ravisuttelee paitsi lainsäädäntö (Finanssivalvonta 2019), myös asiakkaiden muuttuva käsitys siitä, millaista palvelua he pankilta kaipaavat. Muutoksen juuret ovat syvällä digitaalistuvassa maailmassa sekä globalisaatiossa. Asiakkaiden muuttuviin toiveisiin on pystyttävä vastamaan yhä nopeammin ja paremmin, mikäli kilpailussa on aikeita pysyä mukana, kun Alipayn kaltaiset, täysin finanssialan ulkopuolelta tulevat toimijat aiheuttavat markkinassa muutosta. (Passoja 2017.)

Markkinoiden muutoksesta on johdettu kohdeorganisaatiolle tavoitteita digitaalisen kehittämisen tehokkuuden, asiakastyytyväisyyden ja tuotekehittämisen suhteen. Kun tuloksia on mitattu esimerkiksi kehittämisen läpimenoajan, hyöty- ja kustannussuhdelaskelmien (Liite 1), asiakastyytyväisyyden, sidosryhmäytyytyväisyyden ja henkilöstöytyytyväisyyden osalta, on todettu, että nykyisellä kehittämisen mallilla kohdeorganisaatio ei ole saavuttanut sille asetettuja tavoitteita.

1.1 Kehittämistehtävän tausta

Tavoitteena vuoden 2017 käynnissä olleella organisaatiomuutoksella sekä IT organisaatiossa, että liiketoiminnan organisaatiossa, on ollut mahdollistaa kohdeyrityksen (jatkossa Finanssitalo) strategian toteutuminen. Tavoitteista huolimatta digitaalisille projekteille ja hankkeille on ollut ominaista edetä siilomaisesti ja osittain irrallaan liiketoiminnallisesta ohjauksesta. Kehittämisen organisaatiolla ei tosiasiallisesti voi kuitenkaan olla liiketoiminnan strategiasta erillisiä tavoitteita. Tekemisen keskiössä vision ja strategian saavuttamiseksi tulee olla asiakkaan tarpeet ja tekemistä ohjataan vahvasti liiketoiminnan tavoitteiden pohjalta.

Liiketoiminnallisen ohjauksen puuttuminen on aiheuttanut epäselvyyttä tavoitteiden priorisoinnissa. Epäselvyys taas on johtanut siihen, että kehittämisen kohteena olevien töiden läpimenoajat (Liite 2) ovat kasvaneet suuriksi. Kokonaisuuksia on tehty pitkälle valmiiksi, ja vasta viime vaiheessa todettu, että kokonaisuus ei sovi liiketoiminnan tavoitteisiin tai

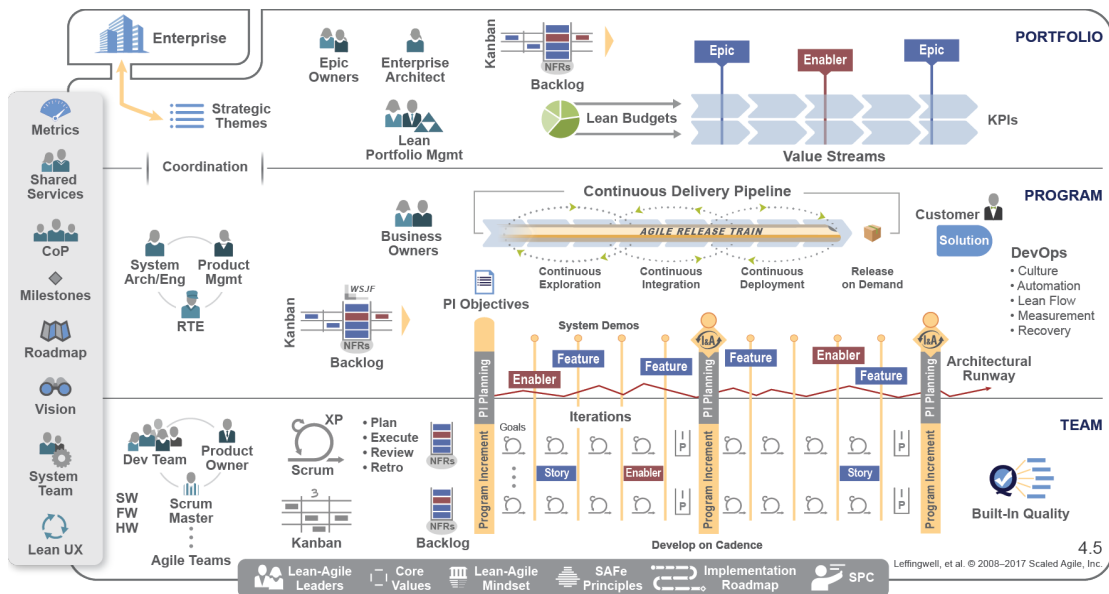
sen kehittämiseksi ei ole varattu budjettia. Kun niin sanottu portfoliokerros ei ole toiminut tehokkaasti töiden virtauksen suhteen, myös niin sanottu toteutuskoneisto on alkanut hidastua. Paljon työtä on tehty turhaan, asioita on tehty liian viime tingassa ja väärinymmärrysten määrä on kasvanut. Jatkuvasti muuttuvat prioriteetit ovat syöneet ihmisten motivaatiota, aiheuttaneet toisinaan pakkoa tehdä ylittöitä tavoitteiden saavuttamiseksi ja turhaa syyllisten etsintää tilanteissa, joissa tavoitteet eivät ole täyttyneet. Organisaatiomuutoksella ja skaalatun ketterän viitekehyksen käyttöönotolla ei näytetä saavuttaneen muutokseen sysänneitä tavoitteita.

1.2 Kehitystiimin nyky- ja tavoitetilan kuvaus

Tässä opinnäytetyössä tiimillä tarkoitetaan noin kymmenestä henkilöstä koostuvaa tuotekehitystiimiä, jonka työtä ohjaa tuoteomistaja (Arter 2019.) Tiimissä työskentelee kehittäjiä, Business Analysteja ja järjestelmätestaajia. Tiimillä viitataan työssä kehittämistehtävän jälkeen muodostuneeseen tiimiin. Ennen kehittämistehtävän aikana muodostettua tiimiä, sen jäsenet työskentelivät osana isompaa kokonaisuutta, jota nimitetään työssä toimitusjunaksi. Yksikössä oli käytössä ennen kehittämistehtävässä toteutettua muutosta eräänlainen sovellus skaalatun ketterän mallista, Scaled Agile Frameworkista.

Scaled Agile Frameworkin käyttöönotto yrityksessä tulisi lähteä liikkeelle erilaisten arvovirtojen tunnistamisella. Arvovirta tarkoittaa tapahtumien ketjua, joka alkaa asiakkaan esittäessä tarpeensa ja päättyy siihen hetkeen, kun hän saa tarpeensa tyydytettyä. (Sixsigma 2019.) Arvovirtoja voi olla kompleksisissa yrityksissä useita ja yleensä operatiiviseen arvovirtaan tulee syötettä useammasta kehityksen arvovirrasta. Kehityksen arvovirta voi muodostaa yhden tai useamman toimitusjunan (Scaled Agile, Inc 2018.) Toimitusjuna, jonka osana tiimin jäsenet siis toimivat ennen uuden tiimin muodostamista, on skaalatun ketterän järjestelmäkehitystä tekevä rakenne, joka koostuu useammasta kehitystiimistä.

Kuvassa 1 on avattu toimitusjunan toimintaympäristö sellaisena, kun Scaled Agile, Inc on sen tarkoittanut. Ideaalitilanteessa toimitusjuna vastaa tietyn arvovirran toteuttamisesta alusta loppuun ja on vastuussa kaikista sen alueen järjestelmiin tehtävistä muutoksista.

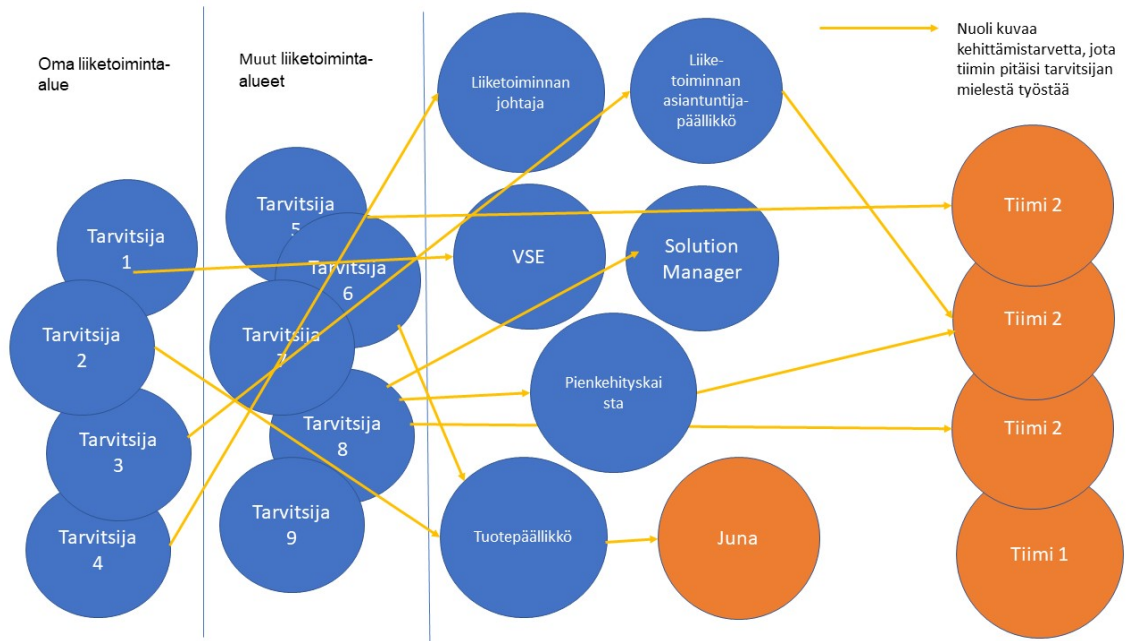


Kuva 1: SAFe "Big Picture" (Scaled Agile, Inc 2018)

Tiimin tapauksessa toimitusjuna oli pystytetty kahden vanhan projektin ympärille, mikä ei vastaa Scaled Agile Frameworkin ajatusta arvovirtojen tukemisesta. Lisäksi samalla liiketoiminta-alueella tehtiin erillisissä kehityskaistoissa niin kutsuttua pienkehitystä sekä täysin uuden tuotteen kehitystä.

Tämä johti tilanteeseen, jossa tutkimuksen kohteena olevan tiimin työlistalle lisättiin tehtäviä sellaisten henkilöiden ja roolien toimesta, jotka eivät SAFen kontekstissa kuuluneet toimitusjunan tuotejohtoon, eivätkä näin ollen voineet olla tietoisia tai vastuussa toimitusjunan työjonojen tilanteesta (Scaled Agile Framework 2018.) Lisäksi kehitettävät sovellukset eivät täysin olleet toimitusjunan hallussa, johtuen aiemmin mainitusta historiasta toimitusjunan perustamisen ajoilta.

Kuvassa 2 näkyy, että niin toimitusjunalle, kuin muille henkilöasiakkaan rahoituksen liiketoiminta-alueella toimineille tiimeille valui työtä tuotepäällikön ohitse ja sen lisäksi muilta liiketoiminta-alueilta. Tuotepäälliköllä, eikä henkilöasiakkaan rahoituksen liiketoimintajohdolla ole ollut tarkkaa käsitystä siitä, millaisia tehtäviä tiimien työjonoissa kulloinkin on ollut.

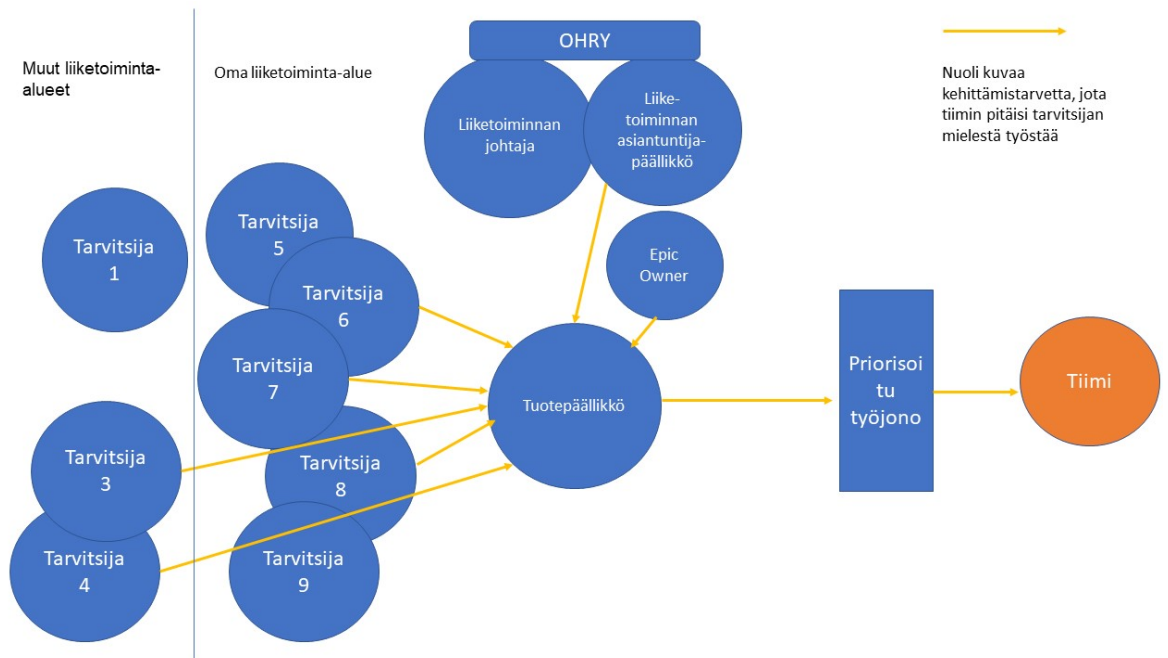


Kuva 2: Kuvaus todellisesta toimintaympäristöstä

Hyöty- ja kustannussuhteen parantamiseksi ja tuotekehityksen läpimenoajan tehostamiseksi henkilöasiakkaan rahoittamisen alueella toimineessa toimitusjunassa todettiin olevan tarpeellista tiivistää tiimirakennetta ja sidosryhmäyhteistyötä, sekä tarkentaa kunkin vastuualueelle kuuluvia asioita. Haasteita kustannusten hallinnassa, oikeiden töiden priorisoinnissa ja töiden valmiiksi saattamisessa yksikönjohto katsoi voitavan parantaa seuraavanlaisilla toimenpiteillä:

- toimitusjunarakenne puretaan
- toimitusjunan sijaan perustetaan ketterä tiimi, jossa tuoteomistaja ja kehityspäällikkö (Epic Owner) keskeisissä rooleissa
- tuoteomistaja priorisoi työjonoa liiketoiminnan ja kehittämisen johdon asettamien KPI:den (Key Performance Indicator) perusteella
- tiimi ottaa uutta tekemistä työn alle työjonosta, kun kaistaa vapautuu
- kustannus perustuu tiimin vakiokapasiteettiin, eikä tekemistä johdeta yksittäisten töiden kustannuksilla
- kehittäjät istuvat fyysisesti samassa tilassa muun tiimin kanssa
- julkaisut yrityksen prosessien mukaisesti tai nopeammin tuotantoon
- bugikorjaukset ja pienet parannukset tiimi voi aloittaa itsenäisesti ja oman harkinnan mukaan kapasiteetin puitteissa
- päätökset uusista toiminnallisuuksista ja merkittävistä parannuksista ohjausryhmän kautta

Kuvassa 3 on esitelty tiimin toimintaympäristö, jollaiseksi yksikönjohto on sen muutoksen jälkeen tarkoittanut tavoitteita määrittellessä. Johtuen organisaation ja järjestelmäkartan rakenteesta, työtä tiedostetaan edelleen tulevan eri liiketoiminta-alueilta. Tiimin vakiokapasiteetin pitäisi pystyä huomioimaan myös nämä muiden liiketoiminta-alueiden vaatimukset tiimiä kohtaan ja priorisoimaan eri liiketoiminta-alueiden vaatimukset työjonossa toisiaan vasten niin, että tiimi pystyy toimimaan kestävästi ottaen uutta tekemistä työjonosta vain silloin, kuin kapasiteettia on vapaana. Ohjausryhmän tehtävänä on tehdä päätökset sellaisesta tekemisestä, joiden riskinä on viedä tiimin kapasiteettia niin paljon, että muu työ ei tällöin edisty. Päätökset ovat hyvin tilanteesta riippuvia, joten tarkkaa määritelmää liian isosta työstä on vaikea antaa. Tuotepäällikön ja Epic Ownerin asiantuntemus on tässä avainasemassa, jotta hän osaa nostaa oikeat asiat liiketoiminnan johdon ja ohjausryhmän käsittelyyn.



Kuva 3: Tiimin toimintaympäristö muutoksen jälkeen

1.3 Kehittämistehtävän ja tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyö on osa kehittämisprojektia, joka toteutettiin tiimin toiminnan tehostamiseksi maaliskuu-kesäkuussa vuonna 2018. Kehittämisprojektin alussa järjestettiin ensin yksikönjohdon aloitustilaisuus, jossa muutoksen tavoitteet käytiin läpi.

Yksikönjohdon tilaisuuden jälkeen pidettiin työpaja, jossa muutoksen ydintiimin jäsenet orientoituivat muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin ja nostettiin esiin asiat, jotka ydintiimin jäsenet kokivat tarpeellisiksi muuttaa, jotta yksikönjohdon tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Muutoksen ydintiimiin kuului muutoksen kohteena olevasta tiimistä tuotepäällikkö, kaksi kehityspäällikköä (toinen kumppanuussopimuksista vastaava, toinen Epic Owner) sekä Business Analyst. Muutoksen ydintiimiä muutoksessa auttamassa oli Agile Coach, joka oli talon ulkopuolelta palkattu, ketteriä menetelmiä syvällisesti tunteva konsultti. Kevään 2018 aikana järjestettiin useita istuntoja ja työpajoja, joissa tiimin toimintatapoja ja rakennetta muutettiin Agile Coachin johdolla. Tavoite, eli tiimin uusi kokoonpano oli valmis kesäkuun lopussa 2018, mutta toimintatapoja hiottiin vielä senkin jälkeen.

Kohdeorganisaatiolle kiinnostava ongelma oli, miten muutoksen kohteena ollut tiimi ja liiketoimintajohto kokivat muutoksen onnistumisen ja ketterien toimintatapojen jalkautumisen. Muutamien vuosien aikana kohdeorganisaatiossa oli jo tehty useampia, strategiasta johdettuja, ketterämpään toimintatapaan tähtääviä muutoksia, joiden muodostuminen uudeksi normiksi oli syystä tai toisesta koettu epäonnistuneeksi. Kun muutosprojekti tiimin kohdalla tällä kertaa käynnistettiin, haluttiin selvittää missä asioissa muutoksessa onnistuttiin ja miksi, sekä nostaa esille mahdolliset parannuskohteet tulevaisuudessa läpivietäviä muutoksia ajatellen.

Opinnäytetyön tavoite on muodostaa parhaiden käytäntöjen malli vastaavanlaisen muutoksen läpiviemiseen organisaatiossa. Opinnäytetyössä ymmärrys parhaista käytänteistä muodostetaan tutkimalla lähtötilanteen kehitysmallia ja vertaamalla sitä muutoksen jälkeiseen malliin, peilaamalla muutoksen läpivientiä ketterien menetelmien käyttöönoton sekä muutosjohtamisen teorioihin sekä haastatteleamalla muutoksen kohteena olleen tiimin työntekijöitä ja liiketoiminnan johtajaa.

1.4 Tutkimuskysymykset ja rajaus

- Miten muutosjohtamisessa on onnistuttu ja onko sillä ollut vaikutuksia
 - o tiimin ja sidosryhmien välisen yhteistyön parantumiseen?
 - o ketterien periaatteiden ja oman roolin omaksumiseen?

Tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa yhdessä tiimissä toteutettua muutosta ja sen vaikutuksia ketterien periaatteiden ja sidosryhmäyhteistyön onnistumisessa. Opinnäytetyössä ei tutkita erilaisten ketterien mallien toimivuutta kyseisen tiimin tilanteeseen, koska tiimin toimintaympäristöä rajaa yksikönjohdon asettamat tavoitteet ja organisaation tutkimuksen hetkellä voimassa ollut toimintaympäristö. Tiimin kokoonpanoon vaikuttaminen ei näin ollen myöskään ole opinnäytetyön tavoitteena.

Opinnäytetyön tavoitteena ei ole tutkia tiimin läpimenoaikojen muutosta tai budjetissa pysymistä, vaan ennen kaikkea keskittyä tutkimaan muutoksen keskiössä olevan tiimin ja liiketoimintajohtajan kokemusta muutoksen onnistumisesta. Hyöty- ja kustannuslaskelmia, budjetointia ja läpimenoaikojen raportointia tehdään organisaatiossa joka tapauksessa, eikä sen tutkiminen näin ollen ollut erityisen mielekäästä.

2 Tutkimusmenetelmät

Tutkittavana olleessa tiimissä oli hyvin rajallinen määrä henkilöitä tutkittavaksi, ja näin ollen määrälliset tutkimusmenetelmät eivät mielestäni olleet valideja tähän tutkimukseen. Halusin tutkia, löytyykö kokemuksessa eroavaisuuksia haastateltavien roolien perusteella ja toisaalta verrattuna ns. koviin onnistumisen mittareihin ja koin, että haastattelussa näihin aiheisiin voitaisiin päästä syventymään.

Laadullisella tutkimuksella uskoin myös olevan mahdollista syventää tiimin jäsenten kokemusta muutoksen onnistumisessa, ketterän jalkauttamisessa ja sidosryhmäyhteistyön onnistumisessa. Proscin muutoksen johtamisen malli, ADKAR, viittaa siihen, että muutos lähtee aina yksilötasolta liikkeelle. Proscin mukaan on siis voitava vaikuttaa jokaiseen yksilöön, mikäli muutos organisaatiossa halutaan saada aikaan. (Prosci, Inc 2019, 3-4.) Tämäkin teoria tuki yksittäisten henkilöiden syvällisempää haastatteleamista. Haastateltavat henkilöt olivat kollegoitani ja minulla oli kokemus, että välillämme vallitsee sellainen luottamus, että haastattelutilanne on mahdollista järjestää.

2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan mm. ilmiön ymmärtäminen, selittäminen ja tulkinta. He myös esittävät, että laadullinen tutkimus kohdistuu yleensä ihmiseen ja hänen elämäänsä liittyviin ilmiöihin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kehittämistehtävän kohteena on ollut ryhmä ihmisiä, joiden päivittäiseen arkeen muutoksella on ollut vaikutuksia, jolloin sosiaalisen ilmiön määritelmä tutkimuksessa on mielestäni täytynyt.

Eskola ja Suoranta kuvaavat laadullista tutkimusta sellaisena, missä tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen mukana. Heidän mukaansa laadullinen tutkimus on sillä tavalla syklinen, että esimerkiksi tutkimusongelmaa voi joutua muokkaamaan aineistonkeruun aikana. Muiksi laadullisen tutkimuksen piirteiksi Eskola ja Suoranta ehdottavat osallistuvuutta, harkinnanvaraista otantaa, aineistolähtöistä analyysia, tutkimuksesta oppimista, tutkijan asemaa sekä narratiivisuutta (Eskola & Suoranta 1998, 16.) Näistä piirteistä otannan harkinnanvaraisuus on sikäli ollut tärkeässä asemassa tutkimusmenetelmää valitessa, että mahdollisten tutkittavien joukko on ollut hyvin rajallinen.

2.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Pitkäranta kuvaa haastattelua joustavaksi tutkimusmenetelmäksi, koska haastattelijalla on mahdollisuus esimerkiksi toistaa kysymys tai tarkentaa haastateltavan vastausta varmistukseen ymmärryksestään (Pitkäranta 2014.) Myös Hirsjärvi ja Hurme kutsuvat haastattelua joustavaksi menetelmäksi, lisäksi, että vastausten taustalla olevia motiiveja on mahdollista haastattelun keinoin nostaa esille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34)

Pitkäranta jatkaa, että laadullisessa tutkimuksessa aineiston vähyys voisi nousta ongelmaksi, mikäli haastateltava ei tunne tutkimuksen kohteena olevaa aihealuetta. Tämän tutkimuksen kohdalla ongelmaksi ei mielestäni muodostunut aihealueen ymmärrys, sillä sitä oli paitsi tutkimuksen suorittajalla, että haastateltavilla runsaasti (Pitkäranta 2014.)

2.3 Teemahaastattelu

Koska kohdeorganisaatiota kiinnosti tiimin muutoksessa kolme erilaista teemaa, katsoin teemahaastattelun soveltuvan tutkimusmenetelmäksi hyvin. Pitkäranta toteaa, että teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä vain, vaan haastattelu tulisi sitoa tutkimustehtävään (Pitkäranta 2014.) Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat teemahaastattelua niin, että yksityiskohdista kysymysten sijaan tarkoitus on edetä tutkimukseen valittujen teemojen mukaisesti ja huomioida haastateltavien tulkinnat kyseessä olevasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Haastateltavien roolien ollessa keskenään hyvin erilaisia, oli mielestäni hyvä, että teemojen sisällä minulla oli haastatteluissa liikkumavaraa

2.4 Aineiston litteroinnin ja analysoinnin menetelmät

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstinkäsittelyohjelmalla. Koska tutkimuksessa ei olla kiinnostuneita käytetystä kielestä sinänsä, litteroinnissa ei käytetty erityisiä litterointimerkkejä tai kirjoitettu sanasta sanaan haastateltavien käyttämiä ”niin”, ”no kun” tyyppisiä lausahduksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Hirsjärven ja Hurmeen kuvaamista aineiston analyysin lähestymistavoista aineistoa lähestyttiin tulkiten litteroitua aineistoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137.) Aineiston analysointi suoritettiin aluksi koostamalla teemojen alle kaikkien haastateltujen vastaukset kyseiseen teemaan. Teemoja oli kolme; muutos, ketteryys ja sidosryhmäyhteistyö. Tiivistämistä jatkettiin vertaamalla tavoitteita, joita tiimin muutokselle oli annettu, haastateltavien vastauksiin. Viimeisessä vaiheessa otin mukaan jaottelun teorian ja tavoitteiden mukaisesti ja jaoin haastateltavien vastaukset näiden kategorioiden mukaan. Näin aineistosta nousi eri

teemojen osalta vastauksia, oliko kategorian osalta muutoksessa haastateltavien mielestä onnistuttu vai ei.

Vastaukset jaoteltiin kolmeen luokkaan – kyllä, ei ja osittain. Osittain luokkaan jaoteltiin ne vastaukset, joissa kategoriassa oli onnistuttu joidenkin asioiden osalta ja joidenkin ei, tai haastateltava oli osittain epävarma. Kyllä ja ei luokkaan jaettiin vastauksista selkeästi täysin onnistuneet tai täysin epäonnistuneet asiat. Hirsjärvi ja Hurme kuvaavat tämän tyyppistä tekniikkaa 'merkitysten tiivistämiseksi' (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137.)

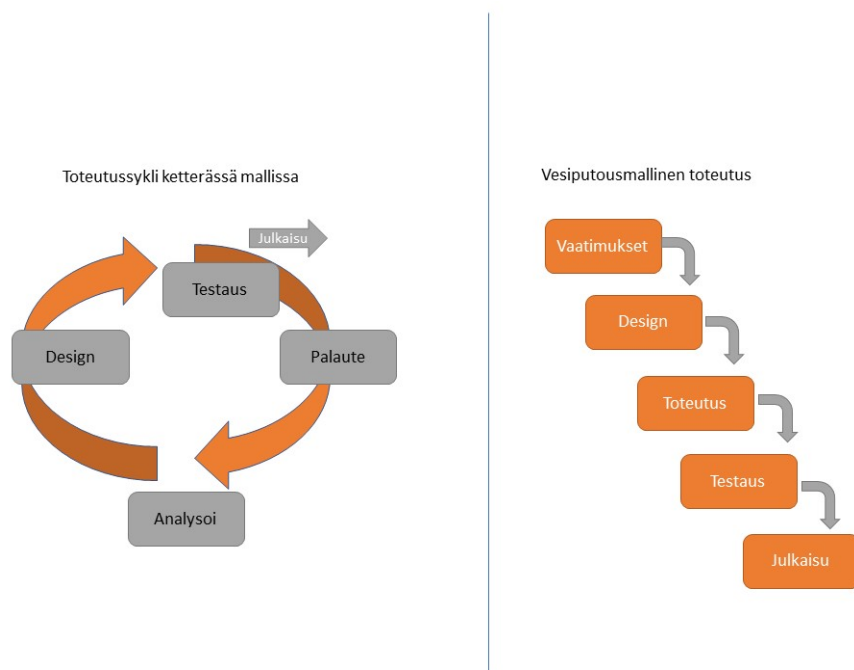
3 Ketterät menetelmät

Jotta opinnäytetyössä on mahdollista tutkia muutoksen onnistumista tiimissä, jonka toiminnan yksikönjohto oli määritellyt ketteräksi, on ymmärrettävä mitä vaatimuksia teorian perusteella ketterän tiimin toiminnalle asetetaan. Kun vaatimukset ketterän tiimin toiminnalle ymmärretään, on mahdollista verrata tutkimuksen kohteena olleen tiimin toimintaa ja edellytyksiä määritettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi.

3.1 Mitä on ketteryys?

Agile, eli ketterä, kehittäminen tarkoittaa kokoelmaa erilaisia kehittämisen metodeja, jotka perustuvat ketterään julistukseen (Agilealliance.com, 2018). Yhteistä niille on tavoite tuottaa hyvin toimivia ohjelmistoja mahdollisimman nopealla aikataululla (Leffingwell, 2008, s. 8)

Ketterä kehittäminen tapahtuu sykleissä ja kehitystä tekevät pienet tiimit, joissa työskentelee osajia kaikilta niiltä osa-alueilta, joita tarvitaan tuotteen julkaisemiseksi loppuasiakkaalle. Tutkimuksen kohteena olleessa tiimissä työskentelee muutoksen jälkeen tuotemistaja, kehittäjä, testaaja sekä liiketoiminnan vaatimuksien määrittelijöitä (Business Analysteja).



Kuva 4: Ketterä vs. vesiputouksmallinen kehittäminen

Dean Leffingwell (Leffingwell, 2008, s.96) toteaa, että ketterästä kehittämisestä on tärkeää ymmärtää, että se poikkeaa radikaalisti perinteisistä kehittämisen malleista ja onkin sen vuoksi radikaali muutos organisaation kulttuurissa ja tavassa tehdä asioita. Ei ole erityisen tavatonta, että organisaatioissa ketterään kehittämiseen siirtyminen ymmärretään hyvin tiimikohtaisena muutoksena, ja johdon näkemys siitä on esimerkiksi ”teette edelleen, mitä käsken, mutta nopeammin” (Rigby, Sutherland & Takeuchi 2016.). Myös Moreira toteaa ketterän mallin omaksumisessa tärkeäksi ymmärtää sen olevan muutos organisaation kulttuurissa, enemmän kuin pelkkien uusien taitojen ja prosessien opettelua. (Moreira, M.E., 2013)

Ketterän tiimin toimintaa ja sen suhdetta sidosryhmiinsä tutkittaessa on tärkeää ymmärtää niitä olennaisia ajattelumallien muutoksia, joita teorioiden perusteella tulisi tapahtua silloin, kun ketterään kehittämiseen siirrytään. Mikäli tiimin suoriutumista mitattaisiin edelleen esimerkiksi sen perusteella, onko jokainen etukäteen suunniteltu ominaisuus toteutettu, voitaisiin Leffingwellin kuvassa 5 esiteltyjen ajatusmallien mukaisesti todeta, että jotakin olennaista on jäänyt ketterästä kehittämisestä ymmärtämättä. Mikäli taas voidaan todeta, että tiimissä työskentelevistä kehittäjistä joku on erikoistunut laadunvarmistukseen, on mahdollista tehdä jonkinasteisia oletuksia siitä, että ainakin tämä osa-alue ketterään kehittämiseen liittyvistä ajatusmalleista on ymmärretty Leffingwellin kuvan 5 jaottelun mukaisesti. (Leffingwell 2008.)

Prosessi	Vesiputousmallinen kehittäminen	Iteratiivinen ja inkrementaalinen kehittäminen	Ketterä kehittäminen
Menestyksen mittaaminen	Onko suunnitelmaa noudatettu		Muutoksiin reagoiminen, toimiva koodi
Johtamiskulttuuri	Ylhäältä johdettu		Valmentava johtajuus, yhteistyö
Määrittely ja design	Etukäteen, yksityiskohtaista		Jatkuva / nouseva / juuri ajallaan
Koodaus ja implementointi	Toteutus tehdään kerralla valmiiksi ja testataan jälkepäin		Toteutus tehdään osissa, testataan ja toimitetaan vaiheistetusti
Testaus ja laadunvarmistus	Yksityiskohtainen suunnitelma, tehdään myöhään		Jatkuvaa, yhtäaikaista, tehdään ajoissa
Suunnittelu ja aikataulutus	Yksityiskohtainen, kiinnitetty sisältö, aikataulut ja resurssit joustavat		Ylemmän ja tarkemman tason suunnitelma, päivämäärä kiinnitetty, sisältö joustaa

Kuva 5: Ketterässä muuttuvat ajatusmallit Leffingwelliä mukaillen (Leffingwell 2008)

3.2 Ketterä julistus ja kaksitoista periaatetta

Tutkimuskysymyksenä on ollut ketterien periaatteiden omaksuminen ja niiden omaksumisen vaikutus tiimin toiminnan onnistumiselle. Ketterästä kehittämisestä ja sen periaatteista puhuessa ei voi välttyä tarinalta 'Agile Manifesto':sta, eli ketterästä julistuksesta, joka syntyi vuonna 2001 seitsemäntoista järjestelmäkehityksen asiantuntijan kokoontuessa Utahissa Yhdysvalloissa tapaamiseen. Erilaisia ketterän kehittämisen malleja on useampia, mutta kaikkien niiden taustalla ajatellaan vahvasti olevan aiemmin mainitsemani ketterä julistus, sekä kaksitoista ketterää periaatetta riippumatta siitä, mitä viitekehystä käytetään.

Ketterässä julistuksessa todetaan, että ketterässä kehittämisessä arvostetaan kokemuksen perusteella seuraavia asioita:

- "yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
- toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
- asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
- vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa
- Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän" (Paajanen, T. 2016.)

Ketterää kehittämistä ohjaavat kaksitoista periaatetta syventävät ajatusta siitä, millä tavalla ketterässä viitekehyksessä toimiva tiimi ohjaa toimintaansa, mittaa onnistumistaan ja kehittää tekemistään:

- "Tiimi tarkastelee säännöllisesti, kuinka parantaa tehokkuuttaan, ja mukauttaa toimintaansa sen mukaisesti.
- Parhaat arkkitehtuurit, vaatimukset ja suunnitelmat syntyvät itseorganisoituvissa tiimeissä.
- Yksinkertaisuus – tekemättä jätettävän työn maksimointi – on oleellista.
- Teknisen laadun ja ohjelmiston hyvän rakenteen jatkuva huomiointi edesauttaa ketteryyttä.
- Ketterät menetelmät kannustavat kestävään toimintatapaan. Hankkeen omistajien, kehittäjien ja ohjelmiston käyttäjien tulisi pystyä ylläpitämään työtahtinsa hamaan tulevaisuuteen.
- Toimiva ohjelmisto on edistymisen ensisijainen mittari.
- Tehokkain ja toimivin tapa tiedon välittämiseksi kehitystiimille ja tiimin jäsenten kesken on kasvokkain käytävä keskustelu.
- Rakennamme projektit motivoituneiden yksilöiden ympärille. Annamme heille puitteet ja tuen, jonka he tarvitsevat ja luotamme siihen, että he saavat työn tehtyä.
- Liiketoiminnan edustajien ja ohjelmistokehittäjien tulee työskennellä yhdessä päivittäin koko projektin ajan.

- Toimitamme versioita toimivasta ohjelmistosta säännöllisesti, parin viikon tai kuukauden välein, ja suosimme lyhyempää aikaväliä.
- Otamme vastaan muuttuvat vaatimukset myös kehityksen myöhäisessä vaiheessa. Ketterät menetelmät hyödyntävät muutosta asiakkaan kilpailukyvyn edistämiseksi.
- Tärkein tavoitteemme on tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta aikaisessa vaiheessa ja säännöllisesti” (Paajanen, T. 2016.)

3.3 Skaalattu ketterä – Enterprise Agile

Vastatakseen asiakkaiden vaatimuksiin digitalisoituvassa maailmassa, monet finanssitalot ovat muuttaneet yrityskulttuuriaan ketterien periaatteiden mukaisesti. Esimerkiksi OP Ryhmä ja Nordea Suomessa sekä muun muassa BNP Paribas ja ING muualla Euroopassa kertovat avoimesti yrityksensä sivuilla ketterästä muutosmatkastaan.

Skaalatun ketterän ymmärrän kokemuksen perusteella hyvin samalla tavalla, kuin miten Bart Schlatmann kuvaa McKinseyn haastattelussa ING:n muutosmatkaa (McKinsey Quarterly 2017.) Ketterässä organisaatiossa vastuun siirto organisaation portaalta toiselle vähenee, turhaa byrokratiaa poistuu ja ihmisillä on valta (ja vastuu) oman osaamisalueensa tehtävistä. Ketterässä organisaatiossa ketteryys ei ole vain järjestelmiä kehittävän yksikön tapa toimia, vaan tapa ajatella ja kehittyä koko yrityksessä. Yleensä muutos on organisaatiolle kuitenkin niin valtava, että haasteita kohdataan matkan varrella laaja kirjo.

Matt LeMay sanoo yrityksen laajuisten ketteröittämissä haasteena olevan esimerkiksi se, että muutoksen ei ajatella koskevan koko organisaation kulttuuria ja tapaa toimia, vaan jonakin teknisenä yksityiskohtana. Yhtenä lisähaasteena LeMay mainitsee osaoptimoinnin, eli ketteriä menetelmiä ei sidota osaksi yrityksen tavoitteita. (LeMay 2017.)

Leffingwell tunnustaa ketterien metodien skaalaamisesta koko yrityksen kattavaksi toimintatavaksi, että ketteriä menetelmiä ei kuitenkaan ole alun perin tarkoitettu toimimaan tässä kokoluokassa. Ne on kehitetty ympäristöön, jossa eteen tulleet ongelmat on voitu ratkaista yhden tiimin kontekstissa. Toinen haaste nousee muista yrityksen olemassa olevista toimintatavoista, kuten laatuporttien käyttö tai vääränlaisen palkitsemiskulttuurin olemassaolo. (Leffingwell 2008, 87-88, 91-94.)

3.4 Onnistumisen elementtejä ketterään muutokseen

McKinsey esittelee artikkelissaan haasteita ketterän käyttöönotossa, joista kääntäen voidaan poimia elementtejä, joita yritysten tulisi huomioida ketterälle muutosmatkalle lähtiesään. Yrityksen ylimmän johdon on oltava muutoksessa mukana, koska muuten riskinä on, että joku organisaation osa tekee omalla tavallaan ketterää, kun toiset pitäytyvät tukevasti vanhoissa toimintatavoissa. Muutosta ei voi siis rakentaa vain tiimitasolta ylöspäin.

Tämä oli mielenkiintoinen havainto myös tämän opinnäytetyön kontekstissa, sillä kuten luvussa 6 esittelen, muutoksen ydintiimi tunnisti yhdeksi suurimmaksi esteeksi muutoksen onnistumiselle johdon mahdollisesti puutteellisen tuen.

Ymmärrys ketterästä toimintatavasta ja sen sisältämistä vaikutuksista strategiasta lähtien tulisi olla kaikilla johdossa jollain tasolla, siitäkin huolimatta, että muutosta voidaan lähteä pilotoimaan jossakin osassa yritystä. McKinseyn artikkeli nostaa organisaatioiden kulttuurimuutoksen keskiöön. Mikäli kulttuurimuutos epäonnistuu, riskinä on, että tiimit eivät lopulta voi toimia ketterällä tavalla yrityksen johdon edelleen vaatiessa pilkuntarkkoja suunnitelmia ja oikeutta päättää jokaisesta yksityiskohdasta.

Henkilöstön tukeminen uusissa rooleissa ja muutoksen läpi varmistaa tiimien kyvyn ohjata tekemistä oikeaan suuntaan. Ketterän muutoksen läpivieminen isoissa organisaatioissa on aikavievää ja suunnitelman läpiviemiselle pitää varata riittävästi aikaa sekä johdon tukea. Myös Anand & Barsoux mainitsevat muutostilanteissa johdon kehittämisen yhdeksi avaintekijäksi muutoksessa onnistumisessa. (Anand & Barsoux 2017.)

Johdon tuen tai ymmärryksen puute voi johtaa myös tilanteisiin, missä tiimien tekemiselle nousee turhia esteitä budjetoinnin epäonnistumisen ja puuttuvien työkalujen muodossa. Organisaatiot saattavat virheellisesti myös keskittyä luomaan yritykselle prosessia, jonka puitteissa ketterää toteutetaan sen sijaan, että sidosryhmät otettaisiin osaksi kehityksen palautesykliä (Handscomb, Jaenick, Khusrpeet, Vasquez-McCall & Zaidi 2018.) Opinnäytetyön kannalta tämä oli kiinnostava huomio, sillä sidosryhmäyhteistyön kehittymisestä muutoksessa oltiin kohdeorganisaatioissa kiinnostuneita.

4 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen tulee tutkimuksessa keskiöön kehittämistehtävän kohteen vuoksi, eli organisaatiossa tiimirakennetta ollaan muuttamassa. Lisäksi tässä kyseisessä muutoksessa onnistumista halutaan tutkia kohdeorganisaatiossa ja nostaa sieltä parhaita käytänteitä muualle organisaatioon käyttöön.

”Muutos on organisaation suunniteltu tai suunnittelematon vastine sisäiseen tai ulkoiseen paineeseen.” Muutosjohtamisella pyritään vaikuttamaan ja tukemaan muutoksen ymmärrystä, läpivientiä ja hyväksyntää organisaatiossa. (Long & Spurlock 2008.)

Valpolan muutosjohtamisen mallissa on viisi tekijää, jotka on esitelty kuvassa 6. Oikein tehtyinä nämä siivittävät organisaation onnistuneeseen muutokseen. (Valpola 2004, 29.) Lanning, Roiha ja Salminen kuvaavat tämänkaltaisia muutoksen johtamiseen kehitettyjä malleja ”kriittisiin menestystekijöihin pohjautuviksi malleiksi”, sillä niissä esitettyjen vaiheiden hoitamista pidetään erityisen tärkeänä projektin menestymisen kannalta. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 16).



Kuva 6: Viisi onnistumisen tekijää (Valpola 2004)

Proscin muutosmalli tutkailee yksilön matkaa muutoksessa ja väittää, että organisaatioon liitetty muutosmalli ei yksinään riitä, vaan muutosjohtamisen tulisi kiinnittää huomiota yksilöiden matkaan muutoksen läpi samaan aikaan projektin johtamisen kanssa (kuva 7). (Prosci, Inc 2019a, 7). Näiden organisaatioon ja yksilöön liittyvien mallien kautta oli mahdollista tarkastella muutoksen onnistumista organisaatiossa.



Kuva 7: ADKAR-malli Proscia mukaillen. (Prosci, Inc 2019a)

4.1 Muutostarpeen määrittely

Harvard Business Review'n artikkelin mukaan organisaatiomuutokset epäonnistuvat edelleen kolmessa neljästä tapauksesta. Muutoksella ei saavuteta haluttuja tavoitteita, tai muutos hylätään täysin. Anand ja Barsoux nostavat esille, että muutoksen hankaluuksista on nostettu organisaatiossa keskiöön vain yksi, eli tapa jolla muutos toteutetaan, ja siihen on tehty parannuksia. Heidän mukaansa muutoksen toteutus on kuitenkin vain osa ongelmaa ja yhtä suuri ongelma on, että organisaatiot tavoittelevat alun perin väärää muutosta. Anand ja Barsoux jatkavat, että olennaista olisikin keskittyä miettimään kysymyksen 'miten' sijaan aluksi sitä, 'mitä' ja mikä on ensimmäinen muutos, joka taklataan. Väärälle muutospolulle lähteminen tulee yritykselle kalliiksi ja voi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen tulevilla muutoksilla. (Anand & Barsoux 2017.)

Anneli Valpola nostaa halutun muutoksen määrittelyn tärkeimmäksi elementiksi muutosjohtamisen onnistumiselle. Hän kuvaa asiaa niin, että mikäli muutostarvetta ei tunnisteta,

muutoksesta ei innostuta, vaan jäädään helposti ”kaikki oli jo aivan hyvin” asteelle (Valpola 2004, 30.) Prosci kuvaa tätä vaihetta muutoksessa tietoisuuden saavuttamiseksi. Tietoisuuden saavuttamista pidetään mallissa tärkeänä samasta syystä, miksi Valpolan muutostarpeen määrittelyäkin; muutoksen kohteena olevien ihmisten on ymmärrettävä, miksi muutoksesta ajatellaan olevan hyötyä, ja yksilötasolla erityisesti, mitä hyötyä siitä voi olla juuri minulle. (Prosci, Inc 2019b, 7)

Lanning, Roiha ja Salminen määrittelevät muutostarpeen kehittämiseen sysääväksi kysymykseksi. He kuvaavat, että uusien toimintatapojen jalkauttamisesta vastuussa olevien ihmisten on ymmärrettävä tuo tarve keskenään samalla tavalla ja nähtävä hyödyt muutoksessa. Lanning, Roiha ja Salminen sitovat muutoksen yrityksen tulevaisuuteen. Ratkaisevaa on, millainen organisaatio tulevaisuudessa haluaa olla. Muutostarpeen kokeminen hyödylliseksi on Lanningin, Roihan ja Salmisen mukaan ratkaisevassa asemassa siinä, miten olennaiseksi muutos koetaan. (Lanning ym. 1999, 32-33.) Muutoksen ydintiimi on kehitystehtävässä ollut vastaamassa tähän tarpeeseen.

4.2 Yhteisen näkemyksen määrittäminen

Valpolan mukaan yhteinen näkemys tarkoittaa kokoelmaa tapoja, joilla toivottuun lopputulemaan pyritään. Näkemyksen tiivistäminen sellaiseen muotoon, että siitä viestiminen organisaatiossa helpottuu ja suunnitelmien työstäminen mahdollistuu, on Valpolan mukaan tärkeässä roolissa. (Valpola 2014, 30.) Proscin muutosjohtamisen mallissa muutoksesta viestiminen on asetettu tietoisuuden kasvattamisen osioon. Ihmisten haluun ymmärtää miksi muutosta tehdään, tulisi vastata viestimällä selkeästi muutoksen tarpeeseen johtaneista liiketoiminnallisista tekijöistä, riskeistä, jos muutosta ei tehdä ja miksi muutos tulee tehdä juuri nyt. (Prosci, Inc 2019b, 5.) Yhteinen näkemys tämän kehittämistehtävän kontekstissa on esimerkiksi tämä yksikönjohdon määrittelemä tavoite: ”tuotepäällikkö priorisoi työjonoa liiketoiminnan ja kehittämisen johdon asettamien KPI:den perusteella”. Muut tavoitteet on avattu luvussa 1.2.

4.3 Muutoskyky

Muutoskykyä voi olla organisaation ja yksilön tasolla. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi yksilön edellytyksiä ja taitoja selviytyä muutostilanteissa. Ilmarinen määrittelee muutoskyvyn seuraavasti: ”valmiutta ja taitoa elää muutoksessa, sitoutua siihen ja olla aktiivisesti ja vastuullisesti sitä toteuttamassa” (Ilmarinen 2019, 23.) Proscin mallissa yksilön näkökulmasta sekä yksilön halu muutokseen, että tietämys muutoksesta liittyvät yksilön muutoskykyisyyteen. Yksilön halu muutokseen liittyy muutoskykyisyyteen Proscin mukaan esimerkiksi henkilön aiemmin kokemien muutosten kautta, henkilökohtaisen elämäntilanteen kautta sekä henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden kautta. (Prosci, Inc 2019c, 5-6.) Tietämyksen lisääminen auttaa yksilöä ymmärtämään, miten hän voi muuttua. Tietämystä tarvitaan Proscin mukaan siitä, mitä tehdä muutoksen ollessa käynnissä, sekä siitä, miten muutoksen jälkeisessä tilanteessa toimitaan. Muutoksen ollessa käynnissä tarvitaan Proscin mukaan opetusta taidoista ja käytösmaalleista, jotka tukevat muutoksessa. Muutoksen jälkeiseen tilanteeseen taas tarvitaan tarkkaa tietoa uusista rooleista ja niiden vastuista, sekä koulutusta uusiin prosesseihin ja työkaluihin. (Prosci, Inc 2019d, 3-4.)

Prosci toteaa kuitenkin, että pelkkä tietämyksen lisääntyminen ei vielä riitä siihen, että yksilö onnistuisi muutoksessa, olisi muutoskykyinen. Heidän mukaansa yksilöllä tulisi olla riittävästi myös aikaa ja työkaluja tarvittavien taitojen kehittämiseen, sekä sellainen ympäristö, jossa tätä kehittymistä myös tuetaan. Proscin mallissa tärkeitä elementtejä yksilön tukemiseen taitojensa kehittämisessä ovat mentorointi, asiantuntijatuki, käytännönläheiset tehtävät koulutuksessa (esimerkiksi koulutettavat henkilöt tekevät harjoituksia suoraan järjestelmällä, jota ollaan ottamassa käyttöön) sekä palautesykli muutoksen omaksumisesta ja muutoksen etenemisestä organisaatiossa. (Prosci, Inc 2019e).

4.4 Muutoksen vakiinnuttaminen

Valpola kutsuu muutoksen vakiinnuttamisvaihetta ankkuroinniksi. Hänen mukaansa vaihe voi kestää muutoksen koosta riippuen joistakin kuukaudesta joihinkin vuosiin. (Valpola 2014, 34.) Prosci kuvaa ankkurointivaihetta vaikeammaksi, kuin itse muutoksen toteuttamista. Väite perustuu siihen, että ihmiset mielellään palaavat tuttuihin ja turvallisiin toimintatapoihin, erityisesti mikäli mikään ei tue uusissa toimintamalleissa pitäytymistä. (Prosci, Inc 2019f, 3-4.) Toimivia vahvistamisen malleja ovat esimerkiksi muutoksessa onnistumisen esilletuominen näkyvästi organisaatiossa tai yksilöiden palkitseminen heille merkityksellisellä tavalla. Lisäksi on tärkeää, että kollegat kannustavat omalla toiminnallaan myös muutokseen. Mikäli yksilö kokee tekevänsä asiat muutoksen edellyttämällä tavalla ja sa-

maan aikaan muutosvastarintaiset kollegat tekevät kaikkensa noudattaakseen vanhoja toimintatapoja, yksilö ei voi kokea onnistuneensa muutoksessa. Mekanismi on hieman samankaltainen, kuin aiemmin esitelty skaalatun ketterän käyttöönoton epäonnistuminen tapauksissa, joissa esimerkiksi ylin johto ei sitoudu muutokseen, vaan on sitä mieltä, että ketteryys on jotakin kehittämisen organisaation puuhastelua. Prosci kannustaa keräämään muutoksen kohteena olevilta työntekijöiltä palautetta muutoksen onnistumisesta, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin alueet, joissa tukea muutokselle vielä tarvitaan. Tämän lisäksi he kehottavat sitomaan muutoksen tavoitteet suorituskyvyn mittaamiseen, jotta mahdollisia ongelmatilanteita muutoksen omaksumisessa voidaan tutkia ja tehdä korjaavia toimenpiteitä. (Prosci, Inc 2019f, 5-10.)

5 Sidosryhmät

Kohdeorganisaatio oli kiinnostunut erityisesti siitä, mitä yhteistyölle tiimin ja sidosryhmien välillä muutoksen jälkeen tapahtui. Ketterä tiimi ei koskaan ole irrallinen sidosryhmistään, koska palautesykli, jonka perusteella tiimi voi ohjata suuntaansa, on riippuvainen sidosryhmiltä tulevasta palautteesta.

”Sidosryhmä on joukko henkilöitä, tai henkilö, joihin projekti tai tiimin työ vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti” (Hautanen 2018)

Sidosryhmään voi kuulua ryhmä henkilöitä, tai yksittäisiä henkilöitä organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. (Pirinen 2015)

Ketterässä toimintatavassa, tiimin työjono muodostuu tarvitsijoiden, eli sidosryhmien, odo-
tuksista tiimiä kohtaan. Ketterässä toimintatavassa jatkuva kommunikaatio tiimin ja sen
sidosryhmien välillä on olennaista tiimin tulosten onnistumiselle. (Serrador & Pinto 2015.)

Ken Power toteaa artikkelissaan sidosryhmien olevan keskeisessä asemassa tiimin onnis-
tumisessa ketterään siirtymisessä. Kyse on samasta asiasta, mihin aiemmin on viitattu
skaalatun ketterän osalta, että tiimit eivät toimi tyhjiössä, vaan yhteydessä toimintaympä-
ristöönsä. Jos tarvittavia sidosryhmiä ei tunnisteta, riskinä on, että organisaation tuki tiimin
ketterään siirtymiselle jää vajavaiseksi, ja sitä myötä myös saavutukset vähäisiksi. (Power
2010.)

Kokemukseni mukaan pelkästään tiimin toiminnan muuntaminen ketteräksi ei oikeastaan
koskaan toimi, mikäli kehitystiimi on osa isompaa organisaatiota. Tärkeämmässä ase-
massa ovat aina tiimiin vaikuttavat sidosryhmät ja heidän suhtautumisensa sekä johdon
ollessa kyseessä, kykynsä luovuttaa päätösvaltaa kehitystiimille. Kehitystiimin on käytän-
nössä mahdotonta reagoida esimerkiksi asiakkaalta tulevaan palautteeseen nopeasti,
mikäli johto haluaa edelleen tehdä päätöksen jokaisessa vaiheessa siitä, onko jokin asia
kehittämisen arvoinen vai ei.

Power jatkaa, että tuotekehitystiimien sidosryhmien kirjo on laaja ja tiimeillä on monia
haasteita, kun he tekevät yhteistyötä näiden tahojen kanssa (Power 2010.) Mario E. Mo-
reiran mukaan muutoksessa on tärkeää ensin määritellä muutoksen kohteena oleva orga-
nisaation osa. Kun muutoksen kohteen laajuus on tiedossa, voidaan päätellä, mikä on
korkein johtotaso, jolta tukea muutokseen tarvitaan. Lisäksi tulisi tunnistaa muut avain-

asemassa olevat sidosryhmät, jotka kehitystiimin tapauksessa voisivat olla esimerkiksi tuotekehityksessä mukana olevia henkilöitä, HR esimiehiä tai budjetista vastaavia. (Moireira 2013.)

Omalla urallani olen toiminut useimmiten kehitystiimin jäsenenä, ja siten monenlaisten sidosryhmien risteyksessä. Finanssiala on vahvasti lainsäädännöllä ohjattu, mikä tuo kehitystiimien arkeen aivan omanlaisensa mausteen. Kehitystiimien täytyy huomioida esimerkiksi Suomessa toimiessaan sellaisten toimijoiden, kuin finanssivalvonta ja Euroopan keskuspankki, ohjeistus. Sen lisäksi kuluttaja-asiakkaat ovat kiinnostuneita siitä, miten vaikakapa heidän verkkopankkinsa toimii ja voiko vakuutuksesta hakea korvauksia digitaalisesti.

Sidosryhmien vaikutusvalta ja riippuvuus tiimiin vaihtelee, minkä vuoksi on tärkeää lisätä ymmärrystä siitä, miten eri sidosryhmät ovat mukana tiimin työssä. Sidosryhmäanalyysistä on hyötyä siinä, että ryhmien osaaminen ja tuki resurssien käyttöön varmistetaan, eri tavoille viestitään heille sopivalla tavalla sekä hyvä yhteys ryhmiin säilyy, kun heidän tavoitteensa ovat sinulle selviä. (Hautanen 2018.)

6 Tutkimuksen suorittaminen ja tulokset

Projektisuunnitelman mukaisesti tiimin muutos käynnistettiin yksikönjohdon aloituspalaverilla helmikuussa 2018. Muutoksen ydintiimin työpaja järjestettiin myös helmikuussa, jotta tiimin operatiivisen toiminnan suunnittelu voitiin aloittaa mahdollisimman pian.

Tiimin operatiivista toimintaa suunniteltiin Agile Coachin johdolla viikoittaisissa palavereissa aikavälillä maaliskuu-toukokuu 2018. Tiimin muutoksen loppuunsaattamiselle oli asetettu takarajaksi kesäkuu 2018 ja tämä tavoite saavutettiin. Loppuunsaattamisen määrittelmä oli, että tiimin operatiivinen toiminta on käynnistynyt ja Agile Coachin tukea ei enää tarvita. Kehittämistehtävän eteneminen on kuvattu alla kuvassa 8.



Kuva 8: Kehittämistehtävän eteneminen

Haastatteluiden ja työpajojen aikataulu näkyy taulukossa 1. Tiimin tuli olla operatiivisessa toiminnassa seurantajakson ajan, jotta muutoksen vaikutuksia oli mahdollista haastatte- luissa nostaa esille. Vuoden 2018 lokakuussa organisaatiossa alkoi laajat yhteistoiminta- neuvottelut, joiden vuoksi haastatteluiden aikataulu siirtyi aiottua pidemmälle.

Taulukko 1: Kehittämistehtävän ja opinnäytetyön aikataulu

Tapahtuma	kk / vuosi	
Muutoksen ydintiimin työpaja	02 / 2018	
Tiimin toiminnan kehittämisen työpajat	02-05 / 2018	viikottainen
Muuttuneen toimintatavan esittely orga- nisaatiossa	05 / 2018	
Tiimi operatiivisessa toiminnassa	06 / 2018	
Haastattelu 1	05 / 2018	
Haastattelu 2	02 / 2019	
Haastattelu 3	02 / 2019	
Haastattelu 4	02 / 2019	

Muutoksen työpajassa tavoitteena oli paitsi orientoitua muutokseen, myös nostaa esille muutoksen ydintiimin antamat onnistumiskriteerit muutokselle. Muutoksen ydintiimistä kerrotaan enemmän luvussa 1.3. kehittämistehtävän ja tutkimuksen tarkoitus.

Työpajassa jokainen muutoksen ydintiimiläinen sai äänestää tiimibarometrissa. (Kniberg 2014) Kun äänestys oli tehty, tulokset käytiin työpajassa läpi ja kolme hankalimmaksi ko- ettua osa-aluetta nostettiin tarkempaan keskusteluun.

Nämä osa-alueet olivat: missio (Mission), sopiva prosessi (Suitable Process) sekä peli- nappulat (Pawns or players) (Liite 4.) Mission osalta koettiin, että ymmärretään kyllä, mitä muutoksella sinänsä tavoitellaan mikä on tarkoitus olla tiimin tekemisen keskiössä tulevai- suudessa. Koettiin kuitenkin, että mikäli johdon tuki muutokselta puuttuu, lopputuloksella ei tule olemaan mitään merkitystä.

Prosessin osalta ydintiimi koko suurimmaksi ongelmaksi sen, että kaikki yhteistyötahot eivät ymmärrä muutoksen tavoitetilaa samalla tavalla. Tässäkin koettiin, että johdon puut- teellinen tuki aiheuttaa tämän ongelman.

Seuraavaksi ydintimiläiset määrittivät, miltä tiimin toimintaympäristö muutoksen jälkeen näyttää, kun kaikki työpajassa haasteellisiksi koetut asiat toimisivat "täydellisesti".

Lisäksi tiimirakenteen muutokselle oli asetettu onnistumiskriteereitä muutosmatkan alussa yksikönjohdon toimesta, jotka on avattu luvussa 1.2. kehitystiimin nyky- ja tavoitetilan kuvaus.

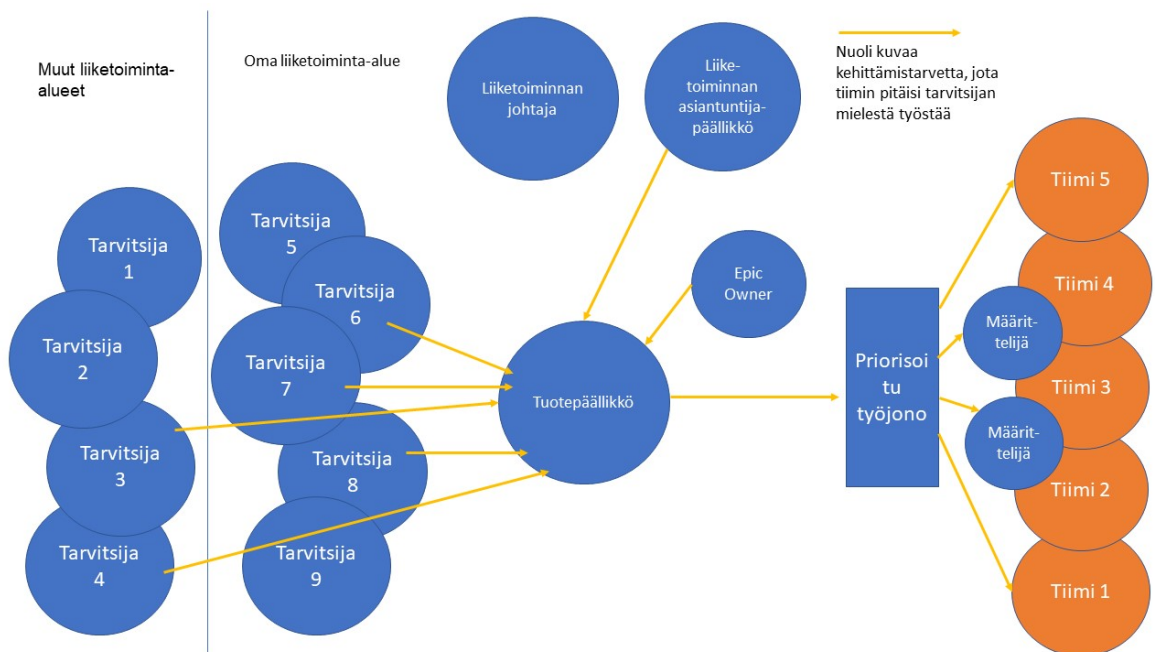
Näitä onnistumiskriteereitä vastaan oli mahdollista mitata muutoksen onnistumista, kun haastatteluilla pyrittiin syventämään ymmärrystä muutoksen onnistumiselle kriittisistä elementeistä ja toisaalta haasteista.

6.1 Tiimin toimintaympäristön lähtökohta, ideaali ja todellisuus

Kuten kappaleessa 1 avasin, kohdeorganisaatiossa oli jo aiemmin pyritty viemään kehittämistä ketterämmän toimintamallin suuntaan. Tavoitteena oli ollut käyttää Scaled Agile, Incin Scaled Agile Frameworkia, kuten luvussa 1.2, olen esittänyt. Kun muutosta lähdettiin tekemään, tiimin todellisuus muistutti kuitenkin enemmän kuvan 2. toimintaympäristöä. Toimintaympäristö aiheutti kustannusten nousua mm. epäselvien prioriteettien ja ohjauksen takia, sekä lisäksi toimintatavat koettiin byrokraattisiksi ja työjonojen hallinta hankalaksi.

Kun tiimin operatiivista toimintaa ryhdyttiin muuttamaan, oli yksikönjohdon tavoitteista, jotka olen avannut luvussa 1.2., johdettavissa tiimin tavoiteltu toimintaympäristö. Tiimin tavoiteltu toimintaympäristö on esitelty aiemmin kuvassa 3. Muutoksen jälkeinen toimintaympäristö, joka hahmottui haastatteluiden perusteella, ei kuitenkaan täysin vastannut ideaalikuvausta.

Todellinen muutoksen jälkeinen toimintaympäristö on esitelty kuvassa 8. Kuvia vertailemalla voidaan nähdä, että aiotun sekä todellisen toimintaympäristön välillä on joitakin eroja esimerkiksi tiimien lukumäärässä ja tavassa ohjata prosessia. Avaan myöhemmin tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä miksi tiimien toimintaympäristöissä on haastatteluiden ja teorian valossa näitä eroavaisuuksia.



Kuva 9: Tiimien todellinen toimintaympäristö muutoksen jälkeen

6.2 Muutos

Työterveyslaitos on määritellyt ”mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteiksi” viestintään, osallistamiseen ja tukitoimiin liittyviä tekijöitä. Vaikka ihmiset kokevat muutoksen eri tavoin, hyvin hoidetulla viestinnällä, osallistamalla ja tukemalla henkilöstöä muutoksessa, voidaan epävarmuutta lievittää. Työterveyslaitoksen mukaan hyvässä asemassa ovat sellaiset työntekijät, joilla on esimerkiksi vahva elämänhallinnan tunne ja jotka ovat mahdollisesti saaneet tukea organisaatiolta jo ennen muutosta (Työterveyslaitos 2019.) Haastatteluista nousi joitakin onnistumiseen kokemukseen positiivisesti vaikuttaneita tekijöitä, mutta enemmän mainintoja nousi kysyttäessä muutosta hidastaneita tekijöitä.

Haastatteluissa esille nousseet muutosta hidastaneet tekijät ovat myös teorioissa melko usein esitetty asioiksi, joihin pitäisi kiinnittää huomiota muutoksen toteutuksessa. Esimiehen tuki, ihmisten roolien ja vastuiden selkeä ymmärtäminen muutoksessa sekä tarvittavan ajan varaaminen muutokselle ovat sen onnistumisen kannalta tärkeässä asemassa.

Yhteisen näkemyksen määrittämisessä, mitä olen avannut luvussa 4.2., on haastatteluiden perusteella onnistuttu ainakin niiltä osin, että muutoksen tarpeellisuuden ovat ymmärtäneet kaikki haastateltavat. Yhteisen näkemyksen pitäisi auttaa myös tavoitteen ja muutoksen mittareiden määrittämisessä, miksi on kiinnostavaa, että näissä kahdessa osaluokassa suurin osa haastatelluista koki osaluokan joko vain osittain tai ei ollenkaan onnistuneeksi.

Taulukko 2: Muutokseen liittyvät löydökset

	Muutoksen tarpeellisuus	Muutoksen tavoitteen ymmärtäminen	Muutoksen mittareiden ymmärtäminen	Muutoksessa apuna	Muutosta hidasti
H1	Kyllä	Osittain Muilla oli selkeä visio, joka auttoi itseä ymmärtämään	Osittain Henkilökohittaiset tavoitteet selkeät Arvelee, että muutakin oli, mutta hän ei tiedä.	Konsultti Oma innostuneisuus ja uteliaisuus	Toimeksianto tuli yllättäen Kokemus, että esimies ei kuunnellut
H2	Kyllä	Ei Jäi epäselväksi, koska kiireessä ei ehditty paneutua selittämään	Osittain Henkilökohittaiset tavoitteet selkeät. Arvelee, että muutakin oli, mutta hän ei tiedä.	Istui lähellä muutosta toteuttaneita ihmisiä ja kuuli keskusteluita. Ei jäänyt niin ulkopuolelle.	En ollutkaan osa suunnittelua, vaikka näin oli määrätty Muutosta johtaneiden ihmisten kiire
H3	Kyllä	Osittain Muutoksen tavoite muuttui matkan varrella	Osittain Uudessa tavoitteessa onnistuttu – oliko tilauksen mukainen tavoite?	Konsultti	Tiukka aikaraja Johdon kiire Muutosvastarinta
H4	Kyllä	Kyllä	Kyllä	-	-

6.3 Ketteryys

Koska yhtenä tavoitteena muutoksessa on ollut muodostaa ketterä tiimi, on aiheellista tarkastella, miten tiimin toiminta muutoksen jälkeen vastaa ketteräksi kutsutun kehittämisen periaatteita.

Ketterän kehittämisen osalta haastatteluissa nousi jonkin verran esille roolikohtaisia eroja siinä, miten hyvin osa-alueissa oli haastateltavien mielestä onnistuttu. Positiivisimpia nos- toja tuli priorisoidun työjonon osalta, mikä saattaa osaltaan liittyä siihen, miten työtä käy- tössä olevilla työkaluilla muutoksen jälkeen ohjattiin. Hankalimmaksi osa-alueeksi koettiin se, että liiketoiminnallinen hyöty ohjaisi muutoksen jälkeen tekemistä paremmin. Tässäkin pientä hajontaa tuntui roolien välillä olevan.

Taulukko 3: Ketteryyteen liittyvät löydökset haastatteluista

	Priorisoitu työ- jono	Liiketoiminnal- linen hyöty ohjaa tekemis- tä	Läpinäkyvyys tekemisessä	Tiimiytyminen
H1	Osittain. Oma ensimmäinen kokonaisuus on kestänyt koko muutosta seuranneen vuoden, joten näkyvyys puuttuu.	Ei. Koen, että eurot kiinnostavat edelleen enemmän, kuin arvon tuottaminen.	Osittain. Liittyy priorisoi- tiin. Olen kaukana tiimin tekemisestä.	Ei. Ei koe edelleen- kään olevansa osa toteuttavaa tiimiä.
H2	Osittain. Ymmärrys työn alla olevasta työstä lisääntynyt. Teke- mistä vaikea prio- risoida pakollisten lainsäädäntöön liittyvien muutosten takia.	Ei osaa sanoa. Liittyy priorisoi- tiin ja pakolli- seen lainsäädäntöön – voiko arvoa sinänsä mitata?	Osittain. Hand-overeiden määrä edelleen liian suuri. Toi- saalta näkyvillä se, missä mikäkin työ milloinkin on menossa ja millä tiimillä.	Osittain. Yhteistyö toteutus- tiimien kanssa tiiv- istyi, mutta tarvit- sijat ovat edelleen kaukana tekemi- sestä.
H3	Osittain. Selkeyttä siinä, mistä työ tulee ja mille tiimille menee. Vaikeuksia, jos isoja suunnitel- tuja kokonaisuuk- sia joudutaan pe- rumaan.	Osittain. Koska tiimin koko on vakio, eikä jokaista muutosta budje- toida erikseen, on helpompi tehdä asioita, joilla on todellis- ta arvoa, eikä vain jotain hal- paa.	Kyllä. Priorisointi on selkeytynyt ja virtaus ideasta toteutukseen toi- mii paremmin ja ns. putken ulko- puolelta ei tule töitä. Aina voisi parantaa!	Osittain. Pyrittä purkamaan konsultti-asiakas - asetelmaa. Toimii jo paremmin, ei niin selkeitä blokkeja enää.

H4	Kyllä. Luottamus siihen, että tuotepäällikkö ohjaa tekemistä oikein, sovittujen prioriteettien mukaisesti.	Kyllä. Vakiokustannus. Kaikesta ei tehdä päätöstä erikseen. Luottaa, että tarpeelliset asiat tehdään ja ristiriitatilanteissa tuodaan päätettäväksi.	Kyllä. Tiimin sijoittuminen samoihin tiloihin, kustannuskatto ja osaa-va tuotepäällikkö, johon luotan.	Osittain. Keskeiset päättävät roolit omasta yrityksestä ja istuvat samoissa tiloissa.
----	---	---	---	--

6.4 Sidosryhmät

Vaikka yksikönjohdon asettamissa tavoitteissa ei suoranaisesti määritelty mittareita sidosryhmiin liittyvälle toiminnalle, niiden ei ketterässä toimintaympäristössä voida ajatella olevan muutoksesta erillinen osa-alue. Kuten kuvista 2 ja 3 näkee, tiimin toimintaympäristöön liittyy monia sidosryhmiä. Esimerkiksi liiketoimintaan liittyvien tavoitteiden kohdalla olen lisännyt tavoitteen sidosryhmä-kategoriaan, kuten taulukosta 5 voidaan nähdä.

Nostin taulukkoon 4 sellaisia sidosryhmiä, jotka haastatteluissa nousivat esille. Esimerkiksi loppukäyttäjät, eli Finanssitalon kuluttaja-asiakkaat tai järjestelmiä käyttävät työntekijät, eivät haastatteluissa tai muutoksen onnistumista määriteltessä nousseet lainkaan esille. Sidosryhmiä ajatellen ei juurikaan oltu määritelty erityisiä onnistumisen mittareita lukuun ottamatta näkemystä työjonon priorisoinnista liiketoiminnan ja kehittämisen johdon asettamien KPI:den perusteella. Kuten aiemmin olen luvussa 5 esittänyt, sidosryhmät ovat kuitenkin ketterille tiimeille tärkeitä. Kuten taulukossa 4 nähdään, haastatteluiden perusteella sidosryhmäyhteistyön parantamisessa ei onnistuttu kovinkaan monella osa-alueella.

Taulukko 4: Sidosryhmiin liittyvät löydökset haastatteluista

	Oma LT	Muu LT	Uuden ja vanhan yhteistyö	Tukifunktiot	Kehitystiimit
H1	Osittain	Osittain	Ei	Osittain	Osittain
H2	Ei	Ei	Ei	Ei	Kyllä
H3	Osittain	Osittain	Ei	Osittain	Kyllä
H4	Kyllä	-	Osittain	Osittain	Osittain

7 Johtopäätökset

Suunnittelun seuranta-ajan aikana kohdeorganisaatiossa alkoivat yhteistoimintaneuvottelut, jotka koskivat myös tutkimuksen kohteena ollutta tiimiä. Yhteistoimintaneuvottelut muuttivat kohteena olleen tiimin ja myös erittäin laajasti ympärillä olevien muiden sidosryhmien toimintaympäristöä tässä opinnäytetyössä esitellystä poikkeavaksi. Haastateltavien oli osittain tämän vuoksi hankala täysin erotella sitä, mikä seuranta-ajalla tapahtunut liittyi tämän kehittämistehtävän takia tehtyyn muutokseen ja mikä toisaalta saattoi olla seurausta myöhemmin aloitetuista yhteistoimintaneuvotteluista.

Parhaan ymmärryksen ja kohdeorganisaation tuntemukseni avulla pyrin sivuuttamaan aineistosta sellaiset osa-alueet, jotka selkeästi nousivat esille yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi. Aina erot eivät kuitenkaan olleet selkeitä. Uskon, että aineistosta on silti voitu löytää sellaisia elementtejä, joiden perusteella voin esittää kohdassa 8 toimenpideehdotuksia kohdeorganisaatiolle.

7.1 Alkuperäiset tavoitteet ja niissä onnistuminen

Haastatteluiden analyysin perusteella vaikuttaisi siltä, että tiimissä tehty muutos on ollut enemmän prosessikeskeinen, tai kuten eräs haastateltava asian ilmaisi ”työkalukeskeinen”. McKinsey mainitsee yhdeksi tavallisimmaksi kompastuskiveksi yritysten viemisessä ketterään malliin sen, että unohdetaan sen olevan itseasiassa suuri kulttuurinen muutos. (Handscomb & al, 2018)

„ja se oli must tosi työkalukeskeinen toi muutos, et siltä osin siinä tosi hyvin onnistuttiinkin että työkalut sitten jatkossa tuki hyvin sitä..”

Anneli Valpola (Valpola, 2014) toteaa kirjassaan, että halutun muutoksen määrittely on tärkein elementti muutosjohtamisen onnistumisessa. Haastatteluissa nousi esille, että muutoksella haettuja tavoitteita ei olisi saavutettu tekemällä alun perin määritelty muutos. Tämä näkyy mielestäni muutoksen lopputuloksissa niin, että suurin osa tavoitteista on saavutettu vain osittain, kuten taulukossa 5 ja 6 on nähtävissä.

Ketterä tiimi perustettiin kyllä, kuten alun perin oli määritelty (taulukko 5), mutta itse tiimin toiminnan korjaaminen ei lopulta ollut keskiössä. Muutos on siis kohdeorganisaatiossa määritelty alun perin eri tavalla ja sellaisena myös esitelty osapuolille. Kun muutoksen kohde onkin matkan varrella kääntynyt koskemaan enemmän rakenteita tiimin ympärillä, on se ollut omiaan aiheuttamaan muutosvastarintaa kohdeorganisaatiossa. Anneli Valpola

(Valpola, 2014) määrittelee yhdeksi tärkeäksi kokonaisuudeksi onnistuneessa muutoksessa yhteisen näkemyksen määrittämisen. Edelliseen viitaten vaikuttaa siltä, että muutoksen kohteesta ei ole muodostunut koko muutoksen ydintiimille yhteistä näkemystä, eikä mittareita ole päivitetty vastaamaan muuttunutta tilannetta. Toisaalta voidaan pohtia, onko muutoksen jälkeinen seuranta-aika ollut riittävä eri osa-alueiden vakiinnuttamiselle, koska haastatteluissa myös kävi ilmi, että monia asioita haluttaisiin vielä jatkokehittää ja parantaa – mikä onkin ketterälle kehittämiselle ominainen tapa muuttaa tekemisen tapaa.

Haastatteluista kävi joidenkin osalta ilmi, että vaikka heidän oli ollut tarkoitus olla mukana muutosta tekevässä ryhmässä, kiire ja fokuksen siirtyminen työnsi heidät projektista siivuun ja nämä henkilöt kokivat viestinnän ja johdon tuen ainakin osittain puutteelliseksi.

Muutoksen toteuttamista suositellaan tehtävän mahdollisimman monen henkilön voimin, jotta muutoksen kohteena olevilla henkilöillä olisi kokemus osallisuudestaan muutokseen (Sanchez, 2018)

”Niin kyllä mä myönnän, että jos mä olisin siinä saanut sellaisen tunteen, että mua on kuunneltu niin mun ois ehkä ollut helpompi lähteä siihen. Mutta mulle tuli sellanen tunne, että on mua nyt kuunneltu, mutta ei se vaikuttanut mihinkään.”

Kotter (2012) nostaa esille myös, että viestintää ei käytännössä koskaan voi muutostilanteessa olla liikaa ja lisäksi viestinnän pitäisi olla uskottavaa.

”Ja kun siinä lähtömateriaalissa mikä esiteltiin, niin siinä oli ihan selkeesti virheitä.”

Haastatteluista sai myös sellaisen käsityksen, että muutoksesta ei matkan varrella viestitty, vaikka mahdollisimman avointa lähestymistä viestintään muutoksessa yleensä suositellaan (Sanchez, 2018)

”..että ei ehkä ehditty tai siis ne ketkä sitä toteutti, niin ei ehtineet perusteellisesti selittää, että minkälaisia muutoksia se niinkun tuo ja miten pitäisi reagoida ja mitä pitäisi oppia ja niin pois päin”

Taulukko 5: Yksikönjohdon tavoiteasetanta

Tavoite	Onnistuiko	Kategoria
Muodostetaan ketterä tiimi, tuotepäällikkö ja kehityspäällikkö keskeisissä rooleissa	Osittain	Ketteryys Muutos
Liiketoiminta ja kehittämisen johto asettavat KPI:t, joiden perusteella tuotepäällikkö priorisoi backlogia	Osittain	Ketteryys Muutos Sidosryhmät
Tiimi ottaa työn alle uusia tehtäviä backlogilta sitä mukaa kun kaistaa vapautuu	Osittain	Ketteryys Muutos
Siirrytään prioriteettien johtamiseen yksittäisten epicien kustannusten seuraamisen sijaan	Osittain	Ketteryys Sidosryhmät
Tiimillä on vakiokapasiteetti, jota täytetään backlogin mukaisilla tehtävillä	Kyllä	Ketteryys Sidosryhmät
Kehittäjät samassa tilassa muun tiimin kanssa	Osittain	Ketteryys
Tilaa-toimittaja -mallista luovutaan	Osittain	Ketteryys
Bugikorjaukset ja pienet parannukset tiimi voi aloittaa itsenäisesti ja oman harkinnan mukaan kaistan kapasiteetin puitteissa	Kyllä	Ketteryys Sidosryhmät
Uudet toiminnallisuudet ja merkittävät parannukset ohryn kautta	Kyllä	Ketteryys Sidosryhmät

Taulukko 6: Muutoksen ydintiimin tavoiteasetanta

Tavoite	Onnistuiko	Kategoria
Vastuut ja roolit ovat selkeät ja voidaan keskittyä töiden edistämiseen	Osittain	Ketteryys Sidosryhmät
Tutustun uusiin ihmisiin, olen osa tiimiä ja pystymme tekemään paremmin yhteistyötä	Osittain	Ketteryys
Tiimiä on helpompi motivoida	Osittain	Ketteryys
Turhaa hukkaa ei pääse syntymään	Osittain	Ketteryys
Työn tekeminen ei ole turhauttavaa	Osittain	Ketteryys
Meillä on pino ja jatkuva virtaus	Osittain	Ketteryys
Yhteistyö uuden ja vanhan kesken toimii ja tuotetaan yhdessä lisäarvoa asiakkaalle	Ei	Ketteryys Sidosryhmät
Tehdään työtä siellä, missä se on tehokkainta	Osittain	Ketteryys Sidosryhmät
Priorisointia tehdään liiketoiminnallisten arvojen – ei kustannuksen perusteella	Osittain	Ketteryys Sidosryhmät
Liiketoiminnalla on visio!	Osittain	Ketteryys Sidosryhmät

8 Toimenpide-ehdotukset

Johtuen organisaation tilanteesta ja siitä, että tämän muutoksen toteutuksen jälkeen varsinainen ankkurointivaihe, jonka merkitystä olen avannut kohdassa 4.4 jäi alkaneiden YT:den vuoksi käytännössä olemattomaksi, olisi aiheellista tutkia tiimin toimintaympäristöä uudelleen. Esimerkiksi näitä osa-alueita olisi syytä tutkia lisää:

- onko muutoksen ankkurointia pystytty jatkamaan
- onko uusi organisaatio aiheuttanut paljon lisää muutoksia
- onko haastateltavien toivetta jatkuvasta kehittämisestä pystytty toteuttamaan YT:sta huolimatta.

Seuraavaan muutokseen lähtiessä suosittelisin tekemään muutoksen ydintiimin kanssa sidosryhmäanalyysin tilanteesta. Nyt näyttäisi siltä, että analyysi tapahtui, kun projekti oli jo käynnissä ja ainakin osa haastateltavista koki tilanteen epäoikeudenmukaisena, kun muutoksen kohteena oli lopulta paljon laajempi toimintaympäristö, kuin mitä olisi voinut päätellä alkuperäisestä tavoiteasetannasta. Myös esimiesten ja muutosta eteenpäin vievien keskeisten henkilöiden tuki koettiin puutteelliseksi, ennen kaikkea kiireen vuoksi.

Tiimin toiminta muutoksen jälkeen oli yksikönjohdon toimesta määritelty ja käytetty kustannusten hallinnassa esimerkiksi vakiokapasiteetin käsitettä. Epäilen, että seuranta on jäänyt keskeneräiseksi yhteistoimintaneuvotteluiden vuoksi. Siitä huolimatta ehdottaisin, että jatkossa kun vastaavia muutoksia tehdään, olisi syytä määritellä omat mittarit jokaiselle osa-alueelle jossa halutaan parannusta tapahtuvan: miten mitataan ketteryyden onnistumista ja miten siitä voidaan vaikkapa palkita, miten KPI:den mukaista priorisointia mitataan ja miten sidosryhmäyhteistyön onnistumista mitataan.

Best Practices tiivistelmään (Liite 5) olen nostanut muutamia tärkeimpiä huomioitavia asioita, joita tämä tutkimus kyseisestä kehittämisestä nosti esille.

Lähteet

Agile Alliance 2018. *Agile 101*. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/>. Luettu 5.5.2018

Agile Alliance 2018. *12 principles behind the agile manifesto*. Luettavissa: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/>. Luettu 5.5.2018

Anand, N. & Barsoux J-L. 2017. Luettavissa: <https://hbr.org/2017/11/what-everyone-gets-wrong-about-change-management>. Luettu 6.11.2019.

Arter. 2019. *Tuotekehitys Arterilla – kurkistus kulissien taakse*. Luettavissa: <https://www.arter.fi/tuotekehitystyoy-arterilla-kurkistus-kulissien-taakse/>, (2019). Luettu 15.11.2019.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Jyväskylä.

Finanssivalvonta. 8.10.2019. *PSD2 muutti maksamista*. Luettavissa: <https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/kysymyksiä-ja-vastauksia/maksupalvelut/psd2--toinen-maksupalveludirektiivi/>. Luettu 17.11.2019.

Hautanen, J. 26.9.2018. *Sidosryhmäanalyysin 5 vaihetta*. Luettavissa: <https://www.juttahautanen.fi/sidosryhmanalyysin-5-vaihetta/>. Luettu 10.11.2019.

Hanscomb, C., Jaenicke, A., Khusrpeet, K. Vasquez-McCall, B. & Zaidi, A. 2018. *How to mess up your agile transformation in seven easy (mis)steps*. Luettavissa: https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-mess-up-your-agile-transformation-in-seven-easy-missteps?utm_source=robllewellyn. Luettu 22.4.2018.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Ilmarinen 2019. *ONNISTUNUT MUUTOS – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Luettavissa:

<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.

Luettu 24.11.2019.

Kniberg, H. 2014. *Squad Health Check model – visualizing what to improve*. Labs. Luettavissa: <https://labs.spotify.com/2014/09/16/squad-health-check-model/>. Luettu 2.6.2018.

Leffingwell, D. 2008. *Scaling software agility*. Upper Saddle River, N.J: Addison-Wesley.

Le May, M. 2017. *Implementing and Scaling Agile in the Enterprise*. O'Reilly Media Inc.

Luettavissa: <https://www.safaribooksonline.com/library/view/implementing-and-scaling/9781492025429/ch01.html#idm140284733337280>. Luettu 22.4.2018.

McIntyre, A., Skan, J., Leruste, C. and Caminiti, F. 2019. *Does digital leadership in banking really matter?* Luettavissa: <https://www.accenture.com/fi-en/insights/banking/does-digital-banking-leadership-matter>. Luettu 28.9.2019.

McKinsey. 2017. *ING's agile transformation*. Luettavissa:

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/ings-agile-transformation>. Luettu 3.11.2019.

Nordea 2019. *Muutos ketteräksi organisaatioksi*. Luettavissa:

<https://www.nordea.com/fi/ura/tyoskentelytapamme/muutos-ketteraksi-organisaatioksi/>.

Luettu 15.10.2019.

Paajanen, T. 2016. *Ketterät menetelmät: 12 periaatetta*. Luettavissa:

<https://solinor.fi/2016/08/10/ketterat-menetelmat-12-periaatetta/>. Luettu 28.4.2018.

Passoja, A. 12.1.2017. *Kiinalaiset maksutavat yleistyvät vauhdilla Lapissa ja Helsingissä – turistien toivotaan kuluttavan yhä avokätisemmin*. Luettavissa <https://yle.fi/uutiset/3-9396643>. Luettu 28.9.2019.

Pitkäranta, A. 2014. Verkkokirja e-oppi Oy. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun.

Pirinen, H. 2015. Alma Talent Oy. Esimies muutoksen johtajana.

Power, K. 2010. *Stakeholder identification in agile software product development organizations: A model for understanding who and what really counts*. IEEE. *Agile Conference*, s. 87-94.

Prosci, Inc 2019a. *The Prosci ADKAR Overview eBook*. Saatavilla: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>. Luettu: 10.11.2019.

Prosci, Inc 2019b. *ADKAR Awareness eBook*. Saatavilla: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>. Luettu: 24.11.2019.

Prosci, Inc 2019c. *ADKAR Desire eBook*. Saatavilla: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>. Luettu: 24.11.2019.

Prosci, Inc 2019d. *ADKAR Knowledge eBook*. Saatavilla: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>. Luettu: 24.11.2019.

Prosci, Inc 2019e. *ADKAR Ability eBook*. Saatavilla: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>. Luettu: 24.11.2019.

Prosci, Inc 2019e. *ADKAR Reinforcement eBook*. Saatavilla: <https://empower.prosci.com/the-prosci-adkar-model-ebook-bundle?hsCtaTracking=d32c80bd-2f15-4c68-81c0-936af5d32c42%7C72ce7608-2dad-4152-bc9c-842d3a700928>. Luettu: 24.11.2019.

Puustinen, P. 30.1.2019. *Ketterässä yrityksessä osaaminen, valta ja vastuu kohtaavat päivittäin*. Op Media. Luettavissa: <https://op.media/teemat/trendit-ja-ilmiot/ketterassa-yrityksessa-osaaminen-valta-ja-vastuu-kohtaavat-paivittain-774a08e1da1d44af8af96dba8c5a52a9>. Luettu 14.11.2019.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto Luettavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 9.11.2019.

Sanchez, P. 2018. *The Secret to Leading Organizational Change is Empathy*. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/12/the-secret-to-leading-organizational-change-is-empathy>. Luettu 9.11.2019.

Serrador, P & Pinto, J.K. 2016. *Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success*. International Journal of Project Management, 33, 5, s.1042.

Scaled Agile, Inc. 4.10.2018. *Value Streams*. Luettavissa: <https://www.scaledagileframework.com/value-streams/>. Luettu 10.11.2019.

SixSigma. 2019. Quality Knowhow Karjalainen Oy. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/lean/yleinen/arvovirtakuvaus-vsm/>. Luettu 10.11.2019.

Rigby, D.K., Sutherland, J. & Takeuchi, H. 2016. *Embracing Agile*. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>. Luettu 3.11.2019.

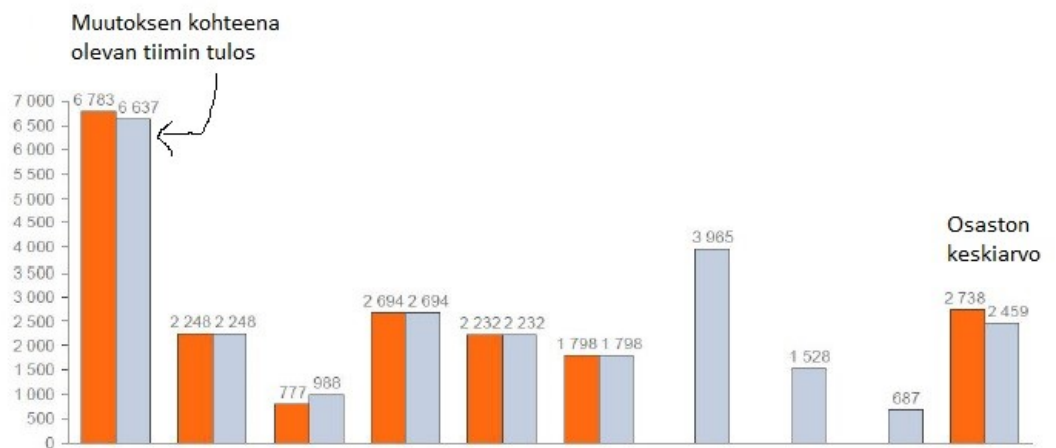
Työterveyslaitos. 2019. *Organisaatiomuutos*. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>. Luettu 3.11.2019.

Valpola, A. 2014. *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot*. Alma Talent Oy.

Liitteet

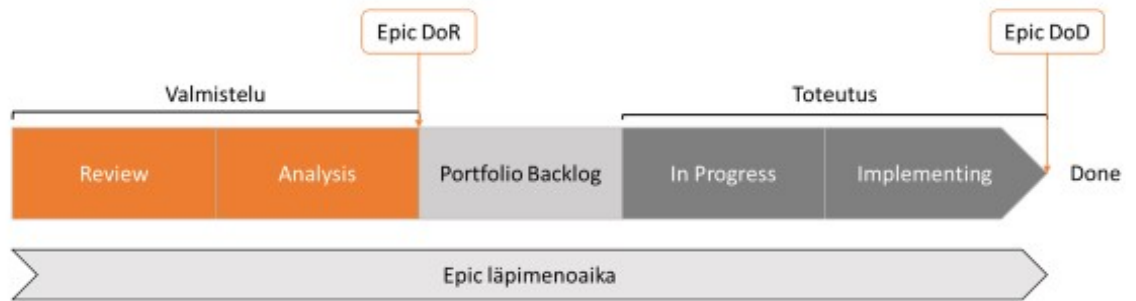
Liite 1. Kehittämisen kohteena olevan yksikön eri tiimien tehokkuuslaskennan to- teumat vuonna 2017

Tehokkuuden mittaaminen siinä organisaatiossa, johon muutoksen kohteena oleva tiimi kuuluu.



Kehittämisen kohteena olevan yksikön tiimien toteumat H1 ja H2/2017. Tehokkuusluku € /
saavutettu asiakasarvo.

Liite 2. Läpimenoajan mittaamisen määritelmä Finanssitalossa



Epic läpimenoaika: Mitataan siitä hetkestä, kun epic otetaan tarkempaan suunnitteluun siihen hetkeen, kun epic on saatu valmiiksi (tilasta Review tilaan Done)

Liite 3 Teemahaastattelun runko

Kuka olet ja mikä on roolisi

- Mitä ketterä tekeminen mielestäsi tarkoittaa roolissasi olevalle henkilölle?
- Miten tiimin muutos tuki tätä ketterää tekemisen tapaa?

Muutokseen liittyvät asiat

- Millaiset asiat tukivat sinua muutoksessa tai hidastivat muutoksen toteutumista henkilökohtaisella tasolla?
- tavoitteiden onnistumisen kannalta
- Oliko ymmärrettävää, miksi muutos piti tehdä?
- Oliko muutokselle mielestäsi tarvetta?
- Oliko selvää, millaisilla ratkaisuilla muutos saadaan aikaan ja mitä tavoitellaan?
- Ymmärsitkö, miten muutoksen toteutumista mitataan?

Sidosryhmiin liittyvät asiat

- Miten muutos otettiin sidosryhmissä vastaan
- Onko eroja, jos mietitään:
 - o LT-johtoa, eri tiimejä, compliance partnereita, eri product managereita jne.
- Sen jälkeen, kun malli oli toiminnassa, oliko sidosryhmiin kuuluvilla tai sinulla itselläsi haasteita ymmärtää, miten mallissa pitäisi toimia?

Lähtökohtaan verrattuna ovatko nämä asiat toteutuneet / parantuneet:

- Vastuut ja roolit ovat selkeät ja voidaan keskittyä töiden edistämiseen
- Tutustun uusiin ihmisiin, olen osa tiimiä ja pystymme tekemään paremmin yhteistyötä
- Töiden VIRTAUS on jatkuvaa, jolloin...
 - Tiimiä on helpompi motivoida
 - Turhaa hukkaa ei pääse syntymään
 - Työn tekeminen ei ole turhauttavaa
- Meillä on pino ja jatkuva virtaus
- Yhteistyö uuden ja vanhan kesken toimii ja tuotetaan yhdessä lisäarvoa asiakkaalle
 - Tehdään työtä siellä, missä se on tehokkainta
- Priorisointia tehdään liiketoiminnallisten arvojen – ei kustannuksen perusteella
- Liiketoiminnalla on visio!
 - Suunnitelmat uuden roadmapista ja vanhan alasajosta on tehty

Liite 4. Spotifyn tiimibarometrin osiot

Taulukko 7: Spotifyn Squad health check model mukailten (Kniberg 2014)

Area	Example of Awesome	Example of Crappy
Suitable process	Our way of working fits us perfectly	Our way of working sucks
Mission	We know exactly why we are here, and we are really excited about it	We have no idea why we are here, there is no high level picture or focus. Our so-called mission is completely unclear and uninspiring.
Pawns or players	We are in control of our destiny! We decide what to build and how to build it.	We are just pawns in a game of chess, with no influence over what we build or how we build it

Liite 5. Best Practices kohdeorganisaatiolle muutoksessa onnistumiseen

Best practices kohdeorganisaatiolle ketterän tiimin muutoksessa onnistumiselle tämän opinnäytetyön tutkimuksen perusteella.

