



Sami Väisänen

Agile-kulttuurin käyttöönotto liiketoimintatiimissä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Joulukuu 2022

Tiivistelmä

| | |
|-------------------|---|
| Tekijä(t): | Sami Väisänen |
| Otsikko: | Agile-kulttuurin käyttöönotto liiketoimintatiimissä |
| Sivumäärä: | 57 sivua + 1 liite |
| Aika: | Joulukuu 2022 |
| Tutkinto: | Tradenomi |
| Tutkinto-ohjelma: | Liiketalous |
| Ohjaaja(t): | Lehtori Timo Riikkilä |

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten Agile-kulttuurin käyttöönotto on onnistunut Pohjola Vakuutuksen Ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminnossa ja miten Agile-kulttuuri on vaikuttanut työn tekemiseen, työtapoihin ja esimiestyön muutokseen eri asiantuntijoista koostuvassa liiketoimintatiimissä viimeisen reilun kahden vuoden aikana. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Pohjola Vakuutukselle.

Työn teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin Agile-kulttuurin ja työntekemisen muutoksen tarpeeseen ja taustoihin, itseohjautuvuuteen, kokeilukulttuuriin, oppimisen ja kehityksen malliin sekä muutokseen esimiestyössä. Viitekehyksessä selvitettiin Agile-kulttuurin myötä tulleita uusia keskeisiä toimintatapoja työn tekemisessä ja ihmisten roolituksissa. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen apuna käytettiin Pohjola Vakuutuksen Ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminnossa joulukuussa 2021 tehtyä valmista henkilöstötyytyväisyyskyselyä ja sen tuloksia. Pohjola Vakuutuksen teettämä kyselytutkimus tukee viitekehityksen tutkimustyötä.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että Agile-kulttuurin tulo uudeksi ajattelutavaksi sekä tavaksi tehdä työtä ja kehittää toimintatapoja on ollut hyvin tervehtänyt muutos, vaikka se vaatiikin aikaa. Työskentely itseohjautuvassa ja moniosavassa tiimissä koetaan innostavaksi, merkitykselliseksi ja mahdollisuudet oppia uutta koetaan hyväksi. Myös esimiestyöskentely koettiin hyväksi, työnantajan luottamusta työntekijöihin arvostettiin ja työntekijäkokemuksin on kehittynyt hyvään suuntaan. Kehityskohteiden tunnistettiin liittyvän työn kuormitukseen ja oman osaamisen kehittämiseen.

Teoreettisen viitekehityksen ja kyselytutkimuksen tuloksissa tulee vahvasti esille se, että Agilen uusi tapa ajatella ja toimia on tullut jäädäkseen. Uutta tapaa toimia kehitetään koko ajan toimivammaksi ymmärryksen lisääntyessä ja toiminnan keskiössä on pyrkimys jatkuvaan parantamiseen. Työnantajan on tärkeää varmistaa henkilöstölle työaikana riittävä ajankäyttö oman osaamisen suunnitelmalliselle kehittämiselle. Työnantajan täytyy myös pitää huolta ihmisten jaksamisesta ja työn kuormittavuudesta.

Avainsanat: agile, itseohjautuvuus, jaettu johtajuus, lean, oppiminen

Abstract

Author(s): Sami Väisänen
Title: Implementing an agile culture in a business team
Number of Pages: 57 pages + x 1 appendice
Date: December 2022
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Instructor(s): Timo Riikkilä, Senior Lecturer

The purpose of this thesis was to find out how the implementation of Agile culture has been successful in Pohjola Insurance's Motor insurance business and how Agile culture has affected working methods and the changes in supervisor work in a business team consisting of various experts over the past two years. The thesis was carried out as an assignment for Pohjola Insurance.

The framework of the work thesis discusses the need, and backgrounds for change in Agile culture and work. It also discusses self-direction, culture of experimentation, learning and development model and change in supervisor work. In the framework, new ways of doing work and people's roles that came with the Agile culture are also explained. The study used a qualitative research method. In addition, the study employs a personnel satisfaction survey conducted and its results.

Based on the results of the research, it can be stated that the arrival of Agile culture as a new way of thinking and a way of working and developing operating methods has been a very welcome change, although it requires time. Working in a self-directed and multi-talented team is perceived as exciting, meaningful, and the opportunities to learn new things are perceived as good. The supervisor's work was also perceived as good, the employer's trust in the employees was appreciated and the employee experience has evolved in a good direction. The development targets were identified as related to the workload and the development of one's own competence.

The results of the theoretical framework and the survey clearly show that the new way of thinking and working in Agile is here to stay. A new way of working is constantly being developed to be more efficient as understanding increases, and at the center of the operation is the effort for continuous improvement. It is important for the employer to ensure that the personnel have sufficiently time during working hours for the systematic development of their own skills. The employer must also take care of the people's ability to cope and the work load.

Keywords: agile, lean, learning, self-direction, shared leadership

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset | 3 |
| 1.2 | Kohdeyrityksenä OP Ryhmä | 4 |
| 2 | Taustoitus yrityskulttuurin muutostarpeelle | 6 |
| 2.1 | Syyt muutokselle | 6 |
| 2.2 | Uuden OP johtamisen peruseriaatteen | 7 |
| 2.2.1 | Suunnan näyttäminen | 7 |
| 2.2.2 | Menestyksen mahdollistaminen | 8 |
| 2.2.3 | Oppimaan kannustaminen | 8 |
| 2.2.4 | Tulosten varmistaminen | 9 |
| 2.3 | Organisaatorakenteet ennen ja jälkeen | 10 |
| 3 | Itseohjautuvuus ja uusien asioiden oppiminen | 13 |
| 3.1 | Itseohjautuvuus | 13 |
| 3.2 | Työn tekemisen muutos ja hybridityö | 15 |
| 3.3 | Motivaatio ja sen merkitys | 16 |
| 3.4 | Kokeilukulttuuriin kannustaminen ja hyödyt | 18 |
| 3.5 | Rohkeus ja psykologinen turvallisuus | 19 |
| 3.6 | Uusien asioiden oppiminen | 20 |
| 3.7 | Oppimisen ja kehittymisen malli (70-20-10) | 21 |
| 4 | Työskentely Agilessa | 23 |
| 4.1 | Organisoituminen | 24 |
| 4.2 | Esimiestyön ja johtamisen muuttuminen Agile-kulttuurissa | 26 |
| 4.3 | Asiantuntijasta esimieheksi | 28 |
| 4.4 | Jaettu johtajuus | 30 |
| 4.5 | Lean-ajattelu ja sen merkitys johtamisessa | 31 |
| 4.6 | Agile | 35 |
| 4.6.1 | Scrum-viitekehys | 36 |
| 4.6.2 | Agilen toimintatapaan liittyvät keskeisimmät roolit vakuutusliiketoiminnassa | 37 |
| 4.6.3 | Agileen liittyvät keskeisimmät yhteiset käytännöt | 40 |
| 4.6.4 | Tehtävälistan hallinta | 41 |

| | | |
|-----|---|----|
| 5 | Toteutus ja tulokset | 42 |
| 5.1 | Menetelmät ja aineiston keruu | 42 |
| 5.2 | Reliabiliteetti ja validiteetti | 44 |
| 6 | Henkilöstön kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi | 45 |
| 6.1 | Yleiskatsaus ja työnantajan suositeltavuus | 46 |
| 6.2 | Uuden työskentelytavan innostavuus | 46 |
| 6.3 | Työn mielekkyys | 47 |
| 6.4 | Työn kuormittavuus ja oman osaamisen kehittäminen | 47 |
| 6.5 | Kokemukset Agile-mallissa työskentelystä Ajoneuvovakuuttaminen-heimossa | 48 |
| 6.6 | Saadut avoimet palautteet ja parannusehdotukset | 48 |
| 7 | Johtopäätökset ja pohdinta | 50 |
| 7.1 | Johtopäätökset | 50 |
| 7.2 | Oma pohdinta | 53 |
| 7.3 | Jatkotutkimuskohde | 54 |
| | Lähteet | 55 |

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

1 Johdanto

Muiden toimialojen ohella myös pankki- ja vakuutusala ovat kokeneet viime vuosien aikana suuren toimintaympäristön muutoksen, niin asiakkaiden odotusten kuin työskentelytapojenkin suhteen. Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan ja meidän kaikkien on pysyttävä muutoksessa mukana. Minulle on kertynyt OP Ryhmässä Pohjola Vakuutuksen palveluksessa yli 20 vuotta työkokemusta monipuolisissa ajoneuvovakuuttamisen asiantuntijatehtävissä. Vuoden 2020 alusta lähtien olen päässyt kokemaan Agile-kulttuurin tulon myötä itseohjautuvuuden ja jaetun johtajuuden tuomien muutosten lisäksi esimiestehtäviäkin. Matkan varrella olen nähnyt ja kokenut lukuisia organisaatiomuutoksia, yhteistoimintaneuvottelukierroksia ja sitä kautta uudelleenorganisointumisia.

Koko työurani suurin kulttuurimuutos työn tekemisessä alkoi, kun OP Ryhmän nykyinen pääjohtaja Timo Ritakallio aloitti toimessaan 1.3.2018. Ensitöikseen hän teki henkilöstölle kyselyn toimintamme nykytilasta sekä kyseli avoimesti työntekijöiden ajatuksia, kommentteja, kehityspalautteita menneistä ajoista ja tulevastakin. Kyselyn jälkeen henkilöstölle järjestettiin tilaisuus, jossa kyselyn tulokset purettiin avoimesti ja kerrottiin päätetyistä jatkotoimenpiteistä. Kyselyn tuloksista tuli esille vahvasti se, että toimintamme kaipaa uudistamista ja uudenlaista ajattelumallia, jossa työntekijäkokemusta ja asiakaskokemusta täytyy parantaa sekä myös toiminnan tehokkuuden täytyy parantua. Tämän jälkeen aloitettiin ja lanseerattiin vaiheittain eri liiketoiminnoissa 1.1.2019 alkaen käyttöön otettava merkittävä ajattelutavan ja toimintakulttuurin muutos. OP Ryhmän sisällä sitä kutsutaan tuttavallisemmin OP Ketteräksi, jossa taustalla on aiemmin enemmän kehitys- ja projektiorganisaatioiden käyttämä Agile-Enterprise (OP 2019).

Tässä samassa yhteydessä aiempien osastojen nimet muuttuivat heimoiksi, keskijohtoa karsittiin reippaasti, toimenkuvat ja titteleiden nimet muuttuivat englanninkielisiksi ja vastuuta jaettiin enemmän itseohjautuville tiimeille. Samalla

myös työkielenä englannin kielen osaamisen merkitys ja käyttö korostuivat merkittävästi.

Oma kiinnostukseni tähän tutkimusaiheeseen heräsi jo vuoden 2019 lopulla, kun Pohjola Vakuutuksessa kerrottiin 1.1.2020 alkavasta muutosmatkasta uuteen ajattelutapaan. Uudessa tavassa tehdä työtä työn tekeminen muuttuu sekä asiakas- ja työntekijäkokemus paranevat uudelleenorganisoinnin ja roolien uudelleen jaon myötä. Tällöin henkilöstölle kerrottiin useaan otteeseen, että tuleva muutos kulttuurissa vaikuttaa jatkossa ajattelutapaan, itseohjautuvuuden lisääntymiseen, henkilöstön työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden parantumiseen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Näkemykseni mukaan suurimmat osa muutoksista ovat olleet todella hyviä ja tervetulleita verrattuna aiempaan. OP:n käyttöönotettava Agile-kulttuuri perustuu Agilen synnyn juuriin, mutta OP toteuttaa sitä omalla ja kulloinkin sopivalla joustavalla tavalla. Toki myös kehityskohteita löytyy ja uudesta toimintamallista opitaan koko ajan lisää ja sitä pyritään parantamaan jatkuvasti. Keväällä 2020 alkanut COVID-19-pandemia ja sitä kautta siirtyminen pääosin kotikonttoreille etätyöhön Teams-yhteyksien varaan on hidastanut ja hieman hankaloittanut tämän uuden muutosmatkan alkutaivalta.

Olen tehnyt toimeksiantosopimuksen OP:n työnantajayritykseni Pohjola Vakuutus Oy:n kanssa. OP:n sisällä on useita liiketoiminta-alueita, mutta opinnäytetyöni ja toimeksianto liittyy työskentelyorganisaatiooni Pohjola Vakuutuksen Ajoneuvovakuuttaminen-heimoon, jossa työskentelee noin 50 asiantuntijaa. Itse työskentelen kyseisessä heimossa vanhempana asiantuntijana (eng. Senior Underwriter) yritysten ajoneuvovakuuttamisen tiimissä, jossa työskentelee lisäksi 9 eri alan asiantuntijaa.

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen työ. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä. Lisäksi hyödynnän OP ryhmässä joulukuussa 2021 tehdyn henkilöstökyselyn tuloksia Pohjola Vakuutuksen Ajoneuvovakuuttaminen-heimosta. Tutkimuksen viitekehyksen muodostavat ammattikirjallisuus,

joka liittyy erityisesti Agilen tuomaan kulttuuri- ja toimintatapamuutokseen, Scrumiin, leaniin, itseohjautuvuuteen, jaettuun johtamiseen, esimiestyöskentelyyn, sekä OP:n sisäiseen Agile-kulttuuriin liittyvät aineistot.

Ketteriä menetelmiä käytetään perinteisesti ohjelmistojen kehityksessä. Ketterä kehittäminen (eng. agile development) on hyvä vaihtoehto perinteiselle vesiputousmallille, joka soveltuu pienempiin projekteihin ja jossa vaatimukset ovat selkeitä. Tyypillisesti ketterä kehitys tapahtuu muutaman viikon sykleissä, joiden aikana projektin tarpeiden ja tahtotilan määrittely tarkentuu. Lean-tuotanto on filosofia, jossa keskiössä on arvon luonti asiakkaalle ja pyrkimys minimoida hukkaa eli turhaa tekemistä. Agilen kehityksen keskiössä ja periaatteissa ovat muun muassa monipuolista osaamista omaavien ihmisten yhdessä työskentely ja vuoropuhelu, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen sekä toimiva ja jatkuvasti kehittyvä ohjelmisto tai palvelu. Scrum on yksi Agilen lähestymistavoista, jossa kokemusperäinen prosessinohjausmalli perustuu läpinäkyvyyteen, riittävän useisiin tarkastuspisteisiin etenemisessä ja tarvittaessa sopeutumiseen.

Myös itseohjautuvuus ja jaettu johtajuus ovat Agile-kulttuurin käyttöönoton myötä tulleita uusia käsitteitä. Itseohjautuvuudessa on kyse luontevassa tavassa tehdä tehokkaasti yhteistyötä. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta, jossa henkilöllä on kyky toimia ilman kontrollin tarvetta sekä ilman ulkopuolista ohjausta. Yksilön tulee olla itsemotivoitunut sekä tehdä asioita oma-aloitteisesti ja ilman pakkoa, jotta hän voi olla itseohjautuva. Jaetussa johtajuudessa perinteisen johtajan rooli on jaettu useiden toimijoiden kesken eli esimerkiksi työnjohdollisen roolin ja työsuhteen elinkaareen liittyvien tehtävien kesken.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia, miten Agile-kulttuurin käyttöönotto on onnistunut Pohjola Vakuutuksen Ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminnassa (heimoossa) ja miten Agile-kulttuuri on vaikuttanut eri asiantuntijoista koostuvassa lii-

ketoimintatiimissä työn tekemiseen. Tähän liittyy paljon muutoksia toimenkuvissa, työskentely- ja oppimistavoissa, jaettua johtajuutta, erilaisten lisäroolien tulemisen vaikutusta sekä leanin, Agilen ja itseohjautuvuuden opettelua.

Tutkimusongelmana on:

- Tutkia, miten Agile-kulttuurin käyttöönotto on onnistunut Pohjola Vakuutuksen Ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminnassa ja miten Agile-kulttuuri on vaikuttanut työn tekemiseen eri asiantuntijoista koostuvassa liiketoimintatiimissä viimeisen reilun kahden vuoden aikana.

Tutkimuskysymykset:

- Miten Agile-kulttuurin tuomat muutokset työn tekemisessä ja työtavoissa on otettu käytäntöön ja miten ne vaikuttavat työn tekemiseen?
- Mitä tarkoittavat Agile, itseohjautuvuus, jaettu johtajuus, miten ne on otettu käytäntöön ja miten ne ilmenevät käytännössä?
- Miten esimiestyö ja johtaminen ovat muuttuneet siirryttäessä Agile-malliin?

1.2 Kohdeyrityksenä OP Ryhmä

OP Ryhmän perustamisvuosi on 1902. Se on asiakkaidensa omistama ja Suomen suurin finanssiryhmä. OP Ryhmän muodostavat 117 osuuspankkia (30.6.2022) sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyh-teisöineen. OP Ryhmällä on yli kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta ja työntekijöitä on noin 13 000 henkilöä. OP Ryhmän visiona on olla Suomessa johtava ja veto-voimaisin finanssiryhmä sekä asiakkaiden, työntekijöiden että kumppaneiden näkökulmasta. Ryhmän toiminnan taustalla on osuustoiminnallisuus eli toiminta perustuu yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen asiakkaidemme kanssa.

OP Ryhmän toiminnan arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen – nämä arvot luovat hyvän perustan johtamiselle. (Tietoa OP Ryhmästä 2022.)

OP Ryhmän liiketoiminta koostuu kolmesta liiketoimintasegmentistä, joita ovat Vähittäispankki, Yrityspankki sekä Vakuutus. Vähittäispankin segmentti muodostuu henkilö- ja pk-yritysassiakkaiden pankkitoiminnasta osuuspankeissa sekä keskusyhteisökonsernissa. Yrityspankin segmentti muodostuu yritys- ja instituutioasiakkaiden pankkitoiminnasta sekä omaisuudenhoidosta. Vakuutuksen segmentin muodostavat Pohjola Vakuutus, OP-Henkivakuutus sekä Pohjola Sairaala. (Tietoa OP Ryhmästä 2022.)

Tässä opinnäytetyössä keskityn siis OP Ryhmän Vakuutus-liiketoimintasegmentissä sijaitsevaan Pohjola Vakuutukseen ja siellä Tuotteet ja Palvelut -liiketoiminta-alueella olevaan Ajoneuvovakuuttaminen-heimoon. Tuotteet ja palvelut -liiketoiminta-alueella kehitetään ja ylläpidetään Pohjola Vakuutuksen ajoneuvo-, omaisuus- ja henkilövakuutusten vakuutuslajikohtaisten tuoteportfolioiden kilpailukykyä, asiakaslähtöisyyttä, kannattavuutta, tehokkuutta ja kasvua. Tämä liiketoiminta-alue vastaa muun muassa tuoterakenteista, tuotteista, vakuutusehdoista, hinnoittelurakenteesta, tariffeista ja hinnoittelun uudistamisesta. Tällä liiketoiminta-alueella vastataan myös Pohjola Vakuutuksen suurasiakkaista ja osallistutaan suurasiakkaiden asiakkaiden asiakashankintaan ja tarjousten laati- miseen. (OP sisäinen materiaali 2022.)

Työskentelen itse vanhempana asiantuntijana (eng. Senior Underwriter) Ajoneuvovakuuttaminen-heimossa Yritysassiakkaiden ajoneuvovakuutustiimissä, jonka vastuulla on Pohjola Vakuutuksen yritysasiakkaiden liikenne-, auto- ja työ- konevakuutusten tuotteet, vakuutusehdot, kannattavuuden säilyminen sekä suurasiakkaiden parissa työskentely. Tiimissä työskentelee monipuolisia osaa- jaresursseja, kuten kolme vanhempaa asiantuntijahinnoittelijaa (eng. Senior Underwriter), asiantuntijahinnoittelija (eng. Underwriter), tuoteasiantuntija (eng. Product Specialist), liiketoiminnan kehittäjä (eng. Business Developer), data-

analyttikko (eng. Data Analyst), aktuaari (eng. Actuary), ratkaisuasiantuntija (eng. Solution Analyst) sekä sisällöntuottaja (eng. Content Producer).

2 Taustoitus yrityskulttuurin muutostarpeelle

2.1 Syyt muutokselle

Ritakallio toteaa OP Median julkaisussaan, että käynnissä olevan muutoksen tarkoituksena on vähentää hierarkiaa ja esimiestasojen organisaatiossa sekä rakentaa organisaatiota, jossa työtä tehdään itseohjautuvissa tiimeissä. Itseohjautuvassa organisaatiossa johtamisen merkitys ei vähene eikä poistu, ainoastaan sen luonne muuttuu. Konkreettisempien johtamisen periaatteiden avulla esimiestehtävissä toimivien on helpompi sisäistää, mitä heiltä odotetaan ja toisaalta henkilöstö näkee, millaista toimintakulttuuria tavoitellaan. Johtajan tärkein tehtävä on toimia suunnan näyttäjänä ja osoittaa mihin ollaan menossa. Yrityksen johto taas kantaa vastuun siitä, että yrityksellä on selkeä ja johdonmukainen strategia ja miten tämä strategia muutetaan arjen tekemiseksi. (Ritakallio 2019.)

Johtajan tulee mahdollistaa menestys suunnan näyttämisen lisäksi. Muutoksen johtaminen on luonteeltaan pitkäjänteistä, ja siinä johtajalta vaaditaan kykyä heittäytyä. Johtajan täytyy luottaa ihmisiin ja jakaa vastuuta. Nykyään työelämässä työntekijät odottavat enemmän vapautta päättää itse työhönsä liittyvistä asioista – asiantuntijatyössä työntekijällä yleensä on parempi tietämys oman tehtävänsä hoitamisen yksityiskohdista. Johtajan on siis tarkoitus olla mukana arjessa ja poistaa mahdollisia esteitä onnistumiselle. Sen sijaan hänen työtään ei tarvitse puuttua kaikkeen – tärkein onnistuneen esimies-alaisuuden perusta on luottaa työntekijöiden kykyyn suoriutua tehtävistään. (Ritakallio 2019.)

Johtajan tulee olla kannustava ja kannustaa oppimaan, etsimään tietoa ja jakamaan sitä muillekin. Tämä tapahtuu muun muassa avoimessa vuorovaikutuksessa, palautteen saamisen ja antamisen kautta. Molemminpuolisesta palautteesta myös johtaja oppii itse. OP Ryhmässä kannustetaan entistä enemmän

luovaan kokeilukulttuuriin. Aina kokeilut eivät johda menestykseen, mutta ne tarjoavat silti mahdollisuuden oppia uutta. Oppimisharppauksia tehdään myös kokeilujen ja virheiden avulla ja kulttuurissa, jossa virheen tekeminen leimataan epäonnistumiseksi, ei vie yritystä ja sen kulttuuria eteenpäin. Perustehtävämme on tuottaa arvoa asiakkaalle. Siksi johtajan työ on myös seurata tuloksia ja reagoida poikkeamiin uudella tavalla – ei käskyttäen eikä puuttumalla pieniin yksityiskohtiin, vaan kannustalla kohti parempaa. (Ritakallio 2019.)

Uudessa mallissa sisällön johtaminen ja esimiestyö on eriytetty toisistaan, jotta mahdollistetaan tiimien itseohjautuvuus ja vastuunoton vahvistaminen. Ketterässä panostetaan osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen ja sitä tuetaan useista rooleista. Jokaisella henkilöllä on yksi esimies, joka varmistaa työnantajavelvoitteiden täyttymisen ja esimiespalvelun tuottamisen tukien vahvasti työntekijäkokemusta. Arjen johtaminen on pääsääntöisesti itseohjautuvan tiimin vastuulla. Arjen johtaminen on tiimin jokapäiväisen työn jakamista ja sen johtamista. (OP Ryhmän sisäinen Agile-materiaali.)

2.2 Uuden OP johtamisen peruseräatteen

OP:n strategiset painopisteet koostuvat muutosmatkalla kolmesta osa-alueesta: työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen parantamisesta sekä toiminnan tehokkuudesta. Näiden henkiin puhaltamista itseohjautuvassa ja matalassa organisaatiossa puolestaan tukevat seuraavat neljä johtamisen periaatetta, joita niin esimiehet kuin omaa työtään johtavat asiantuntijatkin pitävät ohjenuoranaan omassa arjessaan. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

2.2.1 Suunnan näyttäminen

Suunnannäyttämisessä keskeisintä on varmistaa, että tiimi ja jokainen tiimin jäsen ymmärtää, että miten kunkin oma työ liittyy OP Ryhmän tavoitteisiin ja prioriteetteihin. Tätä kautta autonominen tiimi pystyy valitsemaan itse omalle työlleen tavoitteet ja onnistumisen mittarit. On tärkeää, että jokainen tiimiläinen tietää, miksi asioita tehdään. Tiimeissä käydään säännöllisesti yhteistä keskustelua

lua siitä, ovatko valitut tavoitteet edelleen ajankohtaisia, miten olemme menestyneet ja onko tavoitteita mahdollisesti tarvetta muuttaa. Johtajan tehtävä on sparrata ja haastaa tiimiläisiä siitä, tukevatko tavoitteemme parasta mahdollista arvoa asiakkaalle. Sen lisäksi, että liiketoimintatavoitteita halutaan edistää, pyritään toimintatapoja haastamaan ja kehittämään koko ajan paremmiksi. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

2.2.2 Menestyksen mahdollistaminen

Johtamisen periaate ”mahdollistan menestyksen” on jaettavissa osa-alueisiin: vastuun jakamiseen ja luottamukseen, esimiehen läsnäoloon arjessa, esteiden poistamiseen sekä muutoksen johtamiseen pitkäjänteisesti. Vastuun jakaminen ja luottamus tarkoittaa sitä, että tiimi tietää itse parhaiten, kuinka toimia. Esimiehen tehtävä on antaa tiimille mahdollisuus toimia itseohjautuvasti, tehdä yhdessä tehdä päätöksiä ja ottaa vastuuta. Tarkoitus ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan tukea ja sparrata tiimiläisiä oikean ratkaisun etsimisessä. Tärkeää on myös varmistaa, että esimiehen tuki ja läsnäolo on saatavilla silloin, kun sitä tarvitaan. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

Työntekijän näkökulmasta autonomisessa tiimissä menestyksen mahdollistaa ensisijaisesti esimiehen ja tiimin keskinäinen luottamus. Itseohjautuvan toimintatavan mahdollistava luottamus taas pohjautuu jatkuvasti käytävälle keskustelulle ja kuuntelemiselle sekä yhdessä tekemiselle. Asiat hoituvat parhaiten, kun tavoitteet ja reunaehdot työlle on sovittu yhteisesti ja esimiehellä on luottamus siihen, että tiimi osaa asiansa ja suoriutuu tehtävistä. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

2.2.3 Oppimaan kannustaminen

Jotta osaamisen kehittämisen tavat tulisivat osaksi luonnollista arkea, vaaditaan tiettyjä ympäristötekijöitä. Tiimissä toistensa keskinäinen luottamus ja psykologinen turvallisuus ovat kaiken perusta. Tämän periaatteen olemassaolon yksi tarkoitus on, etteivät työntekijät vain pärjäisi työssään, vaan heillä olisi jopa mahdollisuus loistaa tuotoksissaan. Käytännössä oppimaan kannustetaan ennen

kaikkea arjen työn ja tekemisen kautta. Työstä ja kollegoilta oppiminen tapahtuu osaamisen aktiivisen jakamisen kautta. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

Osaamisen kehittämisen tulee olla kiinteä ja luonteva työntekijöiden arkea. Työajan johtamisen kannalta sitä tuetaan muun muassa 70-20-10 -mallilla. Sen mukaan 70 % työntekijöiden ajasta on arjen työn tekemistä, 20 % on työtapojen kehittämistä ja loput 10 % on allokoitu osaamisen kehittämiseksi. Tässä vaiheessa voidaan jo yleisesti todeta, että osaamisen kehittämisessä tällaisiin toimintamalleihin siirtyminen ei onnistu ihan hetkessä ja sitä harjoitellaan edelleen. Jo osaamistarpeiden esilletuominen ja kartoitus sekä oppimiselle elintärkeän palautteen antaminen ja saaminen vaativat toteutuakseen aivan ensin kulttuurin, jossa ne ovat mahdollisia ja luontevia. Jotta osaamisen kehittämisen tavat tulisivat luonnolliseksi osaksi arkea, vaaditaan vahva luottamuksen ilmapiiri. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

2.2.4 Tulosten varmistaminen

Menneiden vuosien johtaminen koetaan nykyään vanhanaikaiseksi, jossa toimintaa johdettiin etäältä. Mennyttä on myös ajatusmalli, että tieto olisi valtaa. Itseohjautuvassa ja autonomisessa toimintamallissa keskiössä ovat tiimin ja esimiehen työskentely yhdessä, avoin kommunikointi, jatkuva palaute molempiin suuntiin sekä hyvät henkilökemiat ja ihmisten väliset suhteet. Motivoiva arki ja yhdessä sovitut, mielekäs toimenkuva varmistavat myös hyvien tulosten syntyminen todennäköisemmin. Itseohjautuvassa ja autonomisessa toimintakulttuurissa työn teko on aidosti yhdessä tekemistä. Myös esimies on mukana tiimin päivittäisessä tekemisessä ja ymmärtää kontekstin ja jopa substanssin. Esimies tuntee tiiminsä jäsenten vahvuudet ja osaa tukea heitä oikealla tavalla oikeissa tilanteissa. Aiemmin saattoi olla tilanne, ettei esimies tiennyt juurikaan alaisensa todellisesta asiantuntijuudesta. Sellaisista tekemisistä pyrimme aktiivisesti eroon, jotka eivät edesauta parhaan asiakasarvon syntymistä. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että esimiehet kannustavat tiimiä ja organisaatiota proaktiiviseen mietintään, jossa jatkuvasti arvioidaan, että teemme oikeita asioita tulosten

saavuttamiseksi asiakaskokemuksen parantamisen kannalta. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

Tulosten seuraamisessa keskiössä ovat tavoitteet ja keskeiset tulokset-ajattelu. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että johdon määrittämä suunta huomioiden asetetaan tavoite yhdessä tiimin kanssa ja määritetään ne tulokset ja onnistumiskriteerit, joihin tähdätään kyseisen tavoitteen osalta. Kun tämä tehdään koko tiimin kanssa avoimesti yhdessä ja kaikki ovat saaneet vaikuttaa asiaan, on tuloksena jaettu johtajuus ja omistajuus työstä. Kaikki tiimin jäsenet pystyvät myös seuraamaan reaaliajassa, että milloin ja miten tekemisessä on onnistuttu ja tulokset saavutettu. Poikkeamiin reagointi tarkoittaa, että onnistumiskriteerejä pystytään myös tarpeen tullen muokkaamaan, jos poikkeamia havaitaan. Päättökriteeri ei myöskään ole, että asetettuun tavoitteeseen tulisi päästä väkisin. Tavoitettakin voidaan tarpeen tullen muuttaa, jos olosuhteet tai prioriteetit muuttuvat. Yhteenvedon avulla voidaan todeta, että aidosti Ketterä tiimi tekee asioita avoimesti yhdessä, uskaltaa kokeilla, oppii virheistä ja lopulta saavuttaa tulokset. (Ura OP-Ryhmässä 2022.)

2.3 Organisaatorakenteet ennen ja jälkeen

Timo Ritakallio teki OP:sta itseohjautuvan finanssitalon, jonka seurauksena tuli heimot ja heimojohtajat ja suurin muutos kohdistui aiempaan keskijohtoon. Itseohjautuvuus merkitsee muutoksia johtamisessa ja päätöksenteossa. Samalla aiemmasta johtamisesta tuli valmentamista. Aiempi perinteisempi moniportainen organisaatio alaisjohtamisineen ja osastorajoineen olivat reagoimistilanteissa kankeita ja hitaita, kun digitalisaatio muutosvoimana vaatii yhteiskuntaa ja liiketoimintaa muuttumaan ja uudistumaan. Itseohjautuvuudessa ei ole kyse ainoastaan uudesta työn organisoinnin uudesta toimintamallista, vaan sillä pyritään vastaamaan työn merkityksen muutokseen, tavoittelemaan parempaa asiakaskokemusta, nopeampia aikaansaannoksia ja tehokkaampaa asiakkaiden kuulemistä. Tavoitteena on vähentää palavereja ja moniportaisia päätöksentekoketjuja. Tärkeämpää jatkossa on tavoitteiden asettaminen, jolloin vuosittaiset, puolivuositteiset ja lyhyemmän aikavälin tavoitteet ohjaavat toimintaa.

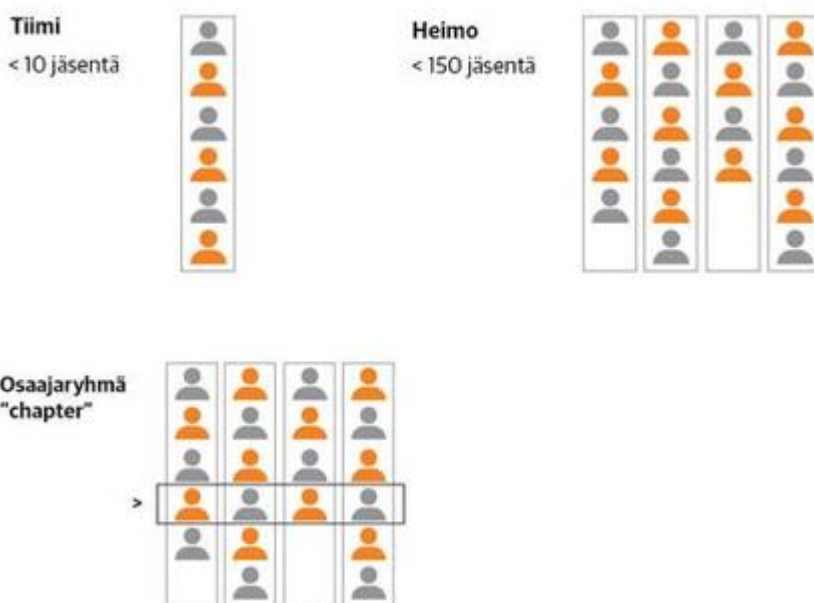
Suunnan muutos on jatkossa joustavampaa. Ennen kaikkea muutoksessa ei ole kyse muutoksesta organisoitua, vaan muutoksesta ajattelutavassamme ja kulttuurissamme. (Eskola, 2019.)



Kuvio 1. OP:n vanha ja uusi organisaatorakenne (Eskola 2019.)

Kuviosta 1 ilmenee, että vanha organisaatorakenne oli hyvin perinteinen, moniportainen ja siinä oli keskimäärin kuusi organisaation tasoa. Pääjohtajan alaisuudessa olivat liiketoiminnot, liiketoiminta-alueet ja sen alla osastoja, yksiköjä, tiimejä ja sitä kautta suuri määrä keskijohdon esimiehiä vastaamassa tehtävien koordinoimisesta. Uudessa Agile-mallissa tilalle ovat tulleet liiketoiminoittain heimot, heimojohtajat ja moniosaavat tiimit, jossa on korkeintaan neljä organisaation tasoa. (Eskola 2019.) Myös aiempi leveä keskijohtoporras on purettu kokonaan uudesta neljän tason toimintamallista. Tapahtunut muutos on suuri koko henkilöstölle, mutta eniten muutoksia kokee nimenomaan keskijohto. (Savaspuro 2019, 95.)

KETTERÄN ORGANISOITUMISEN PERUSELEMENTIT



Kuvio 2. OP:n uuden organisoitumisen peruselementit (Eskola 2019.)

Kuviosta 2 ilmenee, että heimon kokona on enintään 150 henkilöä. Heimo vastaa liiketoimintatavoitteiden saavuttamisesta lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä sekä siitä, että edellytykset luodaan tiimien onnistumiselle. Enintään kymmenestä henkilöstä koostuvat itseohjautuvat tiimit vastaavat asiakasarvon luomisesta ja toteuttavat ratkaisut liiketoiminnalle ja asiakkaille. Osaajaryhmä taas koostuu saman osaamisalueen osaajista, jonka tarkoitus on kehittää parasta erityisosaamista ja parhaat toimintatavat, jossa yhdistetään saman alueen osaajat yli tiimirajojen. (Eskola 2019.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että samassa osaajaryhmässä voivat olla esimerkiksi henkilöasiakkaiden ja yritysten ajoneuvokuvaamisen kaikki kuusi lajiasiantuntijaa, vaikka he toimisivatkin päivittäin kahdessa eri toiminnallisessa tiimissä.

OP:n uudessa mallissa johtamisen ja esimiehen rooli muuttuu olennaisesti. Aikaisemmin johtajan rooli omaksuttiin päätöksentekijäksi, joka kantaa vastuun ja tekee päätöksiä. Uudessa itseohjautuvassa mallissa päätöksenteko ei ole enää yhden ihmisen harteilla, vaan johtaminen muuttuu enemmän valmentamiseksi. Tällöin johtamisen ote muuttuu suunnan näyttämisen ja innostavuuden ohella

valmentavaksi, joka kannustaa, poistaa esteitä ja luo edellytyksiä tehdä onnistuneita ratkaisuja. Liiketoiminnan johdosta tulee suunta edelleen, mutta tiimeissä ja sen jäsenillä on enemmän valtaa itse vaikuttaa lopputuloksen saavuttamiseen. (Eskola 2019.)

3 Itseohjautuvuus ja uusien asioiden oppiminen

3.1 Itseohjautuvuus

Historiallisesta näkökulmasta sana itseohjautuvuus ei ole mikään moderni suuntaus, vaan luonteva tapa toteuttaa tehokkaasti yhteistyötä. Itseohjautuvuudessa ei ole kyse yksilön itseohjautumisesta ja itsensä johtamisesta, vaan olla osana mukana isompaa yhteisöä. Myös monikollinen jaettu johtajuus, jossa johtajan rooli on jaettu useiden toimijoiden kesken, on käytetty toimintatapana jo vuosituhsia. (Collin & Lemmetty 2019, 100.)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yksilön ominaisuutta, jossa henkilöllä on omaehtoisesti kyky toimia ilman kontrollin tarvetta sekä ilman ulkopuolista ohjausta. Yksilön tulee olla itsemotivoitunut, tehdä asioita oma-aloitteisesti ja ilman pakkoa, jotta hän voi olla itseohjautuva. Myös käsitys eli päämäärä kohti tavoitetta täytyy olla kirkkaana ja tarvittava osaaminen päästäkseen päämäärän tavoitteeseen. Jos taidot ovat puutteelliset, saattaa ihminen tarvita niin paljon tukea, ettei itseohjautuvuus onnistu. Teknisten taitojen lisäksi yksilöllä tulee olla kyky johtaa itse itseään. Itsensä johtaminen tarkoittaa ajanhallintaan, tehtävien asetantaan, resurssien priorisointiin ja hallintaan liittyviä taitoja, joita yleensä esimies on hoitanut työntekijän puolesta. (Martela & Jarenko 2017, 12.)

Itseohjautuvuuden suuri suosio johtuu siitä, että toimintaympäristössä globalisaatio ja tiedonkulku ovat nopeutuneet ja automatisoituneet sekä toimintaympäristö muuttuu nopeammin. Jotta yritys pärjää tällaisessa ympäristössä, tulee sen olla muuntautumiskykyinen ja ketterä. Työn luonteessa rutiininomainen työ vähenee ja tilalle tulee itsenäistä päätöksentekoa ja asiantuntijuutta vaativia luovia

tehtäviä. Moderni informaatioteknologia taas mahdollistaa nykyään monimutkaisia hajanaisia rakenteita. (Martela & Jarenko 2017, 11.)

Itseohjautuvuus on vaativa laji ja siihen liittyy paljon suorituskeskeisyyttä, epävarmuustekijöitä ja rajattomuutta. Jotta työntekijä voi suoriutua itseohjautuvassa organisaatiossa, tulee hänellä olla hyvä itsetuntemus- ja luottamus, oma-aloitteisuutta, päämäärätietoisuutta, vastuukantokykyä sekä kykyä delegoida, priorisoida ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Itseohjautuvuus voi myös aiheuttaa ongelmia, kuten työuupumusta, liiallista kiireen tuntua ja tehottomuutta. (Savaspuro 2019, 41.) Mikäli selkeät vastuut ja esimiehet puuttuvat, voi se johtaa valtatyhjiöön, jossa työntekijät alkavat itse täyttää epävirallista hierarkiaa. (Savaspuro 2019, 43). Vallan jakautumista täytyy myös seurata eli lähiesimiehen vastuulla on huolehtia, että kaikki tiimin jäsenet pääsevät vaikuttamaan päätöksiin. Lähiesimiehen tulee kannustaa hiljaisempia henkilöitä myös kertomaan näkemyksensä, ettei siitä synny tyytymättömyyttä. (Akola 2020, 198.) Itseohjautuvuuden kehittämisen hyödyiksi koetaan asioita, jotka liittyvät ihmisten luottamiseen, heidän potentiaalinsa vapautumiseen, nopeampaan päätöksentekoon, ihmisten innostamiseen ja työhyvinvointiin. (Akola 2020, 195).

Itseohjautuvuutta ei tule nähdä henkilökunnan ominaispiirteenä, vaan opittavana taitona ja kykynä, joka etenee ja kehittyy arjen toiminnassa. Nämä taidot liittyvät aina organisaation tarjoamiin resursseihin, kulttuuriin ja ohjaukseen, joissa itseohjautuvuuteen tähdätään. (Collin & Lemmetty 2019, 265.) Omaehtoisen oppimisen edellytyksiksi luetaan halu oppia uutta ja arvioida oppimisprosessiaan, kommunikointitaidot, tiimityöskentelytaidot sekä taidot soveltaa aikaisemmin opittua uusissa vieraissa tilanteissa. (Collin & Lemmetty 2019, 269). Itseohjautuva, itseensä luottava yksilö osaa arvioida ja valita itse, mille asioille sanoo ei ja mille kyllä. Sama henkilö osaa ilmaista tahtotilansa kertoen sen muille ja hyväksyy päätöksensä seuraukset ja vaikuttaa ympäristöönsä. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 138–139.)

3.2 Työn tekemisen muutos ja hybridityö

Työn tekeminen muuttuu tulevaisuudessa ja moni työ muuttuukin asiantuntija-työksi ja sitä tehdään yhteistyössä eri yhteisöjen, organisaatioiden ja tiimien kanssa. Tämän myötä tiimityössä yksilöiltä edellytetään uusia taitoja, kuten parempaa oman ajankäytön hallintaa ja itsensä johtamisen taitoja, hyviä vuorovai-
kutustaitoja ja kyvykkyys kohdata erilaisia ihmisiä. Tiimityö on monipuolista, yhteistä vastuunkantoa, mahdollistaa toisilta oppimisen ja osaamisen kehittämisen sekä mahdollisuus etätöiden tekemiseen kasvaa. Etätöiden mahdollistaminen ja työn tekeminen paikka- ja aikariippumattomasti tuo arkeen lisää aikaa, kun ajankäyttö työmatkoihin vähenee. (Hiila & Tukiainen & Hakola 2019, 44).

Etätöiden määritelmälle Suomessa ei ole olemassa varsinaista määritelmää, vaan kyse on enemmänkin vakiintuneesta merkityksestä. Yleisimmin puhuttaessa etätöistä, tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä tekee työtä osittain tai kokonaan kotona tai jossain muussa valitsemassaan paikassa. Tunnusomaisena piirteenä etätöille mielletään joustavat paikasta ja ajasta riippumattomat järjestelyt ja tietotekniikan hyväksikäyttö. (Helle 2004, 42.) Suurimmat hyödyt työntekijälle etätöiden tekemisestä ovat muun muassa vapaus ja joustot liittyen työjärjestelyihin ja työaikaan, perhe-elämän ja työn yhdistäminen, työrauha, ajansäästö työmatkoissa sekä työhyvinvoinnin parantuminen (Helle 2004, 17).

OP Ryhmän työnteon periaatteissa todetaan, miten teemme jatkossa hybridimallissa lähi- ja etätöitä, jossa työnteon ohjaavina tekijöinä ovat asiakkaiden tarpeet ja liiketoiminnan tavoitteet. Työskentelyn perustana ovat vastuullisuus, luottamuksellisuus ja positiivinen ihmiskuva. Joustavuuden työtavoissa odotetaan myös lisäävän ihmisten työssä viihtymistä, oppimista ja hyvinvointia. Lähi- ja etätöipäivien lukumääriä ei lähtökohtaisesti linjata ryhmätasoisesti, mutta toki ihan kaikissa toimenkuvissa etätö ei ole mahdollista. Kohtaamiset toimistolla suunnitellaan tiimeissä tukemaan yhteisöllisyyttä ja yhdessä tehtävän työn tuotteliaisuutta. Tiimit saavat sopia niin sanottuja ankkuritapaamisia tai päiviä, joissa kohdataan kasvokkain lähipäivällä. Ankkuritapaamispäiviksi sopivat hyvin

esimerkiksi yhteiset seremoniat, suunnittelupäivät, isojen haasteiden ratkaisuun liittyvät kokoontumiset, juuri aloittaneen henkilön perehdytys, yhteisen uuden asian oppiminen tai muut tiimin yhdessä yhteisöllisyyttä ja työn tuloksellisuutta tunnistavat kohtaamiset. Hybridityöskentelyssä johtamisen muoto muuttuu, mutta pohjana toimivat kohdassa 3.2 mainitut OP Johtamisen periaatteet. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

3.3 Motivaatio ja sen merkitys

Yhdysvaltalainen Frederick Herzberg on luonut oman kahden faktorin motivaatioteorian. Hänen mukaansa näkökulma ja teoria ihmisten työmotivaatioon syntyy siitä, että ihmisellä on kaksi tärkeintä tarvetta eli tarpeet kasvaa ja kehittyä sekä tarpeet välttää kipua ja tuskaa. Herzbergin mukaan tyytymättömyyttä ja tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät ovat eivätkä riipu toisistaan, joten hän kuvasi tyytyväisyyttä vähentävät tekijät hygieniatekijöiksi ja tyytyväisyyttä kasvattavat tekijät motivaatiotekijöiksi. Samaan jaotteluun ovat päätyneet useat muutkin työelämäntutkijat. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 82.)

Olennaisimmiksi hygieniatekijöiksi Herzberg löysi moninaisia työympäristöön kuuluvia ulkoisia tekijöitä, kuten työntekijän asema, palkkaus, edut, turvallisuus ja työskentelyolosuhteet työpaikalla sekä työn jatkuvuus ja yrityksen johtaminen. Mikäli edellä mainitut hoidetaan huonosti, ne heikentävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Ja vaikka ne hoituisivat hyvin, niin ne eivät vielä sellaisenaan lisää työntekijöiden motivaatiota. Motivaatiota nostaviksi tekijöiksi Herzberg on löytänyt listauksen sisäisiä ja ylemmän tason tarpeisiin vastaavia tekijöitä: kokemus tuntee arvostusta, saada tunnustusta ja palautetta työstä, kokemuksia omasta kyvykkyydestä ja oppimisesta, saada riittävästi haastavia ja merkityksellisiä työtehtäviä ja vastuita, uramahdollisuuksia sekä päästä osallistumaan päätöksentekoon. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 83.)

Herzbergin mallissa on siis kyse siitä, että työmotivaatio syntyy luonnollisesti ryhmissä ja yksilöissä, kun olosuhteet ovat oikeat. Esimiehellä ja johtajalla on

olennainen rooli, koska he voivat joko hävittää ihmisten työmotivaatiot tai aktiivisesti yrittää luoda keinoja, joista ihmiset tunnistavat sisäistä motivaatiota lisääviä tekijöitä. (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020, 83.)

Merkityksellinen tavoite motivoi laittamaan ja ponnistelemaan itsensä ääri-ajoille. Ihmiselle on tyypillistä luoda ja etsiä merkitystä elämäänsä. Ihmisiä kiinnostaviin asioihin, tavoitteisiin ja päämääriin olemme valmiita käyttämään paljon aikaa ja energiaa (Seppänen 2018, 44). Koemme olevamme motivoituneita, kun mm. tiedämme mitä teemme ja sen meille merkityksellinen asia, näemme edistymisemme ja kehittymisemme, vahvuudet ovat löydettävissä, koemme haasteita, myönteinen ympäristö ja sen tuki ja koemme turvallisuuden tunteen myös virheiden tekemiseen (Seppänen 2018, 156–157.)

Motivaatioksi määritellään ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietynlaisella viireys-tilalla, jotta jokin asia toteutuu. Avainasemassa motivaatiossa ovat viireys ja tahotila toimia tietyn tavoitteen saavuttamisessa. Asiantuntijoiden johtamisessa motivaation ymmärtäminen ihmisten motivaation ymmärtäminen on yksi keskeisistä osa-alueista. Hyvä esimiestyö, avoin organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus, hyvä töiden organisointi sekä sisällöllisesti haastava ja merkityksellinen asiantuntijatyö vaikuttavat olennaisesti ihmisten tahtoon toimia. Työmotivaation merkitys työntekijöillä korostuu osaamiskeskeisessä organisaatiossa, koska motivaatio vaikuttaa työn tulosten ja laadun lisäksi hyvinvointiin ja energiatasoihin. Asiantuntijoiden sitoutuminen ja motivaatio ovat erityisen tärkeitä organisaatioissa, joissa menestymisen edellytyksenä ovat jatkuva osaamisen kehittäminen. (Luoma & Troberg ym. 2004, 20.)

Hyvässä työyhteisössä jäsenet tuntevat toistensa vahvuudet, joita voidaan hyödyntää. Tällöin myös osataan rakentaa työyhteisö jäsenten vahvuuksille ja käyttää kykyjään. (Martela & Jarenko 2017, 125.) Vanhanaikaisessa hierarkkisessa kulttuurissa eristetään ihmisiä toisistaan, mikä hankaloittaa toiminnan kehittämistä ja tiedon kulkua. Näin ollen vanhanaikainen kulttuuri ei palvele ollenkaan ihmisten sisäistä motivaatiota ja turhia hierarkioita kannattaakin pyrkiä purkamaan. (Martela & Jarenko 2017, 127.)

Tulevaisuuden työelämään siirtymistä tukevat neljä suurta megatrendiä. Ensimmäinen on trendi, jossa siirrytään kontrolliajatteluun pohjautuvasta keskusjohtoisesta mallista itseohjautuviin organisaatioihin. (Martela & Jarenko 2017, 164.) Toinen on trendi, jossa tietojärjestelmiä otetaan työkaluiksi korvaamaan vanhoja johtamisen prosesseja ja informaation jakokanavia. (Martela & Jarenko 2017, 173). Kolmantena on verkostoitumisen lisääntyminen ja malli, jossa työsuhteet muuttuvat enemmän projektimaisiksi ja pätkätyöksi. (Martela & Jarenko 2017, 176–177). Neljäntenä on vapauden vaatiman vastuun kasvaminen sekä kasvava itsensä johtamisen tarve. Tällöin päätösvaltaa siirtyy johtajalta työntekijöille, ihmisten valvonta vähenee ja vastuu töiden tuloksista on ihmisillä itsellään. Olennaista on, että tehdyt lupaukset pidetään, asetetaan itselle tavoitteita, suunnitellaan ja valvotaan eteneminen kohti tavoitteita sekä huolehditaan omasta oppimisesta ja kehityksestä. Vapaus työn tekemiseen vaatii osaamista huolehtia omasta ajankäytöstä ja jaksamisesta. Henkilön tulee tässä onnistuakseen olla aidosti kiinnostunut kehittämään työpaikkaansa, itseään ja olla valmis ottamaan vastuu omasta toiminnastaan. Jotta edellä mainittu voi onnistua, täytyy myös koulutusjärjestelmäämme panostaa ja opettaa ihmisille näitä taitoja (Martela & Jarenko 2017, 179–181.)

3.4 Kokeilukulttuuriin kannustaminen ja hyödyt

Kokeilukulttuuri on olennainen osa työssä oppimista. Tuotteita, palveluita ja toimintaa on mahdollista kehittää kokeilujen avulla. Kokeilut ovat kestoltaan lyhyitä ja tietyn ajan jälkeen kerätään kokeilusta palautteita käyttäjiltä ja asiakkailta. Yhdessä oppimista tapahtuu, kun kokeiluja toteutetaan tiimeissä. (Ojala & Meklin 2021, 89.)

Kokeilukulttuurissa ei ole kyse menetelmästä, vaan tavasta toimia ja ajatella. Kokeilukulttuuri syntyy yhdessä avoimen kommunikation, osallisuuden kokemuksen ja hajautetun päätöksenteon kanssa. Johtamisen ja omien toimintatapojen kehittäminen kokeilemalla katsotaan olevan osa kokeilukulttuuria. Kokeilukulttuuri koostuu kahdesta osasta, joita ovat miten tehdään ja miten johde-

taan. (Ala-Mutka 2019, 115.) Kokeilukulttuurissa on myös lupa tehdä ensin väärää päätöksiä, jotta lopulta päädytään oikeaan. (Ala-Mutka 2019, 130). Menestyvä kokeilukulttuuri perustuu rohkeuteen, nopeaan oppimiseen, luovuuteen, erittäin kurinalaiseen toimintamalliin ja vahvaan sitoutumiseen. Kokeilun salliva kulttuuri ja sen kehittyminen ovat siis onnistumisen keskiössä. (Ala-Mutka 2019, 131.)

Aidosti nykyaikaisessa yrityksessä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus toimia yrittäjänä ja siellä myös heidän ajatuksiaan ja ideointia arvostetaan. Nykyaikainen yritys koostuu monipuolisista eri toimintojen moniosaajatiimeistä, jotka huolehtivat asiakaskokemuksesta ja asiakkaiden palvelemisesta. Voidaankin tiivistää, että vanhanaikaisessa yrityksessä yritetään saada aikaan valtavia hankkeita ja nykyaikaisessa yrityksessä tehdään nopeita pilotteja. (Ries 2017, 45.) Kokeilukulttuurissa uuden luomisessa on erityisen tärkeää osallistaa ja ottaa asiakkaat mukaan mahdollisimman usein ja aikaisin (Ries 2017, 227).

3.5 Rohkeus ja psykologinen turvallisuus

Monet ihmiset kokevat turhautumista hitaissa päätöksentekotilanteissa sekä uudistusten hitaudessa ja kaipaavat niihin lisää rohkeutta. Rohkeus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että ihmiset uskaltaisivat tekemään virheitä, kokeilemaan uusia asioita ja sitä kautta oppimaan uutta. Jotta voidaan oppia jotain uutta ja muutosta tapahtuisi, täytyy ensin myöntää virheensä yrityksen ylintä johtoa myöten. Yksilöt toivovat mahdollisuutta lisätä avoimuutta, suoruutta sekä rohkeutta tuoda esiin omia ideoita ja ajatuksiaan. (Rinne 2021, 21.)

Organisaatiot kokevat tarvitsevansa lisää rohkeutta, jotta pystytään puhua asioista suoraan, haastamaan olemassa olevia totuuksia, yrityksen johtoa sekä kollegoitaan. Esiin nousee suoruuden lisäksi lisätä avoimuutta ja rohkeutta puuttua asioihin, kuten palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Kyse on siis aidosta tarpeesta lisätä rohkeutta vuorovaikutustilanteissa, opetella reflektoimaan kunkin omaa toimintaa ja auttaa samalla muitakin vuorovaikutustilan-

teissa. (Rinne 2021, 21.) Vastuulliseen yrityskulttuuriin kuuluu osana psykologinen turvallisuus ja siihen taas liittyy yhdenvertaisuus ja oikeudenmukaisuus (Rinne 2021, 71–72).

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetta ja kokemusta siitä, että jokaisella on oikeus tuoda esiin uusia ideoitaan, esittää kysymyksiä, kertoa jalostamattomista ajatuksistaan, haastaa ja kertoa epäonnistumisistaan ilman pelkoa tulla nolatuksi. Psykologiseen turvallisuuteen liittyy usein kokemus arvostuksesta ja tunteesta, että toiset ajattelevat ihmisistä positiivisesti, kenenkään kyvykkyyksiä ei kyseenalaisteta ja että ylipäättään on turvallista puhua ajatuksistaan ääneen. Tähän kokemukseen liittyy myös se, että työkaveri seisoo rinnalla ja auttaa aina tarvittaessa. (Rinne 2021, 30–31.)

3.6 Uusien asioiden oppiminen

Ihmisten oppimistaidoista todetaan, että me kaikki voimme oppia melkein mitä tahansa. Uusien asioiden omaksumiseen vaikuttaa kunkin henkilön oma asenne oppimista kohtaan sekä oma käsitys itsestä oppijana. Edellä mainituissa molemmissa asioissa positiivista on, että ihminen voi aidosti itse vaikuttaa asenteisiinsa ja ajattelutapaansa. (Virolainen & Virolainen 2018, 13.) Keskeistä uuden oppimisessa on motivaation merkitys. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että hyvä opiskelumotivaatio on yhteydessä opintomenestyksessä. On myös tärkeää luoda uuden oppimisen näkökulmasta sellainen ympäristö, mikä edesauttaa halua oppia. (Virolainen & Virolainen 2018, 62.)

Oppiminen voidaan määritellä muuttumiseksi, kehittymiseksi, kasvuksi ja kypsymiseksi. Oppiminen on jatkuva prosessi ja osa siitä on sattumanvaraista, osa tavoitteellista ja osa jopa suunniteltua. (Sydänmaanlakka 2012, 32.) Yksi älykkään organisaation tunnuspiirteitä on kyky johtaa itseään. Tällaisessa tapauksessa yksilö pystyy vaikuttamaan omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaatiossa hierarkioita vähennetään ja organisaatorakenne madaltuu, minkä johdosta odotukset yksilön itsenäiseen työskentelyyn lisääntyvät. Johtamista siirretään tiimeille ja yksilöille ja tällöin olennaista yksilöidelle on keskittyä oleelliseen

ja nähdä todellisuus kirkkaasti. Itsensä johtamisessa keskeistä ovat työhön sitoutuminen, aloite- ja vastuunkantokyvyt sekä tunnistaa omat kehityskohteet ja halua kehittyvä jatkuvasti (Sydänmaanlakka 2012, 32.) Älykkäällä organisaatiolla on yhteinen päämäärä ja visio ja sillä on kyky jatkuvasti ennakoida muutoksia, uusiutua, oppia nopeasti, tukea uusiutumista ja poistaa turhat raja-aidat (Sydänmaanlakka 2012, 220). Älykkäässä organisaatiossa arvojohtaminen on toiminnan johtamisen keskiössä, jossa yrityskulttuuria pyritään koko ajan kehittämään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2012, 220).

Muutostilanteissa esiintyy usein ahdistusta oppimiseen, kun täytyy oppia uutta ja oppia pois vanhoista tavoista. Oppimisahdistus syntyy eri peloista, ja niin kauan, kun ahdistus uuden oppimiseen on korkealla, henkilö vastustaa muutosta ja kyseenalaistaa uutta tietoa. Positiivinen visio, koulutus, osallistumismahdollisuudet, työyhteisön tuki ja positiiviset roolimallit tuovat psykologista turvallisuutta. Yrityskulttuurin muuttaminen ja työntekijöiden huomioiminen vie aina aikaa ja vaatii järjestelmällistä johtamistyötä. (Kasslin-Pottier 2009, 131–132.)

3.7 Oppimisen ja kehittymisen malli (70-20-10)

Oppimiseen ja kehittymiseen tähtäävän mallin (eng. Model for Learning and Development) 70-20-10 kehittivät kolme tutkijaa jo 1980-luvulla. Nämä tutkijat olivat Morgan McCall, Michael M. Lombardo ja Robert A. Eichinger, jotka tutkivat menestyneiden johtajien tärkeimpiä kehityskokemuksia. Heidän mallinsa mukaan yksilöt saavat 70 % tiedoistaan työhön liittyvistä kokemuksista, 20 % vuorovaikutuksesta muiden kanssa ja 10 % muodollisista koulutustapahtumista. (Training Industry 2022.)

Kehittyminen ja parantaminen alkavat yleensä nykyisen tai tulevan tarpeen oivaltamisesta ja motivaatiosta tehdä asialle jotain. Kehittyminen voi alkaa palautteesta, havaitusta virheestä tai tarkkailemalla toisten ihmisten reaktioita. Voidaankin todeta, että kehittymisestä tulee noin 70 % työkokemuksesta ja työtehtävien parissa työskentelemisestä, noin 20 % palautteista ja 10 % käymällä kursseja ja lukemalla kirjallisuutta. (Lombardo & Eichinger 2006, 4.) Kehityksen

suunnittelussa on tärkeää muistaa, että vähintään 70 % havaituista taitojen kehityksestä johtuu haastavista työtehtävistä tai jonkun asian epäonnistumisesta. Noin 20 % tulee kehitymisestä tulee työskentelystä tiimissä muiden ihmisten kanssa ja saadusta palautteesta. Noin 10 % kehitymisestä tulee ajattelemalla erilaisesti tai yrittämällä ajatella asioista poikkeavalla tavalla. Hyvä suunnitelma toiminnan parantamiseksi voi koostua siten, että 70 % on työn tekemisestä, 20 % työskentelyä, opiskelua ja toisten ihmisten kuuntelua ja 10 % kursseja ja lukemista. (Lombardo & Eichinger 2006, 169.)

OP:ssa tätä kutsutaan jatkuvan parantamisen malliksi ja OP:ssa onkin sitouduttu investoimaan työaika ja energiaa jatkuvaan parantamiseen, jonka tulee olla kiinteä osa ja tapa tehdä töitä. Jatkuvaa parantamista tukee 70-20-10-malli, joka ohjaa jokaista työntekijää jakamaan työaika päivittäisten työtehtävien, työtapojen parantamisen ja uuden oppimisen välillä. 70-20-10-mallilla varmistetaan, että kaikki työaika ei kuluisi päivittäisten työtehtävien hoitamiseen, vaan jokaisella on aikaa myös toimintamme parantamiseen ja uusien asioiden oppimiselle. Tällä mallilla tähdätään siihen, että pidemmällä aikavälillä eri asioihin käytetty työaika jakautuisi lähes 70-20-10-mallin mukaisesti. Kyseessä ei ole kellokorttimalli, vaan ajattelumalli. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

70-osuuteen kuuluvat päivittäiset työtehtävät palveluidemme ja tuotteidemme parissa, jossa tuotamme asiakasarvoa. Suurin osa työajasta tulee keskittää asiakasarvon tuottamiseen. Tähän sisältyy muun muassa tehtävät työjonosta (eng. backlog) ja suora asiakastyö. 70-osuuteen kuuluvat ketterät seremoniat, kuten työjonon läpikäynti ja aikaansaannosten katselmoinnit (eng. demo). (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

20-osuuteen kuuluvat päivittäinen työn parantaminen, jossa kehitytään tiiminä. Päivittäisen työn parantaminen on tarkoitus mahdollistaa tulevaisuudessa onnistuminen. 20-osuudella tiimi kehittää prosessejaan, työtapojaan ja teknisiä kyvykkyyksiään. Kaikki, mikä ikinä tekee tiimin työstä tehokkaampaa, kuuluu tähän osuuteen. Joskus parannuskohteiden löytäminen voi olla vaikeaa. Nämä parannukset ovat myös osa työtä, vaikka ne vain ovat hiukan erilaista työtä.

Tästä syystä myös jatkuva parantaminen tulee suunnitella hyvin ja sen tulee olla tavoitekeskeistä. Jatkuva parantaminen tapahtuu askel kerrallaan. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

10-osuuteen kuuluvat oppiminen ja inspiroituminen, jossa kehitytään yksilönä. Työaika varataan myös henkilökohtaiselle kehitymiselle, koska ilman tätä ei voi olla tehokas ja luova. Asiakkaiden tarpeet mukautuvat jatkuvasti ja OP:ssa pyritään olemaan kehityksen suunnannäyttäjiä, jossa kannustetaan innovoimaan ja kokeilemaan. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Viimeisen reilun kahden vuoden aikana olemme tunnistaneet kehityskohteen tiimissämme eli tämän vähäisen ajankäytön koskien 10-osuutta. Sen takia olemme ottaneet kokeilumielessä käyttöön maaliskuun 2022 alusta alkaen tiimissämme oppimishetken joka perjantaille (eng. learning Friday) osana 10:ä, jossa varataan mahdollisuus kullekin tiimiläiselle aikaa oman osaamisen kehittämiseen ja tiedon jakamiseen muille tiimiläisille. Kyse on siis mahdollisuudesta, ei pakollisuudesta. Tällöin on mahdollisuus ja lupa esimerkiksi varata kalenterista aikaa ja keskittyä johonkin työhömmme liittyvään osa-alueeseen tai vaikka työhömmme vuosittain kuuluvien pakollisten verkkokurssien suorittamiseen. Lisäksi päivän päätteeksi on varattu aika, jossa käydään halukkaiden osalta päivän anti läpi. Ensimmäisten kuukausien jälkeen tämä on saanut todella hyvän vastaanoton ja olemme päättäneet jatkaa tätä käytäntöä toistaiseksi.

4 Työskentely Agilessa

Agile (ketteryys) tarkoittaa kyvykkyyttä tehdä päätös ja muuttaa suuntaa, mikäli muutokseen saadaan uutta tietoa. Edellä mainitussa kohdassa lean taas tuo tekemiseen mukaan tarkoituksenmukaisuuden eli määrittää mitä kannattaa tehdä ja mitä ei. Agilessa tyypillistä on se, että eri töitä voidaan aloittaa, vaikka kaikki tosiasiat eivät vielä ole selvillä. Kaikkea ei siis tarvitse suunnitella etukäteen pilkuntarkasti, vaan toteutusta ja suuntaa voidaan muokata luovasti töiden edistyessä. (Niemi & Hietaniemi 2020, 22.)

Agilessa on kyse innovatiivisten ratkaisujen kehittämisessä ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa. Täytyy myös muistaa, että Agile ei ole strategia, vaan työkalu. Se ei ole välttämättä paras tapa hallita rutiinotoimintoja, joiden edellytyksenä ovat tarkkojen ja standardoitujen toimintatapojen noudattaminen. (Rigby & Elk & Berez 2020, 133–134.)

4.1 Organisoituminen

OP:n Agilen toimintamallissa tiimien itseohjautuvuus varmistetaan siten, että linjaorganisaatio ja toiminnallinen organisaatio ovat rakenteellisesti erillään. Linjaorganisaation rooli on kehittää osaamista, yhdenmukaistaa toimintatapoja ja tarjota oikeaan aikaan oikea määrä osaajia liiketoimintojen heimoihin. Varsinainen päivittäinen työ tehdään toiminnallisessa organisaatiossa, heimoissa ja tiimeissä. Organisoitumisen lähtökohtana ovat tavoite- ja itseohjautuvat moniosaajista koostuvat tiimit ja niistä muodostuvat heimot. Jokainen työntekijä on siis osa molempia organisaatioita. Henkilöstön työhyvinvoinnista pidetään huolta sekä linja- että toiminnallisessa organisaatiossa. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Heimo (toiminnallinen organisaatio, esimerkiksi ajoneuvovakuuttamisesta vastaava heimo) koostuu monialaisista- ja osaavista tiimeistä. Heimolla on yhteinen ja strateginen päämäärä. Heimo muodostuu pysyvän asiakasarvon ja tekemisen ympärille ja sillä on selkeät tavoitteet, joista johdetaan myös toiminnallisten tiimien tavoitteet. Heimon tavoitteista, suoriutumisesta ja tarkoituksenmukaisesta organisoinnista vastaa nimetty heimojohtaja (eng. tribe lead). Tiimeihin kootaan oikeanlainen osaaminen eri linjaorganisaatioista. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Tiimi on organisaation perusyksikkö ja kuuluu toiminnalliseen organisaatioon. Tiimi vastaa perustehtävänsä tekemisestä ja huolehtii tehtäväkentästä riippuen mm. asiakasarvon kasvattamisesta, sääntelymukaisuudesta, riskienhallin-

nasta, sekä tuotteiden ja palveluiden kannattavuudesta. Tiimillä on kokonaisvaltainen vastuu tekemisestään. Tiimissä on laaja-alaista osaamista ja siihen kuuluu tyypillisesti enintään 10 jäsentä. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Linjaorganisaation vastuulla on esimiestyö, työhyvinvointi ja osaamisen johtaminen sekä riittävien resurssien ja osaajien varmistaminen. Linjaorganisaatio vastaa yhteisten toimintatapojen kehittamisestä. Tiimien tarvitsemia osaamisia kehitetään niistä vastaavissa chaptereissa, jotka toimivat linjaorganisaatiossa. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Chapter-toiminta (linjaorganisaatio) yhdistää yli tiimien saman alueen ammattilaiset, joilla on samankaltainen ammattitaito tai osaaminen. Chaptereissa kehitetään jäsenten ammatillista osaamista, tuetaan yhteisiä työtapoja ja jaetaan osaamisalueen parhaita käytäntöjä. Chapterilla on myös keskeinen rooli ristiin oppimisen edistäjänä. Jokainen tiimiläinen kuuluu ammattiosaamisensa mukaiseen chapteriin omassa linjaorganisaatiossaan. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

OP:n Agilessä toiminnallinen organisaatio (heimo) eriytetään linjaorganisaatiosta ja toiminnallisen organisaation tiimit resursoidaan linjaorganisaatiosta. Ajatuksena on, että itseohjautuvuus toimii parhaiten, kun esimessuhteet eivät vaikuta päivittäisiin päätöksentekoprosesseihin. Kun osaamisen johtaminen on eriytetty toiminnan johtamisesta, antaa se uuden mahdollisuuden osaamisen kehittämiseksi. Tällöin toiminnallinen organisaatio pysyy joustavana ja pystyy muuttumaan asioiden tärkeysjärjestysten muuttuessa. Itseohjautuva, koko ajan oppiva, kokonaisvastuullinen ja asiakasarvoa kasvattava tiimi on OP:n mallissa ketterän perusyksikkö (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Jokainen tiimin jäsen kuuluu lähtökohtaisesti johonkin osaajaryhmään (eng. chapter) ja jokaisessa osaajaryhmässä on osaajaryhmän johtaja (eng. Chapter Lead). Chapter Lead toimii aina jossain tiimissä, mutta kaikissa tiimeissä ei välttämättä ole Chapter Leadia/Leadeja. Osaamiskeskus ja sen johtaja vastaavat

oman osaamisalueensa erikoisosaamisesta ja työskentelytavoista sekä osaajaryhmään kuuluvien yksilöiden osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämisestä. Osaamiskeskus rakenteella pidetään huoli siitä, että osaaminen kasvaa ja toiminta muovautuu yhdenmukaiseksi. Esimerkkejä mahdollisista osaajaryhmistä ovat esimerkiksi tietyn tuotteen lajiasiantuntijat, erityisosaajat ja data-analyytikot (OP sisäinen materiaali 2022.)

4.2 Esimiestyön ja johtamisen muuttuminen Agile-kulttuurissa

Maailma on jatkuvassa turbulenssissa ja työssä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Niiden seurauksena datan käyttö lisääntyy ja modernissa johtamisessa vaaditaan myös tunteiden ja ihmisten johtamista. On todettu, että ihmisten voidessa hyvin saadaan samalla tuottavuuttakin. Toiminnan perustana ovat vahva sisältöosaaminen ja esimiestaidoista jäämäkkyys, innostamiskyky, itsehallinta- ja hillintätaidot, nopea päätöksentekokyky ja sosiaaliset taidot paransivat esimiehen arvostettavuutta työyhteisössä. (Rubanovitsch 2020, 17.) Modernissa johtamisessa korostuvat utelias henkilöiden osallistaminen, tiimin jäsenten vahvuuksien ja motivaatiotekijöiden tunnistaminen, erilaisten ilmiöiden johtaminen, omien ja muiden tunteiden tunnistamista sekä taito saada kyvykkäät henkilöt aikaansaamaan tuloksia muita nopeammin. (Rubanovitsch 2020, 27.)

Johtajuuden piirteitä valmentajuuden näkökulmasta voidaan jakaa kahteen ryhmään eli voimaannuttamiseen ja mahdollistamiseen. Voimaannuttamisessa esimies pysyy taka-alalla ja pyrkii välttämään antamasta valmiita vastauksia alaisen kysymyksissä. Eli voimaannuttamisessa esimies pyrkii yllyttämään alaistaan itse ajattelemaan sekä siirtämään vastuuta hänelle omasta kehittämisestä ja toiminnasta. Esimiehen rooli on siis enemmän olla oppimisen mahdollista ja esteiden poistaja. Mahdollistamisessa esimiehen rooliin kuuluvat otollisen oppimisympäristön luominen, auttaa alaisia laajentamaan tietämystään sekä auttaa heitä tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. On myös erittäin tärkeää hyödyntää monipuolisia asiantuntijoita oppimisen kehittämisessä sekä muistaa palautteiden anto ja palautteiden pyytäminen alaisen oppimis- ja kehittämisprosessissa. (Räsänen 2007, 87.)

Esimiestyö muuttuu olennaisesti, kun työn luonne muuttuu osaamiskeskeisemmäksi. Hienoimmat yksilösuoritukset eivät enää yksinään riitä, vaan eri alojen asiantuntijoiden tulee aktiivisesti laajentaa yhdessä omaa osaamistaan ja yrittää ymmärtää myös toisten osaamisia. Asiantuntijaosaaminen tarvitsee jatkuvaa kehitystä ja panostusta pysyäkseen ajan tasalla. Esimiestyössä on olennainen rooli vuorovaikutuksen tukemisessa. Asiantuntijoiden osaaminen taas kehittyy ja syntyy vuorovaikutuksessa. Suunnan asettaminen ja visiointi, ihmisten yhteen saattaminen sekä motivointi ja innostaminen kuuluvat johtajuuteen kuuluviin toimintoihin. (Luoma & Troberg ym. 2004, 66–67.) Tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta asiantuntijoiden innostaminen ja motivointi ovat avainasemassa johtajuudessa. Esimiehen tulee keskittyä aiempaa enemmän osaajien välisen vuorovaikutuksen tukemiseen ja onnistumiseen, jotta osaajat kokevat itsensä ja osaamisensa merkityksellisiksi osana organisaatiota. (Luoma & Troberg ym. 2004, 68.)

Tämän päivän työkulttuuri kaipaa keinoja, joissa huomioidaan yksilöiden motivoitumistapoja ja työn tuottavuutta. Jokapäiväisiä vaatimuksia ovat kokea työ merkitykselliseksi, työstä pitää myös innostua ja esimiestyössä huomioida valmentava ote. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 14.) Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan kokonaisvaltaista tapaa, jolla vaikutetaan toisiimme ja mahdollistetaan vaikutetuksi tuleminen. Siinä korostuvat toisten arvostaminen, osallistaminen ja tavoitteellinen yhdessä toimiminen, jossa ihmisten potentiaali saadaan vapautettua organisaatioihin. Valmentavassa johtamisessa on kyse kaikille kuuluvasta luottamuksesta, erilaisuuden hyödyntämisestä ja yhteistyötä tukevan ilmapiirin rakentamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 12.) Todelliset menestystekijät syntyvät silloin, kun organisaation perustehtävät ja tavoitteet yhdistyvät työntekijöiden tarpeiden kanssa. Valmentavan johtajuuden kehittämisessä keskiössä ovat jatkuva oppiminen ja kehittyminen, erehdysten hyväksyminen ja kokeilujen tekeminen, innostaminen ja kyky kyseenalaistaa. Ennen kaikkea tulee olla aito halu olla vaikuttaja, esimies ja ihmisten johtaja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 17.)

Valmentava johtajuus on erittäin ajankohtainen teema, koska vanhat tavat toimia ei enää riitä ja uuttakaan emme vielä hallitse tarpeeksi hyvin. Suuret ikäluokat eläköityvät ja nuorempi nettisukupolvi näkyy koko ajan enemmän työelämässä. Tämän takia johtamisote vaatii uutta omaksumista ja sillä on kiire. Johtajuus ja valmentaminen liittyvät toisiinsa hiljaisena ja vaistomaisena tietona. Valmentavan otteen omaksuneet johtajat tarvitsevat valmennettavan, joka haluaa kehittyä. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 9.) Valmentava johtaja haluaa aidosti muuttaa työyhteisön johtamisotetta, tarkastella kriittisesti nykyisiä käytäntöjä ja esittää uusia toimivampia ratkaisumalleja. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 10). Valmentavassa kulttuurissa korostetaan yksilösuoritusten sijaan yhteistyötä. Työyhteisön ilmapiiri paranee ja näkyy innostamalla ja sitoutumalla yhteisiin tekemisiin. Valmentavassa kulttuurissa kannattaa kiinnittää huomiota toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteisiin. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 267.)

Oikeanlaisella johtajuudella tehdään myös tiimistä tehokas ja toimiva. Valmentavassa tiimissä johtamisella tähdätään siis tilanteeseen, jossa tiimissä vallitseva johtajuus on mahdollisimman paljon jaettava, yhteisvastuullista, yhteistyötä ja ilmenee parhaana tuloksena ohjautuen kohti yhdessä suunniteltua tavoitetta. Valmentavassa organisaatiokulttuurissa tiimin tarkoitus ja tavoite ovat selkeitä, tiimi toimii yhdessä ja sille on luotu parhaat edellytykset toimia yhdessä. (Ristikangas & Ristikangas yms. 2021, 14–15.)

4.3 Asiantuntijasta esimieheksi

Onnistuvan ja menestyvän organisaation edellytyksiä ovat käytettävissä olevat pätevät asiantuntijat, esimiehet ja johtajat. On tärkeää opetella arvostamaan erityisosaamisista ja johtajuutta. Työyhteisön jäsenten on myös pystyttävä kehittämään työkuulttuureja, joissa henkilöiden arvostus ei kehity ainoastaan aseman ja tittelin mukaan, vaan enemmän pätevyyden ja näyttöjen perusteella. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2016, 19.)

Moderneissa asiantuntijaorganisaatioissa esimiestyöhön joutuvilla tai pääsevillä henkilöillä on usein vahva substanssiosaaminen omasta asiantuntijuusalueestaan. Esimiestaitojen kehittämiseen täytyy kiinnittää huomiota substanssiosaamisen ohella ja se vaatii organisaation ja työyhteisön tukea. Keskiössä on yksilön kiinnostus ottaa vastuuta esimiestyöstä, koska esimiesasema vaatii panostuksia uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin sekä edellä mainittuja tukevia osaamisia. (Luoma & Troberg ym. 2004, 69.)

Asiantuntija onnistuu esimiehenä parhaiten, kun työkuorma on tasapainossa myös tehtävämuutosten jälkeen. (Ahlroth & Havunen 2015, 14). Parhaiten asiantuntijan nosto tiimin kollegoidensa esimieheksi onnistuu, jos kyseinen henkilö on kunnostautunut jo aiemminkin aktiivisena, tiimihenkeä kehittävä johtajana ja on osoittautunut luottamuksen arvoiseksi henkilöksi. Kuten yleensäkin esimiesrooleihin siirryttäessä, tarvitaan tässäkin tapauksessa asianmukainen esimieskoulutus ja valmennus uuteen tehtävään. Tärkeää on selvittää uuden esimiesroolin mukana tulevat lain mukaiset vastuut ja velvollisuudet sekä päätöksentekorajat. (Ahlroth & Havunen 2015, 15.) Esimiesroolin selkeyttämistä auttavat toiminnan johdonmukaisuus. Erytisen tärkeää on kuunnella ja kunnioittaa ihmisiä ja heidän näkemyksiänsä, mutta kuitenkin valita ja pitää itselleen asettamansa suunta. (Ahlroth & Havunen 2015, 17.)

Asemanmuutos työkaverista esimiesasemaan edellyttää uudelta esimieheltä rohkeaa tiedostamista ja arviointikykyä omasta toiminnasta sekä uudenlaista suhtautumiskykyä uuteen tilanteeseen (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2016, 226). Uutena rinnakkaisterminä esimies- ja alaisrooleille ovat tulleet alais- ja työyhteisötaidot. Edellä mainittu esimiestyö tarkoittaa alaisuuden näkökulmasta sitä, että esimiesroolilla ja alaisella on aina alaisen rooli ja johdettavan asiantuntijan käyttäytymisellä on vaikutus esimieheen ja toisin päin. Voidaan todeta, että johtajuus on yhteispeliä ja vuorovaikutusta monien osapuolien kesken. Esimiehen onnistuminen edellyttää, että hänen alaisensa antavat tukensa onnistumiselle. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2016, 227.)

Työyhteisön organisaatiokulttuurilla on oleellinen merkitys, miten esimiehiä ja asiantuntijoita arvostetaan. Tulevaisuudessa voi myös esiintyä lisääntyvissä määrin tilanteita, jossa työntekijän työuralle kohdistuu sekä esimies- ja asiantuntijatehtäviä. Varsinkin vahvan asiantuntemuksen omaava ja substanssiosaamisesta huolehtiva esimies voi palata helpostikin takaisin asiantuntijarooliin. Paluu esimiesasemasta asiantuntijaksi ja sen merkitys on sidonnainen yksilön onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Erilaiseen tunnetilaan vaikuttaa, onko yksilö siirretty esimiestehtävistä omasta aloitteestaan vai työnantajan toimesta. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2016, 233.) Tärkeää on myös muistaa, että missä roolissa ikinä työskenteleekin, täytyy arvostus aina ansaita. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2016, 244).

4.4 Jaettu johtajuus

Johtajuus ymmärretään ryhmän tai yksilön ominaisuudeksi, mikä käsittää keinoja ja yhteisiä tavoitteita saavuttaa päämäärä. Jaetun johtajuuden perustana vallan jakaminen sovitun mukaisesti tiimeille tai ryhmille ja se toteutuu yhteistoinnallisissa työskentelytavoissa. (Hulkkonen 2016, 13.) Persoonallisen johtajuuden kehittymiseen ja oppimiseen liittyvät olennaisesti huomion suuntaaminen itse asiaan tai ihmiseen, vastuun ottaminen yhteisestä onnistumisesta ja itsestä, sopivan käyttäytymisen löytäminen eri tilanteisiin sekä arvot. (Hulkkonen 2016, 21). Jaetussa johtamisessa suurin muutos on tiimien oikeus olla mukana tekemässä päätöksiä ja tavoiteasetantaa. Tiimin yhteiset pelisäännöt parantavat työssä viihtymistä, työtyytyväisyyttä ja työn laatua. Yhdessä tekeminen, vuorovaikutuksen lisääntyminen ja sitä kautta yhdessä oppiminen edistävät kokonaisvastuuta eli tällöin osa suunnittelusta, ohjauksesta ja valvonnasta hoituu itseohjauksena. (Hulkkonen 2016, 127.)

Johtaminen mielletään usein liittyväksi vain esimieheen tai johtajaan. Todellisuudessa johtaminen koostuu esimiehen, alaisten, erilaisten tilanteiden ja tavoitteiden välisestä prosessista. (Juuti 2013, 13.) Jaetussa johtajuudessa on kyse prosessista, jossa koko organisaatio ajaa kohti samoja tavoitteita hyödyn-

täen jokaisen taitoja ja osaamista. Päämäärähakuisuus ja keskusteleavuus samaan aikaan parantaa jaetun johtajuuden syntymistä. (Juuti 2013, 145.) Johtamistyyleistä palveleva johtaminen perustuu omantunnon äänelle, joka muistuttaa koko ajan työmme tarkoituksesta, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja muiden arvostukseen. Olennaista on myös tunnistaa yksilöiden moraalinen vastuu luontoa, yhteiskuntaa ja muita ihmisiä kohtaa. (Juuti 2013, 149.) Jaetun johtajuuden syntymisessä esimiehellä on tärkeä rooli suhteiden ja vuorovaikutuksen luomisessa, joita hänen ryhmässään työskentelee (Juuti 2013, 151).

Tämän päivän johtaminen on suurimmaksi osaksi asiantuntijoiden johtamista, jolloin siitä tulee osaamisen johtamista. Asiantuntijaorganisaatiot hyötyvät erityisesti jaetusta johtajuudesta, jossa kulttuurina on henkilöstön pitkäaikainen koulutus ja teknologia on alansa huippua. Tyypillistä asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa on, että esimies voi omata parempaa substanssiosaamista kuin alaiset. (Juuti 2013, 163.) Osaamisen johtamisessa keskeistä on löytää ydinosaamisalueet ja keskittyä niiden kehittämiseen. Kun parhaat osaamisalueet on tunnistettu ja määriteltä, tulee etsiä parhaat käytännöt ja jakaa niitä kaikille. Lisäksi tunnistetuilla ydinosoamisalueilla tulee kehittää jatkuvasti uusia tuotteita, palveluita ja toimintaa. (Juuti 2013, 169.)

4.5 Lean-ajattelu ja sen merkitys johtamisessa

Japanilainen auto- ja elektroniikkavalmistaja Toyota kehitti oman lean-tuotantojärjestelmän 1980-luvulla (Liker 2006, 4). Toyotan tavan mukaan peruseriaatteita ovat 4-osaisen pyramidimallin mukaisesti alimpana filosofia, keskellä prosessit, ihmiset ja yhteiskumppanit sekä ylimpänä ongelmanratkaisu. Filosofia perustuu pitkän tähtäimen ajatteluun, jossa myös lyhyentähtäimen taloudelliset kustannuksetkin huomioidaan. Prosessit perustuvat hukan eliminointiin eli prosessin virtauksessa ongelmakohdat saadaan heti tietoon ja niistä opitaan sekä työmääriä tasapainotetaan. Laatuongelmien ilmetessä pysähdytään ratkaisemaan ongelma, jatkuvan parantamisen takaamiseksi tehtäviä standardisoidaan ja käytössä on vain täysin luotettavaa ja testattua teknologiaa. Toiminnan keskiössä ovat ihmiset ja yhteistyökumppanit eli heitä kunnioitetaan, kehitetään ja

haastetaan. Myös alihankkijoita kunnioitetaan, haastetaan ja autetaan sekä johtajien roolia kasvatetaan noudattamaan leanin filosofiaa. (Liker 2006, 6.)

Modigin & Åhlströmin mukaan tehokkuuden perinteinen muoto on resurssitehokkuus, mikä tarkoittaa resurssien parasta mahdollista hyödyntämistä. Teollisuuden kehittyminenkin on jo yli 200 vuoden ajan perustunut resurssien hyödyntämistehokkuuden parantamiseen. Perusperiaatteita teollisuuden kehittämisessä ovat olleet tehtävien suorittamisten pilkkominen useampaan osaan ja niiden toteutusten antaminen eri ihmisten tai organisaatioiden työstettäväksi. Mitakaavaetujen tavoittelu on toinen periaate. Siinä resurssien hyödyntämistä voidaan parantaa niputtamalla useita pieniä tehtäviä yhteen siten, että ihmiset tai organisaatioiden eri osat tekevät toistuvasti samankaltaisia tehtäviä. Tällaisella tehostamisella on usein saatu pienennettyä yksikkökustannuksia. (Modig & Åhlström 2019, 9.)

Resurssikeskeisyydestä voi siirtyä virtaustehokkuuteen ja asiakaskeskeisyyteen. Virtaustehokkuudessa huomio on jalostettavassa yksikössä tai asiakkaassa, jonka tarpeita pyritään täyttämään erilaisilla toiminnoilla. Virtaustehokkuudessa mitataan sitä, paljonko virtausyksikkö kehittyy tietyssä aikana. (Modig & Åhlström 2019, 13.) Paras ratkaisu olisi siis keskittyä molempiin eli hyvään resurssitehokkuuteen (tuottajatytyväisyys) sekä hyvään virtaustehokkuuteen (asiakastytyväisyys). Tällöin pystytään prosesseja kehittämällä täyttämään parhaiten asiakkaiden tarpeet, päästään hyvään kannattavuuteen ja pidetään asiakkaat tyytyväisinä. (Modig & Åhlström 2019, 16.)

Perinteisesti johtajille kuuluvia tehtäviä ovat strategia, asiakkaat ja ulkoiset suhteet. Lean-tavassa lähdetään liikkeelle siitä, että johto ja johtaja luovat edellytykset onnistumiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että johdolla on selkeä käsitys suunnasta mihin ollaan menossa, johto tekee aloitteita ja tukee ja henkilöstöä, antaa henkilöstölle mahdollisuuden kehittää osaamistaan ja käyttää oppejaan. Johdon tulee myös näyttää sitoutumisensa ihmisten hyvinvoinnin kehittämiseen sekä varmistaa käytössä olevien johtamisjärjestelmien käyttäminen. (Tuominen 2010,

42.) Johtajien tulee myös kannustaa alaisiaan oppimaan uusia asioita, joilla kehitetään taitoja tunnistaa ja poistaa ongelmia (Tuominen 2010, 43).

Jotta yritys voi kehittyä lean-organisaatioksi, se ei onnistu pelkästään noudattamalla yrityksen johdon määräyksiä. Kaiken takana on saada koko organisaatio sitoutumaan sovittujen toimintaperiaatteiden noudattamiseen. Menestyvän yrityksen täytyy pystyä muuttumaan oppivaksi organisaatioksi, jonka keskiössä henkilöstön sitouttamisessa ovat ihmisten kunnioittaminen ja jatkuva parantaminen. Oppivan organisaation ilmapiirin luonti on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä eli riippumatta työntekijöiden lukumäärästä sitä ilmapiiriä halutaan kehittää eri yksiköiden sisällä ja välillä. Menestyvä yritys omaa myös taidon valita parhaat toimittajat ja alihankkijat kumppaneikseen ja tukea myös heitä toiminnan kehittämisessä. (Tuominen 2010, 40.)

Toyotalla on pitkä kokemus johtajien kehittämisestä ja johtamisesta. Siellä johtajia kehitetään hitaasti ja huolellisesti vuosien varrella, koska Toyota uskoo hitaan ja tasaisen kehityksen olevan ainoa keino johtamiskilpailun voittamisessa. Vaikka Toyotalta ei löydy nopeita keinoja johtajuuden kehittymiseen, on sillä näyttöjä sen toimivuudesta. Esimerkiksi Toyota on pystynyt reagoimaan talouskriiseihin kouluttamalla työntekijöitä pitkällä tähtäimellä sekä toipumaan maanjäristyskriiseistä todella lyhyessä ajassa. (Liker & Convis 2012, 29.) Leanin voi toteuttaa oikealla tavalla ja samaan aikaan säästää rahaa, kun pyritään koko ajan jatkuvan parantamisen kulttuuriin. Nopeilla ja hätiköidyillä päätöksillä saada aikaan kustannussäästöjä yleensä tuhotaan jatkuvan parantamisen kulttuuri, menetetään työntekijöiden luottamus ja leanista jää jäljelle vain työkalupohjainen ohjelma leikata kustannuksia. (Liker & Convis 2012, 211.)

Toyotan johtamismallissa ja sen kehittymisen onnistumisessa edellytyksinä ovat, että yrityksellä tulee olla visio päämäärästä, johtajien tulee olla positiivisia itsensä kehittäjiä ja rooliensa omaksujia, omata oikeanlaiset ongelmanratkaisutaidot ja olla valmiita tarttumaan haasteisiin. Työympäristön tulee olla sellainen, jossa kehitetään samanlaisia parannustavoitteita ja ajatuksia ja tietoa jaetaan

joka organisaatioon. Organisaation tulee myös käyttää ympäristön isoja haasteita johtamisen vahvistamiseen ja yrityksen ohjaamiseen kohti pidemmän tähtäimen päämäärää. (Liker & Convis 2012, 217-218.) Toyotan käyttämässä lean-mallissa ei ole aloitus- ja lopetuspistettä, vaan siinä on kyse elinikäisestä matkasta, jossa kehitetään jatkuvasti itseään ja muita. (Liker & Convis 2012, 221).

Lean on siis työkalu ja samalla ajattelutapa, mikä kerää yhteen useat näkemykset eheäksi johtamisjärjestelmäksi. Ajatus siinä on auttaa yritystä keskittymään oikeisiin asioihin ja pyrkiä pitämään asiakas keskiössä ja tuottamaan kustannustehokkaasti lisäarvoa. Tällöin pyritään karsimaan pois kaikki ylimääräiset vaiheet, joilla ei ole asiakkaalle merkitystä. (Kauhanen 2018, 25.)

Lean-johtamisessa tavoitellaan työn sujuvaa etenemistä, virtausta. Pahimmat viholliset ja hidasteet virtauksessa ovat ylikuormittuminen, vaihtelu ja hukka. Pyrkimys poistaa edellä mainitut viholliset ovat keino päästä päämäärään, ei tavoite. Erityisesti asiantuntijatyössä työn epätasapaino voi tarkoittaa osaamisvajetta tietyillä henkilöillä ja voimakasta vaihtelua työn kuormittavuudessa eri päivinä. Vaihtelua pystytään havaita mittaamalla aikoja, mikä kuuluu töiden tekemiseen tai odotusaikoihin. (Torkkola 2015, 23.) Hukka määritellään arvoa tuottamattomaksi tekemiseksi, josta asiakas ei ole halukas maksamaan. (Torkkola 2015, 25.) Hukka on seurausta jostain eli ensin tulee löytää aiheuttaja. Olennaista on miettiä, että asiakkaan työpöytätyöjen läpimenoaika saa lyhennettyä esimerkiksi tunnistamalla tarpeettomia työvaiheita, toimintatapoja ja niitä aiheuttavia järjestelmiä. (Torkkola 2015, 28.)

Asiantuntijaorganisaatioissa on totuttu päättämään itse töiden aikataulutuksista ja toimintamalleista. Joku käyttää enemmän puhelinta, toinen taas suosii sähköpostia, mutta molemmat ovat yhtä hyväksyttäviä tapoja. Tarkkojen resurssisuunnittelujen laatiminen ennakoon on mahdotonta vaihtelujen takia, mikä pilaa täsmälliset ja tarkat suunnitelmat. Lean-ajattelussa on olemassa alustava suunnitelma, mutta siinä on jo etukäteen varauduttu mahdollisiin yllättäviin muutostilanteisiin. Itseohjautuva henkilöstö pystyy itseohjautuvasti sopeutumaan eri

tilanteisiin. Erilaisten keskeytysten ja tehtävien vaihtaminen kesken kaiken katsotaan olevan suurin syy virtauksen katkeamiseen. Tällöin tapahtuu moniajota eli yritetään tehdä montaa asiaa yhtä aikaa (eng. multitasking), mikä on todella tehotonta. (Torkkola 2015, 61.)

4.6 Agile

Ketterän (Agile) ohjelmistokehityksen julistuksessa todetaan, että lukuisat sen allekirjoittaneet henkilöt ovat löytäneet parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun he tekevät sitä itse ja auttavat siinä muita. Heidän mukaansa menetelmillä ja työkaluilla, kattavalla dokumentaatiolla, sopimusneuvotteluilla ja suunnitelmissa pitäytymisessä on arvoa. Toisaalta he kuitenkin arvostavat enemmän yksilöitä ja kanssakäymistä, toimivaa ohjelmistoa, asiakasyhteistyötä ja kykyä vastata muutoksiin. Julistuksen takana olevia periaatteita ovat muun muassa tavoite tyydyttää asiakas toimittamalla tämän tarpeet täyttäviä versioita ohjelmistosta ajoissa ja säännöllisen usein, reagoida muutostarpeisiin, yhteistyö liiketoiminnan edustajien kanssa ja täysi luottaminen mukana oleviin motivoituneisiin ihmisiin. (Highsmith 2001.)

Projektille annetaan tuki ja puitteet onnistumisille, tietoa välitetään kasvokkain käytävissä keskusteluissa ja ensisijaisena mittarina on toimiva ohjelmisto. Ketterillä menetelmillä pyritään kestävään toimintatapaan eli projektien omistajien, koodaajien ja loppukäyttäjien tulee pystyä ylläpitämään työtahtia pitkälle tulevaisuuteen. Ketteryyttä auttaa teknisen laadun ja hyvän teknisen rakenteen jatkuva huomiointi. Oleellista on myös pitää tekeminen yksinkertaisena. Parhaat suunnitelmat syntyvät itseohjautuvissa tiimeissä ja tiimeissä on tärkeää tarkastella säännöllisesti, miten toimintaa voisi tehostaa ja mukauttaa toimintaa sen mukaiseksi. (Highsmith 2001.)

Agilessa on erityisen merkityksellistä se, että se tarjoaa konkreettisia ja toteutettavissa olevia käytäntöjä tai ohjaa ajattelemaan luovasti. Se myös vaatii, että pidämme ajatuksemme ja toimintamme tiiviissä yhteistyössä toistensa kanssa, pakottaen yhdessä tekevät ihmiset esittämään hankalia kysymyksiä toisilleen

siitä, miksi teemme kulloinkin asioita yksilöinä, ryhminä ja organisaatioina. Yksi Agile-malli ei sovi sellaisenaan kaikille. Jo sen nimestä "Agile" voi päätellä, että meitä haastetaan olemaan avoimia olettamuksillemme ja muuttamaan aika ajoin mieltämme. Agilen katsotaankin auttavan tiimejä ja organisaatioita ymmärtämään ja käsittelemään paremmin eteen tulevia ongelmia. (Lemay 2019, 12.)

4.6.1 Scrum-viitekehys

Yhdysvaltalaiset Ken Schwaber ja Jeff Sutherland kehittivät Scrumin viitekehyyksen 1990-luvulla. Scrum perustuu kokemusajatteluun ja lean-ajatteluun. Kokemusajattelun mukaan tieto perustuu kokemukseen ja päätösten tekemiseen ja havaintojen perusteella. Lean-ajattelun tarkoitus on vähentää hukkaa ja keskittyä olennaiseen. Scrumin tarkoitus on yhdistää ihmiset ryhmiksi, joilta löytyvät kaikki asiantuntemus, taito suorittaa tarvittavaa työtä ja hankkia yhdessä tarpeelliset taidot. Scrumissa toimitaan sprinteissä eli kehitysjaksoissa ja Scrumin kokemusperäisiä peruspilareita ovat läpinäkyvyys, tarkastelu ja mukauttaminen. (Schwaber & Sutherland 2020, 2.) Arvoista sitoutuminen, keskittyminen, avoimuus, kunnioitus ja rohkeus ovat Scrum-tiimin onnistuneen omaksumisen edellytyksiä. (Schwaber & Sutherland 2020, 4).

Scrum on kevyt viitekehys, jonka tarkoitus on auttaa ihmisiä, tiimejä ja organisaatioita arvoa tuottamaan ratkaisemalla monimutkaisia ongelmia joustavasti. Scrumia käyttämällä on mahdollista löytää ja kehittää omia toimintamalleja, prosesseja oivalluksineen, jotka sopivat Scrumiin. (Schwaber & Sutherland 2020, 1–2.)

Agile ja sen tekniikat ovat hyvin laajoja ja se toimii eräänlaisena sateenvarjona myös Scrumin viitekehykselle. Scrum on yksi Agilen lähestymistavoista. Kokemusperäinen prosessinohjausmalli perustuu kolmeen asiaan, jotka ovat yhteisiä Agilelle ja Scrumille. Nuo kolme asiaa parantamiseen ja kehittämiseen liittyvät ovat läpinäkyvyys, riittävän monet tarkastuspisteet etenemisessä ja sopeutumi-

nen. Läpinäkyvyys tarkoittaa sitä, että kaikki organisaatiossa tietävät reaalijasssa, että missä mennään kulloinkin tietyn asian tai projektin etenemisen kanssa. Riittävän monet tarkastuspisteet edellyttävät sitä, että projekti on pilkottu pieniksi paloiksi oikein ajastettuna ja seuraava vaihe etenee, kun edellinen vaihe on todettu valmiiksi. Sopeutumisessa on kyse siitä, että pystytään nopeasti reagoimaan, jos jokin ei toimi kunnolla ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Eli aina ennen siirtymistä eteenpäin tulee varmistaa, että edellinen vaihe on kunnossa ja toimiva. (Layton & Morrow 2018, 16–17.)

4.6.2 Agilen toimintatapaan liittyvät keskeisimmät roolit vakuutusliiketoiminnassa

Vakuutusliiketoiminnassa ja ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminta-alueella jokaisella henkilöllä on oman vastualueen päärooli (asiantuntijarooli). Mikäli henkilöllä on lisärooleja, niiden laskennallinen ajankäyttö on noin 20 % koko työstä eli se aika on lupa käyttää lisäroolin hoitamiseen muun työn ohella. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Tiimiläisenä jokainen vastaa osana tiimiä tiimin tavoitteiden saavuttamisesta, toiminnan jatkuvasta parantamisesta ja ketterän kulttuurin luomisesta. Jokainen tiimiläinen tuo tiimiin oman ammatillisen osaamisensa ja työskentelee yhteistyössä tiimin kanssa työn luonteen vaatimalla tavalla. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Heimojohtaja (eng. tribe lead) johtaa heimoa ja sen toimintaa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Hänen vastuullaan ovat heimon liiketoimintatavoitteiden saavuttaminen, asiakasarvon tuottaminen ja visiointi. Heimojohtaja määrittää heimon tarkoituksen liiketoimintastrategioineen ja vastaa resursoinnista yhdessä heimon tiimien ja linjaorganisaatioiden kanssa. Hänen vastuullaan on heimossa työskentelevien ihmisten hyvinvointi ja ongelmatapauksissa ratkaisujen etsiminen yhteistyössä linjaorganisaation kanssa. Heimojohtaja johtaa myös heimon ja ulkoisten sidosryhmien yhteistyötä. Hän toimii usein myös joidenkin ihmisten esimiehenä, kuten esimerkiksi eri osaamisryhmien Chapter Leadien esimiehenä. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Business Leadin (BL) vastuualueella on johtaa liiketoiminta-aluetta, vastata sen kannattavuudesta ja seurata kustannuskehitystä. BL vastaa omalla vastuualueellaan asiakasarvon tuottamisesta ja liiketoimintatavoitteiden toteutumisesta sekä tukee tiimejä vision luomisessa huomioiden asiakkaiden ja liiketoiminnan tarpeet. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Chapter Lead (CL) vastaa tietyn osaamisalueen (usein 5–10 henkilöä) erityisosaamisesta ja työskentelytavoista. CL tukee chapterinsa jäsenten kehittymistä ja vastaa parhaiden toimintatapojen jakamisesta sekä uusien chapteriläisten perehdyttämissuunnitelmasta. CL toimii lähtökohtaisesti aina myös tiimin jäsenenä ja tekee samaa työtä kuin muut chapteriin kuuluvat jäsenet. CL:llä tulee olla syvällistä osaamista omalta erikoisosaamisalueeltaan ja hän tukee chapterilaisten ristiinoppimista. Hän myös tekee yhteistyötä muiden saman osaamisalueen chaptereiden kanssa. Rooli voi olla kiertävä, mutta kiertoajan on syytä olla pitempi, vähintään vuosi. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Vakuutusliiketoiminnassa CL-rooli on henkilövastuinen esimiesrooli eli hän vastaa rekrytointiprosessista, perehdytyksestä ja käyttövaltuuksista. Esimiestehtäviin kuuluvat palkka ja palkitseminen, työaika ja vapaat, työsuhteen muutokset sekä työhyvinvointi, työkyvyn johtaminen ja työturvallisuus. Esimiehen tehtäviä ovat myös suorituksen johtaminen ja arviointi. Esimies tekee yhteistyötä muiden roolien kanssa monissa asioissa kuten esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdytyksessä, suorituksen johtamisessa ja työhyvinvoinnissa. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Agile Coach (AC) täysipäiväinen rooli ja hän vastaa ketterän kulttuurin luomisesta ja toimintatapojen jatkuvasta parantamisesta heimossa. AC tukee sekä tiimien että liiketoiminnan tavoitteiden edistämistä ja ketterien toimintatapojen toteuttamista. Hän huolehtii osaltaan siitä, että työntekijäkokemuksen, asiakaskokemuksen ja tehokkuuden parantamisen tavoite toteutuu. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Tuoteomistaja (eng. Product owner / (PO) vastuulla on ymmärtää asiakastarpeet sekä ohjata tiimin toimintaa ylläpitämällä ja priorisoimalla tiimin töitä ja tehtävälistaa (eng. backlogia). PO:n tavoite on asiakasarvon maksimointi. PO luo tiimin kokonaisvision heimon visioon pohjautuen ja ohjaa tiimin työtä sen kautta. PO pilkkoo yksin tai yhdessä tiiminsä kanssa ja priorisoi suuremmat työkokonaisuudet tiiminsä toteuttamista varten. Lisäksi PO vastaa tiimien välisestä koordinoinnista ja tekee yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa. PO vastaa myös tiimin ja sen tuotteiden/palveluiden kannattavuudesta ja kyvystä vastata asiakastarpeeseen. PO on tiimin jäsen ja tuo oman osaamisen sen käyttöön. PO:lla ei ole esimiesvastuuta. Vakuutusliiketoiminnassa PO on lisärooli henkilön tiimiroolin ohella, jolloin hän käyttää työajastaan noin 30–40 % PO-tehtävän hoitamiseen. Tiimissä pyritään siihen, että PO:na toimii sama henkilö pidemmän aikaa, mutta tarvittaessa PO:n vastuu voidaan siirtää toiselle tiimiläiselle. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Agile Master (AM) on tiimin jäsen, joka auttaa tiimiä toimimaan ketterien periaatteiden mukaisesti. Kyseessä on lisärooli, joka voi myös olla kiertävä tiimin sisällä (esimerkiksi vaihto kolmen kuukauden välein). AM fasilitoi tiimin toimintaa ja auttaa esteiden poistamisessa. Agile Masterin lisärooliin yhteistyössä tiimin tuoteomistajan (PO) kanssa kuuluvat muun muassa auttaa ja huolehtia, että tiimin tehtävälista on ajan tasalla ja priorisoitu realistisesti, valmentaa ja opettaa tiimiä pilkkomaan isoja tehtäväkokonaisuuksia pienemmiksi palasiksi sekä pitää huolta sprinttien vaihtumiseen liittyvien asioiden valmiiksi saattaminen. Agile Masterin valmentajan rooliin kuuluu varmistaa tavoitteiden selkeys, huolehtia retroissa tulleiden kehityskohteiden eteneminen ja auttaa omalta osaltaan tiimiä poistamaan esteitä työn etenemiseltä. Agile Masterilla on myös merkittävä rooli fasilitoijan roolissa tiimin erilaisissa seremonioissa, kuten päivittäisissä aamupalavereissa (eng. daily), tehtävälistan tarkennuksissa (eng. backlog refinement), suunnittelupalavereissa (eng. planning), aikaansaannosten katselmoinneissa (eng. demo) ja menneen kehitysjakson läpikäynneissä ja kehityskohteissa (eng. retro). (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

4.6.3 Agileen liittyvät keskeisimmät yhteiset käytännöt

Nopea päivittäinen tilannekatsaus (eng. daily) varmistaa, että tiimin toiminta keskittyy yhteisiin tavoitteisiin. Seremoniaan osallistuvat kaikki tiimin jäsenet ja sen aikana tiimi keskustelee työn edistymisestä kohti asetettuja tavoitteita sekä mahdollisista esteistä. Daily kestää enintään 15 minuuttia. Dailyn ensisijainen tarkoitus on varmistaa työn tuloksekas eteneminen kyseisenä päivänä ja yleisesti tiedon jakaminen. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Kehitysjakso (eng. sprint) määrämittäinen jakso (tyypillisesti kahdesta neljään viikkoa), jonka aikana suoritettavat työt suunnitellaan ja priorisoidaan mahdollisimman tarkasti suunnittelussa. Sprintin aikana tavoitteena on tehdä jokin suunniteltu kokonaisuus valmiiksi tai määriteltyyn valmiustasoon saakka. Sprinttisuunnittelun keston vaikuttaa mm. se, kuinka iso osa tiimin työstä on sellaista, että se pystytään suunnittelemaan etukäteen. Usein retro ja sprinttisuunnittelu yhdistetään siten, että ensin on retro ja sen jälkeen sprinttisuunnittelu. Tällöin on luontevaa nostaa retrossa valitut tärkeimmät kehityskohteet heti alkavan sprintin työlistalle. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Retro (tai retrospektiivi) on säännöllinen tilaisuus, jossa tiimi käy läpi ja tunnistaa onnistumisia ja kehityskohteita työtavoissa, prosesseissa ja yhteistyössä sekä mahdollistaa jatkuvan parantamisen. Retro järjestetään jokaisen sprintin lopussa ja se kestää tyypillisesti noin tunnin. Retrossa tiimi reflektoi mennyttä sprinttiä ja tunnistaa sekä hyvin menneitä asioita, että ongelmakohtia esimerkiksi päättyneen sprintin tavoitteiden toteutumisen valossa. Retron tavoitteena on tunnistaa kehitysasiat ja muodostaa niistä toimenpiteet tiimin tehtävälisään, jolloin varmistetaan tiimin toiminnan jatkuva kehittyminen. Retroon osallistuvat kaikki tiimin jäsenet. Luottamuksellinen, avoin ja rakentava ilmapiiri on tärkeä retron onnistumisen kannalta. Retroja on hyvä hyödyntää myös muissa yhteyksissä, esim. erilaisten yhteistyöfoorumien parantamisessa. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Demo on seremonia, jonka tarkoituksena on varmistaa oikea etenemissuunta, läpinäkyvyys ja korostaa tiimin onnistumisia. Demossa tiimin jäsenet esittelevät avoimesti keskeneräistä työtä, oppeja ja saavutuksia sekä keräävät aktiivisesti palautetta sidosryhmiltä. Se järjestetään jokaisen sprintin lopussa tunnin tai parin mittaisena. Demoon osallistuvat kaikki tiimin jäsenet ja kaikki asiaan kuuluvien sidosryhmien edustajat. Heimon tiimien demojen keskinäinen aikataulutus ja mahdollinen yhdistäminen samaan tilaisuuteen tehdään tunnistettujen sidosryhmien perusteella. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Kuukausitapaaminen (eng. monthly) tai viikkotapaaminen (eng. weekly): Tarvitessa eri asioiden äärelle voidaan kokoontua säännöllisesti liiketoimintojen tarpeiden mukaisesti. Kokoontumisten agendalla voi olla esim. laajemmat toimintaan liittyvät kysymykset sidosryhmien kanssa, ratkaisujen löytäminen ongelmiin, toiminnan nykytilan tarkastelu tai prosessin suorituskyvyn johtaminen. Näitä tapaamisia voidaan käyttää myös kuukausittain infotilaisuuksina tai projektiluontoisissa tehtävissä. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

4.6.4 Tehtävälistan hallinta

Kaikki tiimin työaikaa vaativat työt listataan tärkeysjärjestykseen ns. tehtävälistaan (eng. backlog). Enemmän hyötyjä, esimerkiksi asiakasarvoa tai säästöjä, tuottava tehtävä on tärkeysjärjestyksessä korkeammalla kuin jokin toinen tehtävä. Tehtävälistan tärkeysjärjestyksen muodostaminen sidosryhmien kanssa yhteistyössä on Product Ownerin (PO) keskeinen tehtävä. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Tehtävälistan jalostamisen tarkoituksena on varmistaa, että siellä on riittävä määrä - vähintään seuraavan sprintin verran (mielellään enemmänkin) – osiin pilkottuja, priorisoituja ja työn aloittamisen edellyttämällä tasolla kuvattuja tehtäviä. Tavoitteena on edellytysten luominen onnistuneelle sprinttisuunnittelulle. Tyypillisesti tehtävälistaa ylläpidetään Jira-nimisessä tehtävänhallintaohjelmistossa tai yhteisesti sovitussa työkalussa, jotta se on avoin myös tiimin ulkopuo-

lelle. Tehtävälistan tulee olla kaikkien tiimiläisten saatavilla, läpinäkyvä sidosryhmille sekä välittää ajantasaisen tiedon tiimin työstä. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

Tuoteomistajien yhteinen tiedontasaushetki (eng. PO-sync) on heimon kaikki tiimit kattava säännöllinen tapaaminen, jossa tuoteomistajat kertovat tiimin töiden etenemisestä, tulevan jakson suunnitelmasta ja mahdollisista esteistä. Tämä tilaisuus järjestetään tyypillisesti vakioaikataululla esimerkiksi kerran sprintissä tai viikossa. (OP sisäinen Agile-materiaali 2022.)

5 Toteutus ja tulokset

Tämän opinnäytetyön tutkimusosion tavoitteena on selvittää Agilen käyttöönotkokemusta Pohjola Vakuutuksen ajoneuvovakuuttamisen liiketoimintatiimissä. Teoreettisena viitekehyksenä käytetään muun muassa Agilen, leanin, itseohjautuvuuden, valmentavan ja jaetun johtamisen sekä esimiestyöskentelyn ammattikirjallisuutta. Käytän myös OP:n sisäistä Agile-kulttuuriaineistoa sekä Pohjola Vakuutuksen joulukuussa 2021 teettämän valmiin henkilöstökyselyn tuloksia. Henkilöstökyselyn lopputulokset kuvaavat tilannetta, kun Agile-kulttuuri oli ollut käytössä lähes kaksi vuotta.

5.1 Menetelmät ja aineiston keruu

Tieteellisessä tutkimustyössä vaaditaan aina taustalle riittävän hyvää aineistoa. (Valli 2018, 14). Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineistojen kerääminen ja niiden käsitteleminen liittyvät yhteen. Tutkijalta vaaditaan analyysiin liittyvää osaamista jo alkuvaiheessa aineiston keräämisen yhteydessä. Aineiston keräämisen yhteydessä tehdyt analyysit ohjaavat myös jatkoa eli siinä voidaan tehdä myös rajauksia jatkoon suhteen. Laadullisen tutkimuksen asianmukaisuuden mittareina ovat analyysien pätevyys, mitä aineistosta saa irti ja mitä johtopäätöksiä tulkinnot synnyttävät. (Valli 2018, 20.) Laadullisessa tutkimuk-

sessä tavoite voi olla esimerkiksi hankkia uutta tietoa, kuvata tiettyä ilmiötä, lisätä ymmärrystä tai kyseenalaistaa jotain näkökulmaa. (Puusa & Juuti 2011, 48).

Viimeisten vuosikymmenten aikana on kiinnitetty erityistä huomiota laadullisen tutkimuksen kirjallisuudessa luotettavuuden parantamiseen ja tutkimusprosessin julkisuuteen. Vaikka tutkimusmenetelmät olisivat miten kehittyneitä, perusvaatimuksena on edelleen suoda tutkijalle tarpeeksi aikaa suorittaa tutkimustaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 142.)

Aineiston keruu kyselylomakkeella paperiversiona tai sähköisesti ovat yleisempiä tapoja hankkia tutkimusaineistoa. Kyselylomakkeen kysymysten oikeanlaiset muotoilut, kuten sanamuodot ja kysymysten yksiselitteisyys määrittävät perustan tutkimuksen menestymiselle. (Valli 2018, 92.) Kyselylomaketutkimuksen tutkimusasetelmia ovat poikittaistutkimus eli poikkileikkausaineistolla laadittu tutkimus sekä pitkittäis- eli seurantatutkimus. Poikittaistutkimuksen aineisto on koottu monilta vastaajilta tietynä ajankohtana ja sillä kuvataan erilaisia ilmiöitä. Seurantatutkimuksessa aineistoa on koottu vähintään kaksi kertaa samalla vastaajaryhmällä ja siinä ilmiöitä pyritään selittämään tutkimuksen avulla. (Valli 2018, 129).

Laadullista tutkimusta määriteltäessä tavoitteena on ymmärtää kohteena olevan tutkimuksen tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä. Näkökulmana ovat kohteena olevat henkilöt eli kiinnostuksen ja tutkimuksen kohteena ovat henkilöiden tunteet, ajatukset, kokemukset ja niiden merkitykset. (Puusa & Juuti 2020, 9.) Laadullisessa tutkimuksessa yleistä on, että siinä tuotetaan yksityiskohtaista tietoa jostain ilmiöstä esimerkiksi sellaisilta henkilöiltä, jotka työskentelevät tavanomaisissa ympäristöissään. (Puusa & Juuti 2020, 11). Laadullinen tutkimus pohjautuu ihmisten subjektiivisten näkemysten ja kokemusten analysointiin. Edellä mainittu taas tuo haasteita tutkimukseen ja kyseenalaistaa luonnollisesti laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimuksessa on analysoi-

tava käytännön, empirian ja teorian välisiä suhteita. Teoriaosuudessa tarkastellaan yleisesti lainalaisuuksia ja käytäntö vaihtelee lauseyhteydestä toiseen ja on eri tilanteissakin moniulotteista. (Puusa & Juuti 2020, 59.)

5.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Käsitteet reliabiliteetti ja validiteetti liittyvät luotettavuuden arviointiin. (Puusa & Juuti 2011, 154.) Reliabiliteetti liittyy kohdeilmiön tutkimiseen ja siihen, etteivät satunnaiset tekijät vaikuta lopputuloksiin. Validiteetti laadullisessa tutkimuksessa liittyy kohdeilmiön tutkimiseen ja siihen, että ilmiötä mitataan ja arvioidaan mahdollisimman täsmällisesti sekä tutkittu ilmiö on juuri se mitä on määrää tutkia ja tutkimus on mahdollisimman yhtenäinen. (Puusa & Juuti 2011, 155).

Triangulaatio on monissa laadullisen tutkimuksen kirjallisuuksissa käytetty validiteettikriteeri. Triangulaatiossa tutkimukseen yhdistetään erilaisia menetelmiä sekä useiden tutkijoiden teorioita ja tietolähteitä. Sen käyttötarkoitus voi koskettaa vaihtoehtoisesti joko tutkimuksen totuuden ongelmaan tai kohteena olevan ilmiön kokonaisuuden ymmärtämiseen. Kyse on siis laaja-alaisesta katsontakannasta, moninäkökulmaisuudesta ja siitä, että yhdistetään useita lähestymistapoja- ja menetelmiä. Tutkijoiden käyttämät eri tutkimusmenetelmät tai näkökulmat voivat saada aikaan sen, että samanaikaisesti voi olla voimassa samaa ilmiötä koskevia keskenään ristiriitaisia tutkimustuloksia. Triangulaation avulla voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 143–144.)

Tehdessään tutkimusta tutkijan päätavoitteena on löytää jotain uutta tietoa ja uusia oivalluksia sekä päästä kertomaan tutkimusraporttinsa löydöksiä suurelle yleisölle. Keskeistä tieteenharjoittamisessa on luotettavuus minkä edellytyksenä on laadukas tutkimus pohjautuen luotettavaan tutkimustuloksiin. Luotettavaan tutkimuskäytäntöön kuuluu se, että tutkimuksesta on karsittu pois satunnaiset ja epäolennaiset tekijät ja tuloksista pitää esittää ne tiedot, joiden pohjalta tutkimus on luotettava. Useiden tutkijoiden näkökanta on, että täydellistä objektiivisuutta on mahdoton saavuttaa. (Puusa & Juuti 2011, 153.)

Mielestäni opinnäytetyössä joulukuussa 2021 tehty ja käytetty kyselytutkimus (vastaajia 40 henkilöä) on riittävän luotettava tukemaan opinnäytetyölle asetettua tavoitetta. Vastaava kyselytutkimus toistetaan kerran vuodessa ja tulokset ovat olleet hyvin samankaltaisia eli toistettaessa antaisi hyvin samankaltaisen tuloksen. Myös teoreettinen viitekehys ja omat havainnot tukevat kokonaisuutta ja lopputuloksia. Näin ollen näen tämän tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin täyttyvän ja lopputulosten olevan riittävän luotettavia.

6 Henkilöstön kyselytutkimuksen tulokset ja analysointi

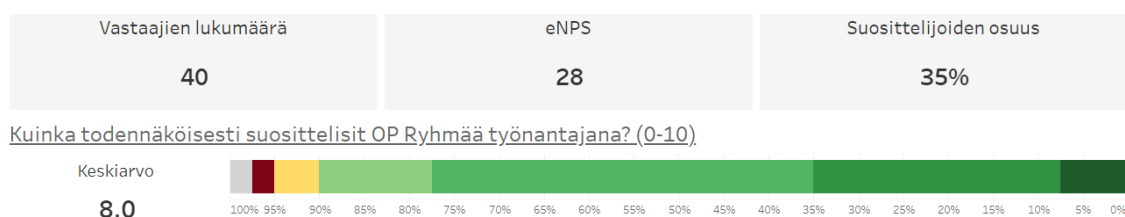
Kyselytutkimus (liite 1) toteutettiin OP Ryhmässä ja Pohjola Vakuutuksessa joulukuussa 2021. Kyselyn vastausaika oli 2.–9.12.2021 ja kyselyyn vastattiin sähköisellä sähköpostin liitteenä olevalla kyselyllä. Käytän siis valmista Pohjola Vakuutuksen teettämää kyselytutkimusta ja tuloksien analysoinnissa keskityn vain Ajoneuvovakuuttaminen-heimoon, jossa itse työskentelen.

OP-ryhmän sisällä henkilöstötutkimuksesta käytetään termiä Ketterä-Pulssi, joka on kevyt seurantatutkimus työntekijäkokemuksen tärkeimpien osa-alueiden mittareista ja ketterän toimintatavan edistymisestä. Kyselyssä yhdistyvät aiemmin erilliset henkilöstöpulssin ja Ketterä-kyselyn sisällöt. Lähtökohtaisesti aina kvartaalin viimeisen kuukauden aikana toteutettava kysely ajoitetaan tukemaan segmentin ja heimojen/toimintojen kvartaaliretroja sekä neljännesvuositainen tehtävää liiketoimintakatsaus- ja suunnitteluprosessia ja seurantaa. Kyselyn tulosten perusteella varmistetaan eteneminen kohti oikeaa suuntaa ja se antaa myös mahdollisuuden parantaa toimintaa jatkuvan ja säännöllisen palautteen perusteella.

Työntekijäkokemuksen avainmittareina Ketterä-Pulssissa mitataan työn imua (Draivi) ja työnantajan suosittelua (eNPS). Lisäksi seurataan työhyvinvoinnin kehittämisen osalta tärkeää kuormituksen kokemusta. Kokemusta ketterän toimintatavan edistymisestä ja vaikutuksista mitataan valittuja tavoitteita ja painopisteitä vastaavasti.

Kyselyn kohderyhmänä oli koko Pohjola Vakuutuksen henkilöstö. Keskityn tässä kuitenkin Tuotteet ja palvelut -liiketoiminta-alueen sekä Ajoneuvovakuuttaminen-heimon yhteensä 40 henkilöltä saatuihin tuloksiin. Lisäksi aiemmin jokaisen kyselyn jälkeen on tehty tulosten analysointi ja päätetty, mitä pyritään parantamaan seuraavalla kvartaalilla.

6.1 Yleiskatsaus ja työnantajan suositeltavuus

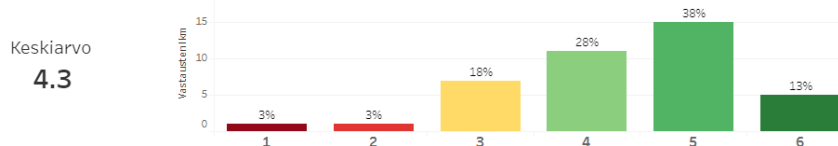


Kuvio 3. 12/2021 tehty henkilöstökysely – yhteenveto vastaajista.

Kuviosta 3 ilmenee, että Ajoneuvovakuuttaminen-heimon osalta vastaajia oli 40. Numeroarvosteluasteikko on 4–10, jossa 4 on huonoin, 5 on välttävä, 6 on kohdalainen, 7 on tyydyttävä, 8 on hyvä, 9 on kiitettävä ja 10 on paras (kiitettävä). Vastaajista 35 % suosittelee OP Ryhmää työnantajana ja keskiarvo arvosanoilla mitattuna on 8.

6.2 Uuden työskentelytavan innostavuus

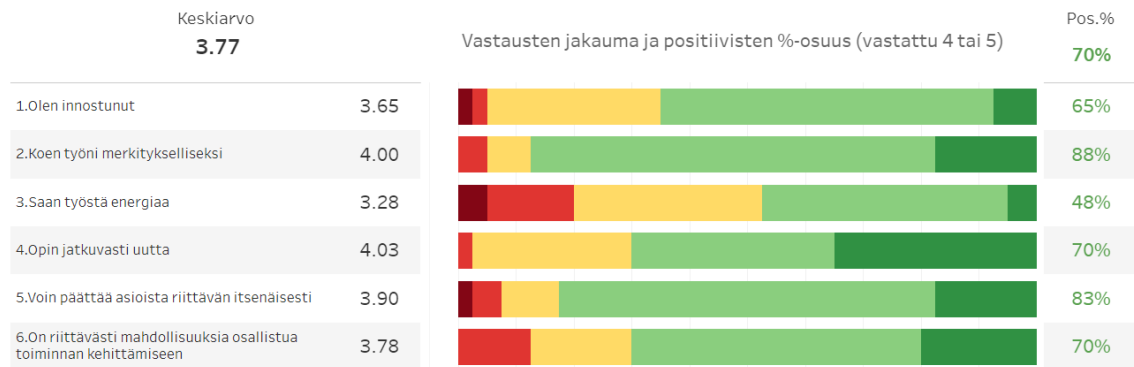
Koen ketterän, itseohjautuviin tiimeihin pohjautuvan toimintamallin innostavana tapana työskennellä (1-6)



Kuvio 4. 12/2021 tehty henkilöstökysely – työnantajan suosittelevuus.

Kuviosta 4 ilmenee uuden toimintamallin innostavuuden osalta, että numeroarvosteluasteikolla 1–6 keskiarvo on 4,3. Sitä voidaan pitää hyvänä lopputuloksena, koska suurin osa vastaajista painottui vihreälle eli todella hyviin arvosanoihin.

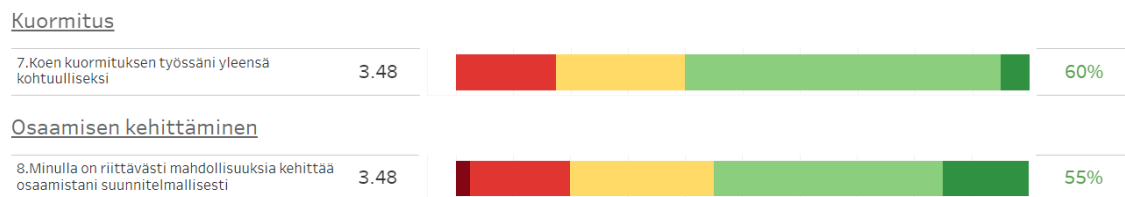
6.3 Työn mielekkyys



Kuvio 5. 12/2021 tehty henkilöstökysely – Agile-mallissa työskentely.

Kuviossa 5 mitattiin työn mielekkyyttä numeroarvosteluasteikolla 1–5, jossa suurin osa (70 %) olivat positiivisia ja keskiarvo oli 3,77. Sitäkin voidaan pitää hyvänä tuloksena. Parhaat tulokset tulivat työn merkityksellisyyden kokemisesta ja uuden oppimisesta (arvosana 4 tai suurempi). Yleinen innostuneisuus ja energian saaminen työstä olivat hieman muita ja keskiarvoa alempia eli arvosaanoilla 3,65 ja 3,28.

6.4 Työn kuormittavuus ja oman osaamisen kehittäminen

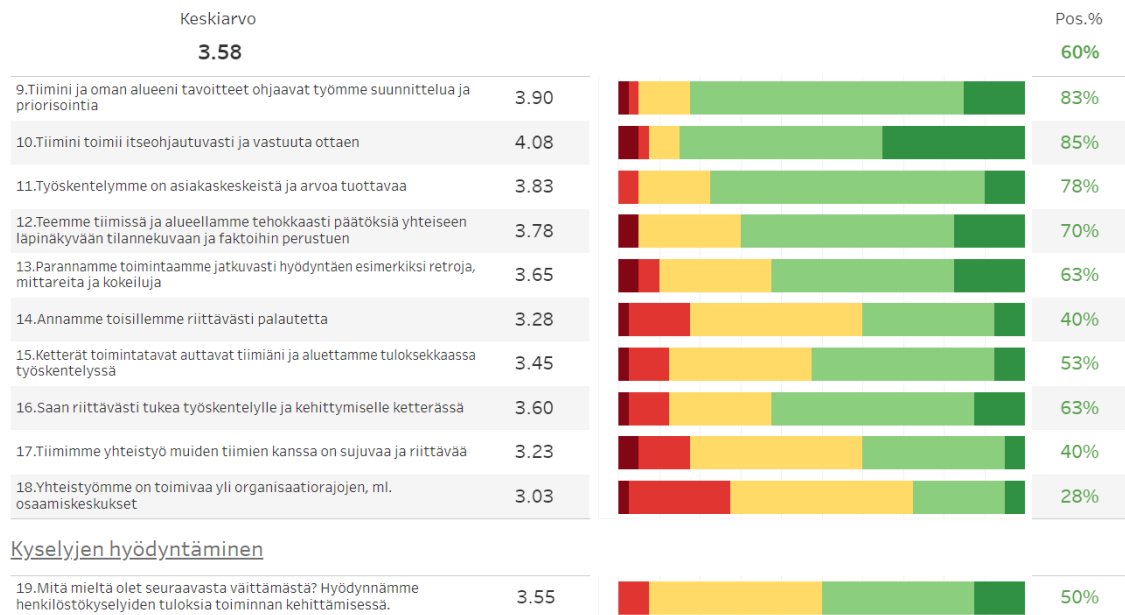


Kuvio 6. 12/2021 tehty henkilöstökysely – työn kuormittavuus ja osaamisen kehittäminen.

Kuviossa 6 mitattiin työn kuormittavuutta ja mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen numeroarvosteluasteikolla 1–5. Positiivisia vastauksia oli molemmissa kohdissa yli 55 %, mutta kokonaisarvosanat jäivät tyydyttävälle tasolle keskiarvoihin 3,48. Tämä on selkeästi aihealue, mihin jatkossa tulee kiinnittää huomiota.

6.5 Kokemukset Agile-mallissa työskentelystä Ajoneuvovakuuttaminen-heimossa

Ketterä toimintatapa



Kuvio 7. 12/2021 tehty henkilöstökysely – uuden toimintatavan toimiminen käytännössä.

Kuviossa 7 mitattiin ketterän toimintatavan osa-alueita numeroarvosteluasteikolla 1–5. Positiivisen arvosanan vastaajia oli 60 %, mutta tästä löytyy useampi jatkojalostukseen otettava aihealue. Positiivisimmiksi asioiksi koettiin hyvillä keskiarvoilla tiimien toimiminen itseohjautuvasti ja vastuuta ottaen, tavoiteasetannan selkeys, asiakaskeskeisyys ja läpinäkyvyys. Heikoimmat arvosanat saivat palautteen antaminen sekä yhteistyö yli organisaatorajojen, joihin tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Myös kysymys koskien henkilöstökyselyjen tulosten hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä sai keskiarvon 3,55, mikä voisi olla hieman korkeampikin tulevaisuudessa.

6.6 Saadut avoimet palautteet ja parannusehdotukset

Avoimista palautteista positiivisiksi asioiksi koettiin koskien työnantajakuvaa: Vakaa ja turvallinen työnantaja, joustavuus työajoissa ja -tavoissa, hyvät työ-

suhde-edut, yhteisöllisyys ja työn merkityksellisyys. Avoimissa palautteissa heimoa koskevia positiivisia asioita: Esimiestyöskentely koettiin loistavaksi, esimiehen luottamus työntekijään, työskentely itseohjautuvassa ja vastuuta ottavassa tiimissä, kannustus itseoppimiseen työssä, mukavat, ammattitaitoiset ja auttavat kollegat, avoin ilmapiiri sekä se, että kaikkia tiimin jäseniä kuunnellaan.

Avoimista palautteista parannuskohteiksi koettiin ja ehdotettiin koskien heimoa: Enemmän työntekijöiden huomiointia muistamisen (palkkiot) muodossa, ajan käyttö ja työssä kuormittuminen, huoli resurssien riittävydestä ja yhteistyön parantamista eri heimojen välillä. Osaamisen kehittämisen parannuskohteiksi koettiin osittain liian vähäinen ajankäyttö osaamisen kehittämiseen sekä urapolkujen näkyväksi luominen.

Ketterään toimintamalliin ja siihen liittyviin seremonioihin todettiin, että yleisesti ottaen menee hyvin, mutta seremoniat, kuten retrot ja erilaiset tilannekatsaukset koetaan liian paljon ajankäyttöä vievänä. Seremonioihin kaivattiin ajankäytöllisesti niiden tiivistämistä. Jatkuvasta parantamisen mallista todettiin, että normaalin työkuorman ollessa suuri, monella ei jää siihen tarpeeksi aikaa. Todettiin myös, että uusi Ketterä-malli antaa malleja heimon sisäiseen toimintaan, mutta eri heimojen välistä työskentelyä tulee vielä kehittää löytääksemme toimivia käytäntöjä.

Itseohjautuvuuteen ja johtamiseen liittyen todettiin, että toiminnallinen tiimi on hioutunut hyvin yhteen kahden vuoden aikana. Koettiin myös, että tiimin hyvä tunnelma ja halu kehittyä ketterässä koko ajan on ollut avaintekijä omien onnistumisten takana. Mikäli passiivisuutta esiintyisi yksilöissä, vaikuttaisi se varmasti koko tiimin työpanokseen ja onnistumisiin. Osaamisen johtamiseen tulee kiinnittää huomiota systemaattisemmin ja varata sille riittävästi aikaa. Tulee myös tunnistaa yksilöt, joiden itseohjautuvuus ei vielä riitä toimimaan uudessa Agile-kulttuurissa ja yrittää tukea heitä kehittymisessä.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoite oli selvittää toimeksiannon perusteella, miten Agile-kulttuurin käyttöönotto on onnistunut Pohjola Vakuutusken Ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminnossa ja miten Agile-kulttuuri on vaikuttanut eri asiantuntijoista koostuvassa liiketoimintatiimissä viimeisen reilun kahden vuoden aikana. Toimeksi-antaja hakee uudella kulttuurinmuutoksella toiminnan tehostamista, nopeampaa tuote- ja palvelukehitystä, asiakasarvon kasvattamista ja erinomaista työntekijäkokemusta. Olen perehtynyt tässä tutkimuksessa uuden Agile-kulttuurin teo-riakokonaisuuteen, itseohjautuvuuteen ja oppimiseen sekä jaettuun johtami-seen. Työntekijäkokemuksen arvioinnissa käytän joulukuussa 2021 valmista työnantajani teettämää kyselytutkimusta, jossa keskityn tulosten analysoinnissa ajoneuvovakuuttamisen liiketoiminnan 40 hengen vastaajajoukkoon. Kehittämis-ehdotusten pohjana ovat kyselytutkimuksen tulokset sekä omat kokemukseni ja työskentelyni edellä mainitussa heimossa.

Kulttuurinmuutos alkoi vuonna 2018, kun OP Ryhmän pääjohtaja vaihtui. Uusi pääjohtaja teetti kyselyn koko OP Ryhmän henkilöstölle ja tarttui saatuihin pa-lautteisiin. Kyselyn tuloksista pääteltiin, että muutosta kaivattiin kehittämisen vauhdittamiseen ja työntekijäkokemuksen parantamiseen. Vanha kehittämispro-jektien vesiputousmalli, josta puuttui kehittämisprosessissa mahdollisuus vaikut-taa suunnan muutokseen projektin aikana, todettiin liian kankeaksi. Tilalle tuli vuoden 2019 alusta alkaen eri liiketoiminnoissa hieman eri aikoihin iso muutos Agile-kulttuurin jalkauttamiseksi. Edellä mainittu muutos toi mukanaan isoja muutoksia organisoitumisessa, toimenkuvissa ja titteleissä, perinteisessä esi-miestyöskentelyssä ja sen mieltämisessä sekä päivittäisessä työn tekemisessä. Asiakasarvon tuottaminen on keskiössä ja leanin perusfilosofian mukaisesti kaikki päivittäinen tekeminen, mikä ei kasvata asiakasarvoa, pitäisi jättää teke-mättä. Toiminnan ja päivittäisen tekemisen suunnittelussa aloimme myös har-joittelemaan isompien kokonaisuuksien pilkkomista pienemmiksi palasiksi saa-daksemme enemmän oikeita asioita valmiiksi. Edellä mainittua on harjoiteltu ja

sitä tullaan vielä harjoittelemaan ja muokkaamaan tarpeiden mukaisesti tulevinakin aikoina.

Agile-kulttuurin tulon myötä alettiin puhua enemmän itseohjautuvuudesta, itseohjautuvista moniosaatiimeista ja jaetusta johtajuudesta. Käsitteenä useimmat tunnistivat itseohjautuvuuden eräänlaiseksi oma-aloitteellisuudeksi, vaikka ihan alkuun käsitettä ei mielletty oikeassa laajuudessaan. Itseohjautuvuus vaatii yksilöltä paljon enemmän eli kykyä itsenäiseen työskentelyyn, kirkkaan kuvan tavoittelasta, vahvaa yhteistyökykyä ja tiimityötaitoja, sosiaalisuutta sekä itsensä johtamiseen tarvittavia priorisointi- ja ajankäyttötaitoja.

Jaettu johtajuus oli myös monelle aivan uusi käsite. Aiemmin oli totuttu perinteiseen malliin, jossa yksi esimies vastasi työnjohdollisista asioista sekä työsuhteen elinkaareen liittyvistä asioista. Agile-mallissa jokaisella on vain yksi esimies työsuhteen elinkaareen ja osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa ja työnjohdolliset työn asiat hoituvat tiimissä tiimin tuoteomistajan johdolla ja yhdessä tiimin kanssa, missä päivittäistä työtä suoritetaan.

Itseohjautuva moniosaava tiimi voi kuulostaa siltä, että siellä tiimi ja työskentelevät asiantuntijat voivat työskennellä täysin vapaasti ja miten haluavat. Todellisuudessa liiketoiminnan johdolta tulee edelleen suuntaviivat ja päätekemiset tekemisen raameiksi. Tiimi saa itse päättää aiempaa enemmän, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja vaikuttaa, miten asioita priorisoidaan ja edistetään. Edellä mainittu edellyttää avointa vuoropuhelua, yhdessä tekemistä, osaamisen jakamista sekä kykyä uuden oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Mielestäni tässä olemme edistyneet hienosti ja olemme saaneet pienin askelin parannettua tekemistä ja toimintatapoja. Täytyy myös muistaa, että itseohjautuvuuden opettelu ja omaksuminen vie aikaa. Lisäksi yksilöiden kyvykkyyksien välillä toimia aidosti itseohjautuvasti voi olla suuriakin eroja.

Työskentely ja työn tekeminen ovat muuttuneet kovasti viime vuosina. Lähi- ja etätyötä on mahdollista yhdistää tällä hetkellä todella monipuolisesti hybridi-

työksi. Sen nähdään lisäävän merkittävästi henkilöstön tyytyväisyyttä ja työntekijäkokemusta. Työnantajan antama mahdollisuus ja kannustaminen kokeilukulttuuriin osana työssä oppimista uusien asioiden ja toimintatapojen kokeilujen myötä on koettu todella positiiviseksi suunnaksi. Kokeilukulttuuri lisää vuoropuhelua, avoimuutta, rohkeutta tuoda asioita esille ja keskinäistä luottamusta. Nykyään annetaan lupa kokeilla uusia asioita ja mahdollisista virheistä ei heti ensimmäisenä etsitä syyllisiä, vaan niistä otetaan opiksi. Oikeanlainen ja rohkaiseva oppimisympäristö edesauttaa uusien asioiden omaksumista ja oppimista sekä lisää motivaatiota parantaa asioita jatkossakin. Epäkohtiin tai toimimattomiin asioihin puututaan myös nykyään nopeammin ja rohkeammin.

Vakuutusliiketoiminnassa Agile-kulttuuriin siirtymisen ja käyttöönoton yhteydessä vuoden 2020 alussa tausta-ajatus oli, että lähityöskentelyä toimistolla, vuorovaikutusta ja yhdessä tekemistä tullaan lisäämään merkittävästi vuoden 2020 alusta lähtien. COVID-19 pakotti kuitenkin meidät kaikki yhtäkkiä maaliskuussa 2020 täysiaikaiseen etätööhön ja ottamaan suuren digiloikan etätövälineiden käyttöönotossa. COVID-19 oli myös hidastava vaikutus Agile-kulttuurin ja toimintatapojen omaksumisessa, kun sosiaalinen toimistolla tapahtuva kanssakäyminen loppui yhtäkkiä. Aiemmin sosiaalisen avoin keskustelukulttuuri toimistolla muuttui äkillisesti kotien etätöimistoille ja kameroille vilkutteluksi ja alkuun Teams-välineiden kyvykkyyksien testaamiseen. Agile-mallissa työskentely laittoi uusiksi myös palaverikäytänteet, joissa oli alussa hieman sisäistettävää ja opettelemista. Vähitellen uudet käytänteet ovat tulleet tutuiksi ja toimintatapoja on kehitetty.

Esimiesroolissa ja rekrytointiprosessissa on havaittu selkeä positiivinen parannus. Toiminnallinen tiimi ja samaa työtä tekevät pääsevät aidosti itse vaikuttamaan, osallistumaan ja valitsemaan rekrytoitavia henkilöitä. Aiemmin rekrytoivalla esimiehellä ei välttämättä aina ollut substanssiosaamista. Tässä uudessa Agile-mallissa rekrytoivalla esimiehellä löytyy myös itseltään parempi kyky arvioida rekrytointilanteessa hakijoiden osaamista ja soveltuvuutta tiimiin osaamisen ja persoonallisten ominaisuuksien kautta. Tiimin jäsenten tekemisiin, resurssitarpeisiin ja ajankäyttöön on pyritty lisäämään läpinäkyvyyttä. Tavoitteena

on ymmärtää sitä kautta paremmin toisten tekemisiä ja jakaa töitä aiempaa tasaistemmin. Läpimenoaikoja on myös saatu nopeutettua esimerkiksi tariffin ja tuotteiden kehittämisessä, koska tiimissä on nykyään runsaasti osaamista eri osa-alueilta ja asiantuntijoiden vuoropuhelu on lisääntynyt.

Agile-kulttuuri kehittyy kuitenkin koko ajan ja henkilöstön aidot vaikutusmahdollisuudet sen kehittymisen sisältöön ovat todella hyvät. Henkilöstöllä on myös lupa haastaa vanhoja kankeita ajatusmalleja ja toimintatapoja sekä tuoda rohkeasti esille omia kehitysehdotuksia ja ajatuksiaan. Toimiminen Agile-kulttuurissa vaatii onnistuakseen työnantajalta vahvaa pitkäjänteistä sitoutumista ja luottamusta työntekijöihin. Työnantajan sitoutuminen on jo huomattu, koska esimerkiksi henkilöstötutkimuksessa esiin nousseet osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointiin liittyvä työn kuormituksen kokeminen on otettu jo tärkeimmiksi henkilöstön kehityksen painopistealueiksi jatkossa.

Henkilökohtainen kokemukseni Agile-kulttuurissa toimimisesta on hyvin positiivista ja olenkin ottanut sen mahdollisuutena kehittää myös omaa toimintaa ja toimintatapoja. Sen opettelussa on auttanut todella paljon oma positiivinen asenne sekä myönteisyys uusien asioiden omaksumiselle, uuden oppimiselle ja yhteiselle tiedonjaolle.

7.2 Oma pohdinta

Agile-kulttuurin harjoittelu alkoi vakuutusliiketoiminnassa vuoden 2020 alussa ja keväällä 2022 tuli kaksi vuotta täyteen Agilen toimintatapojen harjoittelua. Edellä mainitusta kahdesta vuodesta melkein koko aika kului istuen kotona etätyöskentelyssä Teamsin välityksellä, mikä vaikutti olennaisesti malliin sopeutumisessa. Henkisesti koin tuon ajanjakson melko kuormittavana, sillä en koe Teams-puheluiden korvaavan aitoja kohtaamisia lähityössä. Kahden vuoden aikana työnantajan toimesta Agilen eri toimintatapoja otettiin vaiheittain käyttöön ja ne tulivatkin jo melko tutuiksi tuossa ajassa. Silti olen pohtinut, miten paljon helpompaa ja luonnollisempaa uusien toimintatapojen omaksuminen olisi ollut ihmisille, jos olisimme olleet enemmän lähityössä toimistolla tuona aikana. Eli

voidaan todeta, että yhteisöllisyys kärsi aitojen kohtaamisten puuttuessa korona-aikana. Yhteisöllisyyttä olemme onneksi taas lisänneet vaiheittain kevästä 2022 pitämällä yhteisiä tiimipäiviä ja säännöllisiä kohtaamisia toimistolla.

Omat silmäni aukesivat keväällä 2022 ihan eri lailla Agile-kulttuuriin tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani ja tutustuessani syvällisemmin aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Kävin myös OP:n Agile Masterin valmennukset (3 x 2,5 tuntia), jotka tarjosivat minulle lisää ymmärrystä uudesta toimintakulttuurista sekä eri lisäroolien eroista ja niihin kuuluvista toimenpiteistä. Monille henkilöille vaikuttaa olevan vielä hieman epäselvää, mitä Agile-kulttuuri on ja miksi sitä toteutetaan. Alun jälkeen asennemyönteisyys Agilea kohtaan on lisääntynyt, mutta voisi olla tarpeen pitää valmennus- ja kertaushetkiä siitä, miksi ja missä nyt ollaan tämän Agile-kulttuurin muutosmatkan kanssa. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi voisi myös olla hyödyksi järjestää syvällisempi katsaus henkilöstölle itseohjautuvuuden merkityksestä ja siitä, miten sitä voitaisiin kehittää entisestään yksilö- sekä tiimitasolla.

7.3 Jatkotutkimuskohde

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksen aiheena voisi olla tutkia australialaisen ohjelmistoyritys Atlassianin tehtävienhallintaohjelmiston Jiran soveltuvuutta, toimivuutta ja sitä, miten sen avulla tiimin jäsenten tekemisiä saadaan läpinäkyvämmäksi ja toimintaa tehostettua moniosaavassa Agile-liiketoimintatiimissä.

Tausta-ajatus Jiran käytössä on se, että hallitun tehtävähallinnan avulla huolehditaan osatehtävien tuleminen valmiiksi ja kokonaisuuden saaminen valmiiksi. Tehtävähallinta on käytössä myös silloin, kun työtehtävät ovat kovin irrallisia toisistaan, joten kirjaamalla ja listaamalla työt tehtävähallintaan voidaan varmistua, etteivät ne unohdu. Näin ollen suuretkin tehtävämäärät pysyvät hyvin organisoituna, kun tehtävienhallintaohjelmisto on käytössä. OP:ssa on otettu jo vaiheittain käyttöön Jira, mutta tämän työn rajaamiseksi ja vielä toistaiseksi vähäisen käytön vuoksi en siihen tässä syventynyt enempää.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Alma Talent, Helsinki.

Ahloth, Minea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Ensimmäinen painos. Talentum, Helsinki.

Akola, Anne Elina 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio. Suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam Books Oy, Helsinki.

Ala-Mutka Jukka 2019. Johtajuuden rakentajat. Growman Oy, Helsinki.

Collin, Kaija & Lemmetty, Soila 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Ensimmäinen painos. Otavan kirjapaino, Keuruu.

Eskola, Hanna 2019. Timo Ritakallio muutti OP:n itseohjautuvaksi finanssitaloksi ja toi sinne heimot ja heimojohtajat – suurimman muutoksen kokee keskijohto. Kauppalehti 7.4.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/timo-ritakallio-muutti-opn-itseohjautuvaksi-finanssitaloksi-ja-toi-sinne-heimot-ja-heimujohtajat-suurimman-muutoksen-kokee-keskijohto/42f088a0-8232-4958-9e6f-35d1825e22a4>. Luettu 20.3.2022.

Highsmith, Jim 2001. Agile Manifesto. <https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>. Luettu 28.5.2022.

Hiila, Ilona & Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.

Hulkkonen, Vesa 2016. Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna. Melior Oy, Helsinki.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Ensimmäinen painos. PS-kustannus, Juva.

Kasslin-Pottier, Hannele 2009. Reilu ja rohkea esimies. Yrityskirjat Oy, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. 1. painos. Helsingin Kamari Oy, Viro.

Layton, Mark C. & Morrow, David 2018. Scrum for dummies. John Wiley & Son inc. New Jersey.

LeMay, Matt 2019. Agile for everybody. Creating Fast, Flexible, and Customer First Organizations. O'Reilly Media Inc, CA.

Liker, Jeffrey K. 2006. Toyotan tapaan. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Liker, Jeffrey K. & Convis, Gary L. 2012. Toyotan tapa lean-johtamiseen. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna.

Lombardo, Michael M. & Eichinger, Robert W. 2006. The CAREER ARCHITECT Development Planner 4th Edition. https://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/lominger_career_architect_development_planner.pdf. Luettu 26.9.2022.

Luoma, Kirsi & Troberg, Eliisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Itseohjautuvuus, miten organisoitua tulevaisuudessa? Ensimmäinen painos. Balto Print, Liettua.

Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2017. Draivi, voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Ensimmäinen painos. Balto print, Liettua.

Modig, Niklas & Åhlström, Pär 2019. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing, Tukholma.

Niemi, Antti & Hietaniemi, Jari 2020. Just sopivasti ketterä. Printon, Tallinna.

OP Ryhmän sisäinen Agile-materiaali, 2022. Luettu 28.5.2022.

OP Ryhmän sisäinen materiaali, 2022. Luettu 28.5.2022.

Otala, Leenamajja & Meklin, Soili 2021. Ketterä oppiminen – strategiasta käytäntöön. Kauppakamari, Viro.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Hansaprint, Vantaa.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Printon Tukikoda, Tallinna.

Ries, Eric 2017. Startup way – kokeilukulttuurin johtaminen. Ensimmäinen painos. City Family Oy, Euroopan unioni.

Rigby, Darrell & Elk, Sarah & Berez, Steve 2020. Doing Agile Right. Bain & Company, Boston.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio – Turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Lönnroth, Anna & Ristikangas, Vesa & Ristikangas, Victoria 2021. Valmentava tiimin johtaminen - Yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Balto print, Liettua.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2019. Valmentava johtajuus. Balto print, Liettua.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2018. Valmentava esimies: onnistumista palvelevat positiot. Alma Talent, Helsinki.

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen, Eeva 2015. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Hansaprint Oy, Vantaa

Ritakallio, Timo 2019. Itseohjautuvuus muuttaa johtamista 15.2.2019. <https://www.op-media.fi/puheenvuorot/itseohjautuvuus-muuttaa-johtamista/>. Luettu 20.9.2022.

Rubanovitsch, Mika D. 2020. Modernin johtajan käsikirja. Älä ole pomo. Hämeen Kirjapaino Oy, Tampere.

Räsänen, Mikko 2007. Coaching ja johtajuus – Valmentava ote esimiestyössä. Edita Prima Oy, Helsinki.

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

Schwaber, Ken & Sutherland Jeff 2020. Scrum-opas – Scrumin määritelmä ja pelisäännöt. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Finnish.pdf>. Luettu 20.3.2022.

Seppänen, Lasse 2018. Motivaatio. Perseelle potkimisen käsikirja. Fitra, EU.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Hansa Print, Vantaa.

Tietoa OP Ryhmästä 2021. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta>. Luettu 20.9.2022

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Ensimmäinen painos. Talentum Pro, Helsinki.

Training Industry. The 70-20-10 Model for Learning and Development. <https://trainingindustry.com/wiki/content-development/the-702010-model-for-learning-and-development/>. Luettu 27.9.2022.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Hansaprint Oy, Vantaa.

Tuominen, Kari 2010. Lean – kohti täydellisyyttä. 1. painos. WS Bookwell, Juva.

Ura OP-ryhmässä 2022. <https://www.op.fi/op-ryhma/ura-oplla/toissa-meilla/uusi-toimintakulttuuri>. Luettu 20.9.2022.

Valli, Raine 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5., uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Virolainen, Ilkka & Virolainen, Harri 2018. Mielen voima oppimisessa. Ensimmäinen painos. Nord Print, Helsinki.

Kyselylomake

Kyselylomake, sivu 1



Suomi ▼

Tervetuloa vastaamaan Ketterä-Pulssiin!

Tämän kyselyn tarkoituksena on seurata työntekijäkokemuksen kehitystä sekä kerätä kokemuksia ketterän toimintamallin jatkuvan parantamisen tueksi. Tulosten perusteella varmistetaan että etenemme oikeaan suuntaan ja tarvittaessa tarkennetaan valittuja toimenpiteitä.

Tulokset raportoidaan kaikilla organisaatiotasoilla linja- ja toiminnallisessa hierarkiassa (heimot ja tiimit) Tableau-raportilla. Raportointiraja kaikissa vastausryhmissä on vähintään 4 vastausta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eivätkä vastaukset ole yhdistettävissä yksittäiseen vastaajaan. Avoimet vastaukset raportoidaan kuten ne on kirjoitettu ja jaetaan HR:n kautta organisaation ylätasojen kokonaisuuksissa.

Kyselyssä käytetään linkkejä, jotka yhdistävät vastauksesi oikeaan organisaatioon Jopon tietojen 30.11. mukaisesti. Henkilötietojen käsittely on tarkemmin kuvattuna Työnantajayhteisön henkilöstön henkilöstörekisterin tietosuojaselosteessa. Lisää tietoa kyselystä OP:n intrasta hakusanalla "pulssi" / Ketterä-Pulssi ja henkilöstökyselyt keskusyhteisössä 2021.

VOIT VAIHTAA KIELEN OIKEASSA YLÄKULMASSA - YOU CAN CHANGE THE LANGUAGE IN THE UPPER RIGHT HAND SIDE CORNER

Kiitos vastauksistasi!

HR Osaamiskeskus

Kyselylomake, sivu 2



Suomi

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Omassa työssäni..

| | 1 = Täysin eri mieltä | 2 | 3 | 4 | 5 = Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Olen innostunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen työni merkitykselliseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan työstä energiaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Opin jatkuvasti uutta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Voin päättää asioista riittävän itsenäisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| On riittävästi mahdollisuuksia osallistua toiminnan kehittämiseen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen kuormituksen työssäni yleensä kohtuulliseksi | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Minulla on riittävästi mahdollisuuksia kehittää osaamistani suunnitelmallisesti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Kyselylomake, sivu 3

Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? Tiimissäni tai työyhteisössä, jossa pääsääntöisesti työskentelen..

| | 1 = Täysin eri mieltä | 2 | 3 | 4 | 5 = Täysin samaa mieltä |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|
| Tiimini ja oman alueeni tavoitteet ohjaavat työmme suunnittelua ja priorisointia | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimini toimii itseohjautuvasti ja vastuuta ottaen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Työskentelymme on asiakaskeskeistä ja arvoa tuottavaa | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teemme tiimissä ja alueellamme tehokkaasti päätöksiä yhteiseen läpinäkyvään tilannekuvaan ja faktoihin perustuen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Parannamme toimintaamme jatkuvasti hyödyntäen esimerkiksi retroja, mittareita ja kokeiluja | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Annamme toisillemme riittävästi palautetta | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ketterät toimintatavat auttavat timiäni ja alueitamme tuloksekkaassa työskentelyssä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saan riittävästi tukea työskentelylle ja kehittämiselle ketterässä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimimme yhteistyö muiden timien kanssa on sujuvaa ja riittävää | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Yhteistyömme on toimivaa yli organisaatioajojen, ml. osaamiskeskukset | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



Kyselylomake, sivu 4

Mitä haluat nostaa esille ketterään toimintamalliin tai siihen siirtymiseen liittyen? Esim. mikä on toiminut hyvin tai mitä pitäisi parantaa?



Suomi ▼

Kuinka todennäköisesti suosittelisit OP:ta työnantajana asteikolla 0-10? (kokemuksesi perusteella riippumatta tämänhetkisestä työnantajastasi) 0 = Erittäin epätodennäköisesti, 10 = Erittäin todennäköisesti.

| | | | | | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Avoin palaute (Huom. palautteet raportoidaan kuten ne on kirjoitettu).

Minkä merkityksellisen asian haluaisit kertoa työntekijäkokemuksestasi: Mikä asia vaikuttaa siihen erityisen myönteisesti? Entä minkä asian kehittäminen parantaisi kokemustasi?