



# Asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen osaksi organisaation toimintakulttuuria

Maiju Kukka

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen osaksi organisaation toimintakulttuuria**

Maiju Kukka  
Yrityksen kasvuun johtaminen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2021

Maiju Kukka

**Asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen osaksi organisaation toimintakulttuuria**

Vuosi

2021

Sivumäärä

80

Asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen soveltaminen käytännön työskentelyyn ja osaksi organisaation kulttuuria on usein haastavaa. Opinnäytetyön tavoitteena on teoreettisen ja empiirisen osuuden perusteella kehittää malli tukemaan asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen juurruttamista osaksi organisaation toimintatapaa.

Tietoperustassa tutustutaan tulevaisuuden työhön ja kilpailukykyyn, asiakaskeskeisyyteen, ketterään kehittämiseen, organisaatio- ja kokeilukulttuuriin sekä ketterästi oppivan organisaation onnistumistekijöihin. Keskeisiä tutkimuskysymyksiä ovat: mitkä tekijät edesauttavat asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen jalkauttamista, miten asiakaskeskeistä ajattelua ohjataan organisaatiokulttuurin kautta sekä millaisia kyvykkyyksiä ja osaamista tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla, käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Tutkimusta tehtiin alun perin toimeksiantoyritykselle, mutta prosessi jatkettiin loppuun itsenäisesti haastatteleamalla viittä ketterän kehittämisen ja kokeilujen parissa toimivaa asiantuntijaa eri organisaatioista.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiotasoinen asiakaskeskeisen ketteryyden hyödyntäminen vaatii yritykseltä pitkäjänteistä työskentelyä ja asiakaslähtöisen ajattelun hyödyntämistä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. Jotta organisaatio voisi kasvaa ketterämmäksi, on sen huomioitava ainakin seuraavat asiat: organisaatiokulttuurin tulee rakentua joustavaan ja ratkaisuhakuiseen asenneilmapiiriin, päätökset täytyy pystyä tekemään ketterästi operatiivisella tasolla sekä johtamisen olla osallistavaa suunnan näyttämistä. Lisäksi yrityksen tulee ymmärtää ketteryyttä tukevat osaamistarpeet ja mahdollistaa niissä kehittyminen jatkuvan kouluttautumisen avulla.

Johtopäätöksenä ehdotetaan neliportaista kouluttautumismallia, jolla organisaatiota voidaan ohjata kohti ketterää asiakaskeskeistä toimintakulttuuria. Jatkokehityksenä voisi mitata case-yrityksen kyvykkyyksien tasoa ennen koulutusmallia, viedä koulutusmalli tai sen osakokonaisuus käytäntöön sekä mitata kyvykkyystasoa koulutuksen jälkeen.

Asiasanat: ketterä kehittäminen, asiakaslähtöisyys, oppiva organisaatio

Maiju Kukka

**Customer-Centric Agile Development as Part of the Organization's Operating Culture**

Year

2021

Pages

80

---

Applying customer-centric agile development in practice and as part of an organization's culture is challenging. The purpose of this thesis is to develop a model that supports the introduction of customer-centric agile development into the way the organization operates.

The theoretical part discusses the future of work and competitiveness, customer focus, agile development, organizational and experimental culture, and the success factors of an agile learning organization. The empirical part focuses on the factors that contribute to the implementation of customer-centric agile development, how customer-centric thinking can be guided through organizational culture and what skills and competencies are needed to cultivate agile thinking. Answers to the research questions were sought by methods of qualitative research, using thematic interviews as a manner of data collection. The study was originally company commissioned but was completed independently by interviewing five experts from different organizations on agile development and experimentation.

The results showed that the utilization of customer-centric agility at the organizational level requires the company to work long-term and utilize customer-oriented thinking at both the strategic and the operational level. In order for a company to grow towards a customer-centric, agile organization, it must take into account at least the following: the organizational culture must be flexible and solution-oriented, decisions must be made in an agile manner at the operative level, and leadership needs to be participative. In addition, companies must understand which competencies support agility and enable the development of these competencies through continuous training.

In conclusion, a four-step training model is proposed, which can be used to guide organizations towards an agile customer-centric operating culture. As a further development, one could measure the level of capabilities of the case company before the training model, put the training model or its subset into practice, and measure the level of capabilities after the training.

Keywords: agile development, customer orientation, learning organization

## Sisällys

1	Johdanto .....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Toimintaympäristön kuvaus .....	9
1.3	Tutkimuksen tavoite ja viitekehys.....	10
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	11
2	Tietoperusta.....	11
2.1	Tulevaisuuden työ ja kilpailukyky .....	11
2.1.1	Jatkuva kehittyminen osana työelämän osaamistarpeita .....	13
2.2	Asiakaslähtöisyys, -läheisyys ja -keskeisyys .....	15
2.3	Ketterä kehittäminen .....	19
2.3.1	Lean-filosofia ketterän kehittämisen taustana.....	22
2.3.2	Johtaminen ja päätöksenteko ketteryteen siirryttäessä .....	24
2.3.3	Haasteita ketterien menetelmien sitouttamisessa .....	26
2.4	Organisaatiokulttuuri osana jatkuvaa kehittymistä .....	27
2.4.1	Innovatiivisuus & ketterän kokeilukulttuurin muodostuminen .....	28
2.5	Ketterästi oppiva organisaatio .....	30
2.5.1	Ketterä kyvykkyys ja osaamisen kehittäminen .....	33
2.6	Teorian yhteenveto.....	34
3	Tutkimus ja kehittämisasetelma.....	36
3.1	Laadullinen tutkimus .....	37
3.1.1	Tutkimusotteena teemahaastattelut .....	38
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	39
3.2.1	Haastattelurunko ja -kysymykset .....	39
3.2.2	Haastateltavien valinta ja määrä .....	41
3.3	Haastatteluaineiston analysointi ja hallinta .....	42
4	Tutkimuksen tulokset ja analyysi.....	45
4.1	Haastattelujen tulokset teemoittain.....	45
4.1.1	Tavoitteet ja käsitys.....	45
4.1.2	Työkalut ja metodit.....	47
4.1.3	Osaaminen ja kyvykkydet.....	48
4.1.4	Yrityskulttuuri ja organisoituminen.....	50
4.1.5	Organisaation tuki ja onnistumiset .....	52
4.1.6	Haasteet ja esteet .....	53
4.1.7	Tulevaisuuden liiketoiminnan kehittäminen.....	55
4.2	Haastattelutulosten koonti .....	56
4.3	Malli koulutuskokonaisuuksista.....	58

4.3.1	Ketterien menetelmien perusteet .....	61
4.3.2	Ketterän organisaatiokulttuurin vahvistaminen .....	62
4.3.3	Tiimityöskentely ketterässä ympäristössä .....	64
4.3.4	Roolien vahvistaminen.....	65
5	Arviointi .....	66
5.1	Johtopäätökset.....	66
5.2	Luotettavuustarkastelu & eettiset ja tietosuojakysymykset .....	70
5.3	Reflektointi ja jatkokehittämisaiehet .....	72
	Lähteet .....	75
	Kuuiot.....	78
	Taulukot .....	78
	Liitteet .....	79

## 1 Johdanto

Johdannossa luodaan lyhyt katsaus opinnäytetyön tutkimuksen taustaan, toimintaympäristöön, opinnäytetyön tavoitteeseen ja tutkimuskysymyksiin sekä opinnäytetyön rakenteeseen.

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön tekeminen lähti käyntiin syksyllä 2018 toimeksiantona yhtiöön, joka koostuu useasta itsenäisesti toimivasta yritys yhteisöön kuuluvasta yrityksestä. Opinnäytetyön aloitusvuotena yhtiöön oli perustettu sisäinen palvelumuotoiluosasto, eräänlainen idea- ja ratkaisutakomo, jonka tarkoitus oli auttaa sisäisesti yhtiön eri liiketoimintoja ja yrityksiä:

- ketteröittämään ideoiden kääntymistä konsepteiksi, joiden pohjalta voidaan tehdä investointipäätöksiä
- laskea työntekijöiden kynnystä jäsentää liiketoimintaosaamistaan uusiksi palveluiksi ja sitä kautta uudeksi liiketoiminnaksi
- laajentaa työntekijöiden ymmärrystä asiakas- ja käyttäjälähtöisen suunnittelun tuomasta kilpailuedusta

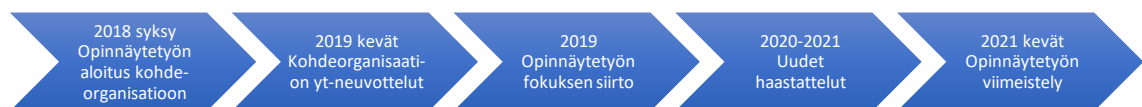
Ennen palvelumuotoiluosaston perustamista, yhtiössä ei oltu tehty palvelumuotoilua, eikä ketterän kehittämisen metodeja ei oltu osattu hyödyntää. Yhtiö halusi yhtenäistää ja laajentaa asiakaslähtöisen kehittämisen käytäntöjä yrityksissään. Palvelumuotoiluosasto järjesti muun muassa konseptointityöpajoja, joiden aikana opeteltiin palvelukokeilujen tekemistä erilaisten mallien kautta. Tiimit pääsivät jäsentämään käyttäjäinsightia, ongelmaa ja ratkaisua sekä mallintamaan liiketoimintapotentiaalin ensimmäisen raakaversion. Työpajojen tarkoituksena oli siis tutustuttaa liiketoimintoja palvelukehityksen ja -muotoilun menetelmiin käytännön tasolla ja näin ollen antaa työkaluja tekemään ketteriä kokeiluja omassa työssään. Osasto järjesti myös raakakonseptoinnin jälkeisiä design-sprinttejä, joissa määriteltiin palvelun lopullista visiota loppukäyttäjien, teknologia-ammattilaisten ja liiketoiminnan vetäjien kanssa. Design-sprinttien tarkoitus oli varmistaa, että konseptointityöpajoissa syntynyt raakakonsepti perustui aitoon ongelmaan ja haettu ratkaisu on siihen paras mahdollinen. Palvelumuotoiluosasto tarjosi sprintille tarvittavat resurssit sekä projektivedon.

Käytännössä design sprintin avulla luodun palvelusuunnitelman avulla liiketoiminto voi edetä palvelun prototyyppiin tai elinkelpoiseen tuotteeseen (MVP = minimum viable product), jota voidaan testata asiakkaiden kanssa käyttökäskenaarioiden avulla. Elinkelpoinen tuote on lähtökohta onnistuneen palvelun rakentamiseksi. Se on uuden palvelun versio, joka

mahdollistaa vähällä vaivalla suuren määrän oppimista. Kalliit markkinatutkimukset ja myöhempi tuotekehitys jäävät pois, kun käytetään nopeasti rakennettua vähimmäisominaisuudet sisältävää tuotetta, jota testataan asiakastarpeilla.

Sain opinnäytetyön toimeksiannon palvelumuotoiluosastolta tarkoituksena auttaa heitä ja tutkia, millä keinoin toimeksianto-organisaation yritysten liiketoimintajohtoa voitaisiin tukea lisäämään muutosvalmiutta ja kyvykkyytensä organisaatioissaan kohti asiakaslähtöistä ja ketterästi kokeilevaa toimintakulttuuria. Työstin opinnäytetyötä keräämällä teoriaa aiheen ympäriltä sekä haastatteleamalla palvelumuotoiluosaston asiantuntijoita ja yritysyritysten liiketoimintajohtoa aiheen tiimoilta. Valmistelin myös digitaalisen kyselyn, joka oli tarkoitus lähettää valikoidulle liiketoiminnan johdon edustajille, jotka olivat jo osallistuneet konseptointityöpajoihin. Lisäksi tarkoitus oli myös tehdä muutama fokusryhmähaastattelu, joihin olisi kokoontunut sekä yritysyritysten liiketoimintajohdosta konseptointityöpajoihin osallistuneita, että sellaisia, jotka eivät vielä olleet osallistuneet työpajoihin.

Kesken opinnäytetyöprosessin toimeksianto-organisaatiossa kuitenkin järjestettiin yhteistoimintaneuvottelut, jonka seurauksena koko palvelumuotoiluosasto irtisanottiin. Käytännössä palvelumuotoiluosasto ehti olla toiminnassa vain vajaan vuoden ajan. Irtisanomisten seurauksena yritys ei enää halunnut jatkaa opinnäytetyöprosessia, eikä se halunnut, että hyödyntäisin jo tehtyjä haastatteluja opinnäytetyössäni. Mietintätauon jälkeen päätin näin ollen jatkaa opinnäytetyötäni ilman alkuperäistä toimeksianto-organisaatiota, muuttaa työn fokusta, mutta koettaa kuitenkin hyödyntää mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman paljon jo kerättyä teoretietoa.



Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen

Kuvio 1 kuvastaa opinnäytetyöprosessin etenemistä aikajanalla. Opinnäytetyön fokuksen siirtäminen ei käynyt hetkessä ja olin yhteydessä alkuperäiseen toimeksianto-organisaatioon pariin otteeseen ehdottaen opinnäytetyön jatkamista heille ja aiheen muuttamista muuttuneeseen tilanteeseen sopivammaksi. Yrityksessä ei kuitenkaan enää haluttu jatkaa aiheen parissa ja näin ollen päädyin lopulta siis siirtymään opinnäytetyötä ilman toimeksianto-organisaatiota. Kuten alkuperäisen toimeksianto-organisaation tapauksessa huomattiin, asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen metodien ja ketterän ajattelun soveltaminen käytännön työskentelyyn ja organisaation kulttuuriin voi usein olla haastavaa. Organisaatiossa sisäisen palvelumuotoiluosaston perustamisesta osaston irtisanomiseen kesti vain noin vuoden, eli aikaa tai resursseja onnistumisille tai pidemmän aikavälin kokeiluihin ei



annettu. Käytännössä yhtiön johto ei ollut sitoutunut toimintakulttuurin muuttamiseen tai antanut mahdollisuutta tulosten mittaamiseen pidemmällä aikajänteellä. Yhtiössä ei myöskään haluttu vaikkapa osana opinnäytetyöprosessia tutkia, miten heillä voitaisiin muilla tavoin edistää ketterää kehittämistä. Tämä osoitti, että tarvetta aiheen tutkimiseen on ja näin ollen päätin tutustua siihen, miten muissa yrityksissä asiakaskeskeistä ketterää kehittämistä tuetaan ja mitkä seikat edesauttavat asiakaskeskeisen strategian jalkauttamisessa sekä toisaalta mitä esteitä tai haasteita siinä on ollut.

Fokuksen vaihdon jälkeen ja ennen uusien haastattelujen toteuttamista tutustuin lisää teoriaan aiheen ympäriltä hakien näkökulmia yrityskulttuurin vaikutuksesta osana ketterän kehittämisen sitouttamista ja jatkuvaa kehittymistä sekä ketterästi oppivan organisaation kulmakivistä. Koin näiden teemojen olleen oleellinen osa tai ainakin osasy syy siinä, miksi alkuperäisen toimeksianto-organisaation tapauksessa päädyttiin koko palvelumuotoiluosaston irtisanomisiin. Agiilit toimintatavat eivät olleet välttämättä syvällä yrityksen strategiassa, eikä välttämättä aitoa muutoshalua kohti ketterämpiä toimintatapoja ollut. Näin ollen oli mielenkiintoista tutustua aihe-alueeseen myös näiden teemojen kautta ja toisaalta tiputtaa opinnäytetyön teoriasta pois silloisen tiedon valossa sellaisia epäolennaisia osuuksia, jotka liittyivät enemmän alkuperäisen toimeksianto-organisaation toimintatapoihin liittyviin teemoihin. Lopulta haastattelin opinnäytetyötä varten viittä asiantuntijaa, jotka toimivat kukin omissa organisaatioissaan ketterän kehittämisen ja kokeilujen parissa. Haastatteluista nousi esiin yhteneväisiä teemoja, jotka ovat johtaneet niin onnistumisiin kuin haasteisiinkin, asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen sitouttamisessa.

## 1.2 Toimintaympäristön kuvaus

Opinnäytetyön toimintaympäristö koostuu alkuperäisestä toimeksiantoyrityksestä sekä jatkohaastatteluiden yrityksistä. Kuvio 2 kuvaa toimintaympäristöä.



Kuvio 2: Opinnäytetyön toimintaympäristö

Opinnäytetyön alkuperäinen toimeksiantoyritys on suomalainen pk-yritys, joka koostuu useasta itsenäisesti toimivasta yritysyhteisöön kuuluvasta yrityksestä. Yhtiöllä on useita toimipisteitä ja tekee B2B-liiketoimintaa pääosin Suomessa, mutta kasvattanut toimintaansa myös muihin Pohjoismaihin muun muassa yritysostojen kautta. Yritysyhteisöön kuuluvat yritykset toimivat kukin teknologian ja konsultoinnin tai niiden yhdistelmän parissa ja toimivat itsenäisesti oman brändinsä alla. Osa yrityksistä myös osin kilpailevat keskenään samoista asiakkuuksista.

Päättyessäni opinnäytetyöprosessin aikana haastattelemaan muiden yritysten asiantuntijoita asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen strategian jalkauttamisesta, halusin pitää haastateltavien organisaatiot suurin piirtein saman kokoluokan piirissä alkuperäisen toimeksiantoyrityksen kanssa. Näin pystyin peilaamaan myös alkuperäisen toimeksianto-organisaation toimintaa opinnäytetyössäni. Kaikki haastateltavien yritykset ovat B2B-liiketoiminnan parissa toimivia pk-yrityksiä, operoiden IT, matkailu ja finanssialoilla pääosin Suomen markkinassa. Kaikilla haastateltavien yrityksillä on useita toimipisteitä ja osalla kasvavaa liiketoimintaa myös Suomen ulkopuolella.

### 1.3 Tutkimuksen tavoite ja viitekehys

Asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen metodien ja ketterän ajattelun soveltaminen käytännön työskentelyyn ja osaksi organisaation kulttuuria voi usein olla haastavaa. Opinnäytetyön tavoitteena on teoreettisen ja empiirisen osuuden perusteella kehittää malli, jolla tuetaan asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen juurruttamista osaksi organisaation toimintatapaa. Tutkimusta varten kerätty tietoperusta on rajattu koskemaan seuraavia aihealueita:

- Tulevaisuuden työ ja kilpailukyky
- Asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen
- Organisaatio- ja kokeilukulttuuri osana jatkuvaa kehittymistä
- Ketterästi oppiva organisaatio

Keskeisiksi tutkimuskysymyksiksi nousivat:

- Mitkä tekijät edesauttavat asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen jalkautumista?
- Miten yrityskulttuuri ja organisoituminen tukevat asiakaskeskeistä ajattelua?
- Millaisia kyvykkyys- ja osaamista tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin teorian lisäksi laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Tutkimusta varten on haastateltu viittä asiantuntijaa, jotka toimivat kukin omissa organisaatioissaan ketterän kehittämisen ja kokeilujen parissa. Tutkimustulosten ja aihetta koskevat teorian pohjalta loin

kouluttautumismallin, jota on mahdollista soveltaa organisaatioihin, joissa asiakaskesteistä ketterää kehittämistä ja ajattelua halutaan juurruttaa osaksi organisaation toimintakulttuuria.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön koostuu seuraavista neljästä luvusta johdannon, lähteiden ja liitteiden lisäksi:

- Tietoperusta
- Tutkimus- ja kehittämisasetelma
- Tutkimuksen tulokset ja analyysi
- Arviointi

Ensimmäisessä luvussa johdannon jälkeen tutustutaan tietoperustan kautta opinnäytetyön kannalta tärkeisiin käsitteisiin: tulevaisuuden työhön ja kilpailukykyyn, asiakaskesteisyyteen, ketterään kehittämiseen, organisaatio- ja kokeilukulttuuriin sekä ketterästi oppivan organisaation onnistumistekijöihin. Toisessa luvussa tutustutaan kehittämisasetelmaan, käydään läpi laadullisen tutkimuksen keinovalikoimaa sekä varsinaista tutkimuksen toteuttamista eli käydään läpi valittua haastattelurunkoa ja haastateltavien valintaa. Tässä luvussa tutustutaan myös haastatteluaineiston analysointiin ja hallintaan. Seuraavassa luvussa tutustutaan tutkimuksen tuloksiin ja analyysiin haastatteluaineiden kautta. Viidennessä luvussa otetaan katsaus johtopäätöksiin ja sovellettaviin kehitysehdotuksiin sekä tutustutaan luotettavuustarkasteluun. Viimeisessä luvussa myös reflektoidaan opinnäytetyötä sekä nostetaan esille jatkokehittämisaieita.

## 2 Tietoperusta

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui opinnäytetyön otsikon ja tutkimuskysymysten ympärille. Tietoperustassa tutustutaan opinnäytetyöhön soveltuvien osien tärkeisiin käsitteisiin eli tulevaisuuden työhön ja kilpailukykyyn, asiakaskesteisyyteen, ketterään kehittämiseen, organisaatio- ja kokeilukulttuuriin sekä ketterästi oppivan organisaation onnistumistekijöihin.

### 2.1 Tulevaisuuden työ ja kilpailukyky

Muutosvoimakkuuden kasvu toimintaympäristössä on ollut kiihtyvää viimeisen viiden vuosikymmenen aikana. 1970-luvulla puhuttiin lyhyen ja pitkän aikavälin suunnittelusta ja tuolloin muutos oli staattista. 1980-luvulla muutosvauhti kiihtyi, mutta tällöin puhuttiin strategisesta suunnittelusta, sillä muutokset kuitenkin nähtiin säännöllisenä toisiaan seuraavina trendeinä, joiden ennustamisessa usein onnistuttiin. 1990-luvulle tultaessa muutosvauhti kiihtyi entisestään ja muutoksia oli vaikea ennakoida. Tällöin keskusteluun

tulivat vaihtoehtoiset skenaariot, tulevaisuuden tutkimus ja strateginen johtaminen. Tämän vuosituhannen alussa on puhuttu yllätyksellisestä tulevaisuudesta, joka on epäjatkuva, pirstaleista, kaoottista ja hallitsematonta. (Sydänmaanlakka 2014, 19-20.)

Tulevaisuus on muuttunut entistä yllätyksellisemmäksi ja kompleksisemmäksi, jossa tapahtuu jatkuvasti nopeita teknologisia, taloudellisia, sosiaalisia ja poliittisia muutoksia (Sydänmaanlakka 2014, 20-21.). Markkinat ovat kovassa muutoksessa digitalisaation mahdollistaessa innovaatioita, jotka disrumpoivat perinteisiä markkinoita. Tämä asettaa yrityksille entistä suurempia vaatimuksia jatkuvalla kehitykselle sekä asiakaslähtöisemmälle toiminnalle. Yritykset eivät pysty enää erottumaan kilpailijoistaan ainoastaan teknologian ja tuotteen laadulla vaan lisäksi tulee ymmärtää entistä syvemmin asiakasarvon muodostuminen osana tuotteiden ja palveluiden käyttöä. Muutos pakottaa yritykset miettimään toimintaansa ja prosessejaan uudella tavalla. Organisaatioiden tulisi miettiä asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita, eikä jumiutua asiakkaiden tämänhetkisiin tarpeisiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014; Ries 2011.)

Yllättävien epäjatkuvuuksien ja murrosten aika on sekä uhka että mahdollisuus, sillä me kaikki teemme tulevaisuuden. Tulevaisuus syntyy sattumien, mutta myös eri puolilla tapahtuvan ajattelun, suunnittelun, päätöksenteon ja niitä seuraavien tekojen kautta. Yhtä tulevaisuutta ei ole olemassa, vaan on monia mahdollisia tulevaisuuksia, joita meidän tulisi ymmärtää ja tarttua niihin liittyviin mahdollisuuksiin. (Sydänmaanlakka 2014, 20-21.)

Ayerin ym. (2013, 27-28.) mukaan nykypäivän vaativissa markkinaolosuhteissa uudet innovaatiot ja nopea reagointi markkinamuutoksiin sekä asiakastarpeisiin ovat yrityksen toiminnan elinehtoja. Maurya (2016) korostaa nopeasyklistä asiakastiedon hyödyntämistä ja ketterää kehittämistä asiakasymmärryksen syventämiseksi ympäristöön mukautumiskykyä tukevaksi elementiksi.

Tulevaisuuden ennakoiminen muuttuvassa ympäristössä on lähes mahdotonta ja strategisesta ajattelusta on tullut tärkeä osaamisalue kaikilla organisaation tasoilla. Sydänmaanlakka (2014, 19-21.) määrittelee strategisen ajattelun herkkyudeksi havainnoida ja ennakoida heikkoja signaaleja sekä nopeaa reagointia kaikilla organisaation tasoilla: strategia vaatii merkityksen luomista, jatkuvia kokeiluja, innostavaa dialogia ja inspiroivan vision luomista.

Organisaatiolta vaaditaan jatkuvaa kehittymistä ja muutokseen reagointikykyä, jotta se pysyisi kilpailussa mukana tai edes säilyisi markkinoilla (Oikarinen 2016). Teknologian nopea kehitys ja digitaalisuus mahdollistavat uutta liiketoimintaa ja uusia mahdollisuuksia, mutta tuovat yrityksille myös yhä suurempia haasteita markkinoilla menestymiseen.

Asiakaskokemuksen merkitys kasvaa entisestään ja asiakasymmärrys onkin noussut yhdeksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä, jotta yritys pärjää kilpailluilla markkinoilla. Uudet tuotteet ja palvelut sekä asiakkaiden kasvaneet odotukset luovat uudenlaisen johtamisen ja mittaamisen

tarpeen. Menestykseen yrityksille ei enää riitä, että organisaatio sopeutuu tapahtuviin muutoksiin: menestysyritykset syntyvät niistä, jotka kykenevät arvioimaan myös tulevaisuuden kehitysnäkymiä, sekä varautumaan niihin ja toteuttamaan pitkän aikavälin tavoitteitaan erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa. Lean-metodien mukaiset iteratiiviset, kokeilevat toimintamallit ovat osoittautuneet olevan onnistunut keino toteuttaa asiakaslähtöistä nopeasyklistä palvelukehitystä. (Mannermaa 2004, 9-12.)

Sydänmaanlakka (2014, 36) korostaa jatkuvaa uudistumista ainoana pysyvänä kilpailuetuna nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Jatkuva uudistuminen sisältää sekä strategista, että operatiivista ketteryttä. Strateginen ketteryys tarkoittaa strategian säännöllistä kyseenalaistamista ja päivittämistä, eli mission, arvojen ja vision jatkuvaa kirkastamista yhdessä henkilöstön kanssa. Operatiiviseen ketteryteen taas sisältyy jatkuvaa suorituksen hiomista yhdessä esimiehen ja tiimin kanssa sekä yksin reflektoiden. Vain strategisen ja operatiivisen ketteryden kautta voidaan saavuttaa jatkuvaa uudistumista nykyisessä yllätyksellisessä liike-elämässä. Hänen mukaansa meidän tulee kyseenalaistaa nykyiset ajattelu- ja toimintamallimme. (Sydänmaanlakka 2014, 36.)

Muutoksia aiheuttavat disruptiot (eng. disruption) voidaan jakaa kahdenlaisiin malleihin, lyhytaikaisiin ja pitkäaikaisiin disruptioihin. Lyhytaikaiset disruptiot vaikuttavat liiketoiminnan prosesseihin, jotka yleensä otetaan huomioon yrityksen valmiussuunnitelmissa. Lyhytaikainen disruptio voi olla esimerkiksi tapaturma toimitusketjussa. Pitkäaikainen disruptio sen sijaan on pysyvämpi muutos, joka vaikuttaa usein myös liiketoimintamalliin vaatiessa siihen muutosta. Tällainen disruptio voisi olla esimerkiksi kilpailija, joka keksii käyttää droneja tavaroiden toimituksessa. Tämä uudenlainen tapa toimia vaatisi yritykseltä muutoksia myös omiin toimintamalleihinsa. (Hawryszkiewicz 2017, 5-6.)

#### 2.1.1 Jatkuva kehittyminen osana työelämän osaamistarpeita

Toimintaympäristön muutokset voi nähdä uusina mahdollisuuksina, joiden varaan rakentaa uutta liiketoimintaa sekä kehittyneitä työnteon tapoja ja menetelmiä. Muutosten myötä myös henkilöstön osaamisvaatimukset kasvavat ja monipuolistuvat haastaen niin johtoa kuin työntekijöitä. Yhä useamman organisaation tärkeimmät menestyksen avaimet liittyvät asiakkaiden odotusten tunnistamiseen nyt ja tulevaisuudessa sekä kykyyn omaksua nopeasti uusia toimintatapoja. Uusien innovatiivisten palveluiden kehittäminen tarpeisiin, joita asiakas ei välttämättä ole edes vielä havainnut on kriittistä liiketoiminnan kehittämiseksi. Henkilöstön osaaminen näiden tavoitteiden saavuttamisessa on keskeistä ja pätee etenkin niissä organisaatioissa, joissa tulos saadaan aikaan pääosin ihmisten avulla. (Redu, 3.)

Bacigalupo ym. (2016, 11-13) nostavat tutkimuksessaan yrittäjyystaitojen olevan työelämässä vaadittavien osaamistaitojen kulmakiviä. He määrittelevät yrittäjyyden olevan mahdollisuuksien ja ideoiden pohjalta toimimista ja tämän toiminnan arvoksi muuttamista

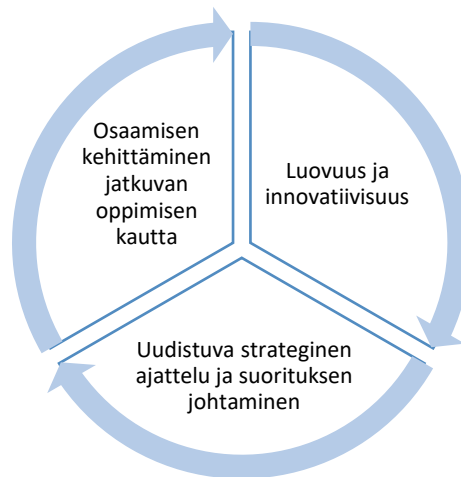
muille. Yrittäjyyteen perustuva arvo voi olla niin taloudellista, kulttuurista kuin sosiaalistakin. Taidot koostuvat sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, erilaisista opituista taidoista että toiminnoista, jotka yhdessä luovat arvoa niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannella sektorillakin tai näiden yhdistelmällä. Välttämättä tietyissä työelämän tilanteissa kaikki nämä moninaiset taidot eivät kuitenkaan ole yhtä tärkeitä. Bacigalupo ym. (2016, 11-12) luomassa EntreComp-mallissa mallissa nähdään yrittäjyyden koostuvan useasta eri osaamisalueesta, jotka jaetaan kolmeen eri ryhmään: ideoihin ja mahdollisuuksiin, resursseihin sekä toimintaan:

1. Ideat ja mahdollisuudet: mahdollisuuksien havaitseminen käyttämällä mielikuvitusta ja kykyjä, luovien ja tarkoitustenmukaisten ideoiden kehittäminen, visiointikyky, ideoiden arvostaminen, eettinen ja kestävä ajattelu
2. Resurssit: itsetietoisuus ja -tehokkuus, motivaatio ja sitkeys, tarvittavien resurssien kerääminen ja hallinta, finanssi- ja taloudellisen osaamisen kehittäminen, muiden inspiroiminen ja innostaminen mukaan
3. Toiminta: aloitteen tekeminen, suunnittelu ja hallinta (priorisointi, organisointi ja seuranta), epäselvyydestä, epävarmuudesta ja riskeistä selviytyminen, yhteistyötaidot kokemuksista oppiminen tekemisen kautta (Bacigalupo ym. 2016, 11-13.)

Leskelän (2017) mukaan nopeatahtisesti muuttuvassa maailmassa kyky ymmärtää ihmistä on keskeinen ja yhä välttämättömämpi lähde kilpailukyvyllle, sillä ihmisten käyttäytyminen ja kulttuuri muuttuvat tällä hetkellä nopeammin kuin aiemmin. Ihmisyyden ymmärtämistä on mahdollista kehittää systemaattiseksi toiminnaksi niin yksilön kuin kokonaisen yhteisön tasolla. Leskelä (2017.) nostaa esimerkiksi Bostonissa vuonna 1908 keksityn business case -metodin, jota käytetään useissa nykypäivän yrityksissä mallina yrittäen ratkaista, mitä eri datalähteistä, kuten yrityksen myynnin kehityksestä, kilpailutilanteesta, palveluista tai tuotekehitysportfolioista, johdon tietotaidoista tai vaikka henkilöstön rakenteesta voidaan päätellä ja tehdä niiden pohjalta ratkaisuehdotus. Business case -metodi on kuitenkin rakennettu ympäristöön, jossa toimintaympäristön muutokset ovat verrattain vakaita ja ennustettavia - tällaisia ympäristöjä löytyy tänä päivänä yhä vähemmän. Samalla datalla ja metodeilla päädytään toimialan keskiarvoon, mutta jotta organisaatio löytää jotain mullistavaa, on toimijoiden kehitettävä metodologiaan toisenlaiseksi kuin muilla. Business case -metodissa oikeilta käyttäjiltä ja ihmisiltä ei juurikaan kysytä mitään. Tuote- ja palvelukehityksessä on tapahtunut kuitenkin hiljalleen muutosta, sillä valtaosa menestyvistä palveluista testataan jollakin joukolla asiakkaita systemaattisesti alusta alkaen. (Leskelä 2017.)

Tulevaisuuden ollessa yhä yllätyksellisempää ja muutostahdin kiihtyessä niin toimintaympäristössä kuin organisaatioissa, myös yksilöiden toimintatavat, arvot ja suhteemme työhön ovat murroksessa (Sydänmaanlakka 2014, 98, 104). Jatkuvasta

uudistumisesta ja kehittymisestä on tullut välttämättömyys niin organisaatioille kuin yksilöillekin. Jatkuvan uudistumisen metataidosta on tullut yhä useamman yrityksen strateginen ydinkompetenssi ja muutoksen johtamisesta olennainen osa päivittäistä johtamistapaa. Muutos on kiihtyvää ja kilpailukykyämme mitataan kyvyssä sopeutua muutostilanteisiin. Jatkuva uudistuminen edellyttää kyvykkyyksiä, joita kuvaa kuvio 3. (Sydänmaanlakka 2014, 99-100)



Kuvio 3: Jatkuvan uudistumisen kyvykkyydet (mukaillen Sydänmaanlakka 2014, 99-100)

Tulevaisuuden muutostahdin kiihtyessä, on jatkuva uudistuminen niin organisaatioille kuin yksilöillekin välttämätöntä kilpailukykyyn takaamiseksi. Yhä tärkeämmäksi muodostuu, kuinka pystymme ketterästi ja ennakoivasti uudistumaan osana arkea. Johtajuus muuttuu kollektiivisemmaksi vastuun hajautuessa organisaatiossa yhä laajemmalle, jolloin johdon tehtäväksi muodostuu fokuksista ja suunnasta huolehtiminen sekä uudistumisen ja tehokkuuden tasapainosta. Sydänmaanlakan (2014, 108-109) mukaan ratkaisu nopeaan muutokseen ja kaoottisuuteen löytyy organisaation erilaistumisesta, matalasta organisaatorakenteesta, pienemmistä yksiköistä, joustavuudesta, laatu- ja tietoisuudesta ja ihmiskeskeisyydestä. (Sydänmaanlakka 2014, 34, 108-109.)

## 2.2 Asiakslähtöisyys, -läheisyys ja -keskeisyys

Liiketoimintaympäristön dynaamisuus johtaa yritysten jatkuvaan tarpeeseen pohtia keinoja kilpailukykyisenä pysymiseksi. Muutokset liiketoimintaympäristössä voivat olla todellisia tai havaittuja: johtajat ja asiakkaat tulkitsevat havaittuja muutoksia ja alitajuisesti soveltavat syvälle juurtuneita näkemyksiään, vaikka liiketoimintaympäristö olisi muuttunut toiseen suuntaan, mikä taas johtaa väärään markkinatulkintaan. Tieto- ja viestintätekniikan nopean kehityksen ansiosta asiakkailla on lisää valtaa vapautta toimia ja tehdä aloitteita markkinoilla, joka taas vähentää ennustettavuutta ja vakautta palveluntarjoajien

näkökulmasta. Jotta yritys pystyy houkuttelemaan ja pitämään asiakkaansa ja tällä tavoin luomaan sekä ylläpitämään kannattavia asiakassuhteita, on organisaatioiden ymmärrettävä paremmin asiakaslogiikkaa. (Heinonen & Strandvik 2015, 112.)

Asiakaslähtöisyys on entistä kriittisempi kilpailuvaltti nykypäivän markkinoilla, joilla asiakkailla on entistä enemmän valinnanvaraa. Yritykset saavuttavat yhä helpommin vaadittavia teknologioita tuotteiden ja palveluiden toteutukseen, joten erot eri vaihtoehtojen välillä kapenevat. Asiakaskokemus onkin yhä useammin ratkaiseva tekijä asiakkaan valitessa palveluita. Monet yritykset ottavat asiakkaan toiveet ja tarpeet huomioon palvelua määriteltäessä, mutta varsinainen validointi tapahtuu vasta tuotteen lanseerauksen jälkeen. Mikäli viikkoja tai kuukausia kestävä tuotekehitys ja testaus suoritetaan ilman asiakkaita, on todennäköistä, ettei lopullinen ratkaisu enää vastaa asiakkaiden tarpeita tai toiveita. Tuotekehitys nähdään tällöin tuotokeskeisenä ja voi vain harvoin johtaa menestykseen kiristyneessä kilpailussa. (Maurya 2016; Ries 2011.)

Onnistuneet asiakaskokemukset ovat yritykselle arvokkaita, sillä ne kasvattavat asiakkuuden elinkaaren arvoa, asiakasuskollisuutta ja saavat asiakkaat suosittelemaan yritystä. Myös yrityksen brändin arvostus kasvaa. Onnistumisten esille tuonti ja asiakaskokemuksen sisällyttäminen osaksi yrityksen palkitsemisohjelmaa rohkaisevat henkilöstöä tuottamaan parempaa asiakaskokemusta. Epäonnistuneista asiakaskokemuksista syntyy taas kustannuksia, kun virheiden ja ongelmien kuormittaessa asiakaspalvelua ja niiden korjaaminen puolestaan on työlästä ja aikaa vievää. Ruuhkautunut asiakaspalvelu ja viiveet ongelmien ratkaisemiseksi heikentävät entisestään jo alkujaan huonoksi koettua kuvaa palvelun laadusta. Uusien asiakkaiden hankkiminen ja vanhojen takaisin houkutteleva maksaa yritykselle. (Filenius 2015, 34-35, Löytänä & Korteso 2011, 165-166.)

Innovatiivinen yritys pyrkii tunnistamaan ja ennakoimaan asiakkaan toiminnassa tapahtuvia muutoksia, eikä tyytymään nykytarpeiden reagointiin. Jotta ennakointi on mahdollista, vaatii se organisaation osaamisen kehittämistä. Asiakasläheisyyteen perustuva toimintatapa muuttaakin organisaation osaamisen tunnistamista ja kehittämistä, sillä palveluvalikoiman lähtökohtana tulee olla asiakkaat ja heidän liiketoimintansa. Palvelutarjoamaa tulisi siis miettiä aina asiakkaiden, eikä yrityksen sisäisen olemassa olevan osaamisen kautta. Asiakasläheinen toimintatapa edellyttää yritykseltä kykyä ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa sekä taitoa tunnistaa ja kehittää henkilöstön osaamista suhteessa asiakkaan liiketoiminnan parantamiseen. (Helander ym. 2013, 42-43.)

Asiakaslähtöisyys (eng. customer orientation) on perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksen toimintakulttuurin nähdään mahdollistavan asiakastarpeiden systemaattisen selvittämisen ja tarpeiden tyydyttämisen. Vastuu asiakastarpeiden selvityksestä on usein ollut yrityksillä, jotka ovat eri keinoin koittaneet saada tietoa asiakkaan julkisista ja piilevistä



tarpeista. Asiakastarveselvityksestä on muodostunut oma tietoteollisuuden alansa, jossa erilaisten ennusteiden, mittausten ja skenaarioiden kautta tuotetaan tietoa asiakkaiden oletetuista tarpeista nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Myös asiakkaan päätöksenteon taustalla olevien mieltymysten ja muutosten seuraaminen sekä niihin nopea reagoiminen on muodostunut yrityksille kriittisen tärkeäksi. (Helander ym. 2013, 30.)

Kilpailuetua on kuitenkin vaikea rakentaa pelkän tiedon varaan. Asiakaslähtöisyyttä olisikin hyvä tarkastella strategisesta näkökulmasta ja pohtia käytäntöjä, joilla olemassa olevia ja potentiaalisia liiketoimintasuhteita hoidetaan sekä kuinka yrityksen arvon luonti varmistetaan pitkän aikavälin kannattavuuden turvaamiseksi. Tällaista strategista lähestymistapaa kutsutaan termillä asiakasläheisyys (eng. customer intimacy), jonka ydinajatuksena on yrityksen syvällinen ymmärrys läheisten asiakassuhteiden merkityksestä liiketoiminnalle. Asiakasläheisyys näkyy käytännössä yrityksen arvoissa ja normeissa sekä sisäisissä liiketoimintaprosesseissa, joiden kautta palveluja tuotetaan ja edelleen kehitetään. Tähän kuuluu asiakassuhteeseen liittyvän informaation systemaattinen kerääminen ja sen hyödyntäminen. Asiakasläheisyydessä tärkeää on lisäksi panostus pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja niistä saataviin tuloksiin, eikä lyhytnäköisesti yksittäisten myyntitapahtumien tuottojen ja kustannusten laskemiseen. Lähtökohtana on, että asiakasläheisyyttä rakennetaan myös palveluntarjoajan näkökulmasta kannattavalla tavalla, sillä ainoastaan esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittareihin tuijottaminen voi johtaa harhaan. Asiakasläheisyys onnistuu, mikäli siitä tulee yrityksen toimintafilosofia. Uuden lähestymistavan ja toimintafilosofian rakentuminen vaatii ajattelutavan ja kulttuurin muutosta, sillä palveluja tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, eikä asiakkaalle. (Helander ym. 2013, 30-32.)

Asiakaskeskeinen logiikka (eng. customer-dominant logic) on markkinointi- ja liiketoiminnallinen näkemys, joka perustuu asiakkaiden logiikan ymmärtämiseen. Käytännössä asiakaskeskeinen logiikka johtaa keskittymään siihen, millaista asiakastietoa tarvitaan, miten tällaista tietoa voidaan kerätä ja miten tietoa tulisi tulkita - toisin sanoen markkinatutkimukseen ja asiakasymmärrykseen. Asiakaskeskeisyyttä soveltava yritys antaa asiakaskeskeisten näkökohtien hallita liiketoimintaansa sen sijaan, että yrityksen toimintaa hallitsevat muut tekijät, kuten tuotteet, palvelut, kustannukset tai kasvu. Asiakaskeskeisyydellä onkin erilainen painopiste kuin palvelulogiikalla (service logic) tai palvelukeskeisellä logiikalla (service-dominant logic), joissa korostetaan palvelua ja järjestelmiä. Koska asiakkailla on mahdollisuus valita vaihtoehtoisten tarjousten välillä, on johdon näkökulmasta välttämätöntä tietää, miten asiakkaat valitsevat eri palveluntarjoajien välillä, miksi heistä tulee asiakkaita ja miksi he jatkavat tiettyjen palveluntarjoajien käyttöä. (Heinonen & Strandvik 2015, 111-112, 121.)

Asiakaskeskeisyydessä käsitellään liiketoiminnan ydinkysymyksiä kysymällä: "Mitä voimme tarjota asiakkaille, josta he ovat halukkaita ostamaan?" toisin kuin että kysyttäisiin "Kuinka voimme myydä enemmän nykyisiä tarjontaamme?". Ensimmäiseen kysymykseen vastatakseen on yrityksen tarpeen aloittaa ymmärtämään asiakkaita ja kiinnitettävä huomiota siihen, miten se voi osallistua asiakkaiden elämään, sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, miten asiakkaat saadaan mukaan heidän liiketoimintaansa. Asiakkaiden ymmärtäminen on välttämätöntä, koska ilman asiakkaita yrityksellä ei ole liiketoimintaa. Lisäksi markkinoiden ymmärtämisestä muuttuvassa maailmassa tulee kilpailuetu. Pohjimmiltaan johtajien ajattelusta tulee tärkeä kilpailuetu. (Heinonen & Strandvik 2015, 115.)

Ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa. Asiakaskeskeisyys tarkoittaakin sitä, että asiakasasiat ohjaavat yrityksen ajattelua kaikilla tasoilla hallituskokouksista vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa, tuotantoon, toimitukseen ja organisatorisiin kysymyksiin. Kun yritysjohtajat innovoivat palvelutarjontaansa, heidän tulisi miettiä ensisijaisesti lopputulosta, jota asiakkaat havittelevat, sen sijaan että innovoisivat tarjontaa, joka edustaa heidän itsensä kuvittelemaa palvelua, joka voisi tarjota asiakasarvoa. Asiakkaan käyttöarvon ymmärtäminen on tärkeää toimittajien oman arvonmuodostusprosessin hallitsemiseksi. Palveluntarjoajat voivat vaikuttaa asiakkaisiin monin tavoin, mutta heidän on tehtävä se kilpailussa muiden palveluntarjoajien kanssa, ja heidän tarjoamiensa tuotteiden on oltava asiakkaalle merkityksellisiä. (Heinonen & Strandvik 2015, 123-124.)

Asiakaslähtöisyydestä voi parhaiten viestiä olemalla aidosti asiakkaiden lähellä. Organisaation henkilöstön keskuudessa johtajien ja esimiesten asiakassuhtautuminen huomataan ja heidän tulisikin näyttää esimerkkiä asiakaslähtöisyydestä yrityksen kulttuurin keskeisenä osana. Asiakaskokemusta tuleekin johtaa ja johtamisessa esimiehillä on merkittävä rooli suunnannäyttäjinä. Henkilöstön kannalta on motivoivaa nähdä esimiesten kohtaavan asiakkaita. Asiakaskohtaamisissa esimies saa myös paremman kuvan asiakkaan tarpeista ja pystyy näin ollen paremmin tunnistamaan ongelmakohtia prosesseissa ja palvelussa. Tämä on ymmärretty yritysasiakasliiketoiminnassa melko hyvin, kun taas kuluttajaliiketoiminnassa johtajien ja esimiesten asiakaskohtaamiset ovat harmillisen vähäisiä. (Filenius 2015, 204-205; Vesterinen 2014, 20-21.)

Johtajille asiakaskeskeisyys tarkoittaa jatkuvaa keskittymistä asiakkaan tavoitteiden ja tehtävien lisäksi myös asiakkaan toimintaan, kokemuksiin ja mieltymyksiin liittyen. Palveluntarjoajan tekemien vallitsevien olettamusten kyseenalaistaminen on oleellista. Keskeistä on ymmärtää, kuinka asiakkaan logiikka toteutuu palveluntarjoajien maailmassa tarjouksen suunnittelun ja tarjoamisen kautta ja asiakkaiden maailmassa palveluntarjonnan käytön kautta. Asiakaslogiikan menetelmien ja luokitusten kehittämiseksi tarvitaan tulevaisuuden tutkimusta. (Heinonen & Strandvik 2015, 122).

### 2.3 Ketterä kehittäminen

Ketterällä liiketoiminnalla tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy organisoimaan omaa toimintaansa kyeten vastaamaan ympäristön muutoksiin nopeasti ja menestyksekkäästi (Salmela ym. 2010, 166). Auerin ym. (2013, 43) mukaan ketterät menetelmät puolestaan pyrkivät edistämään ketteryyden perusajatusta, eli asiakkaan tarpeisiin paremman tuotteen tuottamista nopeammin ja vähemmällä resursseilla. Gothelf (2014) mukaan lisäsi ketterässä kehittämisessä virheelliset päätökset hyväksytään paremmin kuin perinteisissä kehittämisen malleissa. Organisaation tulisi pyrkiä pois käsky-vastuu-raportointi -kulttuurista, tehdä päätökset markkinatilanteen mukaan ja mikäli päätös osoittautuu virheelliseksi, tulisi se analysoida ja korjata nopeasti. Siksi organisaatiossa asiakkaan ymmärtäminen ja asiakasfokus on avainasemassa ja yrityksen tulisi kasvaa kohti kulttuuria, jossa asiakaskuuntelu, asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vastaaminen ovat liiketoiminnan elinehtoja. Asiakkaan näkökulman ja asiakkailta saadun palautteen huomioiva jatkuva oppiminen ovat Gothelfin (2014) mukaan todellista ketterää kehittämistä. (Auer ym. 2013, 43-44; Gothelf 2014.)

Ketterän kehityksen julistuksessa (Agile Alliance 2001) nojaututaan neljään tärkeimpään ohjenuoraan:

- vuorovaikutus ja yksilöt prosessin ja työkalujen sijaan
- toimiva ohjelmisto kaiken kattavan dokumentaation sijaan
- asiakasyhteistyö sopimusneuvotteluiden sijaan
- reagointi muutokseen tarkan suunnitelman noudattamisen sijaan.

Ketterän kehityksen julistus ei hylkää prosesseja, dokumentaatiota ja suunnittelua, mutta sen tarkoitus on ollut luoda tavoitteisiin sopivat painotukset eri tilanteissa. Sanoman mukaan organisaatiot kompastelevat usein vuorovaikutuksessa, muutokseen reagoinnissa, eivätkä tavoitteet ohjaa toimintaa riittävästi. (Järvinen ym. 2014, 98.)

Jotta virheistä voitaisiin oppia ja kokeiluja tehdä mahdollisimman tehokkaasti, on järkevää nojautua ketteriin menetelmiin. IT- ja sovelluskehityksen kautta ketterät menetelmät ovat tulleet myös muille liiketoiminta-aloille ja nykyisin ketterin menetelmin pyritään tarjoamaan parasta mahdollista asiakaskokemusta mukautumalla asiakkaan toiveisiin ja toimintaympäristön muutoksiin (Järvinen ym. 2014, 98-111). Ketterän kehitys mielletään usein tuotekehityksen ketteränä kehityksenä, mutta sitä voidaan hyvin soveltaa myös koko organisaation ketteryyteen siten, että organisaation eri prosesseissa hyödynnetään ketterää kehitystä. Yrityksen ymmärtäessä tämän, voidaan organisaatiossa tunnistaa, miten ketterää kehitystä voidaan hyödyntää. Ketterän kehityksen logiikkaa ei ole vaikea ymmärtää, mutta suurin haaste on ketteryyden vieminen organisaation kulttuuriin ja toimintamalleihin. (Opelt ym. 2013, 1-3.)

Gothelf (2014, 9) korostaa, että koko yrityksen henkilöstön tulisi olla ketterän kehittämisen kulttuurin parissa. Yhteistyökykyisistä, luovista ja uteliaista henkilöistä koostuva tiimi, on yrityksessä se tiimi, joka tuottaa ratkaisun ongelmiin. Tällainen tiimi pystyy haastamaan vanhan ajattelu- tai toimintatavan ja luomaan innovaatiota organisaatiossaan.

Ketterä kehittäminen mahdollistaa kehittämisen ohjauksen painopisteen siirtymisen menneisyyden seuraamisesta tulevaisuuden ennustamiseen: toimivaa tuotetta valmistuu koko ajan ja varhaisessa vaiheessa, todellinen tilanne on hyvin tiedossa eikä esimerkiksi kehittämisen elinkaareen perustuvia valmiusprosentteja ole tarpeen arvailla. Ohjaamisen kannalta on myös mielekkäämpää seurata, mitä ominaisuuksia on valmiina kuin sitä, missä vaiheessa kaikki ominaisuudet valmistuvat. Scrumiin perustuvassa ketterän kehittämisen mallissa aikataulu ja kustannukset ovat usein kiinnitettyjä, kun taas toteutettava toiminnallisuus joustaa: tämä mahdollistaa arvon seurannan kulun seurannan sijaan. (Auer ym. 2013, 28.)

Paetsch ym. (2003) toteavat, että ero perinteisten lähestymistapojen ja ketterän kehittämisen menetelmillä on se, että perinteisissä lähestymistavoissa asiakas on mukana pääasiassa projektin alkuvaiheessa, kun taas ketterän kehityksen menetelmät ottavat asiakkaan mukaan läpi koko kehitysprosessin. Ketterät menetelmät keskittyvät siis enemmän yhteistyöhön asiakkaiden ja kehittäjien välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Paetsch ym. 2003 1, 4.)

Projektissa, jossa on tiukka aikataulu, rajalliset resurssit ja asiakkaiden korkeat odotukset, on olennaista toimittaa arvokkaimmat ominaisuudet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Prioriteettien asettaminen projektin alkuvaiheessa auttaa päättämään, mitkä ominaisuudet ohitetaan aikapaineen alla. Sekä asiakkaan että kehittäjän on annettava panos vaatimusten priorisointiin. Asiakas kertoo korkeimman prioriteetin ominaisuudet, eli ne, jotka tarjoavat suurimman edun käyttäjille. Ketterän kehittämisen myötä tehdään aina tärkeimpiä asioita ensin ja usein tärkeimmät asiat ovat niitä, joilla on suurin asiakasarvo, sillä asiakastyytyväisyys nousee, kun asiakkaille tehdään oikea-aikaisesti oikeita tuotteita ja palveluja. Prosessissa tarvitaan asiakastarpeen ymmärrystä jo hyvin varhaisessa vaiheessa ja asiakkaat olisikin hyvä saada mukaan työhön jo heti alusta lähtien. Projektiorientoituneissa yrityksissä asiakasta ei välttämättä kuitenkaan usein oteta huomioon kokonaisvaltaisesti, vaan samalle asiakkaalle suunnattuja palveluita saatetaan tehdä useammassa eri projektissa omilla tahoillaan. Tämä saattaa asiakkaan kannalta johtaa tilkkutäkkimäiseen lopputulokseen. (Auer ym. 2013, 27; Paetsch ym. 2003, 2.)

Tänä päivänä liiketoiminnan kannalta arvokkaita asioita ovat Auerin (2013, 26) mukaan mm. laatu, läpimenoaika, maksavien asiakkaiden tyytyväisyys sekä läpinäkyvyys, joista seuraa ohjattavuus ja ennustettavuus. Näitä hyötyjä saadaan ketteryyden kautta, mutta mikään

yksittäinen ketterä menetelmä ei näitä kuitenkaan takaa. Pelkkä ICT-kehittämisen (määrittely, toteutus, testaus) ketteröittäminen ei lyhennä kehittämisen läpimenoaikaa, sillä myös monia sen ympärillä olevia asioita tulisi muuttaa. Monilla organisaatioilla on raskaat päätöksentekoprosessit ennen kuin ideaa voidaan lähteä toteuttamaan: päätöksentekoa varten täytyy luoda paljon dokumentteja, tehdä tarkkoja kustannuslaskelmia, tarjouspyyntöjen tiedusteluja ja arvioita sekä lisäksi päätöksentekoprosessiin saattaa osallistua iso joukko ihmisiä, jotka vielä kenties joutuvat hakemaan hyväksyntää kukin omilla tahoillaan. Päätöksien tekemiseen kulutettu aika voi olla siis suurempi kuin mitä varsinaiseen kehittämiseen menisi. Läpimenoaika lyhenee, jos päätöksiin kuluva aika saadaan lyhenemään. Myös valmis kehittämistiimi lyhentää läpimenoaikaa, sillä tällöin arvokasta aikaa ei kulu resursointiin. Isoissa yrityksissä ulkopuolinen ohjaus voi myös auttaa positiivisesti läpimenoaikaan. Määrämuotoiseen ulkopuoliseen dokumentointiin perustuva hyväksymiskäytäntö voi hidastaa prosessia, jolloin olisi parempi, että vain todella tärkeät asiat olisivat ohjauksen alla ja nekin vain silloin kun se on ajankohtaista. Voimakkaan ohjauskulttuurin sijaan onkin tärkeämpää panostaa siihen, että kehitystiimit sisältävät jo valmiiksi tarvittavaa osaamista. (Auer ym. 2013, 26-27.)

Laatu koostuu monesta asiasta, kuten käyttökokemuksesta ja teknisestä toimivuudesta. Tekninen toimivuus varmistetaan esimerkiksi kyvykkäällä ja motivoituneella kehittämistiimillä, testauslähtöisellä kehittämisellä ja lyhyillä kehityssykleillä. Tiimi kehittää jatkuvasti toimintaansa, joka puolestaan vaikuttaa myönteisesti laatuun. Laadulla tarkoitetaan usein myös ylläpidon laatua. Mikäli kehittäminen ja ylläpito ovat organisaatiossa eri tiimien vastuulla, voi tämä johtaa teknisen velan syntymiseen, sillä korjaaminen on ongelmien syntyessä kallista. (Auer ym. 2013, 27-28.)

Auer ym. (2013, 29) määrittelevät ketterän kehittämisen ja tuotteen onnistumisen mittareiksi muun muassa:

- ”Sijoitetun pääoman tuotto
- Kehityksen ja ylläpidon kokonaiskustannukset
- Markkinoillemeno aika
- Liikevoitto ja markkinaosuus
- Tuotoksen laatu
- Aikataulu
- Käyttäjätyytyväisyys
- Syntynyt kehitysprosessi
- Organisaatiossa syntyneet ihmissuhteet”

Aiemmin tuotteen toimivuus tai projektinhallinnalliset näkökulmat kuten aika, sisältö ja budjetti tai lopullinen asiakkaan hyväksyntä muodostivat onnistuneen ketterän kehittämisen.

2010-luvulla alettiin korostamaan kuitenkin kokonaisvaltaista onnistumista sekä organisaation oppimista, henkilösuhteita ja kehitysprosessia. Mikäli organisaatiossa on isompia kehityshankkeita, jotka sisältävät useita kehitysprojekteja, voi Auerin ym. (2013, 28-29) mielestä järkevää miettiä, kannattaisiko yksittäisten projektien sijaan kehittää vahvaa prosessikulttuuria, jossa saman tyyppisiä projekteja toteutetaan ”business as usual”-kaltaisesti koko tuotteen tai palvelun elinkaaren ajan. (Auer ym. 2013, 28-29.)

### 2.3.1 Lean-filosofia ketterän kehittämisen taustana

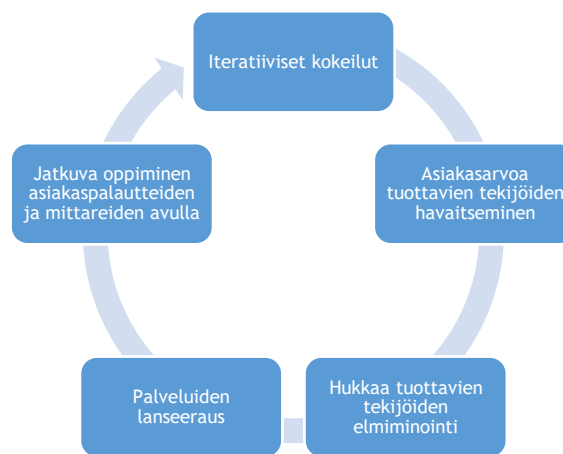
Lean tarjoaa välineet uuden tuotteen tai palvelun systemaattiseen kehitykseen ja johtamiseen. Ketterän kehityksen tarkoitus on poistaa hukkaa prosessista iteratiivisella kehitysprosessilla. Lean-metodiikka tarjoaa mallin menestyvään ja kestäväan liiketoimintaan nopeiden iteraatioiden ja asiakasymmärryksen avulla, visiota, intohimoa ja kovaa työtä unohtamatta. Ennen kaikkea kyse on asiakkaan arvon luomisesta, jonka tarkoitus ei ole ainoastaan saada asiakkaita tyytyväisiksi yrityksen ratkaisulla vaan tuottaa asiakkaalle tuloksia ja hyötyjä, jotka tekevät asiakkaat onnellisiksi (Maurya 2016, 41; Ries 2011).

Järvisen ym. (2014, 99) nostaa Leanin olevan organisaation ketteryyden taustalla. Lean-filosofiaa noudattavassa yrityksessä pyritään poistamaan organisaatiossa toimintaa tukemattomat turhat tasot ja puolestaan toiminnan mukana pidetään ne työkalut ja prosessit, joilla tuotetaan asiakasarvoa. Myös Wysocki (2014, 334) korostaa, että Leanin mukaisessa prosessissa poistetaan kaikki toimet, jotka eivät tuo lisäarvoa yritykselle, asiakkaalle tai joilla ei ole muutoin prosessissa tarkoitusta. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että on otettava selvää, mitä asiakkaat haluavat ja toimitettava palvelu tai tuote asiakkaalle mahdollisimman nopeasti.

Vuorisen (2013, 71-72) mukaan Lean antaa yleisohjeet kehitystyön aloittamiseen, jonka avulla voidaan keskittyä olennaiseen, karsia hukkaa ja virheitä ja näin tuottaa lopputuloksena lisäarvoa kustannustehokkaasti. Lean on työkalu, joka kokoaa yhteen eri näkemyksiä yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Lean-ajattelumalli vaatii organisaatiolta rohkeutta kyseenalaistaa käytössä olevia toimintamalleja. Usea alansa menestyjäyrityksen toiminta linkittyykin ketterään työskentelykulttuuriin ja asiakaskeskeiseen strategiaan. (Järvinen ym. 2014, 98-99.)

Asiakkaiden muuttuvat odotukset vaativat organisaatioilta kykyä arvioida omaa työtään ja sen tuottamaa arvoa sekä tehdä arvion pohjalta mahdollisia tarvittavia muutoksia. Ketterä organisaatio pystyy itseohjautuvasti saavuttamaan tavoitteensa, mutta muutos vaatii sen, että esimiesten ja henkilöstön tulee ymmärtää omaa vastuualuettaan tulosten aikaansaamisen toiminnan tasolla. Organisaation kehittyessä näillä toiminnan tasoilla, sen suorituskyky myös paranee. Yksittäisillä prosessimuutoksilla halutuista lopputuloksista ei saada pysyviä, vaan henkilöstönkin on omaksuttava Lean-periaate, ketterä kehittäminen ja toimintojen tehostaminen. (Järvinen ym. 2014, 95-97.)

Lean metodeja on hyödynnetty monilla eri aloilla ja monen kokoisten yritysten toiminnassa. Kouluttautumista pidetään tärkeänä tekijänä tehokkaan toiminnan takaamiseksi sekä toimivan kulttuurin rakentamiseksi ja lean-metodien tulisivin kytkeytyä osaksi yrityksen operatiivista toimintaa. Etenkin suuremmissa yrityksissä vaaditaan systemaattisia toimintamalleja, jotta tarvittava data on oikeiden ihmisten saatavilla ja hyödynnettävissä. Toimintamallien muuttuessa suuremmissa yrityksissä muutokset on osattava viedä konkreettisesti käytäntöön osaksi työntekijöiden arkea. Toimimattomat tavat, prosessit ja mittarit sekä metodien osaamattomuus saattavat estää juuri ne edut, joita lean-metodeilla koitetaan saavuttaa. Vääränlaisia tapoja ovat esimerkiksi dataan hukkuminen, huonosti toteutetut testit ja olettamuksiin perustuva päätösten teko. (Maurya 2016; Ries 2011, 205, 256-258.)



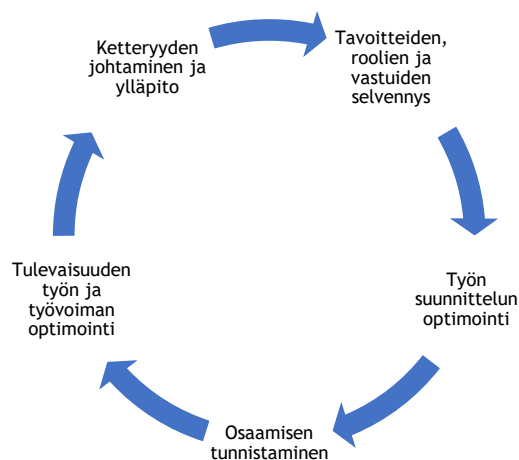
Kuvio 4: Lean-metodiikan mukainen asiakasarvon tuotto

Asiakasarvontuoton merkitys on viime vuosina kasvanut tiedon nopean liikkumisen ja jakamisen myötä yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksessä (Löytänä & Korkiakoski 2014). Arvontuotto on keskeinen osa myös Lean-metodiikkaa, jota kuvaa kuvio 4. Lean-metodissa ajattelu perustuu siihen, että toiminta, joka ei tuota asiakkaalle arvoa, on hukkaa (Kouri 2010, 10). Kokeilujen päämääränä on nopein syklein oppia suoraan asiakkailta, mitkä ovat arvoa tuottavia tekijöitä ja mitkä eivät. Palvelukehityksen kriittinen vaihe on tuotteen vieminen markkinoille ja pyrkimys kasvuun, jolloin arvolupauksen tulee toteutua yhä isommalle joukolle asiakkaita (Ries 2011, 9). Lanseerauksen jälkeen palvelunkehitysprosessin ei tulisi kuitenkaan päättyä, vaan kehityksen tulisi jatkua suunnitelmallisen asiakaspalautteketjun ja mittaamisen avulla. Tällä tavoin varmistetaan, että palvelu ja tukitoimet muodostavat asiakkaiden tarpeita vastaavan arvoa tuottavan kokonaisuuden (Maurya 2016, 37, 147). Asiakaslähtöisellä iteratiivisella prosessilla palvelun elinkaareen kaikissa vaiheissa varmistetaan asiakkaan arvontuoton kautta myös organisaation oman arvontuoton kasvu (Löytänä & Korkiakoski 2014; Ries 2011).

### 2.3.2 Johtaminen ja päätöksenteko ketteryyteen siirryttäessä

Auerin ym. mukaan (2013, 20) johdon tulee opastaa henkilöstöään, jotta he tietävät mistä ketterässä kehittämisessä on kyse heidän yrityksessään, miten se näkyy heidän työssään ja miten sitä jalkautetaan. Ketterän kehityksen organisaatiossa johtaminen poikkeaa perinteisestä hierarkkisesta organisaatiosta, sillä ketterässä organisaatiossa johtamisessa tulisi siirtyä valmentavaan johtajuuteen. Valmentava johtaja aktivoi henkilöstöä ratkaisukeskeisten työskentelytapojen soveltamiseen sekä tukee ja sparraa oivalluttavien kysymysten kautta. (Järvinen ym. 2014, 108-110.)

Graber, McCormick ja Rothwell (2012) ovat vaiheistaneet ketterän kehityksen johtamista helpottavat ketterän kehittämisen strategisen toimintamallin vaiheet viiteen kohtaan. Ensimmäiseen vaiheeseen sisältyy työn tavoitteiden sekä kehittämiseen osallistuvien henkilöiden roolien ja vastuiden selventäminen: miksi ketterää kehittämistä tehdään, mitä mitattavia tavoitteita asetetaan, ketkä organisaatiosta toimivat ketterästi ja miten heidät vastuutetaan mukaan työhönsä. Toisessa vaiheessa optimoidaan työn suunnittelua pohtien, miten organisaatio pystyy tekemään parhaansa. Kolmannessa vaiheessa kartoitetaan henkilöstön pätevyys ja kyvyt ja tällä tavoin tunnistetaan osaaminen. Neljännessä vaiheessa mietitään tulevaisuutta suunnittelemalla systemaattisesti haluttujen tavoitteiden ja tulosten saavuttamista optimoimalla työtä ja työvoima. Viimeisessä eli viidennessä vaiheessa johdetaan ja ylläpidetään ketteryyttä: odotuksiin ja työtapoihin tulee sopeutua nopeasti, minkä takia johtamistapoja on jatkuvasti harkittava uudelleen. Organisaation johdon sitoutumisen jälkeen keskitytään siihen, miltä tehty työ ja yritys näyttävät, kun ketterät muutokset on otettu kokonaisuudessaan käyttöön. Kuvio 5 tiivistää ketterän kehityksen johtamista helpottavat ketterän kehittämisen strategisen toimintamallin vaiheet. (Graber ym. 2012, 15-18, 31.)



Kuvio 5: Ketteryyden strateginen toimintamalli (mukaillen Graber ym. 2012, 15.)



Henkilöstön erilaisen osaamisen ja taitojen yhdistäminen uniikiksi kokonaisuudeksi sekä joustava ja ratkaisuhakuinen asenne luo asiakasarvoa. Esimiehen tehtävä on ohjata henkilöstöä tiimityöskentelyn suuntaan ja korostaa yhteistyön merkitystä tiimin onnistumisessa. Kun toimintamallit ja tavoitteet ovat kaikille selvillä, esimiehen rooli painottuu valtuuttavaan ja kyselevään suuntaan. Toiminnan kehittyessä esimies ohjaa ihmiset itse ratkomaan ongelmia ja tekemään päätöksiä ryhmänä. Oppiva organisaatio luo mahdollisuuden olla ketterä. Itseohjautuvan ryhmän taustalla on kuitenkin konkreettiset pelisäännöt ja yhteisesti sovitut toimintatavat. (Järvinen ym. 2014, 108-111.)

Jotta organisaatio voi toimia ketterästi, tulee valtaa ja vastuuta jakaa suoraan asiantuntijoille. Tämä vaatii vahvaa luottamuksen kulttuuria ja mikäli sitä ei ole, ilmenee se esimiestyössä mikromanageerausena ja luo negatiivisuutta, joka ei tue yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Hidas ja jäykkä päätöksentekoprosessi tukahduttaa sekä yksilöiden että organisaation kehittymistä aliarvioimalla asiantuntijoiden arvostusta ja motivaatiota. (Sydänmaanlakka 2014, 104.)

Yrityksen siirtyessä ketteriin malleihin päätöksentekokäytänteet muuttuvat, sillä perinteisesti projektin alussa tehtävät päätökset siirtyvät tehtäväksi säännöllisesti projektin aikana. Päätöksistä myös keskustellaan laajemmin ja itse päätöksenteko siirtyy itse projektia tekeville. Pienempi organisaatio pystyy päättämään ja toteuttamaan monia asioista nopeasti ja ketterästi - esimerkiksi työkalun valinta sujuu muutamassa tunnissa tai päivässä. Isommissa organisaatioissa taas byrokratia saattaa lisääntyä, sillä vaihtoehtojen selvitys, valinta ja henkilökunnan koulutus vie aikaa. (Auer ym. 2013, 16.)

Erityisesti isoissa yrityksissä byrokratiaa on perinteisesti tulkittu jäykkyyttä ja hierarkkisuutta korostavaksi rakenteeksi. Pakottava byrokratia edustaakin juuri sääntöjä ja muodollista rakennetta, kun taas mahdollistava byrokratia tulkitsee toimintaohjeet ja -periaatteet vuorovaikutteisuutta edellyttäväksi ja tukevaksi taustarakenteeksi. Mahdollistavassa byrokratiassa organisaatorakenteiden käyttö siis tukee työntekijöiden oppimista ja osallistumista, toimien organisaatiota kehittävänä resurssina. Rakenteet eivät näin ollen välttämättä tukahduta tai pakota käyttäytymistä ennalta määrättyyn muotoon, vaan ne voivat jopa toimia luovuutta ja innovatiivisuutta edellyttävinä turvaverkkoina. (Peltonen 2007, 54.)

Myös suurissa ja kasvavissa organisaatioissa voidaan siis ylittää byrokratian ja jäykkyyden haasteita ja saavuttaa start-upin menestymisen kannalta välttämättömiä ominaisuuksia kuten nopeutta, ketteryyttä, oppimisen orientaatiota sekä innovoinnin kulttuuria. Onnistuakseen tämä vaatii johdon sitoutumisen lisäksi muutoksia organisaation rakenteissa, prosesseissa ja kulttuurissa. Peltosen (2007, 54) mukaan organisaation johtamisjärjestelmä pyrkii mahdollistavan byrokratian avulla tarjoamaan työkaluja työelämän itsehallinnan ja toimintatapojen kehittämiseen, kannustaen henkilöstöä osaamisen laajentamiseen yli

nykyisen työtehtävän vaatimusten. Organisaatorakenne tukee tällaisessa mallissa alhaalta ylöspäin ja sivusuunnassa tapahtuvaan vuorovaikutukseen sekä uusien yhteisten toimintatapojen kehittämiseen (Peltonen 2007, 54). Ries (2011) näkee ratkaisuna organisaatorajapinnat ylittävät tiimit ja nopean päätöksenteon mahdollistamisen, jotta rakenna-mittaa-opi -palautesykli ei kärsi hyväksynnän odottamisesta tai muista hidasteista. Tiimille tulee taata rajatut, mutta kuitenkin riittävät resurssit, itsenäinen päätösvalta sekä tunnustusta innovaatioiden syntymisestä. (Ries 2011, 253-271.)

### 2.3.3 Haasteita ketterien menetelmien sitouttamisessa

Ketteröityvä organisaatio saattaa törmätä ongelmiin, jotka liittyvät siihen, ettei ketteryyttä täysin ymmärretä tai sovelleta oikein. Tällaisessa tilanteessa Auer ym. (2013, 43) kehottavat entisestään ketteröittämään organisaatiota, sillä heidän mukaansa ketterin menetelmin pystyy aina tukemaan myös perinteistä toimintatapaa. Ketteryyden mukanaan tuomia etuja kannattaa avara koko organisaatiotasolla, sekä valita juuri omaan yrityksen kontekstiin sopivat ketterät menetelmät ja välineet. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, eikä siihen löydy yhtä suoraviivaista vastausta, sillä organisaatiot toimivat eri ympäristöissä ja ovat ketteryydeltään eri kehitysasteilla. Onkin tärkeää, ettei yrityksessä koiteta toteuttaa liian edistyneitä menetelmiä tai liian radikaaleja muutoksia, sillä tuolloin epäonnistumisen riski on suuri. (Auer ym. 2013, 43.)

Ketterien menetelmien käyttöönotossa on tärkeää varmistaa, että kaikki osapuolet ovat ymmärtäneet aidosti menetelmien tarkoituksen, jotta pystytään ennaltaehkäisemään halua pysytellä mukavuusalueella ja vastustaa muuttumista. Auer ym. (2013, 44) huomauttavat, että useimmille on haasteellista ajatella työtään niin käytännössä kuin menetelmätasolla yhtäaikaaisesti, jonka ulkopuolinen tarkkailija taasen pystyy näkemään. Ulkopuolinen fasilitaattori, joka ymmärtää ryhmädynamiikkaa, onkin lähestulkoon aina arvokas lisä ryhmän työn tukemisessa, vaikkei ryhmä sitä itse välttämättä ymmärtäisikään. (Auer ym. 2013, 44.)

Onnistuneen ketteryyden vaatimukset asettavat organisaation kyvykkyydet todelliseen testiin. Esimiesten tulee pystyä luomaan organisaatioon oikeanlainen innostava tunnelma ja oppimisen kulttuuriin on panostettava. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus epäonnistua hallitusti, oppia virheistä ja reflektoida aiempaa tekemistä. Kaikilta ketterään kehitykseen osallistuvilta vaaditaan korkeaa osaamista, sitoutumista ja motivaatiota, sillä itseohjautuminen on tärkeää ja lähtee nimenomaan yksilöistä. (Järvinen ym. 2014; Ojala 2018)

Uusien ketterien menetelmien mukanaan tuoma tuska organisaatiossa ei usein johdu menetelmän epäsopevuudesta organisaatiossa, vaan siitä, että organisaation haasteet muissa toimintatavoissa nousevat esille. Hyvä johtaja kääntää nämä mahdollisesti esille nousseet asiat seuraaviksi kehityslistalle. Yhteistyö, kommunikaatio, tiimien työskentelyvälineet,

työnohjaus, johtamiskulttuuri, palkitseminen ja yrityksen kulttuuri saattavat kehittyä epäsuhtaisesti ketteryyttä kohti. Näiden tasapaino tai epätasapaino tulisi ottaa huomioon johtamispäätöksissä. Tärkeimpiä johtamishaasteita on vallan, vastuun ja luottamuksen antaminen tiimin ihmisille, mutta muutokset eivät voi kuitenkaan olla liian rajuja tai epämääräisiä. Organisaatiossa on aina muutamia, jotka ovat kokeilunhaluisia, iso massa niitä, jotka sopeutuvat muutoksiin sekä myös niitä, joiden on hankala ajatella entistä työtään uusien menetelmien kautta. (Auer ym. 2013, 44.)

## 2.4 Organisaatiokulttuuri osana jatkuvaa kehittymistä

Organisaatiokulttuuriin liittyy ilmaisujen, arvojen ja tiedostamattomien perusolettamusten tasoon. Kulttuurin syvin taso on tiedostamattomissa perusolettamuksissa, jotka liittyvät näkyvää käyttäytymistä ohjaaviin itsestään selviin uskomuksiin, käsityksiin ja tunteisiin. Ilmaistut arvot ja strategiat ovat etenkin johdon organisaatiokulttuuriin liittyviä työkaluja. Artefaktit eli kulttuurin näkyvä taso on helpoimmin havainnoitavissa oleva taso, sillä se on nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa yrityksessä liikkeessä. Organisaatiokulttuuri ja sen arvot muodostuvat kaikista näistä ja välittyvät uusille työntekijöille sosiaalisen vuorovaikutuksen myötä tarinoiden, ohjeiden ja avainhenkilöiden matkimisen kautta. Pitkänlinjan yrityksillä kulttuuri muodostuu ajan kanssa ja uusille yrityksille sitä rakennetaan juuri tässä hetkessä. Organisaatiokulttuurin sisäistettyjen arvojen kautta yksilöt tietävät mitä heiltä odotetaan, mikä on sallittua ja mikä kiellettyä. Vahvat sisäistetyt organisaation arvot, jotka periytetään vuorovaikutuksen keinoin myös uusille työntekijöille tukevat yrityksen jatkuvan uusiutumisen kyvykkyyttä. (Sydänmaanlakka 2014, 101-102).

Organisaatioiden toimintakulttuuri on yrityksissä ajan kuluessa opittu toimintamalli tai -tapa vastata tilanteisiin, ongelmiin ja haasteisiin. Toimintakulttuuriin liittyy organisaation toiminnalliset tavat, johon kuuluvat niin organisaation viralliset kuin epävirallisetkin säännöt, käyttäytymis- ja toimintamallit sekä arvot ja periaatteet. Siihen vaikuttavat monet eri tekijät kuten motivaatiotekijät, arvot, asenteet, perinteet, uskomukset ja tunteet. Organisaatiokulttuuri on pohja toimintakulttuurin muodostumiselle. (Juuti 2012, 41-42.)

Edellytys yhteisen kehittämisen kulttuurin syntymiselle on, että henkilöstölle on annettu mahdollisuus muovata ketterästi omaa toimintaansa itsenäisesti paremmaksi arvioimallaan tavalla (Martela 2017, 22). Organisaation toimintakulttuurilla on valtava merkitys organisaation uudistumiskyvyn kannalta, sillä se on tehokkuutta ja tuottavuutta palveleva sekä yhteistyötä tukeva elementti, joka yhdistää yksilöitä osaksi kokonaisuutta. Parhaimmillaan yrityksen kulttuuri tukee organisaation joustavuutta erilaisissa tilanteissa, mutta se voi myös vahvistaa väärää tulkintaa toimintaympäristöstä. Mikäli toimintakulttuuri ja strategia ovat ristiriidassa, työkalukulttuuria noudatetaan ja yrityksen strategia jää taka-alalle. (Sydänmaanlakka 2014, 100-102.)

Jarenkon ja Martelan (2014, 4) mukaan myönteisen työilmapiirin ja työntekijöiden välisen yhteenkuuluvuuden varmistaminen ovat nykyjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Kun työntekijät kokevat olevansa osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, ovat he parhaimmillaan. Työntekijöiden tulee myös kokea organisaation toimintatavat reiluiksi ja oikeudenmukaisiksi. Kun siis tavoitellaan sisäistä motivaatiota esimerkiksi työnteossa, on olennaista sekä rakentaa mukaan hetkiä, jotka ovat sisäsyntyisesti innostavia, että pitää huolta, että tehtävä kokonaisuudessaan kytkeytyy yksilön sisäistämiin arvokkaisiin päämääriin. (Jarenko & Martela 2014, 4,15.)

Rossi (2012, 17.) toteaa, että edelläkävijäyritykset ovat johtaneet toimintaansa yrityskulttuurin kautta jo vuosia. Rossin (2012, 20-24) mukaan suomalaisilla yrityksillä menestyksen tiellä on usein heikko johtajuus: heikkolaatuinen esimiestyö, takkuinen viestintä ja työn merkityksettömyys ovat asioita, joihin monessa yrityksessä ollaan jo niin turtuneita, etteivät havainnot näistä johda toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Hänen mukaansa taantumavuosinakin Suomen parhaat työpaikat keskittyivät erityisesti johtamiseen ja siihen, että johto raivasi kalentereistaan tilaa kohtaamisille, keskustelulle ja yhdessä tekemiselle henkilöstön kanssa. Sydänmaanlakka (2014, 103-104) niinikään korostaa johtajien vaikutusta yritysten arvojen ja halutun toimintatavan toteutumisessa. Johtaja viestii hänen mukaansa kaikella toiminnallaan, käyttäytymisellään ja sanoillaan organisaation arvoja ja haluttua toimintatapaa. Onkin tärkeää, että sanattomat ja sanalliset viestit sekä organisaation prosessit ja käytännöt ovat yhteneväisiä keskenään, jotta toimintatavat muuttuvat haluttuun suuntaan ja luottamus yrityksessä vahvistuu. Kehittämistä ei tueta, mikäli esimerkiksi yrityksessä kannustetaan osallistavaan strategiaprosessiin, mutta todellisuudessa kaikki keskustelut käydään johtoryhmän suljettujen ovien takana. (Sydänmaanlakka 2014, 103-104).

#### 2.4.1 Innovatiivisuus & ketterän kokeilukulttuurin muodostuminen

Ketteryyden ja kokeilukulttuurin sisällyttäminen osaksi organisaation arkea ei käy hetkessä, sillä toimintamallin juurruttaminen organisaatioon vaatii organisaation yhdenmukaistamista, johon liittyy organisaatorakenteet, prosessit, käytännöt ja rutiinit. Käytännössä kyse on muutosprosessista, joka tulee huolellisesti suunnitella ja johtaa. (Stickdorn ym. 2018.)

Sydänmaanlakka (2014, 127-130) painottaa, että kaikilla organisaatioilla tulisi olla innovaatiostrategia, joka määrittelee minkälaisia innovaatioita ja miltä alueilta yritys aikoo uudistaa ponnisteluja kohti visiotaan. Organisaation innovaatiostrategian tulee tukea yrityksen visiota ja kokonaisstrategiaa ja myös vaikuttaa niihin. Innovaatiostrategia liittyy tiiviisti yrityksen innovoinnin kulttuuriin, joka reflektoi yrityksen kulttuuria ylipäätään. Innovoinnin kulttuurissa rohkaistaan kyseenalaistamaan ja oppimaan virheistä. Virheitä ei tällöin nähdä epäonnistumisena, vaan oppimisen mahdollisuuksina. Aktiivinen tiedon ja taidon

jako kuuluvat myös innovaatiokulttuuriin. Tähän liittyy myös luottamuksen ilmapiiri, johon kuuluu vastavuoroinen tiedon jako ja avoimuus. (Sydänmaanlakka 2014, 127-130.)

Luovuus syntyy motivaation ja virikkeiden avulla sekä kyvystä luoda assosiaatioita. Toteutukseen, ideoinnin lisäksi tarvitaan paljon sitkeää työtä ja ajatusten vaihtoa yhdessä muiden kanssa. Ympäristöä ja ilmapiiriä voi muokata sellaiseksi, että se tarjoaa virikkeitä ja rohkaisee kokeiluita. Organisaatio voi aktiivisesti edistää ja johtaa luovaa toimintaa suuntaamalla huomiota motivaatioon, luovien persoonallisuuspiirteiden esille tuomiseen, ajattelun kehittämiseen ja ihmisten välisen yhteyden kasvattamiseen. Luovuus rakentuu toisin sanoen ihmisten ja ympäristön vuorovaikutuksessa, johon tarvitaan ihmisten johtamista, huolellista rekrytointia, ympäristön muokkaamista ja luovuuden väylien raivaamista, eli prosessien määrittämistä. Ideoinnin lisäksi on myös ratkaistava, miten ideat siirtyvät jatkojalostukseen ja kuka ottaa ne vastuulleen. (Sydänmaanlakka 2014, 115-119.)

Kaikkien työntekijöiden tulisi haastaa nykyisiä toimintamalleja ja etsiä uusi tapoja toimia, eli miettiä esimerkiksi millaisia palveluita asiakkaat tarvitsevat ja mitä muutoksia toimialalla tapahtuu. Asiakasrajapinnassa toimivilla tulisi kaikilla olla mahdollisuus asiakaskyselyjen tekemiseen. Innovointiin tarvitaan paljon ideoita ja yrityksen tulisikin mahdollistaa avoriihimäisiä työpajoja ja kilpailuja strategiansa mukaisen innovoinnin ympäriltä. Tähän olisi hyvä sitouttaa myös asiakkaita, kumppaneita ja joskus jopa kilpailijoita. Ideat olisi hyvä valita innovaatiostrategian pohjalta ja valita niistä sopivimmat yrityksen asiakkaiden, resurssien ja toteutettavuuden kannalta. Prosessin aikana hylättyjä ideoita ei kannata hävittää, vaan jättää ne ideapankkiin mahdollista myöhempää käyttöä varten, sillä kenties nykyhetkessä epärealistiselta tuntuva idea voikin olla jalostettavissa myöhemmässä vaiheessa. (Sydänmaanlakka 2014, 131-132.)

Innovatiivinen yritys korostaa jatkuvan uudistumisen tärkeyttä ja innovointia pidetään yhtenä yrityksen ydinosuutensa alueena: työntekijöitä koulutetaan aiheeseen ja organisaatiossa on tarpeeksi innovointiosaamista. Innovoinnilla tulisi olla myös oma budjetti ja työntekijöillä tulisi olla allokoitua aikaa innovoinnille: ajan käyttäminen innovointiin on tärkeää, sillä ideat eivät synny tyhjästä. (Sydänmaanlakka 2014, 133.)

Leskelän (2017) mukaan liikkeenjohdon kulttuurissa uskotaan, että yrityksiä muutetaan ensisijaisesti muuttamalla prosesseja. Muutokset yleensä edellyttävätkin prosessien muuttamista, mutta ainoastaan prosessien muuttaminen ei riitä, sillä tärkeintä organisaatiossa on itse oivaltaa oppimaansa asiakaslähtöisen kokeilujen kautta (Leskelä 2017). Jokaisessa organisaatiossa kehitys tapahtuu eri lailla, sillä kulttuurit ovat erilaisia. Sydänmaanlakan (2014, 105) mukaan uskallus tehdä virheitä ja asioiden kyseenalaistaminen auttavat oppimaan. Vanhentuneet toimintamallit sen sijaan ovat innovatiivisuuden esteitä: on uskallettava luopua tutusta ja turvallisesta, jotta saavuttaa uutta. Yli yksikkö- ja

organisaatorajoja tukeva toimintakulttuuri mahdollistaa innovaatioita: innovaatiot syntyvät avoimuuden kautta tiimeissä ja verkostoissa vuorovaikuttaen. Innovatiivinen ilmapiiri työyhteisössä vaatii myös luottamuksen kulttuuria, joka ilmenee esimerkiksi siten, että tiimin tai yksilön ideoita kohdellaan arvostavasti. Auer ym. (2013, 18-19) korostavat tiimiytymisen tärkeyttä ketterän kehittämisen kulttuurissa. Yhteisiä työpajoja olisi hyvä pitää muutaman kerran vuodessa, esimerkiksi uusien menetelmien oppimiseen tai palvelun tulevaisuuden vision miettimiseen. (Auer ym. 2013, 18-19; Sydänmaanlakka 2014, 105.)

## 2.5 Ketterästi oppiva organisaatio

Osaaminen ja tieto ovat ketterästi oppivan organisaation tärkeimmät voimavarat. Onkin organisaation itsensä vastuulla kehittää henkilöstön oppimista. Jotta yritys voi tuottaa palvelujaan asiakkailleen ja menestyä kilpailussa, on sen jatkuvasti opittava ja kehityttävä. Henkilöstön oppimisen tulee olla monipuolista: on huolehdittava asiantuntijuuden kehittymisestä sekä toisaalta pystyttävä toimimaan ja sopeutumaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Ketterässä organisaatiossa jokainen tietää yrityksen tavoitteet ja ymmärtää, mitä heiltä odotetaan. Lisäksi henkilöstöllä on myös mahdollisuus osallistua keskusteluihin tavoitteista ja tulevaisuudesta. Näin organisaatiossa syntyy ymmärrys ja valmius sopeutua tulevaisuuden muutoksiin. (Ojala 2018, 125, 129, 163-164.)

Ketterän kehittämisen prosessi luo oppimista ja osaamista, sillä projektinhallinta on toistuvaa ja toistuvan oppimisen kautta osaaminen kehittyy. Leanissa päätöksenteon pitää olla perusteltua ja tietoja kerätä kohtuudella ennen varsinaisen päätöksen tekoa. Päätöstä perusteltaessa todetaan mihin informaatioon se nojautuu. Asiakkaat oppivat ketterästä projektinhallinnan prosessissa yhtä lailla kuin kehittäjätkin: tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaalle mahdollisimman nopeasti, sillä se antaa asiakkaalle lisäarvoa, tukee oppimista ja auttaa innovaatioiden kehittämistä entistä pidemmälle. (Wysocki 2014, 334-335.)

Ketterästi oppiva organisaatio tarvitsee yhdessä tekemistä, hyvää vuorovaikutusta sekä tiedon ja osaamisen jakamista. Hyvä vuorovaikutus edellyttää, että ymmärretään ja arvostetaan toisia, puhutaan yhteistä kieltä sekä käytetään yhteisesti ymmärrettyjä termejä. Toiminnan kehittäminen on yksi yrityksissä käytetty ketterän oppimisen toimintatapa, joka tapahtuu työssä oppimalla pyhädyksittäin esimerkiksi palvelumuotoilun, projektien, asiakkailta sekä omasta toiminnasta oppimisen, analytiikan, mentoroinnin, simulaatioiden sekä pelien kautta. Kehittämiseen tarvitaan aina tiedon jakamista esimerkiksi keskustelujen kautta. Jakaen tieto muuttuu yhteiseksi osaamiseksi ja sen merkitys kasvaa koko organisaatiossa. Hyväksi havaitut käytännöt tulisikin aina jakaa, sillä organisaatiossa useampi saattaa yrittää ratkaista samaa ongelmaa tai jollakin on asiaan jo hyväksi havaittu ratkaisu. Jotta tietoa onnistuttaisiin jakamaan ketterästi, tulee organisaation rakenteiden, toimintojen ja työkalujen tukea tiedon jakamista sekä kannustaa siihen. (Ojala 2018, 183-186, 217.)

Oppivan organisaation toiminta perustuu toimintamuodolle, jossa tuetaan erilaisten ideoiden ja näkökulmien vapaata liikkumista. Uuden tiedon tuottaminen ja levittäminen edellyttävät kykyä oppia kokemuksista. Tiedon vapaaseen liikkuvuuteen kuuluu osallistava päätöksentekokulttuuri ja strategian näkeminen mahdollisuutena uuden oppimiseen. Organisaatorakenteiden tulee tukea tiedon vapaata kulkua uusien ideoiden syntyä tukeviksi, pitäen yllä ennakkoluulotonta henkeä, jossa ilmapiiri kannustaa kyseenalaistamaan vakiintuneita käsityksiä ja samalla antaen konkreettisia mahdollisuuksia henkilökohtaiseen tiedonhankintaan ja itsenäisiin oppimisprosesseihin. (Peltonen 2007, 76-77.)

Yrityksen osaamisstrategia määrittelee, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategia määrittelee osaamisen painopisteet ja sen, miten osaamista hankitaan. Osaamisstrategiassa tulee varmistaa valmiudet henkilöstön ketterään oppimiseen. Oppimisen ketteryyttä lisää se, että osa osaamisesta voidaan hankkia myös verkostoista tai yhteistyönä. (Ojala 2018, 130; Puhakka ym. 2011)

Organisaation rakenteet vaikuttavat siihen, että yritys pystyy oppimaan ketterästi eli luomaan työskentelytapoja, joissa opitaan niin yksin kuin yhdessä sekä myös jaetaan keskenään tietoa ja oppeja. Organisaation rakenteet, kuten esimies- ja valmentajapalvelut sekä pelisäännöt, järjestelmät, työkalut, tietotekniikkainfrastruktuuri ja tilat, joiden tulisi mahdollistaa vuorovaikutus ja luoda positiivista tunnetilaa, vaikuttavat kaikki ketterään oppimiseen. Yrityskulttuuri on tärkeä rakenne, joka osaltaan korvaa johtamista. Esimiehen tehtävänä onkin ohjata yhteistä ajattelua, keskustelua ja yhteisen näkemyksen syntymistä sekä kehittää toimintatapoja ketterää oppimista tukeviksi. (Ojala 2018, 130-131.)

Itseohjautuvassa organisaatiossa ja tiimissä yhteisen ajattelun kehittäminen on tärkeää. Etenkin isoissa organisaatioissa yhteinen ymmärrys ja näkemys tulee varmistaa, jotta organisaatiossa voidaan toimia yhteisen tavoitteen mukaisesti ja jotta henkilöstö ymmärtää tavoitteet ja toimintatavat samalla tavalla. Yhteinen ajattelu vaatii ohjausta, joka edellyttää aktiivista vuorovaikutusta ja yhteistä kieltä. Yhteinen kieli auttaa siihen, että kukin ymmärtää asiat samalla tavalla organisaatioasemastaan riippumatta. (Ojala 2018, 227-229.)

Ketterästi oppivassa organisaatiossa asiantuntijuutta arvostetaan ja osaamista sekä tietoa jaetaan. Ryhmän osaamista voidaan jakaa monin tavoin, kuten erilaisissa kokouksissa, työpajoissa ja foorumeilla sekä kehityshankkeissa ja ohjausryhmissä. Yrityksessä voidaan koota myös osajayhteisöjä, jotka keskittyvät keräämään, jakamaan ja kehittämään yhteistä asiantuntemusalueensa osaamista yhdessä vuorovaikuttaen. Osaamista voidaan jakaa myös vuoropuhelussa johdon ja työntekijöiden kesken. (Ojala 2018, 221-222, 225-226; Puhakka ym. 2011.)

Uuden luomisen mahdollistaminen on Soinin (2013, 70) mukaan yksi oppivien organisaatioiden keskeisimmistä tavoitteista. Oppimisen avulla kyseenalaistetaan toimintaan vaikuttavia

oletuksia ja uskomuksia. Uuden luominen on uuden tiedon ja osaaminen synnyttämistä kokeilun, ehdotusten ja oivallusten kautta. Organisaatioissa voidaan esimerkiksi järjestää ideointipäiviä tai aivoriihiä, joissa voidaan luoda yhdessä uutta testaten, kehittämällä ideoita ja luoden yhteistä näkemystä. (Soini 2013, 70; Otala 2018, 204-205.)

Myös mentorointia voi käyttää organisaation oppimisen keinona. Mentoroinnissa kokeneempi kollega jakaa osaamistaan eteenpäin siten, että mentoroitavana voi olla niin yksilö kuin ryhmäkin. Mentoroinnin tavoitteena on kehittyminen, jossa kummallakin osapuolella on aktiivinen rooli ja johon liittyy vahva sitoutuminen, tavoitteellisuus ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Vaikka päämääränä on mentoroitavan kehittyminen, tapahtuu oppimista usein molemmiin puoliin. Simulointi toimii niin ikään oppimisen keinona. Simuloinnissa koitetaan jäljitellä mahdollisimman tarkasti todellista toimintaympäristöä antaen mahdollisuuden kokeilla erilaisia ratkaisuja, harjoitella prosesseja ja arvioida tehokkainta tapaa toimia, nostaen samalla esiin toiminnassa esiin nousevia ilmiöitä. (Kanniainen ym. 2017; Otala 2018, 200, 202-203.)

Asiakkailta oppimisen yleisin tapa on asiakaspalaute, mutta palautteen lisäksi asiakkaalta voidaan oppia myös asiakkaiden toimintaan perehtymällä ja uusia tarpeita kartoittaen. Asiakastarpeet muuttuvat jatkuvasti, joten asiakasta tulisi kuunnella valppaasti koko ajan. Asiakaspalautteen keräämiseen on useita eri tapoja ja laaduntarkistusta voi tehdä myös yhteisesti asiakkaan kanssa. Palaute tulisi joka tapauksessa saada nopeasti ja palauteketjun olla lyhyt, jotta palaute voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti yrityksen toiminnassa. Asiakaspalautteiden hyödynnettävyys onkin tärkeää miettiä yrityksissä. Johto on useimmiten kiinnostunut palautteesta tiivistetyssä muodossa ja lukuina, joita voi verrata tavoitteiden saavuttamiseen, mutta myös alan trendeihin ja kilpailijoihin nähden. Operatiivisille tiimeille, kuten esimerkiksi asiakaspalvelu- ja kehitystiimeille, palautteen olisi hyvä olla laadullisessa muodossa, jotta se kertoisi mistä asioista asiakkaat ovat olleet yhteydessä, mitä ongelmia tai ideoita asiakkailla on ja missä on onnistuttu tai mitä tiimien tulisi kenties tehdä toisin. Suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä oleville tiimeille juuri asiakas on tärkein lähde oppimiselle, jotta toimintaa voidaan kehittää. (Otala 2018, 157, 188-190; Vesterinen. 2014, 70-72.)

Osaamisen siirron tulisi niin ikään olla ketterää. Koko henkilöstön koulutuksen sijaan painopisteen kannattaa Otalan (2018) mukaan olla oppimispyrähdyksissä. Pyrähdyksissä valitulle yksilölle tai joukolle opetetaan asiat pienempinä asiakokonaisuuksina, jotka opettavat osaamistaan jälleen organisaatiossaan eteenpäin. He myös vastaavat itse organisaationsa opetusmateriaaleista ja valvovat, että toiminta sujuu opetetun mukaisesti. (Otala 2018, 239-240.)



### 2.5.1 Ketterä kyvykkyys ja osaamisen kehittäminen

Jotta yritys voi menestyä jatkuvassa muutoksessa, vaaditaan modernissa ja kehittyvässä työyhteisössä osaamista ja ketterää kehittämistä (Ojala 2018). Henkilöstön ongelmanratkaisu- ja yhteistyötaitojen tulee olla korkealla tasolla, jotta organisaatio voi toimia ketterästi ja tehdä oikeita asioita erilaisissa muuttuvissa tilanteissa (Järvinen ym. 2014, 100-103).

Osaamisella ja kyvykkyydellä on teoreettisesti eroa. Cairns & Stephenson (2009, 17) määrittelee eron siten, että osaaminen muodostaa ratkaisun menneisyyteen perustuvan kokemuksen kautta, kun taas kyvykkyys kehittää nykyisyyttä ja suuntautuu tulevaisuuteen potentiaalin ja mahdollisuuksien avulla. Osaaminen rakentuu aiemmin omaksutuista arvoista, asenteista, tiedoista ja taidoista. Osaaminen näyttäytyy käyttäytymisen ja toiminnan tasolla, kuvaten nykyisyydessä, mitä organisaatio tai organisaation osat osaavat tehdä tutuissa tilanteissa. Kyvykkyudet taas edistävät yksilöiden ja organisaatioiden toimintaa muutoksessa ja kompleksisissa ympäristöissä. Kyvykkyys on oppimisprosessi, jossa taitavuudella tarkoitetaan nykyistä osaamista sekä yksilön ja organisaation mahdollisuuksia ja potentiaalia. Tietoisuus kapasiteetista ja potentiaalista eli siitä, mitä voi olla mahdollista toteuttaa nyt tai soveltaa tulevaisuudessa, on keskeinen kyvykkyuden osa. Taitavuuden kehittämisen ja soveltamisen oppiminen edellyttää vuorovaikutusta ja yhteistä reflektiota, eli kokemuksia, jotka haastavat ja vahvistavat kehittymistä. Kyvykkyys on myös uskoa omaan pystyvyyteen ja kiinnittymistä toiminnan kannalta merkityksellisiin organisaation arvoihin. Se on sitoutumista itseohjautuvaan oppimiseen sekä niiden kysymysten esittämistä, jotka johtavat ongelmien ratkaisemiseen. (Cairns & Stephenson 2009, 16-17, 22-23.)

Oppivassa organisaatiossa johtamisella ja oppimisella on riippuvuussuhde, jossa johtamiskäsitys muuttuu itseohjautuvuuden, jakamisen ja yhdistymisen näkemykseen. Uudistumisen ja uuden luomisen ympäristöjen tuottaminen ovat oppimisen johtamisen tärkeimpiä tehtäviä. Tämä edellyttää tapahtumien jatkuvaa tulkintaa muodostuen parhaassa tapauksessa johtamisen avulla oppimistavoitteiksi ja kehittyen organisaation suunnaksi. (Suominen 2011, 88-89; Paananen 2015, 29-30.)

Hierarkkisten organisaatiomallien johtaminen pohjautuu ohjeisiin. Enemmistö organisaatioista rakentuu edelleen hierarkiallisesti, keskittyen johtamaan tietoa, osaamista ja suoritusta melko kapeasti. Käytännössä johtaminen tällä tavoin ylläpitää resursseja ja prosesseja enemmän kuin vuorovaikutusta tai uuden luomista. Vanhat mallit muuttuvat kuitenkin toimimattomiksi ympäristön muuttuessa kompleksisemmaksi ja muutoksen kiihtyvämmäksi. (Paananen 2015, 14-15.)

Paanasen (2015, 15) mukaan moderneissa organisaatioissa jatkuva oppiminen muodostuu saavutettua osaamista tärkeämmäksi. Modernit organisaatiot ovatkin ryhtyneet madaltamaan hierarkiaa, luomaan uusia rakenteita ja purkamaan yksiköiden välisiä siloja. Entisten

raskaiden hierarkioiden tilalle muodostuu tiimi- ja verkosto-organisaatiota, jotka korostavat proaktiivisuutta ja yhteisöllisyyttä. Tiimi- ja verkosto-organisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia ovat kyvykkyys uudistua ja toiminnasta oppiminen. Oppiminen ja kyvykkyudet rakentuvat älykkäässä yhteisössä kollektiivisen toiminnan tuotoksena. Luonteeltaan kyvykkyys on sellaista, ettei sitä voi monistaa tai määrittää yksilön ominaisuudeksi, jonka vuoksi yksilöiden tärkein taito on yhdessä toimiminen. (Soini 2013, 68.)



Kuvio 6: Ketterästi oppivan organisaation elementtejä

Kuvio 6 kokoaa yhteen oppivan organisaation elementtejä: osallistava päätöksentekokulttuuri, tavoitteisiin osallistaminen, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen, osaamisen siirto, mentorointi ja simulointi, asiakkailta oppiminen ja organisaation rakenteet sekä tiedon vapaa liikkuvuus.

Otalan (2018, 2) mukaan organisaatioissa tarvitaan skaalautuvaa oppimista, eli ketterästi oppivia yksilöitä ja tiimejä. Lisäksi näiden yksilöiden ja tiimien osaaminen tulee olla levitettävissä nopeasti koko organisaatioon. Jatkuvasti muuttuva ja uusia osaamistarpeita eteen tuova työelämä ei ole vain kielteinen asia tai haaste. Tämä luo itseasiassa mainiot puitteet tukea yksilöiden sisäistä motivaatiota ja kyvykkyiden kasvua, kunhan vain osataan ohjata oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin. (Jarenko & Martela 2014, 40.)

## 2.6 Teorian yhteenveto

Markkinat ovat kovassa muutoksessa digitalisaation mahdollistaessa innovaatioita, jotka disruptoivat perinteisiä markkinoita. Tämä asettaa yrityksille entistä suurempia vaatimuksia jatkuvalla kehitykselle sekä asiakaslähtöisemmälle toiminnalle. Yritykset eivät pysty enää erottumaan kilpailijoistaan ainoastaan teknologian ja tuotteen laadulla vaan lisäksi tulee

ymmärtää entistä syvemmin asiakasarvon muodostuminen osana tuotteiden ja palveluiden käyttöä. Muutos pakottaa yritykset miettimään toimintaansa ja prosessejaan uudella tavalla. Organisaatioiden tulisi miettiä asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita, eikä jumiutua asiakkaiden tämänhetkisiin tarpeisiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014; Ries 2011).

Nykypäivän vaativissa markkinaolosuhteissa uudet innovaatiot ja nopea reagointi markkinamuutoksiin sekä asiakastarpeisiin ovat elinehtoja yrityksen toiminnalle. Ympäristöön mukautumiskykyä tukee nopeasyklinen asiakastiedon hyödyntäminen ja ketterä kehittäminen asiakasymmärryksen syventämiseksi. (Auer ym. 2013, 27-28; Maurya. 2016; Ries. 2011.)

Innovatiivinen yritys pyrkii ennakoimaan ja tunnistamaan asiakkaan toiminnassa tapahtuvia muutoksia, eikä tyydy ainoastaan reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin. Jotta ennakointi on mahdollista, vaatii se organisaation osaamisen kehittämistä. Asiakasläheisyyteen perustuva toimintatapa muuttaakin organisaation osaamisen tunnistamista ja kehittämistä, sillä palveluvalikoiman lähtökohtana tulee olla asiakkaat ja heidän liiketoimintansa. Asiakasläheinen toimintatapa edellyttää yritykseltä kykyä ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa sekä taitoa tunnistaa ja kehittää henkilöstön osaamista suhteessa asiakkaan liiketoiminnan parantamiseen. (Helander ym. 2013, 42-43.)

Organisaation ketteryyden taustalla on Lean-virtaviivaisuusoppi, jossa pyritään poistamaan organisaatiossa toimintaa tukemattomat turhat tasot, kun taas toiminnan mukana pidetään ne työkalut ja prosessit, joilla tuotetaan asiakasarvoa (Järvinen ym. 2014, 99). Ketterä kehittäminen mahdollistaa kehittämisen ohjauksen painopisteen siirtymisen menneisyyden seuraamisesta tulevaisuuden ennustamiseen: toimivaa tuotetta valmistuu koko ajan ja varhaisessa vaiheessa, todellinen tilanne hyvin tiedossa eikä esimerkiksi kehittämisen elinkaareen perustuvia valmiusprosentteja ole tarpeen arvailla. (Auer ym. 2013, 28.)

Ketterän kehityksen menetelmät ottavat asiakkaan mukaan läpi koko kehitysprosessin, keskittyen yhteistyöhön asiakkaiden ja kehittäjien välillä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Paetsch ym. 2003, 1, 4). Ketterässä kehittämisessä virheelliset päätökset hyväksytään paremmin kuin perinteisissä kehittämisen malleissa ja jotta virheistä voitaisiin oppia ja kokeilla mahdollisimman tehokkaasti, on järkevää nojautua ketteriin menetelmiin. IT- ja sovelluskehityksen kautta ketterät menetelmät ovat tulleet myös muille liiketoimintaloille ja nykyisin ketterin menetelmin pyritään tarjoamaan parempaa asiakaskokemusta mukautumalla asiakkaan toiveisiin ja toimintaympäristön muutoksiin. Asiakkaan näkökulman ja asiakkailta saadun palautteen huomioiva jatkuva oppiminen ovat Gothelfin (2014) mukaan todellista ketterää kehittämistä. (Auer ym. 2013, 43-44; Järvinen ym. 2014, 98-111.)

Ketteröityvä organisaatio saattaa kuitenkin törmätä ongelmiin, jotka liittyvät siihen, ettei ketteryyttä täysin ymmärretä tai sitä ei sovelleta oikein. Yrityksen kannattaa avata ketteryyden tuomia etuja koko organisaatiossa, sekä valita juuri kyseisen yrityksen

kontekstiin sopivat ketterät menetelmän keinot. Tämä ei kuitenkaan ole helppoa, eikä siihen löydy suoraviivaista vastausta, sillä organisaatiot toimivat eri ympäristöissä ja ovat ketteryydeltään eri kehitysasteilla. Onkin tärkeää, ettei yrityksessä koiteta toteuttaa liian edistyneitä menetelmiä tai liian radikaaleja muutoksia, sillä tuolloin epäonnistumisen riski on suuri. Yhteistyö, kommunikaatio, tiimien työskentelyvälineet, työnohjaus, johtamiskulttuuri, palkitseminen ja yrityksen kulttuuri saattavat kehittyä epäsuhtaisesti ketteryyttä kohti. (Auer ym. 2013, 43-44.)

Onnistuneen ketteryyden vaatimukset asettavat organisaation kyvykkyydet testiin. Esimiesten tulee pystyä luomaan organisaatioon oikeanlainen innostava tunnelma ja oppimisen kulttuuriin on panostettava. Henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus epäonnistua hallitusti, oppia virheistä ja reflektoida aiempaa tekemistä. Lisäksi kaikilta ketterään kehitykseen osallistuvilta vaaditaan korkeaa osaamista, sitoutumista ja motivaatiota. (Järvinen ym. 2014; Ojala 2018)

### 3 Tutkimus ja kehittämisasetelma

Asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen metodien ja ketterän ajattelun soveltaminen käytännön työskentelyyn ja osaksi organisaation kulttuuria voi usein olla haastavaa. Oppinnäytetyön tavoitteena on teoreettisen ja empiirisen osuuden perusteella kehittää malli, jolla tuetaan asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen juurruttamista osaksi organisaation toimintatapaa. Kuvio 7 kuvaa keskeisiksi nousseita tutkimuskysymyksiä sekä tutkimusta rajaavia tietoperusteita.



Kuvio 7: Tutkimuskysymykset ja tutkimusta rajaavat tietoperusteet

Keskeisiksi tutkimuskysymyksiä nousivat:

- Mitkä tekijät edesauttavat asiakaskeksien ketterän kehittämisen jalkautumista?
- Miten asiakaskeksistä ajattelua voidaan ohjata organisaatiokulttuurin kautta?
- Millaisia kyvykkyyksiä ja osaamista tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi?

Vastauksia tutkimuskysymyksiin haettiin teorian lisäksi laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla, käyttäen aineistonkeruumenetelmänä teemahaastatteluja. Tutkimusta varten on haastateltu viittä asiantuntijaa, jotka toimivat kukin omissa organisaatioissaan ketterän kehittämisen ja kokeilujen parissa. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu koskemaan seuraavia tietoperusteita:

- Asiakaskeksien ketterä kehittäminen
- Organisaatio- ja kokeilukulttuuri osana jatkuvaa kehittymistä
- Ketterästi oppivan organisaatio

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tutkimuksessa sovellettuja tutkimusmenetelmiä: laadullisen tutkimuksen käsitettä ja teemahaastattelua tutkimusotteena sekä tutkimuksen toteutusta haastattelurungon, haastateltavien valinnan ja määrän sekä haastatteluaineiston analysointia ja hallintaa.

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisella, eli kvalitatiivisella tutkimuksella tavoitellaan asian tai ilmiön ymmärtämistä, jonka vuoksi aineistonkeruu tapahtuu usein kyselemällä ja havainnoimalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tiedon keräämisessä suositetaan ihmisiä. Tutkimukselle ominaista on myös hypoteesittomuus, tarkoittaen ettei tutkija voi etukäteen tietää, mitä tietoa tutkimus tuottaa. Laadullinen tutkimus pyrkii tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja tutkittavia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus ei kuitenkaan pyri yleistämään tai ennustamaan ilmiöitä eikä selittämään niitä syy-seuraussuhteilla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa ja hänellä on osallistuva rooli tulosten muodostumisessa: tutkija siis osallistuu tutkimukseensa henkilökohtaisesti ja koittaa ymmärtää aihetta eläytymällä toisen ihmisen tunteisiin. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat subjektiivisia, eli yksilöllisiä. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston perustuessa numeeriseen ja määrälliseen tietoon, on kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kuvailevaa. Kiinnostus usean yhtäaikaisten tekijän tutkimiseen, tutkimuskysymyksen tai -asetelman muokkaantuminen tutkimuksen aikana sekä tulosten luotettavuuden arviointi todentamalla ovat laadulliselle

tutkimukselle ominaisia piirteitä. Kvalitatiivinen tutkimustyyli pyrkii aineiston säännönmukaisuuteen ja luomaan olettamuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 24-26.)

Opinnäytetyöhön on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä, koska tutkimuksessa on haluttu ymmärtää henkilöiden näkökulmia sekä organisaatioiden asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen tukemista ilmiönä. Tutkimus käsittää aineettomia asioita, kuten haastateltavien ajatuksia ja arvoja, joita ei voi johtaa kvantitatiiviseen numeeriseen muotoon. Määrälliset tiedot eivät ole tutkimuksen kannalta olennaisia, kun on kyse ajatusmaailmojen ja laajemmin tutkittavan ilmiön ymmärtämisestä. Määrän sijaan tärkeämpää on siis tutkimusaineiston laatu.

### 3.1.1 Tutkimusotteena teemahaastattelut

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä yleinen ja sopii joustavuutensa vuoksi erilaisten tutkimusten toteuttamiseen. Tutkija kerää aineistoa haastateltavien omien ajatusten, kokemusten ja tunteiden pohjalta. Haastattelut perustuvat kielelliseen vuorovaikutukseen, mutta ne voivat auttaa tutkijaa ymmärtämään asioita syvällisemmin myös ei-kielellisten vihjeiden kautta. Tutkijalla on haastattelutilanteessa myös mahdollisuus ohjailla tiedonkeruuta haluamaansa suuntaan ja saada selville tutkittavan puheen takana piileviä motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35.)

Haastattelujen tarkoituksena on kuunnella ja kerätä haastateltavilta tietoa, jotta tutkija voi ymmärtää entistä paremmin ihmisten kokemuksia ja ajatuksia tutkittavasta asiasta. Haastattelijan tehtävänä on luoda haastattelutilanteisiin salliva ympäristö, joka kannustaa osallistujaa jakamaan omia käsityksiään ja näkemyksiään käsiteltävästä aiheesta. Menetelmä on ennakkoon harkittu systemaattinen ja määrätietoinen prosessi, jonka perustana käytetään äänitteitä ja muistiinpanoja. (Krueger & Casey 2000, 4-5, 141.)

Haastattelija ei voi ennakkoon ennustaa, miten haastattelu sujuu, koska jokainen osallistuja vastaa oman kokemusmaailmansa mukaisesti. Salliva haastattelija antaa keskustelun virrata, ottaa aiheita käsittelyyn eri järjestyksessä kuin mitä hän alun perin oli ajatellut.

Haastattelijan on hyvä pohtia ennakkoon asioita, jotka voivat mahdollisesti epäonnistua ja miettiä etukäteen ratkaisuehdotuksia keskustelun eteenpäin viemiseksi. (Krueger & Casey 2000, 119.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelun kulku ja sisältö saattavat hieman erota toisistaan. Se on siis strukturoidun eli täysin jäsennellyn lomakehaastattelun ja avoimen, jäsentelemättömän haastattelun välimuoto. Haastattelun teemat ovat ennalta päätettyjä, mutta haastattelija voi haastattelun kuluessa vaihdella kysymysjärjestystä, näkökohtia ja sanamuotoja haastateltavien vastatessa

kysymyksiin omin sanoin. Puolistrukturoitua haastattelutapaa kutsutaankin toiselta nimeltään teemahaastatteluksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Teemahaastattelussa tutkija ei tee etukäteen valmiita yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan antaa tilaa tutkittavien omille ajatuksille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Haastattelutilanne antaa mahdollisuuden poiketa haastattelukaavasta, mikäli haastattelija niin kokee.

Teemahaastattelussa tutkittavien omat mielipiteet ja asioilleen antamansa merkitykset ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä, eikä niihin pidä yrittää vaikuttaa. Sen sijaan tutkijan tehtävä on pitäytyä tiettyjen teema-alueiden aihepiirien rajojen sisäpuolella mahdollisimman hyvin ja mahdollistaa haastattelun eteneminen loogisella tavalla. Litteroitaessa aineistoa muodostavat teemat jo valmiiksi tietynlaisen kehikon aineiston analyysia varten. (Eskola & Suoranta 2000, 87; Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, sen ollessa avoin ja joustava haastattelumuoto, jonka avulla on mahdollista saada perusteellisia haastateltavien omaan kokemukseen pohjautuvia vastauksia käsitelystä ilmiöstä. Halusin haastattelutilanteiden olevan myös mahdollisimman vapaamuotoisia niin haastattelijalle kuin haastateltavalle. Tutkimusaihe on laajahko, joten tiesin, etteivät tiukasti rajatut kysymykset sopisi aiheen käsittelyyn, vaan olisi hyvä pystyä myös tarpeen vaatiessa ohjaamaan haastattelua tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Teemoja oli kuitenkin hyvä rajata sen verran, ettei keskustelu lähde liiaksi rönsyilemään.

### 3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Teemahaastattelut on tehty yksilöhaastatteluin syksyn 2020 ja alkukevään 2021 aikana. Varsinaisia haastatteluja ennen on tehty kaksi testihaastattelua, joiden jälkeen kysymyksiä ja kysymysjärjestystä hieman muokattiin. Varsinaisista tutkimushaastatteluista osa tehtiin kasvokkain, osa etäyhteyksin Google Meet ja Microsoft Teams -työkalujen avulla.

#### 3.2.1 Haastattelurunko ja -kysymykset

Haastattelukysymysten on tarkoitus ohjata keskustelua. Niiden tulee olla loogisessa järjestyksessä, ennalta muotoiltuja ja jaksotettuja sekä olla haastatelluille kohdennettuja, avoimia ja selkeitä. Mikäli mahdollista, kysymysten kannattaa sisältää sanoja, joita haastateltavat käyttävät arjessaan. Myös haastattelijan puhekielen ääni ja tempo vaikuttavat haastateltavien keskustelumotivaatioon. (Ellonen & Caven 2003, 64-65.; Krueger & Casey 2000, 12, 40.)

Haastattelussa on Ellosen ja Cavenin mukaan (2003, 66, 68.) mielekästä avata tutkimusteemaa käsittelevillä helpoilla yleiskysymyksillä, jonka jälkeen voidaan vähitellen siirtyä tutkimustehtävän kannalta tarkentaviin kysymyksiin. Sellaiset kysymykset, jotka

kannustavat kuvailemaan ja selittämään jotain tapahtumaa, toimivat parhaiten. Teemahaastattelussa tutkija ei kuitenkaan tee etukäteen valmiiksi yksityiskohtaisia kysymyksiä, vaan antaa tilaa tutkittavien omille ajatuksille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Haastattelutilanne antaa mahdollisuuden poiketa haastattelukaavasta, mikäli haastattelija niin kokee. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Ennen varsinaisia haastatteluja voidaan tehdä myös esihaastattelu. Esihaastattelussa voidaan testata suunniteltua haastattelurunkoa ja huomata siinä mahdollisesti olevia puutteita sekä saada myös alustava arvio siitä, kuinka kauan haastattelut tulevat kestäämään. Esihaastattelun pohjalta tutkija voi muokata varsinaista haastattelurunkoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 73.)

Ellonen & Caven (2003) painottavat haastatteluvalmisteluiden ja -materiaalien keräämiseen perehtymisen tärkeyttä. Valmisteltaessa haastattelutilannetta on tärkeää keskustella etukäteen muutamien kohderyhmän jäsenten kanssa ja kysyä heidän mielipidettään haastattelun kysymyksistä ja osallistujien valinnasta. Tällöin voidaan ennakoida mahdollisia ongelmia ja siten lisätä tutkimuksen objektiivisuutta. (Ellonen & Caven 2003, 66.)

Opinnäytetyön teemahaastattelun runko on muodostettu teorian tiedon ja keskeisten tutkimuskysymyksen ympärille. Ennen varsinaisia haastatteluja tein kaksi testihaastattelua, joiden perusteella muokkasin haastattelurunkoa tehden pieniä tarkennuksia kysymyksiin ja kysymysjärjestykseen, jotta haastatteluiden teemat ja kysymysten järjestys olisivat loogisempia. Tein muutokset sekä koehaastateltavien kommenttien että oman haastattelun sujuvoittamisen vuoksi.



Kuvio 8: Haastatteluiden teemat

Aloitin haastattelut yleisillä kysymyksillä kartoittaen haastateltavan kokemusta ketteristä menetelmistä sekä haastateltavien kokemusta organisaationsa nykytilasta ketterään kehitykseen liittyen. Seuraavaksi siirryin tarkentaviin kysymyksiin liittyen asiakkaiden osallistamiseen, onnistumisiin ja haasteisiin sekä organisaation kulttuuriin ja organisaation tukeen ketterään kehittämiseen liittyen. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön liitteistä (Liite 1). Haastattelurunkona toimi teemat, jotka on kuvattu kuviossa 8:



- Ketterä kehittäminen kokeilut haastateltavien organisaatioissa
- Työkalut ja menetelmät
- Organisaatioiden tuki ja ketterän kehittämisen edistäminen
- Ketterien menetelmien osaaminen ja kyvykkyydet
- Yrityskulttuuri ja organisoituminen
- Yrityksen tuki ja onnistumiset
- Haasteet ja esteet
- Tärkeys tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämiseksi

Haastattelut sujuivat luontevasti keskustellen. Tutkimuksen aihe oli selvästi kaikille haastateltaville mieleinen, sillä haastateltavat toivat näkemyksiään rohkeasti esiin ja aiheesta riitti monenlaisia ajatuksia. Paikoitellen keskustelu laajeni liiaksi haastateltavien organisaatioissa oleviin yksityiskohtiin tai haasteisiin, jolloin palattiin takaisin haastattelurunkoon. Haastattelut olivat kestoltaan keskimäärin noin tunnin mittaisia.

### 3.2.2 Haastateltavien valinta ja määrä

Tutkimuksen kannalta haastatteluun osallistuvien valinta on erityisen tärkeää, sillä on olennaista pohtia, ketkä voivat antaa vaadittavan tiedon tutkimustehtävän ratkaisemiseksi. Haastateltavilla tulisi olla kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä sekä lisäksi haastateltavien valinnassa tulee huomioida, että heitä yhdistää jokin tutkimuksen kannalta olennainen seikka. (Ellonen & Caven 2003, 64.)

Tutkimuksen tarkoitus määrittelee sen, kuinka paljon haastateltavia siihen tarvitaan. Haastateltavia tulee olla tarpeeksi, jotta tutkija saa tarvitsemansa tiedon. Toisinaan jo muutaman henkilön haastattelu voi antaa tutkijalle riittävästi tärkeää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Syvällistä analyysiä voi olla hankalaa tehdä, mikäli haastateltavia on liian paljon, jolloin myös analysoitava aineisto kasvaa suureksi. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta on avoin ja joustava prosessi, joka riippuu tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59.)

Tutkija ei aina ennakoon päättää haastattelujen määrää, vaan voi päättää tarvittavan määrän haastattelujen edetessä. Tutkija voi käytännössä lopettaa haastattelut vaiheessa, jossa aineisto kohtaa saturaation. Saturaatio eli kylläntyminen on saavutettu siinä vaiheessa, kun haastattelut eivät enää tuota merkittävästi uutta tietoa tutkimuksesta. Tätä voidaan käyttää ohjenuorana aineiston riittävydestä: aineiston koko on sopiva silloin kun samat asiat kertaantuvat jokaisessa haastattelussa. (Eskola & Suoranta 2001, 63; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 177.)

Hain haastateltavia sosiaalisen median LinkedInin sekä Facebookin ammattiryhmän ”Service Design - Palvelumuotoilu” kautta, laittamalla kyselyä haastatteluun kiinnostuneista

asiantuntijoista. Ilokseni sain kyselyihin vastauksia ja lopulta kahden testihaastattelun jälkeen, haastattelin syksyn 2020 ja alkukevään 2021 aikana viittä asiantuntijaa, jotka toimivat kukin omissa organisaatioissaan ketterän kehittämisen ja kokeilujen parissa. Haastateltavilla asiantuntijoilla oli laaja-alaista kokemusta ketterän kehittämisen sekä kokeilujen parista ja lisäksi osa haastateltavista toimi organisaatiossaan kehitystiimin vetäjänä. Tutkimushaastatteluista osa tehtiin kasvokkain ja osa etäyhteyksin. Haastatteluista nousi esiin yhteneväisiä teemoja niiden teemojen osalta, jotka ovat johtaneet niin onnistumiin kuin haasteiksi, joita haastateltavien yrityksissä on kohdattu asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen sitouttamisessa.

Opinnäytetyön alkuperäinen toimeksiantoyritys on suomalainen pk-yritys, joka koostuu useasta itsenäisesti toimivasta yritysyhteisöön kuuluvasta yrityksestä. Yhtiöllä on useita toimipisteitä ja tekee B2B-liiketoimintaa pääosin Suomessa, mutta kasvattanut toimintaansa myös muihin Pohjoismaihin muun muassa yritysostojen kautta. Yritysyhteisöön kuuluvat yritykset toimivat kukin teknologian ja konsultoinnin tai niiden yhdistelmän parissa. Päätyessäni opinnäytetyöprosessin aikana haastattelemaan muiden yritysten työntekijöitä asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen strategian jalkauttamisesta, halusin pitää haastateltavien organisaatiot suurin piirtein saman kokoluokan piirissä alkuperäisen toimeksiantoyrityksen kanssa. Näin pystyin hieman peilaamaan myös alkuperäisen toimeksianto-organisaation toimintaa opinnäytetyössäni. Kaikki haastateltavien yritykset ovat B2B-liiketoiminnan parissa toimivia pk-yrityksiä, operoiden IT, matkailu ja finanssialoilla pääosin Suomen markkinassa. Kaikilla haastateltavien yrityksillä on useita toimipisteitä ja osalla kasvavaa liiketoimintaa myös Suomen ulkopuolella.

Päätin haastateltavien sopivan määrän haastattelujen edetessä saturaation avulla. Viidennen haastattelun kohdalla huomasin, etten samalla haastattelurungolla saanut enää merkittävästi uutta tietoa, sillä samat ajatukset ja ilmiöt nousivat esille. Päätin näin ollen lopettaa haastattelujen tekemisen viidennen haastattelun jälkeen, sillä olin kohdannut haastatteluaineistoni saturaatiopisteen ja koin, ettei uusien haastattelujen tekeminen olisi enää tuonut merkittävää uutta tietoa tutkimuksen kannalta.

### 3.3 Haastatteluaineiston analysointi ja hallinta

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysoinnin keinoja on monia, eikä sille ole olemassa yhtä valmista mallia. Suuntaa analyysille antaa kuitenkin niin tutkimusongelma kuin tutkimukseen valittu näkökulmakin. Kun aineisto on tallennettu, tutkija voi purkaa sen joko kirjoittamalla tekstiksi tai tekemällä suoria päätelmiä. Analyysi sisältää muun muassa aineiston lukemista, tekstin järjestämistä sekä aineiston jäsentelyä ja sisällön vertailua. Aineistoa voidaan tarkkailla myös mietittyjen teemojen tai aiheiden kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 138; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kun haastattelut on muutettu tekstimuotoon, aineistoa voidaan järjestellä ja erotella teemojen tai aihe-alueiden mukaan. Teemoittelu onkin yksi haastatteluaineiston analysointimuodoista, jonka tarkoitus on tiivistää laajasta aineistosta sopivan kokoinen materiaalipaketti. Teemoittelun avulla pystyy syventymään tutkimuksen kannalta keskeisiin asioihin. Aineistosta löydetty teemat saattavat olla teemahaastattelurungon mukaisia, mutta aineistosta voi löytyä myös aivan uusia teemoja. Teemat voivat muodostua myös eri haastatteluja yhdistävistä aiheista tai pohjautua johonkin tiettyyn teoriaan. Teemoittelu on osa analyysivaihetta, jossa kerätään yhteen sellaisia aineiston piirteitä, jotka toistuvat useammassa haastattelussa. Haastateltavat eivät välttämättä kerro tai ilmaise asioita samoilla sanoilla, mutta tutkija voi tulkita ne kuuluviksi samaan teemaan. Tämä onkin tutkijan tulkintaa haastatteluvastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173; Saaranen ym., 2006.)

Tutkimushankkeessa aineiston säilytyksestä ja käyttökuntoisuudesta vastaa tutkija itse. Sähköisen tutkimusaineiston kopioiminen ja levittäminen sekä tahaton tuhoaminen tai muuttaminen on helppoa, jonka vuoksi aineiston säilyttämisestä on huolehdittava. Tutkijan on lisäksi varmistettava, että aineiston ulkopuolinen luvaton käyttö on estetty. Mikäli aineistoa säilytetään sähköisesti, tulee ajantasaisista kriittisistä käyttöjärjestelmä- ja ohjelmistopäivityksistä huolehtia. Lisäksi tutkimusaineiston mahdollinen hävittäminen on hoidettava suunnitelmallisesti sekä mahdollinen vahingossa tapahtuva tuhoutuminen estettävä. (Tietoarkisto.)



Kuvio 9: Haastattelujen purkuprosessi

Kuvio 9 kuvaa haastattelujen purkuprosessia. Haastattelujen jälkeen litteroin aineiston exceliin ja anonymisoin haastateltavat erottaen eri haastattelut omille riveilleen numeroin H1-H5. Haastattelut anonymisoitiin, jotta haastateltavat pääsivät kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman vapaasti, etenkin organisaatioissa koettujen haasteiden osalta. Jo haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, yksilöityjä henkilötietoja ei käytettäisi tutkimustulosten yhteydessä ja että opinnäytetyöhön jää tarvittaessa yksilöivänä tietona ainoastaan haastateltavan organisaation kokoluokka ja toimiala. Litteroinnin ja anonymisoinnin jälkeen nostin kustakin vastauksesta esiin teemoja ja asiasanoja, jotka toistuivat ja yhdistivät vastaajien havaintoja haastattelukysymyksiin liittyen.

	Oletteko/millä tavoin olette osallistaneet asiakkaitanne palveluidenne/tuotteidenne kehittämiseen? Miten mielestäsi asiakas hyötyy yrityksessä tehtävästä ketterästä kehittämisestä?	Yksittäisen haastattelun nostot	Haastatteluille yhteiset nostot
H1	Haastattelujen lisäksi ainakin säännölliset demot käyttäjille, missä läpikäydään uusia tulevia toiminnallisuuksia, että on voitu näyttää mitä on devattu tai jos on jotain uutta ajatusta designin tasolta niin on voitu näyttää että tällainen on ollut ajatuksena ja kerätään siinä kohtaa kommentit. Erilaisia workshoppeja on ollut. Ja ennen koronaa kun vielä sai liikkua niin käytiin ihan asiakaspalvelun tiloissa havainnoimassa mitä	demot, workshopit, havainnointi	workshopit, demot

Kuvio 10: Haastatteluiden teemoittelua analysointivaiheessa

Exceliin tehtyjen teemanostojen jälkeen analysoin ja nostin tutkimuksen kannalta olennaiset yhdistävät tekijät opinnäytetyöhön. Kuviossa 10 näkyy kuvakaappaus työstöexcelistä, jossa näkyy haastatteluiden teemoittelua haastatteluja yhdistävistä aihealueista. Koska haastattelukysymykset olivat avoimia, saattoi haastattelutilanteissa keskustelu poiketa valmiista kysymyksistä hieman sivuraiteille ja kääntyä liiaksi haastateltavan organisaation spesifeihin toimintoihin tai yksityiskohtaisiin yrityksessä koettuihin haasteisiin, jotka eivät tässä opinnäytetyössä olleet tarkasteltavina. Tällaisia asioita ei tämän vuoksi ole nostettu opinnäytetyöhön ja lisäksi jo litterointivaiheessa on poistettu kaikki kohdat, joista olisi mahdollisesti tulkittavissa yritys, jossa haastateltava työskentelee tai jossa tämä on aiemmin työskennellyt. Näin ollen myös suorien haastattelulainausten käytössä on käytetty harkintaa, sillä haastattelulainauksista on jätetty pois yksityiskohtia sekä piirteitä, joista haastateltava tai haastateltavan organisaatio voitaisiin mahdollisesti tunnistaa. Haastateltavat kuvataan tutkimusaineistossa ainoastaan numeerisesti H1-H5 anonymiteetin säilyttämiseksi.

Alasuutari (2011, 91-92) nostaa, ettei haastattelujen aineistoanalyysi faktanäkökulmasta kerro vastaajien haastatteluissa kertomien asioiden olevan tosia, vaan vastauksia tulee verrata toisiinsa ja muuhun aiheesta tarjolla olevaan tietoon, kuten haastattelujen taustaksi tehtyihin havaintoihin tai teoriaan. Tutkittavaa aihetta tarkasteltiin nimenomaan teorian, asiantuntijoiden haastatteluiden ja opinnäytetyön rajauksen näkökulmasta. Tutkittavan aiheen tarkasteluna oli asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen, organisaatiokulttuuri ja osaamisen sekä kyvykkyyksien teemat sekä huomioida näistä. Haastateltavat pystyivät vastaamaan haastattelukysymyksiin omien kokemustensa kautta. Haastatteluja analysoitiin faktanäkökulmasta, jossa keskityttiin haastateltavien tietämykseen, näkemyksiin ja kokemuksiin tutkittavaan aiheeseen liittyen.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella ja säilytettiin haastattelijan älypuhelimien sovelluksessa. Haastatteluista litteroidut excelit ja teemoitetut kirjalliset tuotokset säilytettiin tutkijan omassa pilvipalvelussa salasanojen takana. Ainoastaan tutkijalla oli pääsy nauhoitteisiin ja litteroituihin materiaaleihin. Opinnäytetyön valmistuessa haastattelumateriaali tuhotaan sekä puhelimen sovelluksesta, että pilvipalvelusta.

## 4 Tutkimuksen tulokset ja analyysi

Haastatteluiden tulokset esitetään tässä kappaleessa haastatteluteemojen ja -aihealueiden mukaisesti. Haastatteluista on nostettu keskeisiä sitaatteja tuomaan esille haastateltavien vastauksia haastattelun teemoihin liittyen. Tutkimuksen tuloksina viimeisessä kappaleessa tuodaan esiin teorian ja empirian kautta kehitetty koulutusmalli, jolla voitaisiin tukea asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen juurruttamista osaksi organisaation toimintatapaa.

### 4.1 Haastattelujen tulokset teemoittain

Seuraavissa alakappaleissa käydään läpi haastattelujen tulokset teemoittain. Haastateltavien keskeisiä sitaatteja on nostettu esille lähdeviittein H1-H5.

#### 4.1.1 Tavoitteet ja käsitys

Haastattelujen aluksi kerättiin tietoa millaisissa hankkeissa haastateltavat ovat olleet mukana sekä miksi ja millä tavoin heidän organisaatioissaan asiakaskeskeistä ketterää kehittämistä sekä kokeiluja tehdään juuri tällä hetkellä. Haastateltavilta myös tiedusteltiin, kuinka asiakkaita on heidän organisaatioissaan osallistettu palveluiden tai tuotteiden kehittämiseen sekä miten haastateltavien mielestä asiakkaat ovat tästä hyöttyneet. Lisäksi kartoitettiin, mitä haastateltavat itse ajattelevat ketterästä kehittämisestä ja miten sitä heidän kokemustensa mukaan määritellään juuri heidän organisaatioissaan.

Useampi haastateltava määritteli asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen olevan tietynlainen ajattelutapa tai malli, joka liittyy asenteeseen palveluiden kehittämiseksi asiakaslähtöisesti. Organisaatiokulttuurin ja hitaiden päätöksentekoketjujen tai liiallisen hierarkian nähtiin estävän tämän tyyppistä ajattelutapaa tai ketterän kehittämisen toteutumista organisaatiossa.

”Kyllä tää on tietynlainen mindset, joka ohjaa tekemistä. Asioita kehitetään ripeästi ja keskitytään niihin oikeasti asiakkaan kannalta tärkeisiin toiminteisiin.” (H2)

”Tietyn tyyppistä ajatteluahan tekeminen on. Agiilisti kehitetään, parannetaan ja halutaan kehittää just asiakaslähtöisesti. Vaatii myös sellaista asennetta, et listoille ei yksinkertaisesti oteta mitään turhaa ja virheistä opitaan ja niitä saa tehdä. Jotenkin se asenne myös siihen et uskaltaa, haluaa ja voi kehittää ilman et tarvii joka kerta pyytää (erikseen) lupaa.” (H4)

”Asiakaskeskeisyys tai varsinkaan sellainen agiili kehittäminen ei kyllä toimi jos päätösportaita on turhan paljon tai kulttuuri ei yksinkertaisesti mahdollista sitä. Johtajuuden tulee olla vahvaa, vaikka agiilisti tehdäänkin, eli johtajuus on kuitenkin todella tärkeää.” (H3)

Ketterää kehittämistä ja asiakaskeskeisiä kokeiluja tehtiin kaikkien haastateltavien organisaatioissa nopean asiakashyödyn, palautteensaannin sekä liiketoimintahyödyn vuoksi.

”Niitä (ketterää kehittämistä ja asiakaskeskeisiä kokeiluja) tehdään, jotta saadaan mahdollisimman nopeasti liiketoiminta tai asiakashyöty asiakkaille. Eli ei ensin vain rakenneta niinkun jotain iisakin kirkkoa ja sitten tuoda ns. valmiina ja todetaankin etteihän tää ollutkaan yhtään oikeeta mitä haluttiin.” (H1)

”Saadaan nopea palaute ja pystytään kehittämään askel kerrallaan kohti haave- tai tavoitekuvaa. Kyllä meillä halutaan saada mahdollisimman nopeasti hyödyt irti ja tietenkin saada asiakashyötyä irti.” (H3)

”Ehdottomasti asiakaspalaute ja sen saanti nopeasti on valtavan tärkeää. Ei me haluta kehittää jotain turhan takia vaan on paljon parempi saada mahdollisimman nopeasti asiakkailta palautetta toimivuudesta. Käytännössähän tää vaikuttaa tai ainakin pitäisi vaikuttaa suoraan bisnekseen.” (H5)

”Vaikuttaa toki siihenkin, että saadaan rahat nopeasti takaisin, ettei synny ensin hirveät kustannukset ilman uutta kehitystä, vaan saadaan tuotettua koko ajan matkan varrella.” (H4)

Asiakkaita on osallistettu haastateltavien organisaatioissa niin organisaation sisäisten prosessien kehittämiseksi kuin yhdessä loppuasiakkaiden kanssa demojen, workshopien, haastattelujen ja havainnointien avulla. Erityisesti asiakasdemot ja niiden avulla nopea palautteensaanti nousi esiin useammassa haastattelussa ja haastatellut korostivat niiden merkitystä omassa organisaatiossaan. Asiakkaiden osallistaminen mukaan kehitystyöhön koettiin myös asiakkaita yritykseen sitouttavana toimenä.

”Haastattelujen lisäksi ainakin säännölliset demot käyttäjille, missä läpikäydään uusia tulevia toiminnallisuuksia, että on voitu näyttää mitä on devattu tai jos on jotain uutta ajatusta designin tasolta, niin on voitu näyttää, että tällainen on ollut ajatuksena ja kerätään siinä kohtaa kommentit. Erilaisia workshoppeja on ollut.” (H1)

”Ollaan järjestetty asiakasdemoiltoja. Asiakkaat testaavat uutta ominaisuutta tai palvelukokonaisuutta, antaa palautetta ja sitä myöden me kehitetään lisää. Palautesykli on olleet valtavan tarpeellisia, joskus on huomattu, että meillä on kehitetty jo vähän liikaa. Palaute olisi pitänyt pyytää jo aikaisemmassa vaiheessa niin oltaisiin vältetty ns. turhalta kehitystyöltä.” (H2)

”...käytiin ihan asiakaspalvelun tiloissa havainnoimassa. Lisätään ymmärrystä mitä siellä oikeasti tapahtuu ja siinä voi tulla uusia ideoita myös, että käyttäjä tekee tossa

kohtaa aina noin, et eihän siinä ole mitään järkeä. Siitä on päästy nopeastikin muuttamassa konkreettisesti joitain toimintoja.” (H1)

”Asiakkaat tykkää olla mukana kehityksessä ja liiketoiminta kokee tän myös sitouttavana toiminteenä. Asiakkaat toivottavasti haluaa olla meidän tai meidän palvelujen kanssa jatkossakin tekemisissä. ” (H5)

”Asiakkaat on myös antaneet palautetta ja kiittäneet et ollaan kutsuttu heitä mukaan prosessiin.” (H3)

#### 4.1.2 Työkalut ja metodit

Haastatteluissa kartoitettiin haastateltavien organisaatioissa käytössä olevia työkaluja ja metodeja ketterän kehittämisen ja asiakaskeskeisten kokeilujen osalta.

Haastatelluista useampi kertoi käyttävänsä scrum tai kanban metodeja työskentelyssään sekä toteuttavansa MVP-mallia (Minimum Viable Product).

”Tiimin käyttää kehityksessä scrumia tai kanbania frameworkinä ylipäätään työn tekemiselle.” (H1)

”.. tehdään MVP-ratkaisu johonkin ominaisuuteen tai featureen ja sitten julkaistaan ja kerätään palaute ja katsotaan miten sitä voitaisiin kehittää eteenpäin, että mikä toimii, mikä ei. Se on jatkuvaa vuoropuhelua käyttäjien kanssa.” (H4)

”Meillä MVP on aina puheessa ja toteutuksessa. Tehdään tärkeimmät kerrallaan, kysytään palaute ja sitten taas kehitetään eteenpäin.” (H5)

Lisäksi metodeista nostettiin yhteisinä erilaiset workshopit, haastattelut ja havainnointi ja roolileikit.

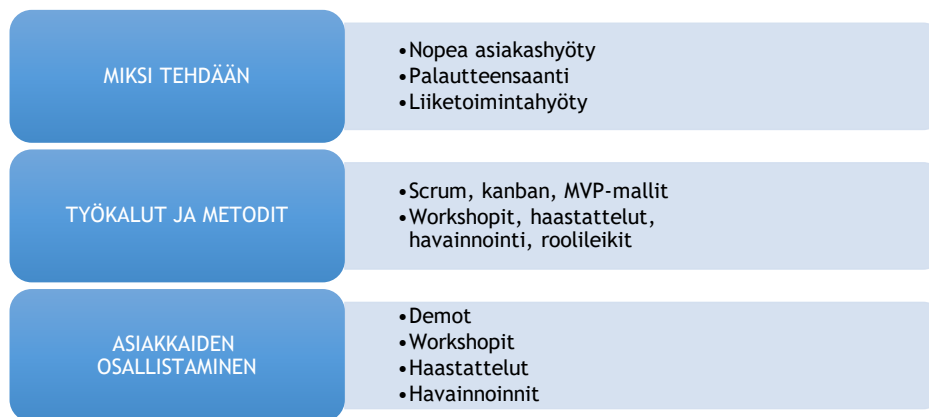
”Joka tiimissä on designeri UX/UI käytettävyyshenkilö, joka vastaa sen tuotteen osalta käytettävyydestä. Tehdään paljon haastatteluja ja havaintoja ja erityisesti hankkeen alkuvaiheessa, kun on kartoitettu tarpeita aluksi ja tehty ensimmäinen versio designista niin on paljon workshoppeja, havainnointia ja muuta. Ja toki designeri tekee koko ajan muutenkin työn ohessa, että koittaa hakea parempaa ratkaisua.” (H2)

”Pamu-metodeja niin toki haastattelut ja havainnoinnit, mut sit ollaan tehty myös ns. roolileikkiä...kehitystiimi on päässyt eläytymään asiakasneuvojan rooliin, että mitä se tarkoittaa ja mitä käyttötapauksia siinä tulee vastaan asiakaspalvelussa oikeasti. Sillä tavalla ymmärrystä on pyritty parantamaan.” (H1)

”Meillä on säännölliset roolileikit, kun astutaan digimyyntiin saappaisiin ja jutellaan suoraan asiakkaiden kanssa, myyntiin opastuksella toki. Se on samalla kamalaa, mutta myös tosi opettavaista. Näistä ollaan opittu tosi paljon ja pystytään niiden kautta havainnoimaan kehitettävää ja myös poistamaan esim. turhia välivaiheita prosessista.” (H3)

”Workshopeja on erilaisia, ei voi sanoa että olis tietynlaisia. Kokeillaan eri tyylejä ja tapoja tehdä. Se on just sitä agilea.” (H5)

Kuvio 11 kokoa haastatteluista ketterän kehittämisen ja kokeilujen hyödyt, työkalut ja menetit sekä asiakkaiden osallistamisen keinot.



Kuvio 11: Haastatteluiden nostot: Ketterän kehittämisen & kokeilujen hyödyt, työkalut & menetit sekä asiakkaiden osallistamisen keinot

#### 4.1.3 Osaaminen ja kyvykkyydet

Vastaajilta kartoitettiin, millaista osaamista ketterien menetelmien haltuunotto heidän mielestään edellyttää. Lisäksi kysyttiin, mitä kyvykkyyksiä organisaatiossa tarvitaan ketterän asiakaskeskeisen ajattelutavan lisäämiseksi heidän kokemustensa mukaan.

Haastateltavat nostivat joustavuuden, sopeutumiskyvyn, tiimi-, viestintä- ja ihmissuhdetaidot sekä epävarmuuden sietämisen tärkeimmiksi osaamisalueiksi ketterien menetelmien haltuunottamiseksi.

”Menetelmänä se ei ole rakettitiedettä, mutta se vaatii joustavaa ajattelumallia, että pystyy vaihtamaan asiasta toiseen suht nopeasti. Myös sopeutumiskyky, että sietää epävarmuutta. Vaatii myös hyviä kommunikointitaitoja, että kaikki tarvittavat eri osapuolet pysyy kartalla siitä missä mennään, koska koko ajan tapahtuu paljon ja tulee muutoksia, niin siitä kaikki relevantit ihmiset pitää olla tietoisia.” (H4)



”Omassa roolissa viestintätaitojen lisäksi niin ihmissuhdetaitoja ja neuvottelutaidoistakaan ei olisi haittaa. Siinäkin joustavuus ja argumentointi, että miksi mitään tehdään, missä järjestyksessä tai miksi jotain ei tehdä, että ne pystyy perustelemaan.” (H1)

”Tiimitaidot on tosi tärkeitä, sanoisin melkein että yksi tärkeimmistä. Sun pitää pystyä toimimaan tiimissä, auttaa kollegaa ja asiakasta, viestimään oikeaan aikaan oikeassa paikassa.” (H3)

Lisäksi useampi haastateltava myös nosti ketterän kehittämisen perustietämyksen kasvattamista, jotta osaamista pystyy käytännössä soveltamaan työssään. Taitojen kasvattaminen organisaatiolaajuisesti nähtiin edellytyksenä yrityksen kehittymiselle. Organisaatioilta kaivattiin kyvykkyyttä selkeyttää organisaatiolaajuisesti mitä ketterät asiakaskeskeiset toimintatavat tarkoittavat juuri heidän yrityksessään: haastateltavista suurin osa painotti johtamistaitoja sekä viestinnän terävöittämistä, jotta ketterä ajattelutapa lisääntyisi ja jäsenyisi organisaation laajuisesti.

”Ihan perusoppejakin (ketterästä kehittämisestä) pitää laajentaa koko yrityksessä, jotta ymmärrys kasvaa. Saattaa olla tiimiläisiä, jotka ei tiedä mitä se just meillä tarkoittaa tai mitä se vois tarkoittaa. Joku peruspaketti tai koulutus tms. tietojako olis erittäin hyvä.” (H4)

”Kyvykkyyksistä ylipäätään se, että organisaatiossa ymmärrettäisiin mitä agile tarkoittaa ja mitä se tarkoittaa siinä, että mitä tulee ulos - eli meillä ei tule yksi valmis paketti ulos ja sitten sitä ei enää tehdä vaan sitä rakennetaan palasista ja pyritään löytämään mikä tuo eniten businesshyötyä. Se varmaan tärkein.” (H2)

”Johtaminen on hirveän tärkeää ja ollaan kyllä huomattu, jos siihen ei ole panostettu. Viime aikoina tähän on itseasiassa kiinnitetty extrahuomiota valmentaan esimiehiä huomioimaan oikeita asioita. Pikkuhiljaa tää kehittyy ja esimiehet keskittyy entistä enemmän etenkin viestintään ja yhteisymmärryksen luomiseen.” (H4)

”Nyt on eroavaisuuksia siinä mitä johto haluaa ja mitä käyttäjät haluaa tai sanoo. Gäppi siinä on tosi iso. Siihen on kyllä tullut parannusta, ennen se oli tosi vahvasti me ja he, mutta sekin varmaan riippuu tosi paljon organisaation osasta. Voi olla enemmän ja vähemmän sellaista vastakkainasettelua (tiimien välillä). Tavoite pitäisi kuitenkin olla sama. Välillä se tietynlainen viestintä tai vähättely voi olla räikeääkin, että miten joku kehitys voi olla näin hidasta vaikka kyse voi olla priorisoinnista (miten eri kehityskohteet on priorisoitu).” (H1)

”Siihen liittyy se joustavuus myös organisaationa. Pitäisi olla joustava. Johtamisen merkitys on iso, jotta kaikki menisi samaan suuntaan ja kaikilla olisi yhteinen tavoitetila... kaikkilahan pitäisi olla yksi yhteinen tavoite ja se on johtamisen tärkeä kulmakivi, että saataisiin se yhteinen tavoite viestittyä kaikille ja että hommia tehdään yhdessä eikä erikseen.” (H5)

”Jos viestintä sakkaa sen huomaa kaikki. Jos se toimii, sitä ei huomioida. Tää on vaan niin moneen kertaan huomattu ja ihan supertärkeää kaikille.” (H3)

#### 4.1.4 Yrityskulttuuri ja organisoituminen

Seuraavaksi kartoitettiin haastateltavien mielipiteitä ja kokemuksia siitä, miten yrityskulttuuri tukee asiakaskeskeistä ketterää kehittämistä heidän organisaatiossaan. Yrityskulttuurin koettiin heidän organisaatioissaan haastateltavasta riippuen joko vahvistavan tai heikentävän ketterän kehittämisen onnistumista sekä asiakaskeskeistä ajattelua ylipäätään.

”Koen, että meillä yrityskulttuuri on kehityksen mahdollistaja. Vaikka ollaan aika iso organisaatio ja samanaikaisia isoja projekteja on meneillään niin yrityksen arvot ja viestintä toimii. Johto nostaa kehityskohtia koko ajan esille. Se kyllä vaikuttaa ihan hirveesti kaikkien tiimien kehittämiseen ja kokeiluihin, kun niitä arvostetaan.” (H4)

”Ketterää kulttuuria pitäisi kyllä kehittää. Toki vastuu on ihan jokaisella, mutta se lähtee johdosta ja siitä fiiliksestä mikä luodaan. Onko johto muutoksessa ja toiminnassa mukana? Onko päätökset helppo viedä eteenpäin, pystytäänkö oikeasti olemaan ketteriä? Siinä olis paljon kehitysvaraa.” (H2)

”Aina kun saadaan onnistumisia ja hyviä juttuja niin kyllä niitäkin varmasti osataan arvostaa ja varmasti ne johtajat, jotka on vähän lähempänä kehitystä niin myös pystyy nostamaan niitä onnistumisia esiin eli vaatii myös ”kissan hännän nostamista”, että muistetaan myös ne hyvät asiat matkan varrella.” (H1)

Epäselvät roolit ja vastuut kehittämiselle koettiin organisoitumisen haasteina useamman vastaajan toimesta.

”Ehkä roolitus, että kuka vastaa jo mistäkin, sen kanssa onkin tehty paljon töitä viime vuosi, mutta ei se edelleenkään oo kauhean selkeä mikä on kenenkin vastuu. Viime aikoina paljon purettu tiettyjä rakenteita ja välirooleja ja on luovuttu tietyistä toimintamalleista. Esim. isosta eri kehitystiimien välisestä SAFE-henkisestä inkrementtiplänäksestä on luovuttu, mikä on tavallaan hyvä koska se on kallista meille, mutta sitten että saadaan läpinäkyvyys siihen mikä tiimi tekee mitäkin, niin on vaatinut työtä.” (H1)

”Vastuunjakoa pitäisi selventää ihan joka tasolla. On paljon ihmisiä, jotka ei oikeen tiedä ylipäätään miksi tätä tehdään tai että miten mikäkin on kenenkin vastuulla. Toki sitä roolia pitää itse kunkin myös haluta ottaa.” (H3)

Johtamiselta kaivattiin useamman vastaajan toimesta arvojen esille nostamista ketterän kehittämisen viestimiseksi organisaatiossa.

”Itsellä tulee mieleen agilesta kulttuurista arvot ja arvojen kautta johtaminen, niin ei se näy. Yksittäisillä ihmisillä joo, mutta enemmän se menee työkalut edellä kuin arvot edellä. Ja että asioita perusteltaisiin, että koska arvot ovat nämä niin näin toimitaan, olisi asia mikä hyvänsä.” (H3)

”Ollaan tän hankkeen kanssa varmasti johdon mielenkiinnon alaisena koska ollaan iso ja pitkän, kalliin hankkeen kanssa tekemisissä ja millä on myöskin isot asiakasvaikutukset, niin ollaan kiinnostuneita. Mutta se, miten agile ymmärretään vaihtelee isosti. Varsinkin kun lähdetään tekemään isoa uutta toiminnallisuutta, niin tulee yllätyksenä kauan aikaa siihen oikeasti menee.” (H1)

”Toki arvot on tosi tärkeitä ja johdon tulee näyttää oman toiminnan kautta ja esimerkillään miten agiilisti toimitaan.” (H2)

”Myös kokeilukulttuuri näkyy tässä. Eihän sitä ole jos johto ei sitä mitenkään ilmennä, eikä se näy yrityksen omissa arvoissa.” (H4)

Organisaation hierarkia nousi esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa tärkeänä osana ketteryuden ja kokeilujen mahdollistajana tai sen esteenä. Päätöksenteon sujuvuus korostuu matalamman hierarkian organisaatioissa ketteryuden mahdollistajana, kun taas niiden haastateltavien osalta, joissa hierarkia oli moniportaisempaa, päätöksenteko korostui taasen kehitettävänä asiana.

”Sitten kyllä hierarkia on tärkeä nostaa esille. Meidän yrityksessä se näyttäytyy hyvänä, ainakin meidän kehitystiimeille sopivan. Päätöksenteko etenee tosi sutjakkaasti, ei meillä joudu pyytämään lupaa ja kierrättämään päätöksiä pitkin poikin eri elimissä.” (H5)

”Varmaan mitä lähempänä ollaan IT:tä ja kehitystä ja liiketoimintaa - mitä lähempänä johto on kehitystä niin varmaan sitä realistisempi kuva heillä on mitä se tarkoittaa, miten sitä olisi hyvä tehdä ja ohjata. Mitä kauemmaksi mennään kehityksestä niin sitä sumuisemmaksi näkemys ja ymmärrys menee... Peruskommentit mitä kuulee kauemmasta liiketoimintajohdosta on sitä, että miten tässä voi kestää niin kauan.” (H1)

”Pakko sanoa vielä firman hierarkiasta: toki meillä keskikokoisena yrityksenä tässä mahdollisuuksiakin erilailla toteuttaa, mutta on se vaan tosi toimiva ollut ainakin tähän asti. Se näkyy ainakin päätösten sujuvuutena. Jos halutaan muutoksia tai edistystä niin sen voi tehdä, sitä ei jumiteta jossain paikassa X viikkokausia - asiat etenee.” (H2)

”Meillä on suht hitaat prosessit kyllä kun väliportaita paljon. Vaikka tehdään kokeiluja ja ketterää kehitystä niin itse prosessit koko homman ympärillä on kyllä pitkät. Se turhauttaa ja olis kyllä petrattavaa isosti koko ketjussa.” (H4)

#### 4.1.5 Organisaation tuki ja onnistumiset

Haastatteluissa kartoitettiin organisaatioilta koettuja tukielementtejä ja onnistumisia, joita on saatu asiakaskeksien ketterän kehittämisen osalta.

Useampi haastateltava nosti kouluttautumisen ketteriin menetelmiin tärkeäksi tueksi, jota yritys on antanut edistääkseen ketterää kehittämistä organisaatiossaan. Koulutusta on saanut niin itseopiskelun kuin organisaation yhteisen järjestetyn kouluttautumisen avulla.

”Kouluttautumismahdollisuudet on meidän organisaatiossa tosi hyvät, vaatii vaan oma-alotteisuutta, että etsii ja löytää koulutukset mihin haluaa mennä. Eli meillä pääsee kyllä, jos on viitseliäisyyttä, aikaa ja halua etsiä sopivia koulutuksia.” (H1)

”Musta tässä työssä ei onnistu, ellei koko ajan kouluttaudu lisää. Meillä siihen saa käyttää työaikaa ja se kuuluu ihan melkein jokaiseen viikkoon.” (H5)

”Osaamisen kehittäminen on aika ytimessä, sanoisin. Meidän firmassa järjestetään yhteisiä koulutuksia, niitä voisi olla enemmänkin ja säännöllisesti. Itse pitää tosi paljon ottaa selvää ja olla kiinnostunut aiheesta.” (H4)

Myös joustavuus nousi tärkeänä elementtinä tuen kannalta: useamman haastateltavan organisaatiossa saa jatkuvasti ehdottaa ja kokeilla esimerkiksi uusia kehittämistä helpottavia metodeja tai työkaluja. Useampi haastateltava korosti myös tietynlaista organisaation ilmapiiriä ja yhteishenkeä onnistumistekijänä siihen, että ideoita ja kokeiluja voidaan tehdä ketterään tapaan.

”Työkalut on sellaisia, että pyritään koko ajan miettimään parempia ja siinäkin kiva, että tiimit saa itse tietyissä raameissa päättää mitä työkaluja haluaa käyttää.” (H1)

”Meillä ei ole määriteltynä työkaluja, vaan kaikki saa ehdottaa uusia, kokeilla ja hyödyntää mitä haluaa. Siihen oikeestaan ihan kannustetaankin.” (H3)

”Ideoita saa pallotella ja ehdottaa ihan vapaasti. Kaikkea ihan hölmöäkin saa ehdottaa ja virheet tavallaan kuuluu asiaan.” (H5)

”Se henki on tärkeä, että voidaan kokeilla ja kehittää. Toimintatapoja myös muutetaan jos joku ei toimi eikä ketään ns. tuomita jos menee mönkään.”

Ketterän asiakaskeskeisen kehittämisen onnistumisia on koettu haastateltavien kokemusten mukaan uusien tuotteiden ja toimintojen nopeassa käyttöönotossa sekä vikkelenä edelleenkehittämisenä. Myös sisäisten prosessien hioutuminen ja tiimiytyminen nostettiin onnistumisten joukkoon. Palautteen saaminen korostui myös onnistumisissa: useampi vastaaja koki, että palautteiden saaminen on tärkeää niin asiakkailta kuin sisäisestikin organisaatiossa. Myös sisäisten prosessien hioutuminen ja tiimien toimintamallien kehittäminen koettiin merkitykselliseksi.

”Ja kun on nää (uudet palvelut) saatu käyttöön niin ollaan saatu alasajettua vanhoja järjestelmiä. Asiakaspalaute mitä saatu on ollut hyvää, niin loppuasiakkailta kuin sisäisiltä käyttäjiltä, että on helppokäyttöinen, hyvä visuaalinen ilme yms. On aina tosi tärkeää saada palautetta.” (H1)

”Vikkelät käyttöönotot ja saatu palaute itse asiakkailta on tärkeää, jotta tiedetään missä mennään ja ollaanko menty oikeaan suuntaan. Myös firman sisältä saatu palaute ja tsemppi on kaikilta osin tosi tärkeää.” (H4)

”On saatu oman tiimin sisällä prosessia kehitettyä ja tapoja miten asioita tehdään, vaikka miten testataan ja tiimin sisäistä tekemistä, siinä saatu iso harppaus eteenpäin jo vaikka vain puolessa vuodessa. Nytkin kun on oltu täysin etänä jonkin aikaa, niin on saatu työkalut ja toimintamallit tukemaan, että on pystytty etänä toimimaan melkein samoin kuin kasvotusten. Tottakai on paljon hyötyjä siinä, kun toimii ihmisten kanssa kasvotusten ja pystyy paremmin lukemaan ilmeitä, eleitä, äänenpainoja ja muutenkin se sosiaalinen aspekti siinä työn teossa.” (H2)

”Kaikki kehitytään koko ajan, ei vain se palvelu mitä hiotaan. Kaikki tiimit tekee tätä intohimolla ja samalla tiimiyytään ja kehitetään omiakin malleja toimia kun opitaan lisää.” (H3)

#### 4.1.6 Haasteet ja esteet

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin millaisia haasteita he ovat kokeneet ja mitä esteitä he ovat nähneet asiakaskeskeisessä kehittämisessä organisaatioissaan. Vastaajat myös kertoivat, miten prosessia voisi heidän mielestään tehostaa.

Yhteisiä haasteita haastateltavien kesken nousi esiin viestinnän, roolituksen ja toiminnan ohjauksen osalta. Toisaalta se, mitä jotkin vastaajat kokivat onnistumiseksi yrityskulttuurin auttaessa ketterän kehittämisen eteenpäin viejänä, koki osa haastateltavista juuri yrityskulttuurin haasteeksi omassa organisaatiossaan.

”Viestintä on myös haasteellista, kun on kyse näin isoista hankkeista. Meillä oli aiemmin henkilö, joka vastasi hankkeen viestinnästä, mutta nyt kun häntä ei ole hetkeen ollut mukana niin se on vaikuttanut läpinäkyvyyteen. Ja vaikuttaa myös yhteishenkeen, kun ei tuu sellasta infoa yhteisestä tekemisestä ihan asiaan liittyen mutta myös tiimien esittelyitä ja vähän kevyempääkin juttua. Se on jäänyt täysin tiimien vastuulle. Eli kuka vastaa yhteisen hengen luomisesta tai miten yhteishenkeä voidaan luoda etenkin nyt etämaailmassa.” (H1)

”Tiimin tasolla tulee mieleen ehkä, kun on joitain ihmisiä, että heidän mielestään vaikka agilea olisi pitänyt tehdä eri tavoin, kuin miten sitä meillä tehdään ja eivät ole pystyneet sopeutumaan siihen ja sitten se on oireillut eri tavoilla. Eli jollain tavalla ei ole pystytty hyväksymään, että tämä on meidän tapa tehdä.” (H2)

”Rooleja tulisi selkeyttää ihan varmasti. Meillä vastuut vaihtuu niin tiuhaan, että sitä itsekin sortuu tekemään vasemmalla kädellä jotain, jonka muistaa vanhastaan vaikka se vaan pitäisi jättää kollegalle, jonka vastuualueeseen sen nykyään kuuluu ja luottaa siihen. Mentorointi voisi olla tällaiseen hyvä.” (H4)

”Kulttuurissa on varmasti parantamisen varaa. Ihan siinä, että ymmärrettäisiin kaikki mitä juuri meillä ketterä kehittäminen tarkoittaa, miten sitä edistetään ja miksi. Ihan perusjuttuja pitäisi käydä läpi mun mielestä organisaatiotasolla. Toki johdolla on tässä mun mielestä ihan valtavan iso merkitys.” (H3)

Kouluttautumismahdollisuudet nousivat niin ikään joko onnistumisten tai haasteiden joukkoon riippuen haastateltavasta. Useampi vastaaja koki, että mentorointi olisi ollut etenkin uran alkuaikoina erinomainen oppimisen keino.

”Oltais kaivattu jonkinlaista couchausta tai mentorointia, että olisi joku kokeneempi kertomassa näistä agile-metodeista niin olisi auttanut paljon varmasti.” (H4)

”Roolitukseen liittyen haasteena, että kun lähimmän työparin kanssa ei aloittaessa oltu agile-maailmassa niin ei ole ollut kokemusta niin ei voi nojata kokemukseen ja todeta syvällä rintaäänellä, että näin tää kannattaa tehdä. Se on ollu aika kivinen polku sitten vaan oppia. Just jotain koutsasta tai mentorointia tai mitä ikinä olisin kaivannut alkuun, että miten oikeasti ja missä järjestyksessä asioita käytännössä tekemisenä kannattaa tehdä.” (H1)

”Jotenkin kouluttautumismahdollisuuksia pitäisi parantaa ihan valtavasti. Työaikaa ei saa käyttää kouluttautumiseen ja mitään yhteisiä koulutuksia tai mahdollisuuksia ei oo ollut miesmuistiin.” (H2)

Haastateltavista osa koki esteeksi tai haasteeksi omassa organisaatiossaan ketterän ajattelutavan sanoman ymmärtämisen muissa organisaation osissa, osa taas nosti tämän oman organisaation hyviin puoliin. Päätöksenteon hitaus, ohjauksen ketteryys ja kulttuurimuutoksen hitaus koettiin esteiksi osalla haastateltuja.

”Se vaatii tosi paljon vuoropuhelua, että nyt tulee tällanen versio, se ei ole lopullinen, sitä kehitetään. Pitäisi saada agile-mindsetti myös asiakaspalveluun. - Tuomalla niitä ominaisuuksia uuteen järjestelmään helpommin ja nopeammin asiakasneuvojan saataville nopeuttaa myös asiakaspalvelun tilannetta. Eli tää helpottaa sekä asiakkaiden, että sisäisten prosessien sujuvuutta.” (H1)

”... jos miettii laajemmin organisaatiossa niin just se, että kuinka hyödyllisenä meidät koetaan ja kuinka hyödyllisenä me voidaan kokea olevamme osana organisaatiota, jos tulee negatiivisvaikutteista kommenttia, että miksi tämä kestää ja miksi tämä on tällainen - niin just se ymmärrys yleisesti siitä, mitä agile oikeasti tarkoittaa.” (H2)

”Joskus joku sanoi, että kun puhutaan ketterästä niin ei voi sanoa että ”ketterä = nopea”, että tarkoittaisi että kun tehdään ketterästi niin me saataisiin tosi nopeasti valmiiksi, sehän ei oo synonyymi sille vaan tarkoittaa että tehdään liiketoimintahyöty edellä tai niitä asioita, joista on hyötyä. Se ymmärrys välillä puuttuu organisaatiosta.” (H1)

”Toisinaan päätökset vie aika kauan aikaa, eri portaita välissä on turhan paljon. Sehän ei oikeastaan es ole agilea, eli siihen vois kyllä tuoda ketteryyttä.” (H4)

”Kun lähdetään tekemään jotain isoa uutta toimintoa niin kaikki kumileimasimet eri joryista on aika raskas prosessi. Että miten eri kehitystiimit, joita se koskettaa niin miten ne saataisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa mukaan, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kuva siitä mitä se vaatii ja miten iso työ siinä on. Siinä on kyllä paljon kehitettävää... mutta kaikki se taustatyö siellä taustalla, mitä tehdään missäkin vaiheessa ja miten se pyörii - siinä ei olla vielä kauhean agileja.” (H1)

#### 4.1.7 Tulevaisuuden liiketoiminnan kehittäminen

Viimeiseksi kartoitettiin vastaajien mielipiteitä ketterän palvelukehityksen merkityksestä tulevaisuuden asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisessä. Kaikki vastaajat kokivat, että ketterä palvelukehitys on tärkeää tulevaisuuden asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisessä. Aikainen kehittäminen, palautteen saannin tärkeys ja nopeat korjausliikkeet

liiketoiminnan kannalta merkityksellisiin seikkoihin nousivat vastauksissa esille yhteisinä tekijöinä.

”Nopea reagointi tulee varmasti vaan korostumaan tulevaisuuden kehittämisessä. Jos siinä ei ole mukana, niin putoaa keltasta.” (H5)

”On tärkeää koska saadaan asioita mahdollisimman nopeasti ulos, saadaan kommentit ja palautetta siitä, miten tätä voitaisiin parantaa tai tehdä eri tavalla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa kun se on vielä helppo korjata. Se tehostaa myös tekemistä ja devausta, saadaan heti kommentit myös siihen, pystytään heti palaamaan ja työstämään sitä uudelleen. Eikä niin, että vaikka palataan monen kuukauden päästä pitää että mikähän tää juttu oli mitä tehtiin.” (H1)

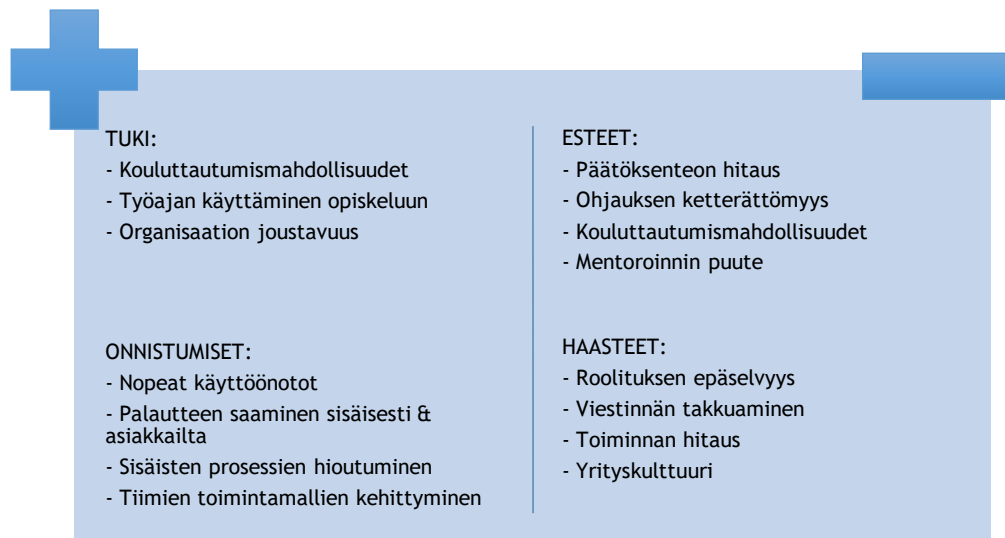
”Feedback-luuppi on nopea, jotta voidaan tehostaa myös tekemistä, että tehdään asioita, kun ne on vielä tuoreena mielessä.” (H4)

”Oon ollut aiemmin mukana ns. perinteisessä kehittämistyössä ja paluuta siihen ei kyllä ole. Eihän tämäkään täydellistä ole, mutta tässä korostuu just se liiketoimintalähtöisyys ja tulevaisuuden ennakointikyky. Organisaatiotasolla on paljon kehitettävää tänkin osalta, mutta ollaan varmasti oikealla matkalla.” (H3)

#### 4.2 Haastattelutulosten koonti

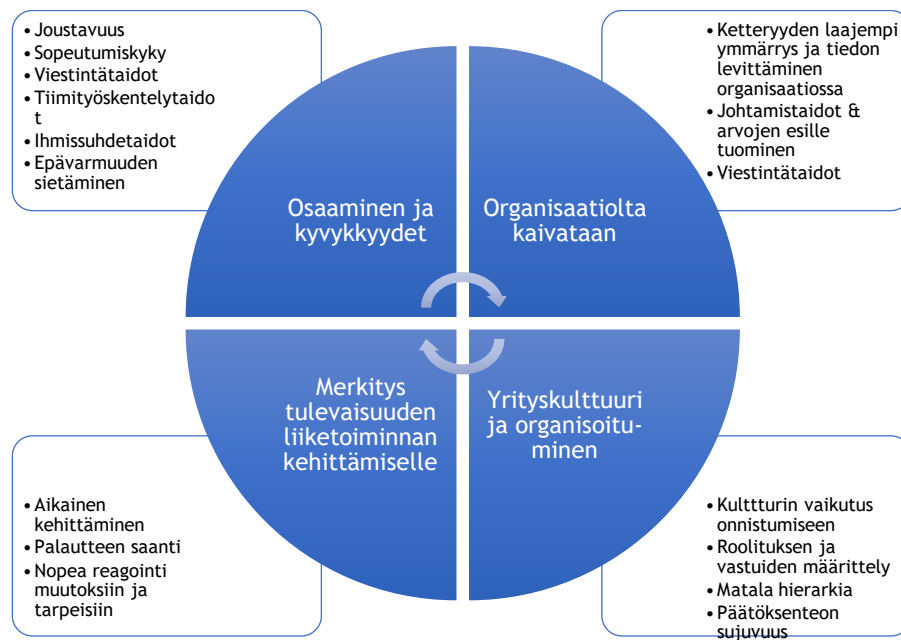
Haastatteluissa nousi esiin useita yhtäläisyyksiä eri vastaajien kesken. Kuvio 12 erottelee haastatteluissa esille nousseita asioita organisaation tuen ja onnistumisten sekä esteiden ja haasteiden osalta ketterälle kehitykselle. Kouluttautuminen nähtiin tärkeänä osa-alueena ja sen mahdollistaminen koettiin vastaajasta riippuen joko organisaatiolta saadun tuen tai esteiden puolella. Ne vastaajat, jotka kokivat saavansa tukea kouluttautumisesta, saivat myöskin käyttää opiskeluun työaikaansa. Tämä nähtiin organisaation taholta joustavuutena niin kouluttautumiseen liittyen, mutta myös muutoin menetelmien valinnan vapauteen ja kokeiluiden mahdollistamiseen liittyen. Esteiksi nostettiin päätöksenteon hitaus ja ohjauksen ketterättömyys niiden osalta, jotka kokivat, että menetelmät ovat muutoin hallussa, mutta prosessit menetelmien ympärillä eivät vielä ole ketteriä. Useampi haastateltava olisi myös kaivannut mentorointia aiheeseen liittyen uransa aikana.





Kuvio 12: Haastatteluiden nostot: Organisaation tuki ja onnistumiset vrs. esteet ja haasteet ketterälle kehitykselle

Onnistumisia koettiin nopeiden käyttöönottojen, sisäisten prosessien hioutumisen sekä tiimien toimintamallien kehittymisen osalta. Myös palautteen saannin tärkeys korostui niin asiakkaiden kuin organisaation sisäisen palautteensaannin osalta. Ne haastateltavat, jotka näkivät esteiksi päätöksenteon hitauden ja ohjauksen ketterättömyyden, nostivat haasteiksi toiminnan hitauden ja haasteet yrityskulttuurissa omassa organisaatiossaan. Asiakaskeskeinen ketterä kehittäminen ei ole siis näissä organisaatioissa haastateltavien kokemuksen mukaan välttämättä toteutettu parhaalla mahdollisella tavalla, sillä se ei näy yrityksen toiminnassa isossa kuvassa. Kuviossa 13 näkyy yhtenä osa-alueena, mitä haastateltavat kaipaavat organisaatioiltaan: ketteryyden laajempaa ymmärrystä ja tiedon levittämistä organisaatiolaajuisesti. Myös roolituksessa ja viestinnässä koettiin haasteita. Nämä näkyivät myös johtamistaitojen tärkeyden korostamisena ja siinä, että johdon toivottiin viestivän selkeästi arvojen ja asiakaskeskeisyyden ja juuri kyseisen organisaation tavoista hyödyntää ketteriä toimintamalleja ja sen tärkeyttä.



Kuvio 13: Haastatteluiden nostot: Osaaminen ja kyvykkyudet, yrityskulttuuri ja organisoituminen, organisaatiolta kaivataan & merkitys tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämiseksi

Yrityskulttuurin vaikutus asiakaskesteisten ketterien menetelmien juurruttamisessa organisaation toimintatapoihin koettiin erittäin tärkeänä elementtinä onnistumiselle. Onnistunut kulttuuri korostaa joustavaa päätöksentekoa, matalaa hierarkiaa ja päätöksenteon sujuvuutta. Tietynlaisen ketterän ajattelutavan levittäminen tai sen täsmäntäminen nousi myös tärkeänä elementtinä usean haastateltavan vastauksissa. Roolitus ja vastuut olisi hyvä määritellä selkeästi tiimien ja yksilöiden osalta, jotta päätökset pystytään tekemään mahdollisimman sujuvasti ja työt jakamaan järkevästi. Haastateltavat nostivat joustavuuden, sopeutumiskyvyn, tiimi-, viestintä- ja ihmissuhdetaidot sekä epävarmuuden sietämisen tärkeimmiksi osaamisalueiksi ketterien menetelmien haltuun ottamiseksi ja sen asiakaskesteisten metodien mahdollistajiksi. Kaikki vastaajat kokivat, että ketterä palvelukehitys on tärkeää tulevaisuuden asiakaskesteisen liiketoiminnan kehittämisessä. Aikainen kehittäminen, palautteen saannin tärkeys ja nopeat korjausliikkeet liiketoiminnan kannalta merkityksellisiin seikkoihin nousivat vastauksissa esille yhteisinä tekijöinä.

#### 4.3 Malli koulutuskokonaisuuksista

Oppiminen ja kouluttautumismahdollisuudet asiakaslähtöisiin ketteriin menetelmiin nousivat haastateltavien vastauksissa esiin joko organisaatiolta saadun tuen kuin esteidenkin puolella. Ne haastateltavat, jotka kokivat saaneensa tukea kouluttautumiseen, korostivat opiskelun mahdollistamista myös työajalla, sillä sen koettiin oleva tärkeä osa organisaation tietotaidon ylläpitämistä. Kouluttautumisen monimuotoisuus esiintyi vastauksissa, osan nostaessa esiin

itseopiskelun tärkeyden, mutta myös yhteisten koulutuskokonaisuuksien mahdollistamisen organisaation taholta. Ne, jotka kaipasivat koulutusmahdollisuuksia enemmän ja kokivat sen jopa esteenä ketterän kehittymisen laajentumisessa organisaatiossaan, olisivat kaivanneet yritykseltä tukea opiskelun mahdollistamiseksi työajalla. Myös mentorointi nähtiin useamman vastaajan toivelistalla: sitä olisi kaivattu etenkin uran alkutaipaleella siten, että kokeneempi kollega olisi ollut tukena auttamassa. Mentoroinnin mahdollistamista toivottiin järjestettävän organisaation puolelta oppimisen tukemiseksi.

Myös Ojala (2018, 163-164.) nostaa osaamisen ja kouluttautumisen olevan ketterästi oppivan organisaation yksi tärkeimmistä voimavaroista ja korostaa, että on organisaation itsensä vastuulla kehittää henkilöstön oppimista. Jotta yritys voi tuottaa palvelujaan asiakkailleen ja menestyä kilpailussa, on sen koko ajan opittava. Järvinen ym. (2014, 110-111.) toteavat oppivan organisaation olevan mahdollisuus olla ketterä. Itseohjautuvan ryhmän taustalla on kuitenkin konkreettiset pelisäännöt ja yhteisesti sovitut toimintatavat (Järvinen ym. 2014, 110-111.). Ketterän kehityksen logiikkaa ei ole vaikea ymmärtää, mutta suurin haaste on ketteryyden vieminen organisaation kulttuuriin ja toimintamalleihin. (Opelt ym. 2013, 1-3.)



Kuvio 14: Tarpeet asiakaskesteisten ketterien menetelmien kouluttamisessa: teoria vrs. haastatteluista kerätty empiria

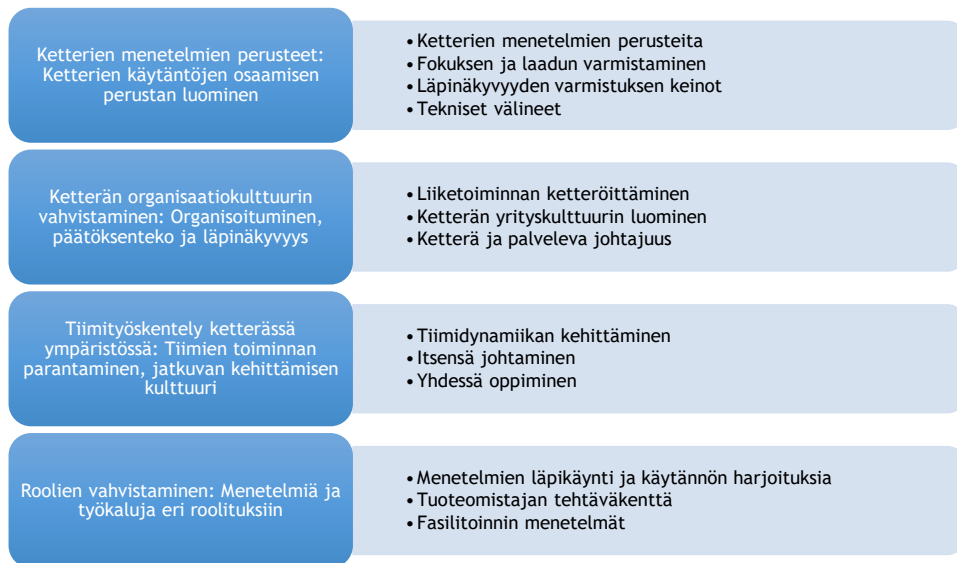
Ketterät menetelmät ja asiakaskesteinen kehittäminen saattavat luettuna kuulostaa yksinkertaiselta, mutta metodien ja ketterän ajattelun soveltaminen käytännön työskentelyyn ja organisaation kulttuuriin voi usein olla haastavaa. Tämä näkyi niin teorian kuin haastateltujen kokemuksissa ja peilautui vahvasti myös opinnäytetyön alkuperäisen toimeksianto-organisaation tapauksessa, kun alle vuodessa päädyttiin irtisanomaan koko

palvelumuotoiluosasto, joka ainoana tiiminä yrityksessä edisti ketterän kehittämisen metodien viemistä käytäntöön.

Kuvio 14 vertaa teorian ja haastatteluista kerätyn tiedon välistä yhteyttä asiakaskeskeisten ketterien menetelmien kouluttamisessa. Haastatteluista saatujen tulosten ja teorian pohjalta kehitin koulutusmallin, joka koostuu neljästä oppimiskokonaisuudesta. Koulutusmalli toimii apukeinona organisaatioille, joissa ketterää asiakaskeskeistä kehittämistä halutaan juurruttaa osaksi organisaatio- tai toimintakulttuuria. Koko henkilöstön koulutuksen sijaan koulutuksen painopisteen kannattaa Ojalan (2018, 239-240.) mukaan olla oppimispyrähdyksissä, joissa valitulle yksilölle tai joukolle opetetaan asiat pienempinä asiakokonaisuuksina ja he opettavat tämän jälkeen osaamistaan jälleen organisaatiossaan eteenpäin. Ojala (2018, 183-186.) korostaa jaetun tiedon merkitystä, sillä jakaen tieto muuttuu yhteiseksi osaamiseksi ja sen myötä merkitys kasvaa koko organisaatiossa. Näiden seikkojen vuoksi koulutusmallin osakokonaisuuksien välissä kouluttautuvien olisi aikaa tehdä konkreettisia muutoksia omaan työhön tai organisaation työskentelymalleihin. Koulutuskokonaisuuksia voisi käydä yhteisesti ryhmänä, jotta ryhmä pääsee jakamaan kokemuksiaan opitusta sekä siitä, miten opitut asiat toimivat konkreettisesti kunkin asiantuntijan käytännön työssä.

Muun muassa Kanninen ym. (2017) ja Ojala (2018) nostavat mentoroinnin organisaation oppimisen keinona, jossa mentoroitavana voi olla niin yksilö kuin ryhmäkin. Mentoroinnin tavoitteena on kehittyminen, jossa kummallakin osapuolella on aktiivinen rooli ja johon liittyy vahva sitoutuminen, tavoitteellisuus ja luottamuksellinen vuorovaikutus. Vaikka päämääränä on mentoroitavan kehittyminen, tapahtuu oppimista usein molemmiin puolin. (Kanninen ym. 2017 & Ojala. 2018, 200.)

Koulutusmallissa koulutuksiin voisi hakea apua ja opetusta joko organisaation ulkopuolelta kouluttajien muodossa tai käyttäen yrityksen sisäisiä resursseja siten, että esimerkiksi joitain osioita voisi kouluttaa organisaation sisäisesti kokeneempien konkareiden johdolla. Näin voitaisiin myös toteuttaa osaltaan mentorointia, joka nousi sekä teoriassa, että empiriassa useamman haastateltavan vastauksissa esille yhtenä osa-alueena, jota olisi kaivannut etenkin uran alkutaipaleella. Koulutuspolun varrella voisi muodostaa myös mentorointiryhmiä tai -pareja, jolloin kokeneemmat kollegat voivat auttaa kokemattomampia työtovereitaan syventyvästi tiettyyn osa-alueeseen.



Kuvio 15: Kouluttautumismalli organisaation asiakaskeksien ketterän kehittämisen juurruttamiseksi

Kuvio 15 kokoaa kehitettyä mallia koulutuskokonaisuuksista, joka pohjautuu teoriasta ja haastatteluista kerättyyn tietoon seikoista, joissa asiantuntijat ja organisaatiot kaipaisivat apukeinoja onnistuakseen asiakaskeksien ketterän kehittämisen juurruttamiseksi osaksi organisaation kulttuuria ja toimintatapaa. Koulutusmalli koostuu neljästä osakokonaisuudesta, joissa kussakin syvennyttään sen kokonaisuuden aihealueisiin tarkemmin:

- Ketterien menetelmien perusteet: Ketterien käytäntöjen osaamisen perustan luominen
- Ketterän organisaatiokulttuurin vahvistaminen: Organisoituminen, päätöksenteko ja läpinäkyvyys
- Tiimityöskentely ketterässä ympäristössä: Tiimien toiminnan parantaminen & jatkuvan kehittämisen kulttuuri
- Roolien vahvistaminen: Menetelmiä ja työkaluja eri roolituksiin

#### 4.3.1 Ketterien menetelmien perusteet

Ketterien menetelmien käyttöönotossa on tärkeää varmistaa, että kaikki osapuolet ovat aidosti ymmärtäneet menetelmien tarkoituksen, jotta mukavuusalueella pysymistä ja muuttumisen vastustamista pystytään ennaltaehkäisemään (Auer ym. 2013, 44). Ojala (2018, 183-186) korostaa organisaation tarvitsevan yhdessä tekemistä, hyvää vuorovaikutusta sekä tiedon ja osaamisen jakamista ollakseen ketterästi oppiva. Hyvä vuorovaikutus edellyttää, että ymmärretään ja arvostetaan toisia, puhutaan yhteistä kieltä sekä käytetään yhteisesti ymmärrettyjä termejä (Ojala 2018, 183-186). Auerin ym. (2013, 20) mukaan kuten kaikissa muutostilanteissa, myös ketterässä muutoksessa muutoksenhallinta tulee hoitaa huolella ja

johdon opastaa henkilöstöään, jotta he tietävät mistä ketterässä kehittämisessä on kyse heidän yrityskontekstissaan, miten se näkyy heidän työssään ja miten sitä jalkautetaan.

Ensimmäinen ehdotettu koulutuskokonaisuus kokoaa yhteen ketterän kehittämisen perusteita. Koulutuksessa keskityttäisiin nimensä mukaisesti perusteisiin ja tutustuttaisiin siihen, mitä ketteryys ja asiakaskeisyys juuri kyseisessä organisaatiossa käytännössä tarkoittaa, mitä mahdollisuuksia ketterien menetelmien haltuunotto edellyttää, miten projekteissa varmistetaan laadukkuus ja asiakaskeinen fokus sekä millaisia teknisiä välineitä ja metodeita yrityksessä on käytössä. Ketterien menetelmien termistö voi olla osalle tuntua hankalalta, joten perusteiden koulutuksessa on oiva paikka käydä läpi myös termistöä ja varmistaa, että organisaatiossa puhutaan yhteistä kieltä ja kaikki ymmärtävät, mitä tietyillä termeillä tarkoitetaan. Koulutuskokonaisuus koostuu alle luetelluista aihealueista:

Ketterien menetelmien perusteet: Ketterien käytäntöjen osaamisen perustan luominen

- Ketterien käytäntöjen perusteet
- Fokuksen ja laadun varmistaminen
- Asiakaskeisyys
- Tekniset välineet ja metodit

Ketterien menetelmien ja ajattelumallien soveltamista ei opita kerrasta, joten mallien perusajatuksiin on hyvä toisinaan myös palata. Ensimmäinen koulutuskokonaisuus olisi myös hyvä perusta organisaation uusille työntekijöille, jotka tarvitsevat työssään asiakaskeisiä ketteriä menetelmiä ja koulutusta juuri kyseisen organisaation tavoista toimia ketterän kehityksen parissa.

#### 4.3.2 Ketterän organisaatiokulttuurin vahvistaminen

Stickdorn ym. (2018) muistuttavat, että ketteryyden ja kokeilukulttuurin sisällyttäminen osaksi organisaation arkea ei käy hetkessä, sillä toimintamallin juurruttaminen organisaatioon vaatii niin organisaatorakenteiden, prosessien kuin käytäntöjen ja rutiinienkin muuttamista. Käytännössä kyse on siis muutosprosessista, joka tulee huolellisesti suunnitella ja johtaa. Auer ym. (2013, 44) toteavat, että uusien ketterien menetelmien mukanaan tuoma tuska organisaatiossa ei usein johdu menetelmän epäsopiuudesta organisaatiossa, vaan siitä, että organisaation haasteet muissa toimintatavoissa nousevat esille: yhteistyö, kommunikaatio, tiimien työskentelyvälineet, työnohjaus, johtamiskulttuuri, palkitseminen ja yrityksen kulttuuri saattavat kehittyä epäsuhtaisesti ketteryyttä kohti. Tärkeimpiä johtamishaasteita on vallan, vastuun ja luottamuksen antaminen tiimin ihmisille, mutta muutokset eivät voi kuitenkaan olla liian rajuja tai epämääräisiä (Auer ym. 2013, 44).

Otala korostaa (2018, 183-186) hyvää vuorovaikutusta sekä tiedon ja osaamisen jakamista ketterästi oppivan organisaation mahdollistamiseksi: jotta tietoa onnistuttaisiin jakamaan ketterästi, tulee organisaation rakenteiden, toimintojen ja työkalujen tukea tiedon jakamista sekä kannustaa siihen. Yrityksen siirtyessä ketteriin malleihin myös päätöksenteko muuttuu, sillä perinteisesti projektin alussa tehtävät päätökset siirtyvätkin säännöllisesti projektin aikana tehtäväksi, päätöksistä keskustellaan laajemmin ja itse päätöksenteko siirtyy projektia tekeville (Auer ym. 2013, 16). Myös isommissa ja kasvavissa organisaatioissa voidaan ylittää byrokratian ja jäykkyyden haasteita ja saavuttaa start-upin menestymisen kannalta välttämättömiä ominaisuuksia kuten nopeutta, ketteryyttä, oppimisen orientaatiota sekä innovoinnin kulttuuria. Onnistuakseen tämä vaatii kuitenkin johdon sitoutumisen lisäksi muutoksia organisaation rakenteissa, prosesseissa ja kulttuurissa. (Ries 2011)

Kun perusteet on hallussa, voisi koulutusmallissa siirtyä seuraavaan kokonaisuuteen. Toinen ehdotettu koulutuskokonaisuus tähtää ketterän organisaatiokulttuurin varmistamisen elementteihin: ketterän yrityskulttuurin luomiseen sekä ketterään ja palvelevaan johtajuuteen. Alle on lueteltu koulutuksen aihealueita.

Ketterän organisaatiokulttuurin vahvistaminen: Organisoituminen, päätöksenteko ja läpinäkyvyys

- Liiketoiminnan ketteröittäminen
- Ketterän yrityskulttuurin luominen
- Ketterä ja palveleva johtajuus

Kuten myös opinnäytetyön alkuperäisen toimeksianto-organisaation tapauksessa huomattiin, on tärkeää panostaa organisaatiotasoisesti ketterän organisaatiokulttuurin luomiseen, jotta yritys on kokonaisuudessaan valmis muuntamaan toimintaansa asiakaskeskeisesti ketterämpään suuntaan. Yrityskulttuurin koettiin myös haastateltavien organisaatioissa joko vahvistavan tai heikentävän ketterän kehittämisen onnistumista sekä asiakaskeskeistä kehittämistä ylipäättään organisaatioissaan.

Ehdotetussa koulutuksessa pureuduttaisiinkin muutosnopeuden varmistamiseen myös organisaatiotasolla, sillä ketterän kehittämisen perusosaamiseen kuuluu oleellisesti muutoksen hallinta. Koulutuksessa käytäisiin läpi myös keinoja organisaation yhteistyön vahvistamiseksi ja läpinäkyvyyteen tavoitteiden jakamisessa sekä vikkelen päätöksenteon mahdollistamisen keinoja. Koulutuksessa nostettaisiin myös valmentavaan ketterään johtamistapaan kuuluvia elementtejä. Organisaatiokulttuurin ketteröittämiseksi koulutukseen voisi osallistua organisaatiotasolta laajasti johtoa, esimiehiä ja muuta ketterän kehittämisen parissa toimivia työntekijöitä.

#### 4.3.3 Tiimityöskentely ketterässä ympäristössä

Gothelf (2014, 9) korostaa, että koko yrityksen henkilöstön tulisi olla ketterän kehittämisen kulttuurin parissa, sillä yhteistyökykyisistä, luovista ja uteliaista henkilöistä koostuva tiimi on yrityksessä se tiimi, joka tuottaa ratkaisun ongelmiin. Myös Auer ym. (2013, 26-27.) toteaa, että voimakkaan ohjauskulttuurin sijaan on tärkeämpää panostaa siihen, että kehitystiimit sisältävät jo valmiiksi tarvittavaa osaamista. Tärkeimpiä johtamishaasteita on vallan, vastuun ja luottamuksen antaminen tiimin ihmisille, mutta muutokset eivät voi kuitenkaan olla liian rajuja tai epämääräisiä (Auer ym. 2013, 44). Soini (2013, 68.) korostaa oppimisen ja kyvykkyyksien rakentumista kollektiivisen toiminnan tuotoksena siten, että yksilöiden tärkeimmäksi taidoksi nousee yhdessä toimiminen. Tiimiorganisaatioille tyypillisiä ominaisuuksia ovat kyvykkyys uudistua ja toiminnasta oppiminen (Soini 2013, 68).

Esimiehen tehtävä on ohjata henkilöstöä tiimityöskentelyn suuntaan ja korostaa yhteistyön merkitystä tiimin onnistumisessa. Kun toimintamallit ja tavoitteet ovat kaikille selvillä, esimiehen rooli painottuu valtuuttavaan ja kyselevään suuntaan. Toiminnan kehittyessä esimies ohjaa ihmiset itse ratkomaan ongelmia ja tekemään päätöksiä ryhmänä. Oppiva organisaatio luo mahdollisuuden olla ketterä, mutta itseohjautuvan ryhmän taustalla on kuitenkin konkreettiset pelisäännöt ja yhteisesti sovitut toimintatavat. (Järvinen ym. 2014, 108-111.) Auer ym. (2013, 26-27.) huomauttaa, että voimakkaan ohjauskulttuurin sijaan on kuitenkin tärkeämpää panostaa siihen, että kehitystiimit sisältävät jo valmiiksi tarvittavaa osaamista.

Tiimityö onkin yksi ketterän kulmakivistä, eikä aikaansaava tiimityöskentely synny itsestään. Myös haastateltavat nostivat joustavuuden, sopeutumiskyvyn, tiimi-, viestintä- ja ihmissuhdetaidot sekä epävarmuuden sietämisen tärkeimmiksi osaamisalueiksi ketterien menetelmien haltuun ottamiseksi. Tämän vuoksi kolmas koulutuskokonaisuus tähtäisikin tiimityöskentelyn ketteröittämiseen. Koulutuksen aihealueet on listattu alle.

Tiimityöskentely ketterässä ympäristössä: Tiimien toiminnan parantaminen, jatkuvan kehittämisen kulttuuri

- Tiimidynamiikan kehittäminen
- Itsensä johtaminen
- Yhdessä oppiminen

Koulutuksessa ideoitaisiin tiimien toiminnan parantamista, itsensä johtamisen keinoja sekä tutustuttaisiin tiimidynamiikan kehittämiseen, arvostavan viestinnän keinoihin ja yhdessä oppimisen elementteihin. Kun projektit etenevät ja kokemusta karttuu, käytetyt kehittämisen menetelmät jalostuvat jatkuvasti ketterämpään suuntaan myös tiimien sisällä. Samalla asiakaslähtöisyys sekä mahdollisuudet reagoida asiakastarpeisiin paranevat. Koulutukseen



voisi osallistua organisaatiosta kaikki tiimit, jotka toimivat asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen parissa tai joita koulutetaan sitä kohden.

#### 4.3.4 Roolien vahvistaminen

Järvinen ym. (2014, 95-97) korostavat, että kehittämisen parissa työskentelevien tulee ymmärtää omaa vastuualuettaan toiminnan tasolla. Niin ikään Graber ym. (2012, 15-18.) nostavat kehittämiseen osallistuvien henkilöiden roolien ja vastuiden selventämisen: henkilöiden tulee tietää, miksi ketterää kehittämistä tehdään, mitä mitattavia tavoitteita asetetaan ja miten heidät vastuutetaan mukaan työhönsä.

Neljäs ja viimeinen ehdotettu kokonaisuus koulutusmallissa keskittyisi vahvistamaan nimenomaan organisaation roolitusta ja vastuualueita sekä ketterän kehittämisen keinovalikoimaa käytännön tasolla. Tutkimuksen haastatteluissa ne vastaajat, joka kokivat omissa organisaatioissaan haasteita roolituksessa, olisivat toivoneet niihin selkeitä vastuutuksia ja erotteluja sekä myös ideointia mahdollisista uusista roolitarpeista. Koulutuskokonaisuus pyrkii auttamaan vahvistamaan ketterää ajattelua, ymmärtämään eri roolien tarvetta ja merkityksiä sekä soveltamaan työskentelytapoja käytännön työtilanteissa. Etenkin viimeistä koulutuskokonaisuutta voisi halutessaan haaroittaa myös useampaan kokonaisuuteen, jotta eri rooleissa toimivat voisivat myös keskittyä tarvittaessa juuri omaan osaamisalueeseensa. Olisi kuitenkin tärkeää, että eri rooleissa toimivat näkevät myös eri vastuualueiden toimintakenttää ja mahdollisia uusia menetelmätapoja. Viimeisen koulutuskokonaisuuden osa-alueet on listattu alle.

Roolien vahvistaminen: Menetelmiä ja työkaluja eri roolitukseen

- Menetelmien läpikäynti ja käytännön harjoituksia (esim. Kanban, haastattelut yms.)
- Roolitukset ja vastuualueet (esim. tuoteomistajan, designerin jne. tehtäväkenttä)
- Fasilitoinnin menetelmät

Koulutusmallin osakokonaisuuksiin valikoitui juuri nämä neljä osa-aluetta, sillä niissä yhdistyisi niin organisaation ketteröittämisen ja ketterän kulttuurin vahvistaminen, kuin myös yksilö- ja tiimitason koulutus ketterän kehittämisen menetelmiä myöten. Kokonaisuutena teoriassa ja haastatteluissa esiin nousseet tärkeät asiat kuten ketteryyden laajemman ymmärtämisen kasvattaminen, johtamis- ja viestintätaidot sekä joustavuus, päätöksenteon ketteryys ja kehittämisen keinojen ymmärtäminen nivoutuvat mielestäni näin hyvin yhteen. Näkisin myös, että opinnäytetyön alkuperäisen toimeksianto-organisaation tapauksessa laajemmat koulutuskokonaisuudet organisaatiotasoisesti olisivat voineet kenties auttaa ymmärtämään ketterän kehittämisen hyötyjä ja muutostarpeita niin organisatorisesti kuin myös yksilö- ja tiimitasolla. Koulutusten avulla olisi myös kenties voitu

toimeksiantoyrityksessä laajentaa asiakaskeskeistä ajattelua ylipäättään, sekä mahdollisesti myös kartoittaa ja kokeilla muita ketterän kehittämisen menetelmiä kuin silloisen palvelumuotoiluosaston käyttämiä metodeja liiketoiminnan ketteröittämiseksi.

## 5 Arviointi

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyöstä saatuja johtopäätöksiä, tehdään katsaus kehittämisasetelman eettisiin kysymyksiin ja luotettavuuskysymyksiin sekä lopuksi vielä reflektoidaan ja tuodaan esiin kehitysideat mahdollista jatkokehittämistä varten.

### 5.1 Johtopäätökset

Yritykset eivät pysty enää erottumaan kilpailijoistaan ainoastaan teknologian ja tuotteiden laadulla, vaan lisäksi tulee ymmärtää entistä syvemmin asiakasarvon muodostuminen osana tuotteiden ja palveluiden käyttöä. Muutos pakottaa yritykset miettimään toimintaansa ja prosessejaan uudella tavalla (Christensen 2013; Löytänä & Korkiakoski 2014). Tyytyväiset uskolliset asiakkaat siis mahdollistavat yrityksen pitkän aikavälin tuottavuuden. Mitä laajemmin yrityksellä on tietoa asiakkaistaan ja mitä paremmin se osaa tietoa hyödyntää, sitä suuremman edun asiakasymmärrys organisaatiolle tuottaa. Yrityksen tietäessä asiakkaiden odotukset ja pystyessä ennakoimaan niitä, on sillä hyvät mahdollisuudet vastata asiakkaiden muuttuviin tulevaisuuden tarpeisiin ketterämmin. Myös haastatteluihin osallistuneet toivat tämän esille korostaen aikaisen kehittämisen merkitystä, nopeaa palautteen saannin mahdollisuutta sekä nopeaa reagointikykyä jatkuvasti muuttuviin asiakastarpeisiin ja liiketoiminnan muutoksiin reagoimiseksi. Haastateltavat näkivät jatkuvan kehittämisen ja asiakaskeskeiset ketterät kehittämisen menetelmät erittäin tärkeänä tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisen keinona. Niin asiakashyödyn kuin sisäisten prosessien hioutumisen tärkeys korostui haastateltavien vastauksissa.

Sydänmaanlakka (2014, 36) korostaa jatkuvan uudistumisen olevan ainoa pysyvä kilpailuetu nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä muistuttaen, että jatkuva uudistuminen sisältää sekä strategista, että operatiivista ketteryyttä. Lean-metodien mukaiset iteratiiviset, kokeilevat toimintamallit ovat osoittautuneet olevan onnistunut keino toteuttaa asiakaslähtöistä nopeasyklistä palvelukehitystä (Redu, 3-5). Organisaatioiden uudistuminen perustuu uuden kokeiluun ja erilaisten toimintatapojen pitkäjänteiseen kehittämiseen uudenlaisen kulttuurin muodostumiseksi. Pienille ja keskisuurille yrityksille ketteryyden hyödyntäminen voi olla helpompaa kuin isoille yrityksille. Isommille yritykselle ongelmia saattaa tuottaa organisaation monimutkaisuus ja siitä johtuva hitaus, kun taas pienillä ja keskisuurilla yrityksillä haasteeksi saattaa nousta puolestaan resurssien ja osaamisen puute. Organisaation hierarkia nousi esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa tärkeänä osana

ketteryiden ja kokeilujen mahdollistajana tai sen esteenä: päätöksenteon sujuvuus korostui matalamman hierarkian organisaatioissa ketteryiden mahdollistajana, kun taas niiden haastateltavien osalta, joissa hierarkia oli moniportaisempaa, päätöksenteko nousi taasen haasteiden puolella.

Ketterä kehittäminen ja kokeilukulttuuri mielletään usein edelläkävijäyritysten toimintamalliksi, mutta sitä on mahdollista viedä myös muihin yrityksiin ja organisaatioihin, mikäli sen kehitykseen löytyy yrityksestä strategista tahtoa ja resursseja. Asiakaskeskeisen ketterän kulttuurin kehittäminen on kuitenkin aikaa vievää ja vaatii organisaatiolta pitkäjänteistä sitoutumista, johdon tukea prosessien kehittämiseksi sekä palvelevaa, johdonmukaista johtamista. Organisaatiokulttuurin muuttaminen ketteriä malleja ja asiakaskeskeistä toimintaa keskeisesti tukevaksi on pitkäjänteistä työtä vaativaa jatkuvaa kehittymisen ja kehittämisen ilmapiiriä, jossa oppeja jaetaan. Organisaatiokulttuuri myös muuttaa muotoaan koko ajan ihmisten, osaamisen ja yrityksen kasvaessa. Kulttuurin muokkaantumiseen vaikuttaa ainakin seuraavat seikat:

- Organisaatorakenteet
- Arvot ja periaatteet
- Päätöksenteon mallit
- Työn tekemisen tavat ja välineet

Auerin ym. (2013, 43) mukaan ketterät menetelmät pyrkivät edistämään ketteryiden perusajatusta, eli asiakkaan tarpeisiin paremman tuotteen tuottamista nopeammin ja vähemmällä resursseilla. Opeltin ym. (2013, 1-3) puolestaan nostaa, että ketterää kehittämistä voidaan hyvin soveltaa koko organisaation ketteryteen hyödyntämällä ketterän kehittämisen metodeja organisaation eri prosesseissa. Yrityksen ymmärtäessä tämän, voidaan organisaatiossa tunnistaa, miten ketterää kehitystä voidaan hyödyntää. Ketterän asiakaskeskeisen kehittämisen logiikkaa ei ole vaikea ymmärtää, mutta suurin haaste on ketteryiden vieminen organisaation kulttuuriin ja toimintamalleihin.

Yrityskulttuurin koettiin haastateltavien kokemusten mukaan heidän organisaatioissaan joko vahvistavan tai heikentävän ketterän kehittämisen onnistumista sekä asiakaskeskeistä kehittämistä ylipäättään. Kulttuuriin liittyi päätöksenteon sujuvuus, matala hierarkia sekä sisäinen roolitus. Epäselvät roolit ja vastuut kehittämiseksi koettiin organisoitumisen haasteina useamman vastaajan toimesta. Johtamiselta kaivattiin puolestaan arvojen esille nostamista ketterän kehittämisen viestimiseksi organisaatiossa.

Teema	Tulokset
Tavoitteet ja käsitys	Nopea asiakashyöty Palautteensaanti Liiketoimintahyöty
Työkalut ja metodit	Scrum, kanban, MVP-mallit Workshopit Demot Workshopit Haastattelut Roolileikit Havainnoinnit
Osaaminen ja kyvykkyudet	Joustavuus Sopeutumiskyky Viestintätaidot Ihmissuhdetaidot Epävarmuuden sietokyky  Organisaatiolta kaivataan: Ketterän ajattelun tiedon levitys Johtamistaidot & arvojen esille tuominen Viestintätaidot
Yrityskulttuuri ja organisoituminen	Roolituksen ja vastuiden määrittely Matala hierarkia Päätöksenteon sujuvuus
Organisaation tuki ja onnistumiset	Tuki: Kouluttautumismahdollisuudet Työajan käyttäminen opiskeluun Organisaation joustavuus  Onnistumiset: Nopeat käyttöönotot Palautteen saaminen sisäisesti & asiakkailta Sisäisten prosessien hioutuminen Tiimien toimintamallien kehittäminen
Haasteet ja esteet	Haasteet: Roolituksen epäselvyys Viestinnän takkuaminen Toiminnan hitaus Yrityskulttuuri  Esteet: Päätöksenteon hitaus Ohjauksen ketterättömyys Kulttuurimuutos Mentoroinnin puute
Tärkeys tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämisessä	Aikainen kehittäminen Palautteen saanti Nopea reagointi muutoksiin ja tarpeisiin

Taulukko 1: Tutkimustulosten koonti

Taulukko 1 kuvaa tutkimuksen tuloksia otsikkotasoisesti haastatteluteemoittain.

Tutkimustulokset vahvistivat opinnäytetyöhön nostettuja teorian teemoja siten, että teoria tuki myös haastateltavien sanoittamia tuloksia. Haastatteluissa nousi esiin selviä kehityskohtia ja toisaalta myös onnistumisen elementtejä, joista moni organisaatio voisi oppia ja soveltaa asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen sitouttamiseksi omassa organisaatiossaan.

Ketterien menetelmien hyödyntäminen tuo yrityksen keskiöön asiakkaan arvon kokemuksen ja organisaatiotasoisien tavan jatkuvaan oppimiseen. Ketterien menetelmien käyttäminen projekteissa ei kuitenkaan riitä, sillä yrityksen on kehityttävä kohti kokeilevaa kulttuuria ja opeteltava hyödyntämään iteratiivisesti toteutettuja ratkaisuja. Tutkimuksessa useampi

haastateltava korosti asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen vaativan tietynlaista ajattelutapaa, joka liittyy asenteeseen palveluiden kehittämiseen asiakaslähtöisesti. Organisaatiokulttuurin ja hitaiden päätöksentekoketjujen tai liiallisen hierarkian nähtiin estävän tämän tyyppistä ajattelutapaa siten ketterän kehittämisen täysimääräistä toteutumista organisaatiossa.

Kokeilukulttuuri auttaa ymmärtämään asiakkaan kokemaa arvoa sekä parantamaan yrityksen tarjoamia palveluja, mutta myös organisaation sisäisiä toimintatapoja. Ketterää kehittämistä ja asiakaskeskeisiä kokeiluja tehtiin kaikkien haastateltavien organisaatioissa nopean asiakashyödyn, palautteensaannin sekä liiketoimintahyödyn vuoksi. Asiakkaita osallistetaan haastateltavien organisaatioissa demojen, workshopien, haastattelujen, roolileikkien ja havainnointien kautta. Asiakkaiden osallistaminen mukaan kehitystyöhön koettiin asiakkaita yritykseen sitouttavana toimena.

Otala (2018, 125, 129.) korostaa osaaminen ja tiedon olevan ketterästi oppivan organisaation tärkeimpiä voimavaroja: jotta yritys voi tuottaa palvelujaan asiakkailleen ja menestyä kilpailussa, on sen koko ajan opittava. Otala (2018, 125, 129.) myös huomauttaa, että on organisaation itsensä vastuulla kehittää henkilöstön oppimista. Ketterästi oppivassa organisaatiossa asiantuntijuutta arvostetaan ja osaamista sekä tietoa jaetaan. Ryhmän osaamista voidaan jakaa monin tavoin, kuten erilaisissa kokouksissa, työpajoissa ja foorumeilla sekä kehityshankkeissa ja ohjausryhmissä. Yrityksessä voidaan koota myös osajayhteisöjä, jotka keskittyvät keräämään, jakamaan ja kehittämään yhteistä asiantuntemusalueensa osaamista yhdessä vuorovaikuttaen. (Otala 2018, 221-222, 225-226; Puhakka ym. 2011.)



Kuvio 16: Kehitetty koulutusmalli otsikkotasoisesti

Kehitetty neliportainen koulutusmalli, jota kuvataan otsikkotasoisesti kuviossa 16, tukee teoriassa ja tutkimuksessa esiin nousseita elementtejä ketterien menetelmien ja asiakaskeskeisen ajattelun juurruttamiseksi osaksi organisaation toimintakulttuuria. Uuden ajattelutavan tai organisaatiokulttuurin kasvaminen kohti ketterämpää toimintaa ei synny hetkessä, jonka vuoksi jatkuva kouluttautuminen ja kyvykkyyksien kasvattaminen on tärkeää ja sen voidaan todeta olevan ytimessä menestymisen kannalta. Opinnäytetyön pohjalta kehitettyä koulutusmallia tai sen osakokonaisuuksia olisi kuitenkin hyvä testata case-yrityksessä, jotta sen toimivuutta voisi käytännön tasolla todentaa.

Teoriaan ja tutkimukseen nojaten voidaan todeta, että organisaatiotasoinen asiakaskeksen ketteryyden hyödyntäminen vaatii yritykseltä pitkäjänteistä työskentelyä ja asiakaslähtöisen ajattelun hyödyntämistä niin strategisella kuin operatiivisella tasolla. Jotta yritys voisi kasvaa kohti asiakaskeksistä ketterää organisaatiota, on sen huomioitava kiteytetysti ainakin seuraavat kolme kohtaa:

1. Organisaatiokulttuurin tulee tukea ketteryyttä strategisella ja operatiivisella tasolla: kulttuurin täytyy rakentua joustavaan ja ratkaisuhakuiseen asenneilmapiiriin sekä matalan hierarkian mahdollistaa jatkuvaan oppimiseen perustuvaa päätöksentekoa.
2. Johtajuuden tulee olla asiakaslähtöistä: päätökset täytyy pystyä tekemään asiakaskeksisesti ja ketterästi siellä missä työ tehdään sekä johtamisen olla valmentavaa, osallistavaa suunnan ja esimerkin näyttämistä.
3. Osaaminen ja kyvykkyystaso tulee varmistaa: yrityksen tulee ymmärtää ketteryyttä tukevat osaamistarpeet sekä mahdollistaa niissä kehittyminen jatkuvan kouluttautumisen avulla.

## 5.2 Luotettavuustarkastelu & eettiset ja tietosuojakysymykset

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä oli tarkoituskin ja että tutkimuksen reliabiliteetti huomioi tulosten toistettavuutta (Hirsjärvi & Hurme 2008, 231). Tässä opinnäytetyössä käytettiin laajasti eri tyyppisiä lähteitä, jotka käsittelivät aihealueita eri näkökulmien kautta. Tutkimustulokset vastasivat nostettua teoriaa ja tutkimuksen validiteetin voidaan todeta olevan hyvä. Tulosten pohjalta kehitettyä koulutusmallia tai sen osakokonaisuuksia olisi kuitenkin hyvä testata case-yrityksessä, jotta sen toimivuutta voisi käytännön tasolla todentaa.

Eskolan ja Suorannan (2000, 66-67) mukaan tutkimuksen haastateltavia valittaessa olisi hyvä, että haastateltavilla olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma sekä tietoa ja kokemusta tutkimuksen aihepiiristä. Haastateltavien olisi myös hyvä suhtautua myönteisesti tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2000, 66). Tässä opinnäytetyössä tämä kriteeri haastattelujen suhteen täyttyi, sillä haastateltavat valikoituivat tutkimukseen sosiaalisen median ammattiryhmien kautta, olivat alan asiantuntijoita, suhtautuivat aiheeseen intohimoisesti sekä heillä oli tutkimuksen teemoista paljon kerrottavaa. Haastateltavien vastauksissa samat asiat toistuivat eri vastaajien kesken, eikä lisähaastateltavien mukaan tuominen olisi tuonut merkittävää uutta sisältöä, joten koen, että myös haastateltavien määrä oli sopiva. Myös tutkimukseen valikoituneet haastateltavat sekä haastattelukysymykset olivat tutkimuskysymyksiin nähden soveltuvia. Haastatteluista haluttiin saada aihealueiden ympäriltä laadullista tietoa, joten tutkimusmenetelmänä teemahaastattelut olivat tutkimuskysymyksiin verraten soveltuva menetelmä.

Haastattelusta saadun aineiston luotettavuus riippuu aineiston laadusta: mikäli vain osaa on haastateltu, äänitallennus on huonolaatuinen, litteroinnin säännöt muuttuvat haastateltavien välillä tai luokittelu on sattumanvaraista, ei haastattelusta saatu aineisto ole luotettavaa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 185). Opinnäytetyössä tutkimuksen reliabiliteetti, eli läpinäkyvyys ja toistettavuus on varmistettu tuoden esiin, kuinka tutkimus on rajattu ja suoritettu, miten haastateltavat on valittu sekä miten itse haastattelut on suoritettu. Tein kaksi koehaastattelua ennen varsinaisia haastatteluja, joiden välissä muokkasin hieman haastattelukysymyksiä ja -järjestystä. Haastattelut kysymyksineen ja vastauksineen ovat saatavilla anonymisoituna ja litteroituna excelissä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien sovelluksella haastateltavien suostumuksella. ja litteroitiin eli muutettiin kirjoitetuksi tekstiksi mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen. Hirsjärven & Hurmeen (2018, 138) mukaan päätelmät on helpompi tehdä litteraateista kuin suoraan tallenteen perusteella: tallenteesta voidaan tehdä päätelmät helpoiten tapauksissa, joissa haastateltavia on vain muutamia ja haastattelut eivät ole pitkiä. Tutkimuksen kannalta haastatteluissa oli olennaisinta esiin tulleet asiat, joten litteroinnin ei ollut välttämätöntä olla sanatarkkaa, mutta koska tulosten esittämisessä on käytetty suoriakin lainauksia, oli litteroinnin tarkkuudessa huomioitava tämä.

Tutkimuksen eettisyys edellyttää lisäksi, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista, haastateltavien tulee tietää tallennetaanko haastattelut sekä myös antaa tallennukselle hyväksyntä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 85-93). Mainitut seikat toteutuivat siten, että haastateltavat saivat itse ehdottaa itseään haastateltavaksi valikoiduissa sosiaalisen median ammattiryhmissä, joihin haastattelupyynnöt laitoin. Tutkimuksen aihe oli kuvailtu haastattelupyynnöissä ja vielä haastattelutilanteen alussa kerrattu niin tutkimuksen aihe kuin osallistumisen vapaaehtoisuuskin. Haastatteluista sopiessa on kerrottu haastatteluiden nauhoittamisesta analyysia varten, josta mainittiin vielä kertaalleen haastattelutilanteessa ja muistutettiin, että nauhoitus jää vain tutkijan käyttöön sellaisenaan tutkimuksen ajaksi. Ennen nauhoittamisen käynnistystä haastateltavilta on kysytty vielä hyväksyntä haastattelun tallentamiselle. Nauhoitus sopi kaikille haastateltaville, eikä kukaan esittänyt tähän liittyen vastalauseita tai epäilyksiä.

Tutkimusetiikan mukaisesti empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee huolehtia yksittäisten henkilöiden anonymiteetistä (Tuomi & Sarajärvi 2013, 22). Haastattelukutsussa kerrottiin, että haastattelut ovat luottamuksellisia, yksilöityjä henkilötietoja ei käytetä tutkimustulosten yhteydessä ja että opinnäytetyöhön jää tarvittaessa yksilöivänä tietona ainoastaan haastateltavan organisaation kokoluokka ja toimiala. Haastateltavat kuvataan tutkimusaineistossa ainoastaan numeerisesti H1-H5 anonymiteetin säilyttämiseksi ja lisäksi toimintaympäristön kuvauksessa on ainoastaan tuotu esiin haastateltavien organisaatioiden toimiala ja kokoluokka. Organisaatioiden toimialaa tai kokoluokkaa ei ole kuitenkaan liitetty

eriyvänä tekijöinä yksittäisiin haastateltaviin, jotta anonymiteetti voidaan varmistaa. Myös suorien haastattelulainauksen käytössä on käytetty harkintaa, sillä lainauksista on jätetty pois yksityiskohtia sekä piirteitä, joista haastateltava tai haastateltavan organisaatio voitaisiin mahdollisesti tunnistaa.

Tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole sovellettavissa kaikkiin organisaatioihin ja toimialoihin, sillä ketterän kehittämisen menetelmät, prosessit ja yritysten organisaatio- ja toimintakulttuurit vaihtelevat. Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin mahdollista soveltaa organisaatioihin, joissa ketterää kehittämistä halutaan laajentaa tai juurruttaa paremmin osaksi organisaatiokulttuuria ja toimintoja. Kouluttautumismallia tai sen osia voisi soveltaa monenkin tyyppiseen keskikokoiseen yritykseen ja halutessa mitata kyvykkyyksien tasoa ennen ja jälkeen koulutuskokonaisuuksia.

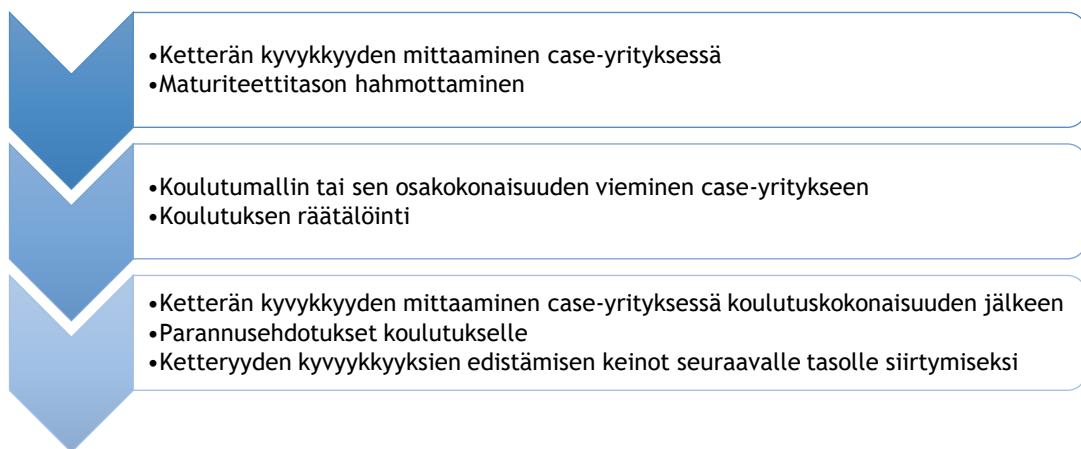
### 5.3 Reflektointi ja jatkokehittämisasiheet

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja monivaiheinen tutkimuksen siirtyessä alkuperäisestä toimeksianto-organisaatiosta laajempaan kontekstiin haastatteleamalla useamman yrityksen asiantuntijaa asiakaslähtöiseen ketterään kehittämiseen liittyen. Jälkikäteen voin todeta, että prosessi venyi turhan pitkäksi ja kuormitti mieltä liian pitkään, kun opinnäytetyön olisi voinut saada valmiiksi ketterämminkin. Koen kuitenkin, että opinnäytetyöprosessin aikana opin valtavasti lisää ketterästä asiakaskeskeisestä ajattelutavasta, ketteristä menetelmistä sekä niiden hyödyntämisestä. Oli myös loppujen lopuksi mielenkiintoista haastatella asiantuntijoita useammasta yrityksestä, vaikka se tarkoittikin sitä, etten voinut kohdentaa tutkimusta yhteen organisaatioon ja syventyä sen toimintaan.

Prosessin alkuvaiheessa, jossa alkuperäinen toimeksianto-organisaatio yt-neuvottelujen tuloksena kieltäytyi jatkamasta yhteistyötä sekä käyttämästä jo sinne tehtyjä haastatteluita, olisin voinut jälkiviisaana toimia toisin ja käyttää opinnäytetyön aineistossa myös näitä kyseisiä haastatteluja anonymisoituina lähteinä. Toimeksianto-organisaatioilla ei ollut mitään syytä kieltää hyödyntämästä aineistoa, eikä minulla velvoitetta noudattaa toivetta. Halusin tuolloin kuitenkin noudattaa yrityksen toivetta kun näin ja toisaalta myös hakea työhön hieman uutta suuntaa pettymyksen jälkeen. Mikäli olisin päätenyt käyttämään aineistoja, olisin kuitenkin saanut kenties rikastettua opinnäytetyötä analysoimalla ja peilaamalla toimeksianto-organisaation haastatteluaineistoa jatko-haastatteluista saatuihin tuloksiin. Loppuvaiheessa päädyin kuitenkin nostamaan työhöni alkuperäisen toimeksianto-organisaation tapahtumat, jotta jatko-haastattelut eivät jääneet irralliseksi. En halunnut enää loppua kohden palata alun toimeksianto-organisaation haastatteluaineistoihin, joten päädyin olemaan nostamatta niitä työhön. Tämä olisi kuitenkin voinut tuoda syvyyttä työhön, sillä haastatteluaineistoja olisi voinut näin ollen verrata toisiinsa ja tällä tavoin rikastaa myös opinnäytetyön tuloksia ja johtopäätöksiä.



Alkuperäisen toimeksianto-organisaation tilanne ei ole millään lailla epänormaali. Toimintaympäristöt muuttuvat, yhteistoimintaneuvottelut ovat lähestulkoon arkipäivää ja organisaatioprosessien on sopeuduttava muuttuviin tiimikokoonpanoihin ja tilanteisiin. Kuten opinnäytetyössä on useaan otteeseen todettu: asiakaskeskeiset ketterät menetelmät on teoreettisesti helppo ymmärtää, mutta niiden käytännön toteutus voi olla vaikeaa. Organisaatioiden haasteeksi saattaa käytännössä muodostua se, miten tiimit saadaan organisaatorajoista riippumatta toimimaan yhdessä ja miten asiakkaat otetaan aidosti mukaan kehittämiseen. Tämä voi olla erityisen haasteellista organisaatioissa, joissa on hyvin itsenäisesti toimivia organisaation osia tai toimintoja, kuten alkuperäisessä toimeksiantoyrityksessä tilanne oli. Haastatteluidenkin tuloksista voidaan todeta, kuinka vahva vaikutus yrityskulttuurilla ja osaamisen kehittämisellä ketterien menetelmien juurruttamiseksi organisaatioon on. Loppujen lopuksi kyse on pitkälti ajattelutavan muutoksesta: asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen mallissa tavoitteena on tuottaa aidosti yhteistyössä asiakasarvon maksimoiva lopputuotos. Olisi ollut mielenkiintoista pureutua tarkemmin alkuperäisen toimeksianto-organisaation tilanteeseen yt-neuvottelujen jälkeen ja kenties päästä tutkimaan ja ehdottamaan toisenlaista tulokulmaa kokeilukulttuurin sekä asiakaskeskeisten ketterien menetelmien jalkauttamisessa yrityksessä. Nyt niiden pohtiminen voi jäädä vain arvailujen varaan.



Kuvio 17: Jatkokehittämisaiheet

Jatkokehittämisen aiheita kuvaa kuvio 17. Jatkokehitykseen voisi ottaa case-yrityksen, jossa ketterää kehittämistä ja kokeilukulttuuria halutaan juurruttaa osaksi organisaatiokulttuuria, sitä halutaan tehostaa tai tasoa mitata. Case yrityksenä voisi olla myös organisaatio, joka haluaisi skaalata ketteryyttä eli tuoda ketterän kehittämisen periaatteita koko organisaation tasolle, ei vain yksittäisten kehitystiimien erityisosaamisalueeksi. Case-yrityksen ketterän kyvykkyyden osaamistasoa voisi tutkia esimerkiksi haastatellen ja asettaa kyvykkyyksien maturiteettitasoille vaikkapa portaikkomallin omaisesti. Seuraavassa vaiheessa case-yritykseen voisi räätälöidysti viedä opinnäytetyön pohjalta kehitetyn neliportaisen

koulutusmallin tai sen jonkin osakokonaisuuden testauksen. Koulutuksien jälkeen organisaation kyvykkyystasoa voisi mitata samaisella maturiteettitasolla, ehdottaa koulutuskokonaisuuksien parannusehdotuksia sekä muita keinoja yrityksen ketteryyden edistämiseksi seuraavalle tasolle siirtymiseksi.

## Lähteet

## Painetut

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Auer A., Auer L., Heinäsmäki M., Hölttä J., Kalliala E., Laanti M., Laine K., Lekman L., Miinalainen P., Naski H., Piiparinen T., Puhakka H., Pyhäjärvi M., Pääkkönen T., Räisänen S., Sora H., Taipale M., Talvio J., Tanninen A., Toikkanen T., Toivola T., Toro K., Valsta A., Väyrynen V. & von Wessenberg M. 2013, Ketterää kehitystä. Finn Lectura.

Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. & Van den Brande, G. 2016. EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Cairns, L. & Stephenson J. 2009. Capable Workplace Learning. Rotterdam: Sense Publishers.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo

Graber, J., McCormick, N. & Rothwell, W.J. 2012. Lean Lean but Agile: Rethink Workforce Planning and Gain a True Competitive Edge. New York: American Management Association

Hawryszkiewicz, I. 2017. Designing Creative Organizations. Tools, Processes and Practice. Emerald Group Publishing Limited.

Heinonen K. & Strandvik T. 2015. Essentials of Customer Dominant Logic. Article in The Nordic School - Service Marketing and Managements for the Future. Edited by Gummerus J. & Von Koskull C. Hanken School of Economics, Helsinki

Helander N., Kujala J., Lainema K. & Pennanen M. 2013, Avaimia asiakasläheisyyteen Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jarenko K. & Martela F. 2014, Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014, Helsinki.

Juuti P. 2012. Menestyksen salat. Vantaa: Management Institute of Finland.

Järvinen P., Rantala J. & Ruotsalainen P. 2014, Johda suoritusta. Helsinki: Talentum

Kanniainen, M.-R., Nylund, J. & Kupias, P., 2017. Mentoroinnin työkirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Kouri I. 2010. Lean-taskukirja. Teknologiateollisuus ry.

Löytänä J., Kortesoja K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Kariston Kirjapaino.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Maurya A. 2012. Running Lean, Iterate from Plan A to a Plan That Works, 2nd edition, O'Reilly Media Inc.

Opelt A., Gloger B., Pfarl W. & Mittemayr R. 2013, Agile Contracts: Creating and Managing Successful Projects with Scrum. First Edition. Somerset, New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.

Otala L. 2018, Ketterä Oppiminen, keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Paetsch F., Eberlein A. & Maurer, F. 2003. Requirements engineering and agile software development. Twelfth IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises.

Peltonen T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Ries E. 2011. The Lean Startup. Crown Business. New York.

Rossi A. 2012. Kulttuuristrategia. Helsingin Kamari Oy. Kariston Kirjapaino Oy.

Salmela H., Hallanoro M., Sippa S., Tapanainen T. & Ylitalo J. 2010. Ketterän organisaation IT. Helsinki: Talentum.

Stickdorn M., Hormess M. E., Lawrence A. & Schneider J. 2018, This Is Service Design Doing: Applying Service Design Thinking in the Real World. O'Reilly Media, Inc.

Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatioita. Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Turku: Uniprint.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec Consulting

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vesterinen, J. 2014, Committed to customers. A 5-Step Model for Delivering Great Customer Experiences. Helsinki: Suomen Liikekirjat.

Vuorinen T. 2013, Strategiakirja: 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Wysocki R. K. 2014, Effective project management: Traditional, agile, extreme (7th ed.). Indianapolis, IN: Wiley

#### Sähköiset

Agile Alliance. 2001. Viitattu 8.8.2019. <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/>

Ellonen, H.-K. & Cavén, O. 2003. Focus group -ryhmähaastattelu. Teoksessa Ellonen, H.-K., Cavén, O., Heikkinen, K & Kosonen, M. E-demokratian ja elämysten arkea. Lappeenranta: Telecom Business Research Centerin julkaisuja, Working papers 18. Viitattu 10.9.2018, <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31033/TMP.objres.338.pdf?sequence=1&isAllo wed=y>

Gothelf, J. 2014, Bring Agile to the Whole Organization. Harvard Business Review. Viitattu 1.8.2019 <https://hbr.org/2014/11/bring-agile-to-the-whole-organization>

Leskelä M. 2017. Ihmisoivallus - Miten ihmisyyden ymmärtäminen mullistaa kaiken kehittämisen organisaatiossasi. Protoomo. E-kirja. Viitattu 1.8.2019

Paananen, T. 2015. Oppimisen johtamisen design oppimissysteemissä. Akateeminen ammatillinen lisensiaatintutkimus. Viitattu 2.9.2018. <https://docplayer.fi/3213179-Tertta-paananen-oppimisen-johtamisen-design-oppimissysteemissa-akateeminen-ammattillinen-lisensiaatintutkimus.html>

Puhakka, A., Sihvo, P., Väyrynen, K., Häkkinen M. & Kukkonen T. 2011. eOsmo-hanke. Osaamisen hallinnan työkirja. Viitattu 31.10.2020. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Redu. Osaamisen johtaminen, Osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013, Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. Euroopan unioni Euroopan sosiaalirahasto. Viitattu 1.9.2018. <https://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.10.2020 <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/sisallys.html>

Soini, H. 2013. Kasvu, kehitys oppiminen - Johdatus kasvatuspsykologian kysymyksiin. Viitattu 31.8.2018. [https://noppa oulu.fi/noppa/kurssi/410069p/materiaali/410069P\\_soini\\_kasvu\\_kehitys\\_ja\\_oppiminen.pdf](https://noppa oulu.fi/noppa/kurssi/410069p/materiaali/410069P_soini_kasvu_kehitys_ja_oppiminen.pdf)

Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.2.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/fyysinen-sailytys/>

Julkaisemattomat

Haastattelu H1, 13.10.2020

Haastattelu H2, 12.11.2020

Haastattelu H3, 2.12.2020

Haastattelu H4, 4.1.2021

Haastattelu H5, 11.1.2021

## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyöprosessin eteneminen .....	8
Kuvio 2: Opinnäytetyön toimintaympäristö.....	9
Kuvio 3: Jatkuvan uudistumisen kyvykkyydet (mukaillen Sydänmaanlakka 2014, 99-100) .....	15
Kuvio 4: Lean-metodiikan mukainen asiakasarvon tuotto .....	23
Kuvio 5: Ketteryden strateginen toimintamalli (mukaillen Graber ym. 2012, 15.) .....	24
Kuvio 6: Ketterästi oppivan organisaation elementtejä .....	34
Kuvio 7: Tutkimuskysymykset ja tutkimusta rajaavat tietoperusteet.....	36
Kuvio 8: Haastatteluiden teemat .....	40
Kuvio 9: Haastattelujen purkuprosessi .....	43
Kuvio 10: Haastatteluiden teemoittelua analysointivaiheessa .....	44
Kuvio 11: Haastatteluiden nostot: Ketterän kehittämisen & kokeilujen hyödyt, työkalut & metodit sekä asiakkaiden osallistamisen keinot .....	48
Kuvio 12: Haastatteluiden nostot: Organisaation tuki ja onnistumiset vrs. esteet ja haasteet ketterälle kehitykselle .....	57
Kuvio 13: Haastatteluiden nostot: Osaaminen ja kyvykkyydet, yrityskulttuuri ja organisoituminen, organisaatiolta kaivataan & merkitys tulevaisuuden liiketoiminnan kehittämiseksi .....	58
Kuvio 14: Tarpeet asiakaskeskeisten ketterien menetelmien kouluttamisessa: teoria vrs. haastatteluista kerätty empiria .....	59
Kuvio 15: Kouluttautumismalli organisaation asiakaskeskeisen ketterän kehittämisen juurruttamiseksi.....	61
Kuvio 16: Kehitetty koulutusmalli otsikkotasoisesti .....	69
Kuvio 17: Jatkokehittämisaiheet.....	73

## Taulukot

Taulukko 1: Tutkimustulosten koonti.....	68
--	----

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko .....	80
---------------------------------	----

### Liite 1: Haastattelurunko

1. Minkälaisissa ketterän kehittämisen hankkeissa olet ollut mukana?
2. Millä tavoin organisaatiossanne tällä hetkellä tehdään ketterää kehittämistä ja kokeiluja? Miksi kokeiluja tehdään?
3. Minkälaisia työkaluja ja / tai metodeja käytätte?
4. Miten määrittäisitte ketterän kehittämisen organisaatiossanne? Millaisia ajatuksia ketterä kehittäminen sinussa herättää?
5. Oletteko/millä tavoin olette osallistaneet asiakkaitanne palveluidenne/tuotteidenne kehittämiseen? Miten mielestäsi asiakas hyötyy yrityksessä tehtävästä ketterästä kehittämisestä?
6. Miten organisaatiossanne tällä hetkellä tuetaan tai edistetään asiakaskeskeistä ketterää kehittämistä?
7. Millaista osaamista mielestäsi ketterien menetelmien haltuunotto edellyttää? Mitä kyvykkyyksiä organisaatiossa tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi?
8. Tukeeko yrityksenne organisoituminen asiakaskeskeistä ketterää kehitystä? Miten? Miten johto suhtautuu kokeilevaan kehittämiseen?
9. Miten yrityskulttuuri tukee asiakaskeskeistä ketterää kehittämistä organisaatiossanne?
10. Millaisia onnistumisia ketterä kehitys ja kokeilut ovat tuoneet organisaatiossanne?
11. Millaisia haasteita ketterän kehityksen kanssa on ollut organisaatiossanne?
12. Mitä esteitä näet asiakaskeskeisessä kehittämisessä organisaatiossanne? Miten prosessia voisi mielestänne tehostaa?
13. Koetko ketterän palvelukehityksen merkityksen tärkeäksi tulevaisuuden asiakaskeskeisen liiketoiminnan kehittämisessä? Miksi?