



Hackathonilla kohti ketterää ajattelutapaa ja toimintamallia

Case Veikkaus

Saija Jaatinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Hackathonilla kohti ketterää ajattelutapaa ja toimintamallia, Case Veikkaus

Saija Jaatinen
Tulevaisuuden johtaminen ja asiakaslähtöinen palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2019

Saija Jaatinen

Hackathonilla kohti ketterää ajattelutapaa ja toimintamallia, Case Veikkaus

Vuosi 2019 Sivumäärä 90

Opinnäytetyön tarkoitus oli vahvistaa organisaation ketteryyttä yhteisenä ajattelutapana ja toimintamallina. Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää, miten ketterää ajattelutapaa ja toimintaa voidaan organisaatiossa edistää ja mitä haasteita siihen liittyy. Opinnäytetyön kehittämistavoitteena oli ketteryyteen liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen. Hackathonin tarkoitus oli lisätä osaamista ketteristä menetelmistä, tutustua yhteiskehittämiseen sovelletussa ketterän menetelmän muodossa, tuottaa konkreettisia ratkaisuja ja kartoittaa kehittämiskohteita, joilla lisätään työn tuloksellisuutta ja -mielkkyyttä. Opinnäytetyön kohdeorganisaationa oli Veikkaus, jossa ketterän ajattelutavan vahvistaminen on osa uutta strategiaa ja vahvan yrityskulttuurin rakentumista.

Tietoperustassa perehdytään ketteryyksikäsitteeseen sekä sen historiaan ja merkitykseen organisaatiossa. Ketterän perustana kuvataan asiakaslähtöisen ajattelutavan ilmeneminen organisaatiossa. Ketterää oppimista käsitellään itseohjautuvuuden ja tiimityön kautta. Ketterän ajattelutavan, siihen liittyvien periaatteiden ja arvojen lisäksi tietoperustassa kuvataan Scrum -viitekehys esimerkkinä ketterästä menetelmästä.

Kehittämisen menetelmänä käytettiin Scrum -viitekehukseen perustuvaa hackathon tapahtumaa ja tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Teemahaastatteluiden pohjalta koostettiin näkemys organisaation tämänhetkisestä ketteryyden tasosta ja tavoitetasosta. Lisäksi kartoitettiin tärkeiksi koettuja kehitystoimenpiteitä ketteryyden lisäämiseksi. Tietoperustan, kehittämistehtävän ja teemahaastatteluista koostetun aineiston pohjalta esitetään parannusehdotuksia organisaation ketteryyden kehittämisen- ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi.

Keskeisimmät kehitystehtävästä seuranneet toimenpiteet kohdeorganisaatiossa olivat toimintasuunnitteluprosessin uudistus, organisaatiotoimintojen poikkileikkaavan kehittäjäverkoston perustaminen ja työkalupakin kehittäminen tukemaan organisaation kulttuurin muutosta. Kehittämissuhteena esitetään asiakasarvon kasvattamista kokeilukulttuurin ja tiimien vastuun laajentamisen kautta, sekä ketterän osaamisen levittämistä organisaatiossa.

Tutkimuksen laajemmin hyödynnettävästä näkökulmasta voidaan ottaa esiin yrityskulttuurisia tekijöitä. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä organisaation kokeilukulttuuri vahvistuu, jota voidaan pitää luovuuden ja uudistumisen edellytyksenä. On tärkeää, että myös epäonnistumiset osataan hyödyntää oppimiskokemuksena. Luottamus ilmenee vastuun kantamisena ja antamisena, sekä näkyy toisten arvostamisena ja kunnioittamisena. Tuloksia edellytetään, mutta samalla tiimeille annetaan vapaus päättää, miten niihin päästään.

Asiasanat: ketterät menetelmät, itseohjautuvuus, tiimityö, yrityskulttuuri, asiakasarvo

Saija Jaatinen

Towards agile thinking and an agile operating model using Hackathon Case: Veikkaus

Year	2019	Pages	90
------	------	-------	----

The objective of this master's thesis was to reinforce the organization's agility as a shared way of thinking and an operating model. The research objective was to investigate how agile thinking could be developed in the organization and what challenges it involves. The development objective of the thesis was to identify the challenges and opportunities related to agility. The Hackathon event aimed at increasing the employees' knowledge about agile methods, learning about joint development in the form of an applied agile method, creating concrete solutions, and identifying development areas that enhance the efficiency and meaningfulness of the work. The target organization of the thesis was Veikkaus, where reinforcing agile thinking is part of the new strategy and the construction of strong corporate culture.

The knowledge base focuses on the concept of agility, its history and meaning in the organization. As the basis of agility, the realization of customer-oriented thinking in the organization is described. Agile thinking is based essentially on the generation of value to customers. Agile learning is discussed in the light of self-direction and teamwork. In addition to agile thinking and the related principles and values, the knowledge base describes the Scrum framework as an example of an agile method.

As a method of development, a Hackathon event, based on the Scrum framework, was organized, and thematic interviews were used as a method of analysis. The results of the study form an overview of the present and targeted level of agility within the organization. In addition, development measures that are experienced as important in order to increase agility were identified. Based on the knowledge base, the development task, and the data compiled on the basis of the thematic interviews, suggestions for improvement for the development of the organization's agility and self-direction are presented.

The most essential measures in the target organization that emerged from the development task, were a reform of the operational planning process, the setting up of a developer network working across the boundaries of the organizational functions, and the development of a toolkit to support change in the organization's culture. As suggestions for development, it is proposed that customer value should be enhanced by means of experimental culture and extended responsibility assigned to teams. It is also proposed that agile knowhow should be spread within the organization.

Among the perspectives of the study that have wider implications, factors of corporate culture can be raised. In a psychologically safe environment, an organization's experimental culture is reinforced, and that can be considered a prerequisite for creativity and renewal. It is important that even failures can be used as learning experiences. Trust materializes in the way in which responsibility is borne and assigned, and as respect and valuation of others. Results are expected but, at the same time, teams are given the freedom to choose how they are attained.

Keywords: agile methods, self-determination, teamwork, corporate culture, customer value

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne, työn eteneminen ja rajaukset	8
2	Tietoperusta.....	9
2.1	Ketterä ajattelutapa	9
2.1.1	Periaatteet ja arvot.....	9
2.1.2	Ketteryyden merkitys organisaatiossa	13
2.1.3	Asiakas keskiössä	15
2.2	Ketterä oppiminen	16
2.2.1	Itseohjautuvuus ja tiimityö	18
2.2.2	Yhteiskehittäminen ja tekemällä oppiminen	23
2.3	Ketterän tekemisen menetelmiä	24
2.3.1	Scrum -viitekehys	25
2.3.2	Scrum - roolit ja tapahtumat	26
3	Kohdeorganisaatio.....	31
4	Kehittämishankkeen kuvaus	34
4.1	Hackathonin tausta ja tavoitteet	35
4.2	Hackathonin toteutus	36
4.2.1	Teemapäivän kulku	37
4.2.2	Hackathonissa ratkaistavat ongelmat	37
4.3	Hackathonin tulokset	40
4.3.1	Muutos toiminnansuunnitteluprosessiin.....	40
4.3.2	Ketterillä menetelmillä toimivien fasilitointirinki	41
4.3.3	Työkalupakki ketterän tekemisen tueksi	42
5	Tutkimusosuuden kuvaus.....	43
5.1	Tutkimuksen toteutus	43
5.1.1	Tutkimusaineiston kokoaminen	44
5.1.2	Tutkimusaineiston analysointi.....	47
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	49
5.2.1	Ketteryyksikäsitel ja -tavoitteet.....	49
5.2.2	Ketterä ajattelu ja -toiminta	55
5.2.3	Ketteryyden esteet organisaatiossa	59
5.2.4	Ketteryyden parantaminen	64
5.2.5	Hackathon ketterän tekemisen edistäjänä.....	67
5.2.6	Itseohjautuvuus ketteryyden edistäjänä.....	70
6	Johtopäätökset ja jatkoehdotukset	72

6.1	Tutkimuksen luotettavuus ja kehitystehtävän tarkastelu	74
6.2	Keskeisimmät kehityskohteet ja haasteet	75
6.3	Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys	78
	Lähteet	81
	Kuviot	84
	Taulukot	84
	Liitteet	85

1 Johdanto

Markkinoiden vapauttaminen, globalisaatio, uudet teknologiat ja erityisesti internet ovat muuttaneet radikaalisti maailmaa, jossa valta markkinoilla on siirtynyt myyjältä ostajalle. Uudet menetelmät organisoitua, ideoida, markkinoita, tehdä, myydä ja toimittaa tuotteita ja palveluja poikkeavat paljon aikaisemmasta. Työpaikat ovat vahvassa vuorovaikutuksessa kumppaneiden ja asiakkaiden kanssa muodostaen omia ekosysteemejä, joiden kautta mahdollistuu yritysten suuren mittakaavan saavutukset. Kyseisten organisaatioiden kulttuuria voidaan sanoa ketteräksi. Ketterä kulttuuri yrityksessä sisältää uudelleenajattelua johtamisen perusoleuksista. (Denning 2015, 10-11.) Nopeampoinen yrity maailma haastaa organisaatiot kehittämään ketterästi. Monessa yrityksessä erityisesti ohjelmistoalalla on hyödynnetty ketterien menetelmien ominaisuuksia, joita ovat toimivuus, hallittavuus, suora viestintä ja nopea muutoksiin reagointi. Tällä hetkellä monessa organisaatiossa tehdään tiimitasolla ketterää kehitystä. Askel pidemmälle on ketteryyden ulottaminen kokonaisvaltaisemmin koko organisaatioon, jotta ketteryydestä saataisiin mahdollisimman suuri etu myös asiakkaalle. Hyöty asiakkaalle näkyy parhaiten siinä vaiheessa, kun ketterä ajattelumalli on omaksuttu koko organisaatiossa. (Mtech Digital Solutions Oy 2018.)

Veikkaus toimii Suomessa yksinoikeudella rahapelipalveluja tuottavana organisaationa noin 2000 hengen voimin (Veikkaus Oy.) Organisaatiossa tiedostetaan hyvin, että kilpailu niin kotimaassa kuin digitaalisesti maailmanlaajuisesti ihmisten viihde- ja vapaa-ajanpalvelujen kulutustottumuksista on kovaa. Työn tekemisen tehokkuutta, hyväksyttävyyttä ja kilpailukykyä pyritään parantamaan monin eri keinoin. Lisäksi yhä kompleksisemmat toimintaympäristöt lähes kahden sadan eri järjestelmän, niiden yhteen toimivuus sekä sujuva yhteistyö useiden eri palvelu- ja järjestelmätoimittajien kanssa asettaa vaateet toimia systemaattisesti ja yhtenäisesti korkealla laatusolla oikeiden asioiden äärellä. Yksi Veikkauksen tavoitteista on saavuttaa lähitulevaisuudessa rakenne, jolla saadaan paremmin ja nopeammin vastattua kilpailuun ja asiakastarpeisiin.

Tarve ketteryyden osaamisen vahvistamiseen on noussut esiin Veikkauksen henkilöstötutkimustuloksissa ja muissa selvityksissä. Ketterän ajattelutavan vahvistuminen on osa uuden strategian jalkautumista ja vahvan yrityskulttuurin rakentumista. Tavoitteena on vahvistaa yhteistä toimintatapaa ja kommunikaatiota, sekä rakentaa yksikkörajat ylittävä verkosto. Yhdessä tekemisen vahvistaminen ja priorisointi ohjaavat organisaatiota pois silloista. Ketterän toimintatavan tarkoitus on antaa merkityksellisyyttä asiantuntijuudelle, lisätä itseohjautuvuutta ja vastuunottamista tiimeissä ja yksiköissä. Työn taustalla on opinnäytetyötä tehdessä meneillään oleva uuden strategian luominen organisaatiossa, johon vuoden 2017 alusta yhdistyi kolme Suomen rahapelialan toimijaa, Veikkaus, Raha-automaattiyhdistys ja Fintoto.

1.1 Kehittämistehtävä ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on suunnitella ja toteuttaa Hackathon -tapahtumapäivä, jonka avulla vahvistetaan ketteryyttä organisaatiossa. Tutkimuksellisenä tehtävänä on selvittää, onko valittu menetelmä hyödyllinen organisaation ketterän osaamisen lisäämiseksi.

Tutkimustehtävää täsmentäviä kysymyksiä ovat:

Miten itseohjautuvuutta kohti ketterää ajattelutapaa voidaan lisätä organisaatiossa?

Mitä kyvykkyyksiä organisaatiossa tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi?

Mikä estää organisaatiota toimimasta ketterästi?

1.2 Opinnäytetyön rakenne, työn eteneminen ja rajaukset

Opinnäytetyössä on kuusi lukua. Johdannossa kerrotaan opinnäytetyön taustat ja kuvataan kehittämistehtävä ja siihen liittyvä tutkimusongelma. Luvussa kaksi kuvataan tietoperusta, joka käsittää Agile -ketterän menetelmän ajatteluperustan ja periaatteet. Tiimityön merkitys ja itseohjautuvuus korostuvat puhuttaessa ketterästä oppimisesta, jotka on myös valittu opinnäytetyön tietoperustaan. Hackathon -tapahtuma kehitysprosessina edustaa oppimiskoke-
musta, jossa kokeillaan valittua ketterää menetelmää sovelletusti myös ketterän menetelmän oppimiseen. Taulukossa 1 kuvataan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Ketterä ajattelutapa	Ketterä oppiminen	Ketterät menetelmät
Agile periaatteet	Itseohjautuvuus	Scrum -viitekehys
Asiakaslähtöisyys	Tiimityö	Scrum -roolit ja tapahtumat
Ketterä yrityskulttuuri	Hackathon	

Taulukko 1 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä arvioidaan käytetyn menetelmän soveltuvuutta ja hyödyllisyyttä ketteryyden oppimisessa ja omaksumisessa. Tietoperustan kolmannessa alaluvussa kuvataan Scrum -viitekehys ja sen perustermistö yhtenä ketterän menetelmän työkaluna. Kyseinen ketterä menetelmä on valittu tietoperustaan, koska sama menetelmä valittiin Hackathonin perustaksi opinnäytetyön kehittämistehtävässä. Luvussa kolme kuvataan kohdeorganisaatio, sen toiminta ja muutoshalukkuus entistä ketterämmäksi organisaatioksi. Luvussa neljä kuvataan tutkimuksellisen kehittämishankkeen menetelmävalinnat ja esitellään Hackathon -tapahtuman toteutus. Luvussa viisi esitellään teemahaastattelun tutkimustulokset. Lopuksi, luvussa kuusi, kuvataan tuloksiin perustuvat johtopäätökset. Tietoperustan, kehittämistehtävän, haastattelujen ja

opinnäytetyössä opitun pohjalta esitetään parannusehdotuksia organisaation ketteryyden kehittämisen- ja itseohjautuvuuden lisäämiseksi.

2 Tietoperusta

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa määritellään organisaation kehittämistä ketterän ajattelutavan näkökulmasta. Ketterää ajattelutapaa tarkastellaan ketteryyteen liittyvien arvojen ja pääperiaatteiden kautta. Ketterään oppimiseen vaikuttavina elementteinä käsitellään itseohjautuvuutta, tiimityöskentelyä ja yrityskulttuurisia tekijöitä organisaatiossa. Lisäksi yhtenä yhteiskehittämisen muotona kuvataan uusien ratkaisujen kehittämismenetelmä Hackathon. Yksi tunnetuimmista ketteristä menetelmistä on Scrum, johon liittyvien roolien ja tapahtumien kuvaamisen kautta havainnollistetaan ketterän menetelmän toteuttamista käytännössä.

2.1 Ketterä ajattelutapa

Viime vuosikymmenen aikana ketterät menetelmät ovat saavuttaneet suosiotaan niiden kevyemmän, nopeamman ja ihmiskeskeisemmän ohjelmistokehityksen takia (Sharp & Lang 2018, 45). Pohjimmiltaan ketteryys on eräs ajattelutapa, jolla suhtaudutaan monimutkaiseen ja jatkuvasti muuttuvaan maailmaan. Ketteryys syntyy, kun työskennellään lyhyissä palautesilmukoissa, toimitaan itsenäisesti ja läpinäkyvästi, sopeutumiskykyä ja joustavuutta painottaen. (Ojala 2018, 25.)

Johtoasemassa toimivia henkilöitä painostetaan kasvavissa määrin tuottamaan asiakaslähtöisiä innovaatioita, jotka ovat digitaalisesti pitkälle kehitettyjä ja tehtäväksi annetaan "tulla ketteräksi" (Denning, 2018, 3). Stephen Denning (2018) pohtii artikkelissaan How major corporations are making sense of Agile, mitä ketteryys käytännössä tarkoittaa. On helppoa hyväksyä tarve muuttua ketterämmäksi ja joustavammaksi nopeasti muuttuvassa ja kompleksisessä ympäristössä, mutta ketterä toimintamalli (Agile management) viittaa myös johtotavoitteisiin, periaatteisiin, arvoihin ja toimintoihin, jotka tulevat esiin ohjelmistokehitystä nopeuttaessa. Agile-teknologian ja -kulttuurin kasvaessa sen puolestapuhujat ovat kehittäneet erilaisia variaatioita, joista osa on myös menestynyt hyvin (liite 4). Monien yritysten kilpaillessa ketteryydestä, voi helposti käydä niin, että ketterän menetelmän keskeinen idea ja käytännöt unohtuvat. Lisäksi, jos ketterä toimintamalli saa huonon maineen sen heikon toteutustavan takia, voidaan pohtia, mitkä ovat ketteryyden aidot ja alkuperäiset avaintekijät? Miten johto voi kommunikoida ketteryydestä organisaation sisä- ja ulkopuolella? (Denning, 2018, 3.)

2.1.1 Periaatteet ja arvot

Ketterän kehityksen voidaan sanoa alkaneen virallisesti vuonna 2001, kun 17 ketterän kehityksen puolestapuhujaa kokoontuivat Pohjois-Amerikan Utahissa tarkoituksenaan luoda menetelmille yhteinen perusta. Kokoontumisen tuloksena julkaistiin julistus nimeltä Ketterän ohjelmistokehityksen julistus (<https://agilemanifesto.org/>) (liite 2), jota yhä pidetään ketterän

kehityksen määritelmänä sen perusteista. Manifesti määrittelee ketterien menetelmien neljä arvoa ja 12 periaatetta, joita ketterät menetelmät noudattavat. Maailmanlaajuisesti toimii Agile Alliance -voittoa tavoittelematon järjestö ja Suomessa ketterien menetelmien edistäjänä toimii Agile Finland ry. (Agile Finland). Ketteriä menetelmiä on kuitenkin ollut olemassa jo ennen vuotta 2001. Ketterien menetelmien historiaa ja teoriaa voidaan kartoittaa vertailemalla sitä muihin projektinhallintamenetelmiin. Ketterän kehittämisen neljä arvoa Agile manifestin mukaan ovat:

Löydämme parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä. Kokemuksemme perusteella arvostamme:

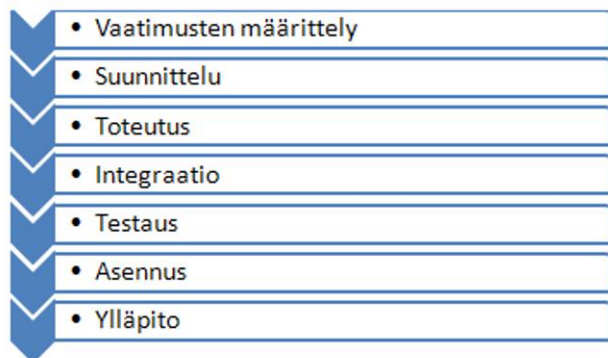
- Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
 - Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
 - Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
 - Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa
- Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän. (<https://agilemanifesto.org/iso/fi/manifesto.html>)

Haastavissa projekteissa huomattiin varhaisessa vaiheessa, että järjestelmät ovat monimutkaisia, sillä niiden kehittämisessä harjoitetaan päätäntävaltaa itsenäisesti ja ne ovat vuoro-vaikutuksessa toistensa kanssa monella eri tapaa (Augustine 2005, 23). Tästä syntyi 1960-luvulla systeemiteoria, joka on yksi ketterän kehityksen edeltäjistä. 1990-luvulla tietotekniikan yleistyminen ja globaalin talouden lisääntymisen myötä projektit monimutkaistuivat sekä kilpailu kiristyi. Lopputuloksena esimerkiksi ohjelmistoinsinöörit alkoivat turhautua projekteihin, jotka olivat luonteeltaan jäykkiä ja eivät pystyneet vastaamaan muuttuviin tarpeisiin. (Varhol 2019.)

Useita toisistaan irrallisia menetelmiä kehitettiin vastaamaan ongelmiin, joita suunnitelmavetoinen projektinhallinta kohtaa, erityisesti määrittely- ja suunnitteluvaiheessa (Meyer 2014,33). Kehitetyillä menetelmillä oli kuitenkin yhteinen perusta, ne olivat luonteeltaan ketteriä ja ottivat huomioon nopeasti muuttuvat asiakastarpeet (Augustine 2005, 24). Vuonna 2001 menetelmät tuotiin saman teorian ja sateenvarjo -käsitteen alle sekä luotiin perusta ketterien menetelmien tulevaisuudelle ja jatkokehitykselle (Denning, 2015). Ketteryys on kehittyvä viitekehys, jossa menetelmien pitää toteuttaa sen neljää arvoa ja kahtatoista periaatetta ollakseen ketteriä (Denning 2016, 1).

Ketterän menetelmän periaatteiden mukaisesti on hyödytöntä suunnitella asioita liian tarkasti, sillä suunnitelmat muuttuvat ja asiakkaat eivät osaa kuvata, mitä he haluavat ilman esimerkkejä (Meyer 2014, 34). Suunnitelmavetoiset menetelmät voivat johtaa siihen, että lopputulos jää hyödyttömäksi, vaikka projekti onnistuisi teknisesti (Kisielnicki & Misiak 2017, 2). Suunnitelmavetoisista malleista tunnetuin on vesiputousmalli (Waterfall model), muita esimerkkejä suunnitelmavetoisista malleista on CMMI (Capability Maturity Model Integration). Vesiputousmalli tunnetaan myös lineaarisena mallina (linear sequential life cycle model)

(Stoica 2013, 66). Vesiputousmallissa (kuvio 1), tai lineaarisissa malleissa toiminnallisuudet ovat vakioita, mutta aika, kustannus ja laatu ovat muuttujia. Ketterässä mallissa puolestaan aika, kustannus ja laatu ovat vakioita, mutta toiminnallisuudet voivat muuttua. (Kisielnicki & Misiak 2017, 275.)



Kuvio 1 Vesiputousmalli Bosea (2013, 305) mukaillen

Ennustettavissa oleva ja käyttövarma suorituskyky ei enää riitä menestyäkseen, vaan organisaation täytyy tuottaa kokemuksia, jotka tuottavat jatkuvaa arvoa ja ilahduttavat asiakasta. Ketterä kulttuuri organisaatiossa näkyy monessa tekemisessä, kuten johtamiskäytänteissä, suunnittelumenetelmissä ja työskentelytavoissa. Stephen Denningin (2015) tuo artikkelissaan How to make the whole organization Agile esiin viisi merkittävää muutosta kohti ketterää kulttuuria organisaatiossa.

1. Sen sijaan, että tavoite on maksimoida taloudelliset tehokkuusmittarit, yrityksen tavoite on luoda arvoa ja ilahduttaa asiakasta. Taloudellinen menestys on sisäänrakennettu seuraus jatkuvasta innovaatiosta tarjota ainutlaatuista arvoa asiakkaalle.
2. Sen sijaan, että työstä raportoidaan yksittäin johtajille, työ tehdään itseohjautuvissa tiimeissä. Johtajan, tai esimiehen rooli ei ole tarkistaa onko työ tehty niin kuin se oli tarkoitus tehdä, vaan ennemminkin mahdollistaa työnteko myötävaikuttamalla kaikkeen tarvittavaan ja poistaa mahdollisia työnteon esteitä.
3. Sen sijaan, että työ on koordinoitu byrokraattisesti säännöillä, suunnitelmilla ja raporteilla, työ on koordinoitu ketterin menetelmin iteratiivisilla työjaksoilla ja suoralla palautteella asiakkaalta.
4. Sen sijaan, että keskitytään tehokkuuteen ja ennustettavuuteen, keskeiset arvot ovat läpinäkyvyys ja jatkuva kehittäminen.
5. Kommunikaatio on interaktiivinen yhdensuuntaisen ylhäältä-alas kommunikaation sijaan. (Denning 2015, 10-11.)

Kirjallisuudessa on useita esimerkkejä siitä, miten ketteryyttä on tutkittu eri teoreettisten viitekehyksien kautta, joita ovat esimerkiksi esteiden teoria, Critical Chain, Lean, Complex Adaptive systems, kaaosteoria ja yhteistoiminnallinen peliteoria. Ketteryys on kehittyvä viitekehys ja edellä mainitut teoriat toteuttavat sen neljää arvoa ja kahtatoista periaatetta. Wysocki on jakanut projektinhallintamenetelmät iteratiiviseen, adaptiiviseen, ääripää-, lineaariseen ja inkrementaaliseen strategiaan. Näistä lineaarinen ja inkrementaalinen ovat suunnitelmavetoisia ja iteratiivinen-, adaptiivinen- sekä ääripään strategia puolestaan ketteriä. Menetelmät edustavat projektinhallintamenetelmien kehitystä ketteryyttä kohti. Menetelmillä on myös oma tarkoituksensa projektinhallinnassa. Parhaiten sopivaa projektinhallintastrategiaa voidaan tarkastella projektin tavoitteiden ja tavoitellun ratkaisun epävarmuuden valossa. (Fernandez 2009, 11-13.)

Lineaariset menetelmät sopivat parhaiten projekteihin, jotka ovat tarkoin aikataulutettuja, resurssitarpeet ovat selkeät, huippuosaajia ei tarvita ja tiimi voi työskennellä useammassa projektissa samaan aikaan. Menetelmää voidaan toistaa mekaanisesti ja ilman merkittäviä muutoksia toimintatapoihin. Menetelmän haittapuoli on, että muutoksia on hankala sisällyttää projektiin ja niiden toteuttaminen on kallista, menetelmän painopiste ei ole asiakkaan ilahduttamisessa, vaan suunnitelman toteuttamisessa. Inkrementaalinen menetelmä puolestaan on parannus lineaariseen menetelmään, koska projekti tuottaa asiakkaalle arvoa aikaisemmassa vaiheessa, muutoksia voidaan sisällyttää inkrementaalisten kehitysaskelten vaiheiden välillä ja painopiste on enemmän asiakkaassa, kuin suunnitelmassa. Menetelmän haittapuoli on kattava dokumentaatio, vaikeus hallita kehitysaskelien aikana luotujen toimintojen välistä logiikkaa ja lisääntynyt tarve työskennellä asiakasrajapinnassa, mikä lisää kustannuksia. (Fernandez 2009, 11-13.)

Iteratiivinen menetelmä perustuu ”learn-by-doing” ajatteluun, tekemällä oppimiseen. Tässä menetelmässä tavoitteena on toistaa useita valmiiksi sovittuja eri välivaiheita, joiden kautta saavutetaan varsinainen lopputuotos. Menetelmän etu on, että asiakas pystyy vaikuttamaan ja ohjaamaan lopputulosta välivaiheiden aikana ja muutoksia on helppo toteuttaa. Menetelmän haittapuolet ovat, että tarvitaan aktiivinen asiakas eikä lopputulosta voida määrittellä projektin alussa. Menetelmän yksi esimerkki on SCRUM -viitekehys. (Fernandez 2009, 11-13.) Ketteryyksikäsitteiden laajentuessa koko organisaatiotasolle, koko organisaation prosessit organisoidaan ketterän ajattelun mukaisesti. Tästä tunnetuimmat viitekehykset ovat SOA (Service Orientated Architecture) (Stoica 2013, 68) ja Scaled Agile Framework (liite 3) (SAFe Scaled Agile 2018).

Scaled Agile Framework (SAFe) on malli, joka auttaa kehittämään yrityksen toimintamallia ja johtamaan ketterää organisaatiota. SAFe on kehitetty erityisesti tuote- ja ohjelmistokehitykseen. Malli ammentaa vahvasti Lean-ajattelusta sekä ketterästä ohjelmistokehityksestä. SA-

Fen ydintavoite on tuottaa arvoa asiakkaalle mahdollisimman lyhyellä odotus- ja toimitusajalla. Ensimmäisellä tasolla hallinnoidaan yrityksen tilauskanta, kuten esimerkiksi asiakkaiden tarjouspyynnöt, ideat ja kehittämisen aihiot. Tällä tasolla arvioidaan kustannukset, priorisoidaan työt ja sovitaan töiden aloittaminen. Toisella tasolla hallinnoidaan ja edistetään tilattuja töitä. Toisiinsa liittyvät tilaukset niputetaan yhteen ja kokonaisuutta kutsutaan toimitusjunaksi. Samassa junassa olevat työt suunnitellaan, toteutetaan ja testataan yhdessä. Tavoite on hallita tehokkaasti asiakkaalle arvoa tuottavia kokonaisuuksia yksittäisten tilausten sijaan. Kolmas taso on tiimitaso, jossa tiimit toteuttavat tilattua työtä. Tiimeissä tehdään ohjelmistokehitystä ketterän kehityksen periaatteiden mukaisesti. (Kettunen & Laanti 2017, 3-5.)

2.1.2 Ketteryyden merkitys organisaatiossa

Muutoksessa ketteräksi organisaatiokulttuurin vaikutus on huomattava. Menestyneet ketterät toteutukset tarvitsevat vahvan tuen tiimiltä, esimiehiltä ja johtajilta, jotta uusi tapa tehdä omaksutaan organisaatiossa. (Ashmore & Runyan 2015, 42.) Jotta voitaisiin tunnistaa parhaat käytännöt organisaation kehittymisessä ketteräksi, tarvitaan myös enemmän tutkimusta eri maista ja kulttuureista (Taherimashhadi & Ribas 2018, 218). Lasse Ziegler kertoo Kauppalehden 19.4.2017 Ketteryys on monelle elinehto -artikkelissa ketteryyden perusajatuksen olevan mukautuminen ja reagoiminen muutokseen kilpailijoita nopeammin. Ymmärrys yrityksen kulttuurista on tärkeää ja käsitys siitä, millaiseksi sen halutaan muuttuvan. Ziegler mainitsee ketteryyden edellytyksenä yhteistyön ja vapauden. Kilpailua, sääntöjä ja hierarkiaa on puolestaan mahdollisimman vähän. (Nikula 2017.)

Johdon tehtävä on tukea tiimejä, ei määrätä tekemisiä. Myöskään yrityskulttuuri ei muutu käskemällä. Zieglerin mukaan yrityksessä voi olla myös useampia kulttuureja. Täydellistä ihannekulttuuria ei ehkä ole olemassa, mutta yrityskulttuurin voidaan sanoa olevan hyvä, kun se vie kohti yrityksen tavoitteita. Ketteryys on toimintatapa, joka vaatii toimintakulttuurin luomista ja johtamisen muutosta. Itseorganisoituvat tiimit kuvastavat ketteryyttä vahvimmitaan. Kunkin tulee itse tietää, missä voi parhaiten auttaa. Osaamisen kehittymiseen voidaan koulutuksen, lukemisen ja muiden tekemisten seuraamisen lisäksi käydä parivalmennusta ja -koulutusta organisaation sisällä. Toisilta opitaan, saadaan- ja annetaan palautetta. (Nikula 2017.)

Hyväksi koettu tapa ketteröittää organisaatiota on aloittaa yhden tiimin toiminnasta ja laajentaa sitä. Usein jo yhden tiimin ketteröittäminen vaatii kokenutta asiantuntijaa. Ketteröitymisellä katsotaan olevan kuitenkin välittömät vaikutukset myös muihin tiimeihin, joilla on keskenään riippuvuuksia tekemisistä. Jos esimerkiksi yksi tiimi alkaa tuottaa julkaisuja nopeammin kuin muut, tarvitaan muutos yhtä aikaa myös kaikissa muissa tiimeissä, joiden tekemisillä on riippuvuutta keskenään. Riskinä ketteröitymisessä katsotaan myös koulutuksen puute.

Silloin osa tiimeistä saattaa keksiä itse, mitä ketterä muutos on. Tyypillisiä ketterän kehityksen väärinymmärryksiä on, että esimerkiksi lopetetaan tulevaisuuden suunnittelu ja dokumentaatio. (Auer 2013, 19-20.) Ketteryyttä edistääkseen johtotiimien tulee tehdä ketterän kehityksen arvot tutuksi koko organisaatiossa, mukaan lukien yksiköt, jotka eivät organisoidu ketteriksi tiimeiksi (Rigby ym. 2018, 94).

Organisaation koon kasvaessa kompleksisuuden vastapainoksi tulee lisätä myös säännöllisyyttä ja järjestystä. Kasvavaan organisaatioon struktuuria voi tuoda monella eri tavalla. Struktuuria on perinteisesti luotu määrittämällä ja jalkauttamalla erilaisia hierarkioita, rooleja ja prosesseja. Ketterän menetelmän tavassa skaalata toteutetaan ja julkaistaan toiminnallisuus kerrallaan. Toiminnallisuuksien toteuttamisessa suunnittelijat puhuvat suoraan toistensa kanssa ja sopivat ohjelmistomoduuleiden välisistä riippuvuuksista ilman johdon erillistä päätöstä. Tarkoituksena on säästää aikaa ja väärinymmärryksien syntymistä. (Auer 2013, 12-13.)

Järvinen (2014) kirjoittaa Johda suoritusta -kirjassaan, kuinka ketterässä ja dynaamisessa organisaatiossa tavoitteet pyritään saavuttaa mahdollisimman itseohjautuvasti. Oman vastualueen ymmärrystä tarvitaan kahdella tasolla. Annetuissa rajoissa esimiehillä ja henkilöstöllä on kyky vaikuttaa ja kehittää tavoiteltuja tuotoksia sekä niiden synnyttämää arvoa, eli tuloksia. Toiseksi tarvitaan tulosten aikaansaamisen edellyttämää toimintaa, eli panostusta. Oman työn tuotosten arvoa on tärkeää osata arvioida ja tehdä tarvittaessa muutoksia omaan toimintaan. Suorituskykyä on pystyttävä jatkuvasti kehittämään. (Järvinen ym. 2014, 97.)

Agile manifestin pohjalta on syntynyt Agile Alliance -yhteisö, joka tukee ketterien organisaatioiden kehittymistä maailmanlaajuisesti. Manifestissa tuodaan esiin, että usein organisaatioiden onnistumisen esteet liittyvät vuorovaikutukseen, muutoksen reagointikykyyn ja siihen, etteivät tavoitteet ohjaa toimintaa tarpeeksi. Ketteryyden periaatteita on sovellettu useilla eri toimialoilla ja yhtenä taustavaikuttajana pidetään LEAN-virtaviivaisuusoppia, jonka perusperiaatteisiin kuuluu kaikkien toimintaa tukemattomien turhien tasojen poisto, jolloin vain asiakkaalle arvoa tuottavat työvaiheet otetaan mukaan. LEAN menetelmällä on onnistuttu saavuttamaan merkittäviä parannuksia teollisuus- ja palvelualoilla sekä edistyksellisissä julkisissa yksiköissä. Esimerkkinä mainittakoon potilaiden odotusajan lyheneminen muutamasta viikosta muutamaan tuntiin tutkimustulosten saamisessa, tai teollisuuden puolella varastojen määrän pieneneminen radikaalisti ja samalla toimitusaikojen nopeutuminen asiakkaalle. (Järvinen ym. 2014, 99.)

LEAN -tuotannossa käsitellään paremman tuotantotason saavuttamista kuin kilpailijoilla. Vuonna 1990 julkaistiin James P. Womackin, Daniel T. Jonesin ja Daniel Roosin kirjoittama kirja *The Machine that Changed the World*, joka perustui vuosien tutkimustyöhön siitä, miten Toyota onnistui tehostamaan työtään huomattavasti kilpailijoihinsa verrattuna. Kirjassa

Leanille määritetään neljä periaatetta: tiimityö, viestintä, jatkuvat parannukset sekä resursien tehokas hyödyntäminen ja hukan poistaminen. (Modig 2013, 79.)

2.1.3 Asiakas keskiössä

Ketterässä kehittämisessä pyritään tekemään ensin tärkeimmät asiat. Tärkeimmät asiat ovat niitä, joilla on suurin arvo asiakkaalle. Liiketoiminnan kannalta saatetaan ajatella, että esimerkiksi mitään toiminnallisuutta ei voi jättää pois. Usein kuitenkin tietojärjestelmien käyttäjien kesken koetaan niiden sisältävän ominaisuuksia, joita ei tarvita ja jotka lisäävät turhaa monimutkaisuutta. Ketteryys mahdollistaa aikaisen palautteen saamisen todellisilta käyttäjiltä varhaisessa vaiheessa. Tarvitaan ymmärrys asiakkaasta ja heidän tarpeistaan. Pelkästään yrityksen liiketoimintaedustus ei riitä. Projektiorientoituneessa organisaatiossa puolestaan kokonaisvaltainen asiakkaan huomioiminen katsotaan jäävän usein pienemmäksi. Vaikka havaitaan, että jokin asia kannattaisi tehdä toisin, suuntaa harvoin muutetaan alkuperäisestä. (Auer 2013, 26-27.)

Asiakas- ja käyttäjäkokemukseen panostaneet yritykset ovat menestyneet hyvin viime vuosina tuote- ja teknologialähtöisyyden sijaan. Onnistunut asiakaskokemus näkyy yrityksen tuloksessa siinä missä epäonnistunut asiakaskokemus vähentää kysyntää ja tuottaa kustannuksia. Digitaalinen kehitys mahdollistaa yritysten kehittämään asiakas- ja palvelukokemustaan monin verroin entisestä. Myös asiakkaan yksikin hyvä, tai huono kokemus leviää muiden tietoon nopeammin kuin koskaan ennen. Aikaisemmin suhtautuminen asiakkaisiin on pääsääntöisesti ollut organisaatiolähtöistä. Asiakas on kyllä ollut osa yrityksen prosessia, mutta organisaation ehdoilla. Nyt asiakkuusajatteluun sisältyy ihmislähtöisyys, jonka myötä asiakkaiden tavoitteita, toiveita, tottumuksia ja arkielämän ongelmia pyritään ymmärtämään heidän omasta näkökulmastaan. Taulukossa kaksi on havainnollistettu organisaatio- ja asiakaslähtöistä lähestymistapaa. (Hämäläinen ym. 2016, 121-122.)

Organisaatiolähtöinen lähestyminen	Asiakaslähtöinen lähestyminen
Mitä voimme myydä asiakkaalle?	Mitä asiakas pyrkii tekemään, tai saavuttamaan ja miten me voimme tässä auttaa?
Miten voimme lähestyä asiakasta mahdollisimman tehokkaasti?	Miten asiakas haluaa itseään lähestyttävän? Miten olemme mahdollisimman luonteva osa asiakkaan rutiineita?
Minkälaisen suhteen haluamme luoda asiakkaaseen?	Minkälaisen suhteen asiakas odottaa meidän luovan itseensä?
Miten voimme tehdä mahdollisimman paljon rahaa asiakkaidemme kautta?	Mistä asiakkaamme ovat oikeasti halukkaita maksamaan?

Taulukko 2 Esimerkki organisaatio- ja asiakaslähtöisestä lähestymisestä

Aiemmin on mietitty, miten tuote tai palvelu tuotetaan kustannustehokkaimmin prosessien myötä. Nyt asiakkaan merkitys kasvaa ja pohditaan, miten asiakas saisi itselleen tarpeitaan vastaavan tuotteen ja miten digitaalisuutta voitaisiin uudistaa vaatimusten mukaiseksi. Otolan mukaan asiakkaan kokema arvo ratkaisee yrityksen menestyksen. Tehokkuus syntyy kyvystä ottaa uusi tilanne haltuun, jossa jokaisen asiakkaan kokema ongelma on ainutlaatuinen. Ei ole olemassa ennalta laadittua täysin toimivaa ohjetta, vaan pitää kyetä hankkimaan tarvittavaa tietoa ja soveltaa sitä tekemiseen. Kokemus tietenkin auttaa, intuitiivinen ongelmanratkaisu harjaantuu kokemuksen myötä ja virheitä osataan välttää kokemuksen myötä. Kokemus edustaa yleensä myös mukavuusalueetta, jolloin pitäisi pystyä menemään mukavuusalueensa ulkopuolelle oppiakseen uutta. Tarvitaan myös taitoa oppia ketterästi ja nopeasti uutta ja yhdistää se kokemukseen. (Ojala 2018, 20-21.)

2.2 Ketterä oppiminen

Digitalisoinnin myötä monilla aloilla on tulossa suuria muutoksia. Ihmisen luova osaaminen korostuu sitä mukaa, kun tekemisiä ja prosesseja pystytään automatisoimaan ja robotisoimaan teknologian kehittymisen myötä. Ihmisen pitää tehdä päätöksiä ja keksiä ratkaisuja, miten työhön tehdään laatua ja miten asiakkaalle tuotetaan arvoa. Uusista mahdollisuuksista pitää saada jatkuvasti oppia ja digitalisointi on osa lähes jokaisen yrityksen strategiaa. Vastuu ja valta ovat lisääntyneet lähes kaikissa ammattikunnissa, puhutaan sitten esimerkiksi siivoojan ammatista, tai IT-alan ammattilaisesta. Kaikki ovat oman alansa asiantuntijoita, jotka tietävät itse parhaiten, miten työ kannattaa tehdä. Ojala (2018) kirjoittaa siitä, että tarvitaan johtamista, joka kannustaa ihmisiä etsimään uutta tietoa, innostaa kehittymään ja oppimaan. Työpaikoilla tulisi miettiä, miten ihmiset voivat tehdä töitä ja samalla oppia parhaiten. (Ojala

2018, 16-20.) Järvinen ym. (2014) sanovat ketterän organisaation olevan myös oppiva organisaatio. Kokemuksia vaihdetaan intensiivisesti tiimin sisällä ja uutta ilmiöihin liittyvää tietoa etsitään myös ryhmän ulkopuolelta. Toimeksiannot asiakkailta aiheuttaa parhaimmillaan hyödyllisen paineen, joka nostaa tiimin osaamisen ja suoriutumisen uudelle tasolle. (Järvinen ym. 2014, 111-112.)

Sisäisen motivaation toteuttaminen edellyttää mahdollisuutta toimia itsenäisesti ja kykyä johdattaa itseään ja omaa oppimistaan. Puhuttaessa työhön liittyvistä motivaatiotekijöistä, jaetaan ne usein ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan työn tekemistä jonkin ulkoisen tavoitteen saavuttamiseksi. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan puolestaan työn innostavuutta, merkityksellisyyttä ja palkitsevuutta, että on halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Sisäisen motivaation syntymisen peruselementtejä ovat toimintavapaus ja vaikutusmahdollisuudet työssä. Innostus syntyy, kun on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja tekemistapaan. Toinen sisäinen motivaatiotekijä on tunne siitä, että osaa tehdä työtään, kehittyä ja oppii siinä. Sisäistä motivaatiota lisää myös yhteisöllisyys ja välittäminen, se että voi olla merkityksellisessä vuorovaikutuksessa toisten asiantuntijoiden kanssa. (Ojala 2018, 92-95.)

Organisaation toimintaa, oppimista ja henkilöstön toimintakykyä lisäävillä kehittämistoimpiteillä pyritään vastaamaan yrityksen muutoshaasteisiin. Asiakkaan arvojen ja vaatimusten jatkuva muuttuminen, kansainvälistynyt kilpailu sekä uudistuvat teknologiat luovat muospainetta yrityksille. Kilpailukyvyyn säilyttämiseksi on huomioitava myös muita tärkeitä ulottuvuuksia työvoimakustannusten rinnalla. Luotettavat ja laadukkaat tuotteet ja palvelut, lyhyet toimitusajat, toiminnan joustavuus ja tuotekehityksen nopeus ovat osa-alueita organisaatiossa, joissa tarvitaan vastuunjako, jotta yrityksen tuotantoympäristön muutoksiin pystytään mukautumaan. Joustavuudesta on tullut yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Joustavan toiminnan edellytyksenä on puolestaan, että organisaation kulttuuri tukee henkilöstön oma-aloitteisuutta ja yhteistyötä. (Sarala 2010, 27-28)

Vuorovaikutus, osaamisen jakaminen, yhdessä tekeminen ja oppiminen ovat ketterästi oppivan organisaation tapa toimia. Jatkuva parantaminen ja kokeilut ovat ketterän oppimisen elementtejä. Organisaation ketterää yhdessä oppimista edistää yhteinen kieli. Hyvän vuorovaikutuksen myötä yhteisymmärrys kasvaa, muodostuu yhteinen kieli ja puhutaan samoilla termeillä. Visuaalisuus on yhteisen kokonaiskuvan muodostumisen kannalta olennainen tekijä. Moni toimintatapa voidaan kuvata visuaalisesti, jolloin muotoutuu ymmärrys kokonaisuudesta ja siitä, miten asiat vaikuttavat toisiinsa. Visuaalinen esittäminen nopeuttaa myös tiedon omaksumista ja tehostaa oppimista. (Ojala 2018, 184.)

Laatutyökaluista jatkuvan parantamisen PDCA-malli (Plan, Do, Check, Act) on klassinen ongelmanratkaisun ja kehäoppimisen malli, jota kutsutaan usein Demingin, tai Shewhartin kehäksi.

Oppimispyrähdykset noudattavat pääpiirteissään samanlaista sykliä kuin jatkuvan parantamisen malli esittää. Jatkuvan parantamisen malli toimii parhaiten tiimissä, jossa säännöllisesti arvioidaan tehtävän etenemistä ja siinä suoriutumista. Parannustoimenpiteet päätetään yhdessä tiimin voimin, tai löydetään uusia tapoja toteutukselle, tai osaan siitä. (Ojala 2018, 196-197.)

Monilla aloilla työ muodostuu projekteista. Projekteja on usein vaikea ennakoida niin, että tarvittava osaaminen olisi jo olemassa, tai hankittuna. Esimerkiksi digiosaamisen ohella tekijöiden on osattava koko alaa koskevaa ekosysteemiä, jotta pystyvät esimerkiksi tekemään työtään näkyväksi. (Ojala 2018, 20.) Projekteissa pyritään tuottamaan tavoitteen mukainen lopputulos ja edetään projektisuunnitelman mukaisesti. Kokeiluissa puolestaan ei tiedetä lopputulosta, vaan siinä testataan jonkin idean toimivuutta. Kokeiluista puhutaan myös ketterän kehittämisen menetelmänä ja ne ovat myös keino toteuttaa muutoksia. Laajamittaisten suunnitelmien ja ohjelmien sijaan kokeilut perustuvat pieniin nopeisiin kokeiluihin, joissa muutos tapahtuu ikään kuin pyrähdyksittäin. Muutoksen suuntaa voidaan vaihtaa jokaisen kokeilupyrahdyksen tulemana. Lähtökohtana kokeilulle on havaittu tarve, tai konkreettinen ongelma. Ongelmaa voidaan lähestyä esimerkiksi kysymysten kautta kartoittaen, mitä kannattaa lähteä ideoimaan ja kokeilemaan, ikään kuin pala kerrallaan kohti päämäärää. Kokeiluilla voidaan hankkia tietoa tuntemattomasta ympäristöstä, tai kehitettävästä ideasta. Kokeilujen tarkoitus on olla kestoaltaan nopeita. Mitä nopeammin kokeilusta opitaan, sitä ketterämmin tiedon määrä lisääntyy. Jos kokeilu puolestaan kestää pidemmän aikaa, viikkoja tai kuukausia, niin asia helposti vesittyy ja aletaan toimimaan niin kuin ennenkin unohtaen varsinaisen muutoksen. Kokeilun kautta oppiminen tapahtuu reflektio-, eli arviointivaiheessa. Arvioidaan ja havaitaan, mitä opittiin, mikä onnistui ja mikä ei, ja mitä tehtäisiin toisin jatkossa. (Ojala 2018, 207-209.)

2.2.1 Itseohjautuvuus ja tiimityö

Martela ja Jarenko (2017) käsittelevät kirjassaan *Itseohjautuvuus - Miten organisoitua tulevaisuudessa?* kahdenkymmenen vuoden asiantuntijan näkemysten kautta, miten luodaan itseohjautuva organisaatio sekä teoreettisen kuvauksen että käytännön mallien avulla. Martela ja Jarenko kokevat itseohjautuvuuden ehtona yrityksille, jotka haluavat menestyä nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kasvavassa kilpailussa. Organisoituminen on ryhmän ominaisuus, kun itseohjautuminen on puolestaan yksilön toimintaa kuvaava ilmiö. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan kykyä toimia itsenäisesti ilman kontrollin tarvetta ja ulkopuolista ohjausta. Kytäkseen olla itseohjautuva, tulee henkilön olla myös itsemotivoitunut. Motivoitunut henkilö haluaa toteuttaa asioita kohti päämäärää ilman ulkoista pakottamista. Työn vaatiman teknisten taitojen lisäksi itseohjautuvuuteen tarvitaan kyky johtaa itseä myös ajanhallin-

nan, tehtävien asetannan, resurssien hallinnan ja priorisoinnin kaltaisten taitojen parissa. Itseorganisoituminen on puolestaan tapa organisoitua, jossa valmiit annetut rakenteet, komennot, kiinteät roolit ja jäykät hierarkiat on minimoitu. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

Ylhäältä organisoituminen ja itseorganisoituminen ei ole joko-tai -asetelma, vaan todellisuudessa organisaatiot sijoittuvat jatkumolle johonkin ääripäiden välille. Toisessa päässä työntekijät ovat täysin kontrolloituja korvattavissa olevia käskyjen toteuttajia ja toinen pää edustaa rakenteita, jotka antavat työntekijöille paljon valtaa ja liikkumatilaa järjestää toimintansa parhaaksi katsomallaan tavalla. Itseorganisoitumisella ei tarkoiteta yksilön täyttää itsevaltiutta ilman rajoja. Martela ja Jarenko (2017) tuovat esiin, että kokemustensa mukaan yksikään yli kymmenen hengen organisaatio ei ole absoluuttisen itseorganisoitunut, vaan niissä on vakiintuneita yhteisiä käytäntöjä, määritellyt kommunikaatiokanavat, ennalta sovittuja toimintamalleja ja -rakenteita. (Martela & Jarenko 2017, 12-13.)

Yritykset, jotka harjoittavat itseorganisoitumista, pyrkivät rakenteeseen, joka mahdollisimman vähän rajoittaa työntekijöiden vapautta järjestää toiminta parhaalla katsomallaan tavalla kuitenkin tarjoten tukea raamit tekemiselle. Organisaation itseorganisoitumisen ja henkilöstön itseohjautuvuuden yhteyttä jäsenetään Martelaa ja Jarenkoa (2017) mukaillen kuviossa kaksi. Nelikentässä yhteisorganisoidussa rakenteessa organisaation johdon tehtävä on määrittää suunta yhdessä henkilöstön kanssa. Tämän jälkeen johto asettuu palvelemaan rooliin pyrkien varmistamaan, että kaikilla on mahdollisimman hyvät olosuhteet tavoitella yhteistä suuntaa. Työtä tehdään usein tiimeissä ja ihmisillä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja tapaan tehdä töitä. (Martela & Jarenko 2017, 14-15.)



Kuvio 2 Organisaatioiden luokittelu itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden mukaan (Martela & Jarenko 2017, 14.)

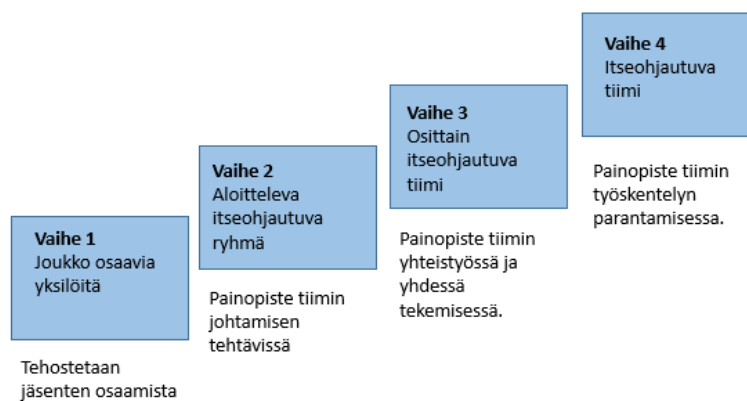
Monissa organisaatioissa itseohjautuvuus voi kuitenkin olla vahvaa huolimatta ylhäältä annettusta perinteisemmästä rakenteesta. Osallistavassa organisaatiossa on onnistuttu luomaan kulttuuri, jossa esimerkiksi esimiehet toimivat kontrolloivan roolin sijaan ennemminkin valmentajina, kannustajina ja mahdollistajina. Usein byrokraattiseksi organisaatioksi kutsuttua perinteisessä hierarkkisessa organisaatiossa johto organisoii työn tekemisen tavan ja koordinoi kokonaisuutta. Työntekijän näkökulmasta rajattuun alueeseen sidottu tehtävänanto ei välttämättä tarjoa parhaimpia puitteita kukoistaa töissä ja toiminnan kehittäminen saatetaan kokea haastavaksi, kun puolestaan johdon näkökulmasta toiminta on ennustettavaa ja kontrolloitavissa. Hierarkkisen organisaation ongelmana voi olla, että esimerkiksi strategiset linjaukset tehdään pienellä ryhmällä ja valtaosa henkilöstön asiantuntijuudesta jää hyödyntämättä. Toisena ongelmana voi ilmetä, että uusia tekemisen tapoja ja kokeiluja ei tehdä kovin paljon, koska toimintaa hidastaa erilaiset hyväksymisketjut. Huomattavin ongelma ilmenee toiminnan hitautena. Hierarkkisessa organisaatiossa toimintaympäristön muutokseen reagoiminen vaatii, että tieto kulkee operatiivisilta tekijöiltä esimiesten kautta korkeimmalle johdolle. Johdon tehtyä päätöksen, se kommunikoidaan henkilöstölle. Mahdollisesti samaan aikaan ketterässä itseorganisoituvassa organisaatiossa muutostarpeen huomanneet tiimit ovat jo kokeilleet eri ratkaisuja, joista toimivin on jo käytössä. (Martela & Jarenko 2017, 16-17.)

Tuloskontrolloidussa organisaatiossa ei välttämättä ole keskijohtoa, tai hierarkiaa, mutta motivaatio on lähinnä ulkoista ja työn tekemisen riemua voi olla vaikea kokea. Esimerkkinä tästä voidaan mainita nykyisen alustatalouden yhteydessä työskentelevät yritykset, kuten Uber, jossa kännykkäsovellus ohjaa kuskin työtä. Lisäksi työstä saattaa aiheutua sanktioita, jollei onnistu optimoimaan tarkkaan mitattua työsuoritusta. Myös tiukkaan tulospalkkioon perustuva malli on esimerkki tuloskontrolloidusta organisaatiosta. Optimisuorituksen ollessa tiukkaan määriteltä, todellista liikkumatilaa jää työntekijälle vähän, vaikka ihmiset saavatkin organisoitua itse. (Martela & Jarenko 2017, 17-18.)

Tiimityö käsitteenä on hyvin yleinen. Tiimityöllä voidaan tarkoittaa hyvin erilaisia tapoja työskennellä ryhmässä. Tiimityön eri muotoja voidaan luokitella niitä määrittävien kriteerien kautta. Tiimin muotoa määrittäviä kriteereitä on esimerkiksi toimintavaltuudet, autonomisuus, vapaaehtoisuus, yhdessäolon määrä ja työskentelyn kunnianhimoisuus. (Sarala 2010, 156-157.) Kun tiimin jäsenet ovat syvästi sitoutuneita myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen, voidaan puhua huipputiimistä. Vaikka huipputiimi vaatii voimakasta sitoutumista, toisaalta sitoutuminen vie tiimiä jatkuvasti eteenpäin. Huipputiimi toimii ikään kuin esikuvana muille tiimeille, se ylittää huomattavasti parempiin suorituksiin kuin muut vastaavissa olosuhteissa työskentelevät ja pääsääntöisesti ylittää sille asetetut realistiset odotukset. (Sarala 2010, 167.)

Martela ja Jarenko (2017) kirjoittavat Futuricen toimitusjohtajan Tuomas Syrjäsen ja Arttu Tolosen kertovan siitä, millaisten vaiheiden kautta yritys päätyi itseohjautuvuutta korostavaan toimintakulttuuriin ja periaatteet, joilla itseohjautuvuutta ylläpidetään. Ensiksi rakennetaan vahva läpinäkyvyys, jotta kaikki saavat riittävästi informaatiota tehdäkseen hyviä päätöksiä. Toiseksi vaalitaan yhteistä ajattelua ja laaditaan sitä tukevat yksinkertaiset säännöt, joiden tarkoitus on luoda puitteet onnistuneille ratkaisuille. Kun edellä mainitut tekijät on toteutettu, voidaan päätäntävalta ja liiketoimintavastuu jakaa johdolta henkilökunnalle. Myös toimitusjohtajan rooli muuttuu, kun perinteisesti toimitusjohtajalle kuuluvat vastuut on hajautettu ympäri organisaatiota. (Martela & Jarenko 2017, 27.)

Itseohjautuvalla tiimillä on päätösvalta niissä asioissa, joissa tiimi on paras asiantuntija ja myös yhteinen vastuu tuloksista. Itseohjautuva tiimi vastaa tavoitteistaan, tuloksestaan, toimintatavoistaan ja oppimisestaan. Ojala (2018) kirjoittaa, että avoimuus ja vastuu tiimin muille jäsenille tekee itseohjautuvan tiimin tekemisen kontrolloidummaksi kuin esimiehen johdossa olevan tiimin. Jokaisen tiimiläisen pitää myös ymmärtää työn kokonaisuutta ja kustannusrakennetta. Itseohjautuvaksi tiimiksi voidaan edetä vaiheittain sitä mukaa, kun tiimin jäsenet oppivat uusia toimintatapoja. Lähtökohta tiimin itseohjautuvuuden tasolle vaikuttaa tiimin ammattitaito, heidän luottamus toisiinsa ja luottamus johtoon. Kuviossa kolme Ojala kuvaa nelivaiheisen kehitysaskelket kohti täysin itseohjautuvaa tiimiä. (Ojala 2018, 143-146.)



Kuvio 3 Kehitysvaiheet itseohjautuvaksi tiimiksi Ojalaa (2018) mukaillen

Ensimmäisessä vaiheessa korostuu tiimin jäsenten osaaminen, kunnioitus ja luottamus toisiinsa. Työtehtäviä pyritään hallitsemaan mahdollisimman laajasti kuitenkin samalla syventäen tiimin jäsenen omaa aikaisempaa osaamistaan. Toisessa vaiheessa osa esimiehen tehtävistä ja työn kannalta tärkeistä asioista päättäminen siirtyy tiimin itsensä vastuulle. Tiimi sopii käytännössä, miten tehtävät hoidetaan yhdessä, miten asioista päätetään ja miten tietoa jaetaan. Tiimin vetäjä, esimies, tai valmentaja auttaa tiimiä alkuun päätöksissä ja tehtävissä,

joita he voivat jatkossa itse tehdä. Kolmannessa vaiheessa uudet toimintatavat ovat käytössä koskien palaverikäytänteitä, viestintää ja vastuuta. Tiimissä koetaan yhteistä vastuuta tuloksista, osataan ratkoa omat ongelmat, selvittää osaamistarpeita ja hankkia uutta oppia tarpeen mukaan. Tiimin vuorovaikutustaitoja ja tiimihenkeä voidaan kehittää valmennuksen avulla. Neljännessä vaiheessa tiimi tekee itsenäisesti työtä asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden kanssa ja se osaa jatkuvasti kehittää toimintaansa ja oppia yhdessä. Tiimin itseohjautuvuutta voidaan auditoida säännöllisin väliajoin johdon, sisäisten- tai ulkopuolisten valmentajien toimesta ja auttaa tiimiä itseohjautuvuuden kehittymisessä. (Ojala 2018, 143-146.)

Useilla aloilla on siirrytty tiimityöhön, koska organisaation asiat ovat tulleet niin monimuotoisiksi, ettei yhden ihmisen osaaminen riitä ratkaisemaan ongelmia. Tarvitaan monenlaista tietoa ja osaamista. Yksittäiseen ihmiseen verrattuna ymmärretään, että tiimit ovat tehokkaampia oppimaan, ideoimaan, löytämään virheitä, ratkaisemaan ongelmia, kehittämään uutta ja saavuttamaan tuloksia. Lähtökohdiana tiimin rakentumiselle on osaamistarve, joka tehtävän mahdollisimman hyvään suorittamiseen tarvitaan. Huipputiimin ominaispiirteitä on tutkittu paljon. Kuvio neljä Otalan (2018) mukaan kuvaa ketterästi oppivan tiimin ominaisuuksiin kuusi tekijää: kollektiivinen älykyys, psykologinen turvallisuus, itseohjautuvuus, vuorovaikutus, tiimin tehokkaat toimintatavat ja tiimin ketterät oppimistavat. (Ojala 2018, 135-140.) Yhdessä työskentely aiheuttaa myös konflikteja, mutta sitä ei tulisi pitää huonona asiana. Selvittämättömät ristiriidat vaikuttavat negatiivisesti tiimin suorituskykyyn ja ilmapiiriin. Ratkaistut konfliktitilanteet puolestaan luovat oppimista ja luottamusta, joilla on positiivinen vaikutus tiimin tuottavuuteen ja toimintakykyyn. (Larman & Vodde 2008, 208.)



Kuvio 4 Ketterästi oppiva tiimi (Ojala 2018, 140.)

Vuorovaikutus ja tiimityö korostuvat kaiken uuden kehittämisessä. Kirjassaan Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa Leenamajja Ojala (2018) kertoo vierailleen yli kymmenessä yrityksessä oppimassa ketterästä toiminnasta. Ketterän oppimisen hahmottaminen olisi Ojalan mukaan ollut mahdotonta ilman lukuisia haastatteluja ja yritysten esimerkkejä. Kirjoittaja mieltää, että kirjan tekoprosessi olisi ollut vähintään puolta nopeampi, jos olisi alusta asti osannut opetella asioita jonkun, tai joidenkin toisten kanssa. (Ojala 2018, 7.)

2.2.2 Yhteiskehittäminen ja tekemällä oppiminen

Liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä voidaan pitää jatkuvaa kehittämistyötä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti kuvaavat kirjassaan Kehittämistyön menetelmät (2014) erilaisia käytännön menetelmiä kehittämistöiden läpivientiin. Kehittämistyön merkitys organisaatioissa on kasvanut. Jatkovaa kehittämistyötä tarvitaan esimerkiksi uusien liiketoimintamallien kehittämiseen, tulevaisuuden kysynnän ennakoimiseen, kannattavuuden parantamiseen ja kasvun aikaansaamiseen. Toisaalta myös toimivan organisaatorakenteen luominen, henkilöstön motiivointi, toiminnan tehostaminen ja prosessien kehittäminen vaatii kehittämistyötä. Nopeasti muuttuvan ja digitalisoituvan työympäristön myötä mukana pysyminen edellyttää organisaatioilta nopeutta ja joustavuutta. Uusien mahdollisuuksien tutkiminen, organisaation ketteryys ja muutosten nopea omaksumiskyky mielletään menestystekijöiksi. Osaamisen merkitys liiketoiminnan kehittämisessä kasvaa. Työyhteisön jäsenen on kyettävä kehittämään yrityksen toimintaa ja omaa työtään. Suunnitelmallisuuden, itsenäisen ajattelun ja kriittisyyden lisäksi kehittämistyössä opittavaa ja tarvittavaa osaamista on myös ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. Työelämästä rakentuva kehittämistyö edellyttää kumppanuutta, tutkimuksellisuutta, luovuutta ja yhdessä tekemistä. (Ojasalo 2014, 12-15.)

Halu aikaansaada muutoksia, tai kehittämistarpeet organisaatiossa luovat tarpeen tutkimukselliselle kehittämistyölle. Tutkimukselliseen kehittämiseen kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua, uusien ideoiden, palveluiden ja tuotteiden tuottamista ja toteuttamista. Kehittämistyössä viedään asioita käytännössä eteenpäin. Teoriasta kehittämistyö eroaa siinä, että tavoitteena on saada aikaan käytännön parannuksia, tai uusia ratkaisuja. (Ojasalo 2014, 18-19.)

Hackathon on tapahtuma, jonka tavoitteena on lyhyessä ajassa tuottaa ratkaisuja ongelmaan, tai kehittää jotain uutta. Alun perin hackathonit ovat olleet ohjelmistokehittäjien tapahtuma, jossa tiimityönä työskennellään yhtäjaksoisesti 24-48 tuntia. Nykyisin myös muiden alojen edustajat pitävät hackathoneja ja ne ovat tuottaneet monille yrityksille taloudellisesti merkittäviä ratkaisuja. Hackathoneiksi kutsutaan myös monenlaisia variaatioita, joissa yhteinen tekijä on se, että lyhyessä ajassa tiimityöskentelyllä ideoidaan, opitaan ja kehitetään uutta. Viime vuosina tekemisen tapoihin on vakiintunut myös esimerkiksi joukkoistaminen, käyttäjännovaatiot ja yhdessä tekeminen. Yhteistyö on keskeinen elementti niin organisaation sisäisesti kuin asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Monet organisaatiot järjestävät hackathoneja,

joissa yritetään ratkaista jotain ongelmaa rajallisessa ajassa. Asioita pyritään katsomaan uudesta näkökulmasta ja osallistujat koostuvat poikkitieteellisestä ryhmästä ihmisiä uusia ideoita kehittään. (Hämäläinen ym. 2016, 133.)

2.3 Ketterän tekemisen menetelmiä

Asiakaslähtöinen päämäärä, yhteiset konkreettiset pelisäännöt ja sekä sisäistä, että ulkoista yhteistyötä tukeva systematiikka toimivat perustana itseohjautuvalle toimintakulttuurille. Asiakastavoitteiden ohjatessa toimintaa ymmärretään, että kilpailu käydään yrityksen ulkopuolella, ei henkilöiden ja yksiköiden kesken. Ketteryys ilmenee joustavana ja ratkaisuhakuisena asenteena sisäisessä yhteistyössä. Hyvänä organisaation sisäisen yhteistyön perustana ja toiminnan yhdistäjänä toimii mahdollisimman selkeät asiakastavoitteet ja mittarit. Kyky yhdistää osaamisia uudella ja luovalla tavalla voi edesauttaa ainutlaatuisten ratkaisujen tuottamista asiakkaalle. Ketteryyttä valmentava esimies osaa ohjata yksilön suoritusta kohti asiakaskeskeistä yhteistyötä vahvistaen organisaation dynaamista yhteistyökulttuuria. Yksi esimiesten tärkeä tehtävä on tarvittavan osaamisen varmistaminen. Suorien ohjeiden sijaan esimiehen rooli on enemmän valtuuttava ja kyselevä. (Järvinen ym. 2014, 108-109.)

Ketterissä menetelmissä yleinen tapa lähteä määrittelemään sitä, mitä tiimin tulisi saada aikaan, on kirjoittaa käyttäjätarinoita. Käyttäjätarina on selkeä toiminnallinen vaatimus kehitettävään järjestelmään ja ne kuvaavat selkeästi toimintoja, jotka ovat käyttäjälle ja asiakkaalle arvokkaita. Yksi tunnustettu ketterä käyttäjätarinan muoto on luoda käyttäjätarina tekstirakenteella, josta ilmenee, kuka pystyy tekemään mitä ja miksi. Käyttäjätarinoita kerätään käyttäjiltä tavallisesti iso määrä haastattelemalla, jotta saadaan mahdollisimman paljon tietoa käyttäjien erilaisista tarpeista. Suuri määrä ei tarkoita, että kaikki kerätyt toiminnalliset vaatimukset toteutetaan, vaan ne toimivat ensisijaisesti tiimin hyvänä keskustelun perustana. (Moreira 2017, 212-214.)

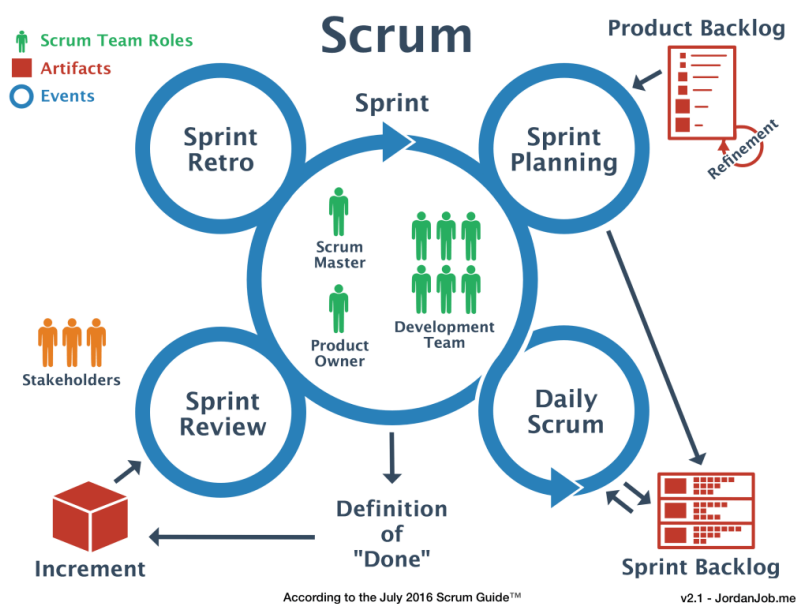
Usein toiminta ei tapahdu pelkästään organisaation sisällä, vaan kumppanien ja asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Verkostotyyppinen toiminta johtaa usein siihen, että tekemistä on jatkuvasti paljon enemmän kuin aikaa, jolloin kyky priorisoida korostuu, jotta tärkeät asiat tulevat ajallaan suoritetuksi. Ketterän työskentelyn malli perustuu viikoittaisiin ja kuukausittaisiin sprintteihin, joissa arvioidaan aikaisemmin tehtyä ja päätetään resursoinnista seuraavan sprintin osalta. Päiväkohtaisilla sprinteillä varmistetaan, että kaikki ymmärtävät tavoiteprioriteetit, josta tekijöiden päivittäiset tekemiset johdetaan. Päiväkohtaisten sprinttien käyttö soveltuu hyvin nopeatempoisiin aloihin, kuten ohjelmistokehitykseen, asiakaspalveluun ja tuotantoympäristöihin. (Järvinen ym. 2014, 100.)

Erityisesti Scrum -menetelmän hyödyt ketterässä projektihallinnassa on sen yksinkertaisuus. Toiminnallisuudet kehitetään valmiiksi asti ja testataan pienissä iteraatiosykleissä. Läpinäkyvyyttä syntyy myös visualisoimisen kautta, kun voidaan jatkuvasti tehdä näkyväksi se, mitä on

saatu valmiiksi. Ketterä projektinhallinta vahvistaa laajamittaista kommunikaatiota organisaatiossa, joka puolestaan auttaa tiimejä organisoimaan tekemisiään tehokkaammin. Tämän katsotaan lopulta mahdollistavan määrällisesti suuremman ja laadukkaamman tuottavuuden osallistujilleen. (Cervone 2011, 22.)

2.3.1 Scrum -viitekehys

Tässä kappaleessa kuvataan ketterän menetelmän, Scrumin viitekehys (kuvi 5). Scrumin kehittäjät Ken Schwaber ja Jeff Sutherland kehittivät Scrumin viitekehysten, joka määrittää siihen kuuluvat roolit, tapahtumat, tuotokset ja säännöt. Scrum on ollut käytössä 1990-luvulta lähtien ja sen tarkoitus on tehdä tuotehallintaa ja työmenetelmien suoritusta näkyväksi, jotta tuotetta, tiimiä ja työskentely-ympäristöä voidaan jatkuvasti parantaa. (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8.)



Kuvio 5 Scrum -ketterän tekemisen viitekehys

Scrumin käyttöön liittyviä taktiikoita on kuvattu laajasti alan kirjallisuudessa. Viitekehystenä Scrumin sisällä voi käyttää useita erilaisia prosesseja ja tekniikoita. Scrumin tarkoitus on tehdä tuotehallinnon ja -kehityksen menetelmien vaikutukset näkyviksi, jotta toimintaa voidaan parantaa. Scrumin taustateorianä puhutaan prosessihallintateoriasta, tai empirismistä. Scrumissa hyödynnetään toistavaa ja lisäävää (iteratiivisinkrementaalista) lähestymistapaa riskien kontrolloimista ja ennustettavuuden optimoimista varten. Läpinäkyvyys, tarkastelu ja sopeuttaminen määrittävät Scrumin viitekehysten peruselementit. (Schwaber 2004.)

Yhteisen näkemyksen luominen tarkasteltavasta asiasta vaatii, että merkittävät tekijät määritellään ja sovitaan yhdessä. Lopputuloksesta vastaaville prosessissa merkittävien tekijöiden tulee olla helposti havaittavissa, puhutaan läpinäkyvyydestä. Osallistujilla on oltava yhteinen

prosessiin viittaava sanasto sekä työntekijöillä ja hyväksyjillä on yhteinen määritelmä valmiista. Sprintin tuotoksia ja tavoitetta tarkastellaan säännöllisesti Scrumin käyttäjien toimesta mahdollisten haitallisten poikkeamien havaitsemiseksi mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Sopivin väliajoin tapahtuva tarkastelu on hyödyllisintä, kun sitä tehdään ammattitaitoisten tarkastelijoiden toimesta kuitenkin niin, ettei se häiritse varsinaisen työn tekemistä. Prosessia ja käytettäviä materiaaleja säädetään tarkastelujen yhteydessä niin, että hyväksytyt raja-arvot toteutuvat. Mikäli prosessista yksi, tai useampi osa on raja-arvojen ulkopuolella, eikä näin ollen syntyvää tuotetta voisi hyväksyä, prosessia muutetaan mahdollisimman pian myöhempien poikkeamien minimoimiseksi. Tarkasteluun ja sopeuttamiseen Scrumissa on neljä tapahtumaa: Sprintin suunnittelu, Päiväpalaveri, Sprintin katselmointi ja Retrospektiivi. (Schwaber 2004.)

2.3.2 Scrum - roolit ja tapahtumat

Scrum-tiimi

Scrumtiimi käsittää tuoteomistajan, kehitystiimin ja Scrum Masterin. Tiimi koostuu henkilöistä, joilla yhdessä on kaikki työn tekemiseen vaadittava osaaminen. Joustavuuden, luovuuden ja tuottavuuden optimoimiseksi monitaitoisella ja itseohjautuvalla tiimillä ei ole riippuvuuksia tiimin ulkopuolisiin henkilöihin. Ulkoisen ohjauksen sijaan itseohjautuvat tiimit päättävät itse, kuinka työ parhaiten toteutetaan. Tiimi kehittää ja toimittaa tuoteversioita säännöllisesti, jolla maksimoidaan tilaisuudet saada palautetta. (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8.)

Tuoteomistaja on yksi henkilö, ei komitea ja hän vastaa kehitystiimin työn arvon ja tuotteen arvon maksimoimisesta. Kehitystiimi työskentelee ainoastaan tuoteomistajan asettamien vaatimusten parissa. Tuoteomistaja vastaa tuotteen arvon maksimoinnista ja kehitysjonon hallinnasta. Kehitysjonon hallinta käsittää kehitysjonon selkeän ilmaisun, avoimuuden- ja läpinäkyvyyden järjestämisen niin, että saavutetaan paras mahdollinen tulos. Tuoteomistaja varmistaa, että kehitystiimi ymmärtää tuotteen kehitysjonon riittävällä tasolla, niin että Scrum-tiimi tietää, mitä he tekevät seuraavaksi. Muun organisaation tulee kunnioittaa tuoteomistajan päätöksiä työn onnistumiseksi. (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8.)

Scrum Master auttaa kaikkia ymmärtämään teorian, käytännöt ja säännöt maksimoidakseen Scrum-tiimin työn arvon. Scrum Masterin tehtävä on kertoa myös tiimin ulkopuolisille, mitkä heidän toimissaan ovat hyödyllisiä ja mitkä eivät ole, sekä poistaa esteet kehitystiimin etene-
misen tieltä. Scrum Master fasilitoi tarvittaessa Scrumin tapahtumia ja varmistaa, että jokainen tiimissä ymmärtää tavoitteet, julkaisujen laajuuden ja liiketoiminta-alueen. Scrum Master ehdottaa tekniikoita kehitysjonon hallintaan ja myös varmistaa, että tuoteomistaja tietää kehitysjonon järjestämisestä arvon maksimoimiseksi. Scrum Master palvelee sekä tuoteomistajaa, että kehitystiimiä. (Schwaber & Sutherland 2017, 3-8.)

Scrumin tapahtumat

Sprintti käsittää suunnittelupalaverin, päivittäispalaverin, kehitystyön, sprintin katselmoinnin ja sprintin retrospektiivin. Sprintti on enintään kuukauden pituinen aika, jonka aikana tuotetaan valmiin määritelmän (definition of done) täyttävä julkaisukelpoinen tuotos. Julkaisuja voidaan tehdä yksi, tai useampi, josta tuotos, eli inkrementti koostuu. Uusi sprintti alkaa edellisen päätyttyä ja ne ovat saman kestoisia koko kehityksen ajan. Sprintin aikana opitaan lisää ratkaistavasta ongelmasta ja sen sisältöä voidaan muuttaa tuoteomistajan ja kehitystiimin päätöksellä tinkimättä kuitenkaan laatutavoitteesta, tai tekemällä muutoksia, jotka vaarantaisivat sprintin tavoitteen. Kun työtä tarkastellaan vähintään kerran kuukaudessa, mahdollistaa se työn edistymisen tarkastelun, ennustettavuus paranee ja kustannusriski rajoittuu korkeintaan yhden kalenterikuukauden ajalle. (Schwaber & Sutherland 2017, 9-14.)

Sprintin suunnittelu

Sprintin suunnittelu toteutetaan sprintin suunnittelupalaverissa Scrum-tiimin kesken. Sprintin suunnittelussa etsitään vastaus kysymyksiin; mitä seuraavan sprintin aikana on mahdollista toimittaa ja miten toimittamiseen liittyvä työ voitaisiin toteuttaa? Scrum-tiimi määrittelee yhdessä seuraavan sprintin tavoitteen ja kehitystiimi antaa ennusteen toiminnoista, jotka tulevan sprintin aikana ehditään toteuttaa. Kun sprintin tavoite ja siinä tehtävä työ on määritetty, suunnitellaan, miten työ toteutetaan "valmiiksi" inkrementiksi. Sprintin suunnittelupalaverissa tulevan sprintin ensimmäisille päiville työ jaetaan korkeintaan päivän kokoihin yksiköihin. Sekä suunnittelupalaverissa, että sprintin aikana kehitystiimi toimii itseohjautuvasti toteuttaakseen sprintin kehitysjonossa olevan työn. Kehitystiimi voi neuvotella uudestaan tuoteomistajan kanssa, mikäli huomataan, että sprintissä on liikaa, tai liian vähän työtä. Sprinttipalaveriin voidaan pyytää mukaan myös muita, jotta saataisiin esimerkiksi teknisiä, tai liiketoiminnallisia neuvoja. Sprintin suunnittelun loppuun mennessä kehitystiimi kertoo tuoteomistajalle ja Scrum Masterille, kuinka he aikovat itseohjautuvana tiiminä saavuttaa sprintin tavoitteen. (Schwaber & Sutherland 2017, 9-14.)

Päivittäispalaveri

Päivittäispalaveri pidetään työn tarkastelun ja sopeuttamisen takia. Päivittäispalaverin tarkoitus on parantaa kommunikaatiota, edistää nopeaa päätöksentekoa, tunnistaa poistettavia esteitä tekemiseltä ja parantaa kehitystiimin ymmärrystä. Sprintin aikana pidetään päivittäin samaan aikaan ja samassa paikassa korkeintaan 15 minuuttia kestävä päiväpalaveri, jossa tarkastellaan edellisen päivittäispalaverin jälkeen tehtyä työtä ja suunnitellaan seuraavan vuorokauden aikana tehtävä työ. Päivittäispalaveri pidetään kehitystiimin sisäisesti. Jos palaveriin osallistuu tiimin ulkopuolisia, on Scrum Masterin tehtävä huolehtia, etteivät he osallistu häiritsevästi palaveriin. Päivittäispalaverissa kehitystiimi seuraa sprintin kehitysjonon toteutumista ja optimoi toimintaansa kohti sprintin tavoitetta itseohjautuvana tiiminä. Palaveri voi-

daan toteuttaa monella eri tavalla, aika voidaan käyttää keskusteluun, tai rakentua kysymysten ympärille. Pääasia on, että keskittyminen kohdentuu edistymisessä kohti sprintin tavoitetta. Läpikäytäviä kysymyksiä päiväpalaverissa voi olla esimerkiksi:

- Mikä tekemiseni eilen auttoi kehitystiimiä saavuttamaan sprintin tavoitetta?
- Mitä aion tehdä tänään, jotta kehitystiimi saavuttaa sprintin tavoitteen?
- Olenko huomannut jonkun esteen, joka on itseni, tai kehitystiimin tiellä sprintin tavoitteen saavuttamiseksi? (Schwaber & Sutherland 2017, 9-14.)

Sprintin katselmointi

Scrum Masterin tehtävä on varmistaa, että sprintin lopussa pidettävässä katselmoinnissa kehitystiimi ja sen sidosryhmät käyvät yhdessä läpi, mitä sprintissä kehitettiin. Osallistujat käyvät keskustelua siitä, mitä kehitetään seuraavaksi arvon optimoimiseksi. Tarkoitus on saada palautetta, edistää vuoropuhelua ja luoda läpinäkyvyyttä. Sprintin katselmointi sisältää esimerkiksi seuraavia elementtejä.

- Tuoteomistaja kertoo, mikä osa työstä on valmista ja mikä ei. Lisäksi tuoteomistaja antaa arvion valmistumisajankohdasta sen hetkiseen edistymiseen perustuen.
- Kehitystiimi keskustelee, mikä sprintissä onnistui ja miten kohdatut ongelmat ratkaistiin.
- Lisäksi kehitystiimi esittelee tehdyn työkokonaisuuden ja vastaa siihen liittyviin kysymyksiin.
- Kaikki osallistujat pohtivat, mitä voi ja kannattaa tehdä seuraavaksi, jotta lähtökohta seuraavan sprintin suunnittelupalaverille olisi mahdollisimman hyvä. Lisäksi tarkistetaan budjetti, onko markkinatilanteella vaikutuksia, mikä on arvokkainta toteuttaa seuraavaksi ja julkaisun aikataulu. (Schwaber & Sutherland 2017, 9-14.)

Scrumin tapahtumista katselmoinnin merkitys korostuu tärkeänä palautesilmukkana (feedback loop) kehitystyössä. Katselmointiin osallistuu monipuolinen osallistujajoukko, joiden tavoitteena on tarkastella ja sopeuttaa kyseinen tuote, tai palvelu. Kokonaisuudessaan katselmointi on epävirallinen tapahtuma, johon Scrum-tiimi valmistautuu minimaalisesti kuitenkin varmistaen harkitun ja kannattavan lopputuleman. Osallistujien keskuudessa voidaan käydä kiivaitakin keskusteluja ja kysymykset, havainnot ja ehdotukset ovat erittäin suositeltavia. Tuotteen kehitysjono ja julkaisukartta päivitetään käytyyn keskusteluun perustuen. (Rubin 2014, 373.)

Sprintin retrospektiivi

Sprintin retrospektiivissä tarkoituksena on tarkastella, miten edellinen sprintti sujui ihmisiin, yhteistyöhön, prosessiin ja työkaluihin liittyvissä asioissa Scrum-viitekehyksen puitteissa. Tapahtumassa tunnistetaan asiat, jotka sujuivat hyvin ja määritellään tärkeimmät parannuskohdat. Palaveri on korkeintaan kolmen tunnin mittainen, lyhyempiin sprintteihin varataan vähemmän aikaa. Prosessiin voidaan tehdä parannuksia jatkuvasti, mutta retrospektiivi tarjoaa mahdollisuuden parantaa prosessia, sopeuttaa sitä ja päättää parannuksista, joita Scrum-tiimi toteuttaa seuraavassa sprintissä. (Schwaber & Sutherland 2017, 9-14.)

Retrospektiiviin osallistuu koko kehitystiimi käsittäen myös Scrum Masterin ja tuoteomistajan. Kehitystiimi käsittää kaikki, jotka suunnittelevat, rakentavat ja testaavat tuotetta. Kokonaisuutena kyseisellä osallistujajoukolla on tarpeeksi laaja ja monipuolinen näkökulma, joka on välttämätöntä parannuskohteita tunnistaakseen. Onnistuneen retrospektiivin aikaansaamiseksi tehdään ensin alkuvalmisteluja määrittäen, mihin aiheeseen keskitytään, mitä harjoituksia käytetään, kerätään asiaan kuuluva data näkyviin ja laaditaan tapahtuman rakenne. (Rubin 2014, 377.)

Tuotteen kehitysjojo

Tuotteen kehitysjojo on järjestetty lista kaikesta, mitä tuotteeseen tiedetään sillä hetkellä tarvittavan. Kehitysjojossa on listaus kaikista ominaisuuksista, toiminnoista, vaatimuksista, parannuksista ja korjauksista, jotka toteutetaan. Tuotteen kehitysjojo muuttuu jatkuvasti sen mukaan, mitä katsotaan tarpeelliseksi, että tuote on kilpailukykyinen ja käyttökelpoinen. Kehitysjojon eri kohdat tuotteesta sisältävät kuvauksen, järjestyksen ja työmääräarvion. Tuotteen arvo kasvaa, kun sitä käytetään ja saadaan markkinoilta palautetta tuotteesta. Tuotteen kehitysjojon vaatimusten muuttuminen ei pääty, vaan kehitysjojo on elävä dokumentti, joka muuttuu liiketoiminnan vaatimusten, markkinoiden ja teknologian kehityksen myötä. Tuotteen kehitysjojon ylimmäksi järjestetyt kohdat ovat tavallisesti selkeämpiä ja yksityiskohtaisempia kuin kehitysjojon alempana olevat kohdat. Listan matalammalla olevissa kohdissa on yleensä vähemmän yksityiskohtia. Sprinttiin valittavat kohdat pilkotaan niin pieniksi, että kehitystiimi voi saada valitun kohdan valmiiksi yhden sprintin aikana. Jäljellä oleva työmäärä tarkistetaan vähintään jokaisessa sprintin katselmoinnissa tuoteomistajan toimesta. (Schwaber & Sutherland 2017, 15-18.)

Sprintin kehitysjojo

Sprintin kehitysjojo on näkyvä reaaliaikainen kuva työstä ja se sisältää sprinttiin valitut kohdat tuotteen kehitysjojon kohdista. Inkrementti on aikana valmis käyttöön otettava kokonaisuus tuotteen kehitysjojon kohdista valmistuneen sprintin aikana. "Valmis" tarkoittaa sitä, että se täyttää Scrum-tiimin valmiin määritelmän. Sprintin kehitysjojo on kehitystiimin ennuste siitä, mitä seuraavaan inkrementtiin sisältyy ja tarvittavasta työstä sen toteuttamiseksi. Ainoastaan kehitystiimi muokkaa kehitysjojonoa koko sprintin ajan ja sillä tehdään näkyväksi kaikki työ, jonka kehitystiimi katsoo tarpeelliseksi tehdä saavuttaakseen sprintin tavoitteen. Kehitysjojon kokonaistyömäärää päivitetään päivittäispalavereissa, jotta voidaan arvioida todennäköisyyttä saavuttaa sprintin tavoite. Kehitysjojo sisältää myös vähintään yhden parannuksen, joka on tunnistettu edellisessä retrospektiivissä. (Schwaber & Sutherland 2017, 15-18.)

Tuotosten läpinäkyvyys

Scrumin tuotoksilla varmistetaan läpinäkyvyys, jotta kaikilla on yhteinen ymmärrys tuotoksesta. Scrumin tavoitteena on läpinäkyvyys ja kyky reagoida muutoksiin. Mitä parempi läpinäkyvyys, sitä paremmin päätöksenteon katsotaan perustuvan todelliseen tietoon. Jos läpinäkyvyys on puolestaan heikko, saatetaan tehdä virheellisiä päätöksiä, tuotosten arvo voi vähentyä ja riskit mahdollisesti kasvavat. Scrum Masterilla on olennainen rooli läpinäkyvyyden luomisessa. Scrum Master työskentelee kehitystiimin, tuoteomistajan ja muiden mahdollisten tahojen kanssa varmistaen läpinäkyvyyden tuotoksiin. Jos läpinäkyvyys ei ole tarpeeksi hyvä, Scrum Master auttaa erilaisten parhaiden käytäntöjen soveltamisessa, jotta läpinäkyvyyttä saadaan parannettua. Scrum Master toimii sekä Scrum-tiimin, että muun organisaation kanssa läpinäkyvyyttä lisätäkseen. (Schwaber & Sutherland 2017, 15-18.)

Valmiin määritelmä

Valmiin määritelmä helpottaa kehitystiimiä arvioimaan, kuinka monta kehitysjonon kohtaa sprintin suunnittelussa voi valita. Jokaisen tiimissä tulee ymmärtää, mitä "valmis" tarkoittaa ja kehitysjonon kohdan, tai inkrementin valmiin määrittämisellä turvataan myös läpinäkyvyyttä. Jos inkrementtiä kehittää usea Scrum-tiimi, tulee kyseisten kehitystiimien sopia yhteisestä valmiin määritelmästä. Inkrementtien toimivuus testataan yhdessä kaikkien aikaisemmin valmistuneiden inkrementtien kanssa, jotta varmistetaan niiden keskinäinen yhteen toimivuus. Valmiin määritelmä määrittää standarditason tuotteelle. Kehittyneessä Scrum-tiimissä "valmiin" määritelmän kriteerit ja laatuvaatimukset ovat puolestaan tiukemmat. (Schwaber & Sutherland 2017, 15-18.)

Tietoperustan yhteenvetoa

Rigby, Sutherland ja Takeuchi (2016) havaitsivat tutkimuksessaan tekijöitä, jotka yrityksen johdon tulisi huomioida, mikäli ketteryyttä halutaan edistää. Aluksi tulisi opiskella ketterän ajattelutavan ja -tekemisen perusteet, jotta esimerkiksi organisoituminen ketterän periaatteiden mukaisesti osataan mahdollistaa. On myös tärkeää kartoittaa, missä toiminnoissa ketterät menetelmät toimivat ja missä eivät toimi. (Rigby ym. 2016, 42-43.) Tutkimusten mukaan on usein voitu osoittaa, että ketterien menetelmien tehokas käyttöönotto on tuonut organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Kuitenkin johtajia kehoitetaan olemaan realistisia sen suhteen, että jokaisen yrityksen toiminnon ei tarvitse organisoitua ketteriksi tiimeiksi. Tärkeintä on, että ajattelutavan muutos ymmärretään koko organisaatiossa, jotta myös yksiköt, jotka eivät organisoidu ketterästi, pystyvät tukemaan ketteriä tiimejä. (Rigby, Sutherland & Noble 2018, 90.)

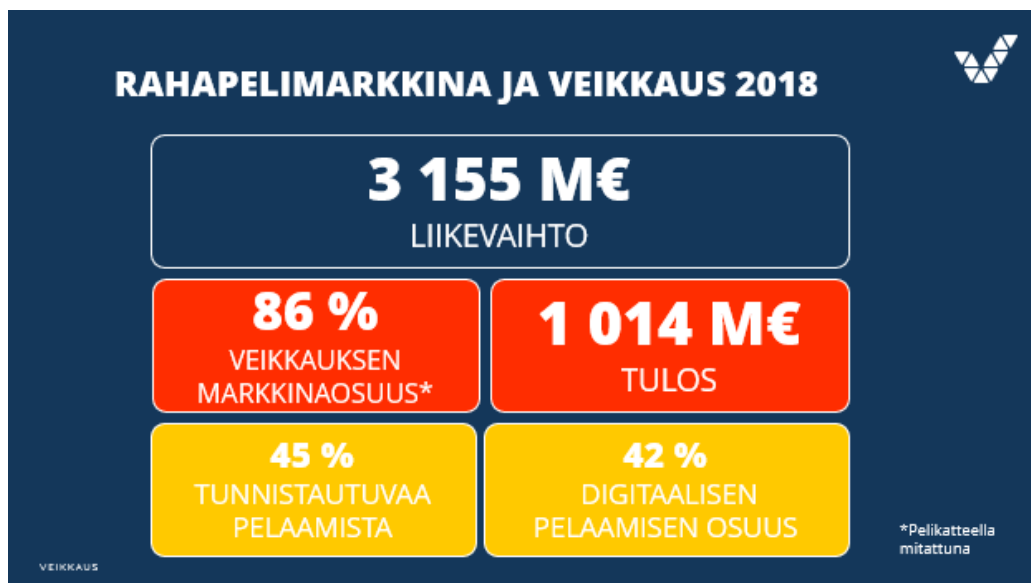
Asiakkaan tarpeet muuttuvat yhä nopeammin ja niihin pitäisi pystyä vastaamaan ketterästi. Erityisesti asiakasta lähellä olevat toiminnot halutaan ketteröittää. Organisaation epävakaa toiminta laittaa sen laajemmin hakemaan keinoja ketteröittämään toimintaansa. Luovat menetelmät ideoiden tuottamisessa, nopeat ideoiden kokeilut, testaaminen, tiedon kerääminen,

sen analysointi ja johtopäätösten tekeminen ovat keskeisiä organisaation oppimiskeinoja. Tuotteiden ja palveluiden lisäkehittämistarpeita tehdään laajojen analysoitujen käyttäjäkokemusten perusteella. Tuotteita lanseerataan prototyypeinä ja jopa keskeneräisinä. Oppimista tapahtuu, kun epäonnistutaan mahdollisimman nopeasti, jolloin päästään käynnistämään uusi kokeilu ja kerätä siitä palautetta. Kilpailuedun katsotaan saavuttavan se organisaatio, joka hallitsee kyseisen syklin nopeimmin ja samalla oppii nopeimmin. (Ojala 2018, 24.)

Yrityskulttuurilla on merkittävä tekijä ketterän osaamisen kehityksen onnistumisessa, tai epäonnistumisessa organisaatiossa (Bhasin 2013, 118). Ketterän kehityksen voidaan katsoa onnistuneeksi, kun yritys on onnistunut luomaan kyvykkyyden uuden toiminnallisuuden luomisessa nopeammin, tehokkaammin ja lyhyemmissä sykleissä kuin kilpailijat. Yrityksen ketteryyttä voidaan mitata esimerkiksi nopeudella julkaista hyvälaatuisia tuotteita ja reagointikyvyllä markkinoilla havaittuihin tarpeisiin. Teknisen velan vähäisyys, kunnossa oleva arkkitehtuuri ja asiantuntijoiden apu tiimeille kuvaa myös onnistumista organisaation ketteryydessä. Onnistumista mitataan myös asiakastyytyvyyden kautta ja automaatiota käytetään ihmisten ehdoilla ja avuksi. (Auer 2013, 21.)

3 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Veikkaus Oy, joka aloitti toimintansa vuoden 2017 alusta Fintoton, Raha-automaattiyhdistyksen ja Veikkauksen yhdistyessä. Tuotolla ja liikevaihdolla mitattuna Veikkaus kuuluu Suomen viiden suurimman yrityksen joukkoon, jolla on yli 2 miljoonaa etuasiakasta. Veikkaus.fi kuluttajaverkkokaupan lisäksi yrityksellä on tuhansia myyntipaikkoja ja lukuisia pelisaleja ympäri Suomea. Veikkaus on valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, jossa työskentelee yhteensä noin 2000 henkilöä. Veikkauksella on yksinoikeus rahapelien järjestämiseen Suomessa ja sen toimintaa valvoo poliisihallitus. Kuviossa viisi kerrotaan Veikkauksen tunnusluvut tuloksen ja liikevaihdon osalta sekä prosenttiosuudet tunnustautuneen pelaamisen ja digitaalisen pelaamisen osuudesta vuonna 2018.



Kuvio 6 Veikkauksen tunnuslukuja vuonna 2018

Pelaaminen

Veikkauksen pelaaja voi pelata eri puolella Suomea sijaitsevista pelipaikoista ja veikkaus.fi -sivulla, joka toimii valtion hallinnon alaisena tuottaen viihteellisiä rahapelejä monikanavaisesti. Veikkauksen tuotteita ovat kaikki Suomessa tarjotut rahapelit. Pelejä ovat mm. Arvon-
tapelit kuten Lotto ja Eurojackpot, ravipelit, Pokeri ja pöytäpelit kuten Blackjack ja ruletti, automaattipelit kuten Kulta-Jaska ja Jokeripokeri sekä raaputusarvat.

Pelaaminen tapahtuu yhä enemmän netissä ja mobiilissa, silti suurin osa tuloista tulee myyntipaikoissa tapahtuvasta pelaamisesta. Raha-automaatteja on sijoitettu yli 7000 pelipisteseen, kuten kauppojen, ravintoloiden ja kahviloiden yhteyteen, tai Veikkauksen omiin pelisaleihin, Pelaamoihin, tai Feel Vegaseihin. Veikkaukseen kuuluu myös suomen ainoa kasino, Casino Helsinki. Toinen kasino avataan Tampereelle.

Veikkauksen pelitoiminta perustuu arpajaislakiin ja valtioneuvoston asetukseen rahapelien toimeenpanosta. Asetuksessa säädetään pelien palautusprosentit, raha-automaattien enimmäismäärä, sijaintipaikat ja aukioloajat. Sisäministeriö vahvistaa asetuksella jokaisen pelin omat säännöt. Poliisihallitus valvoo Veikkauksen pelitoimintaa ja markkinoinnin lainmukaisuutta.

Avustaminen

Veikkaus on suomalaisten omistama peliyhtiö, joka tuottaa yli miljardi euroa vuodessa yhteiseen hyvään (kuvio 6). Avustusten kohteena ovat urheilu ja liikuntakasvatus, tieteen, taiteen ja nuorisotyön edistäminen, terveyden ja sosiaalisen hyvinvoinnin edistäminen sekä hevoskasvatuksen ja hevosurheilun edistäminen. Avustusten jako tapahtuu maa- ja metsätalousminis-

teriön, opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sosiaali- ja terveysministeriön päätöksillä. Kuviossa seitsemän tarkennetaan, miten vuonna 2018 yli miljardi euroa jakautui eri avustusten saajien kesken.



Kuvio 7 Veikkauksen avustusten kohteet vuonna 2018

Vastuullisuus ja valvonta

Viihdyttävien pelien tarjoamisen lisäksi Veikkauksella on vastuu huolehtia, että pelaamisesta aiheutuvat haitat ovat mahdollisimman vähäisiä. Vuosina 2017-2018 peliongelmaisten määrää on tutkittu neljä kertaa. Joulukuussa 2018 valmistuneen väestötutkimuksen mukaan peliongelmiensa määrää on vähän laskenut 3,1 prosentista 2,6 prosenttiin. THL:n joka neljäs vuosi toteuttaman väestökyselyn mukaan noin 3,3% suomalaisista kärsii peliongelmistä. Veikkaus ehkäisee peliongelmiä useilla toimenpiteillä, jotka perustuvat pelitoiminnan avoimuuteen, oman pelaamisen hallintaan ja vastuulliseen liiketoimintaan. Seuraavassa luvussa esitellään muutamia käytännön toimenpiteitä, joilla peliongelmiä ehkäistään.

Veikkauksen pelien pelaaminen on kielletty alle 18-vuotiailta ja ikärajojen noudattamista valvotaan kaikissa myyntipaikoissa. Kaikkiin peli-ideoihin tehdään vastuullisuusarvio Veikkauksen toimesta. Korkeampaan riskiin luokiteltuihin peleihin on asetettu kaikille pelaajille yhteiset rajat. Markkinointiviestinnässä noudatetaan eettistä ohjeistusta, jonka mukaan esimerkiksi voiton mahdollisuuksista ei anneta väärää kuvaa ja pelien myyntiä ja markkinointia koskevien sääntöjen mukaan liika houkuttelevuus ja aggressiivisuus on estetty esimerkiksi seuraavilla toimenpiteillä. Asiakkaille ei anneta ilmaisia pelejä, tai pelirahaa. Pelejä ei myydä tavalla, jonka voi käsittää alennusten, tai tarjousten antamiseksi. Pelejä ei tarjota toisten tuotteiden kylkiäisenä. Markkinoinnissa ei kehoiteta rahoittamaan avustustoimintaa pelaamisen avulla.

Riskipelaajia tunnustetaan Vastuullinen asiakkuus -mallin avulla, jossa seurataan asiakkaiden pelikäyttäytymisessä tapahtuvia muutoksia. Tunnistetuille asiakkaille tarjotaan personoitua vastuullisuusviestintää. Rekisteröityminen Etuasiakkaaksi mahdollistaa pelaamisen hallinnan välineiden hyödyntämisen, oman pelihistorian seuraamisen ja mahdollisuuden asettaa itselle pelirajat. Lisäksi Veikkaus rahoittaa Peluuri-palvelua lähes miljoonalla eurolla vuodessa, joka tarjoaa erilaisia palveluja peliongelmaisille ja heidän läheisilleen.

Ketteryyden parantaminen strategisena lähtökohtana

Digitaalisessa pelimaailmassa kansainvälinen kilpailu kiihtyy ja myös Veikkaus valmistautuu muutoksiin asiakkaiden pelikäyttäytymisessä. Erityisesti digitaalisessa kanavassa rahapelejä tarjotaan käytännössä kilpaillussa markkinassa, vaikka yhtiöllä on yksinoikeus rahapelien järjestämiseen Suomessa. Rahapelaamisen on katsottu siirtyvän vahvasti digitaalisiin kanaviin. Yhtiön tavoitteena on rakentaa menestystä myös kansainvälisessä kilpailussa. Kilpailussa menestymien mahdollistaa myös yksinoikeusaseman säilymisen Suomessa, jolloin pelituotot saadaan ohjattua suomalaisille seuroille ja hyväntekeväisyysjärjestöille jatkossakin.

Kohdeorganisaation koko organisaatiotason strategia tiivistyy neljään pääkohtaan strategia-kaudella vuosina 2019-2021.

- Haluamme että asiakkaamme viihtyvät meidän peliemme parissa. Tuomme pelaajien saataville luotettavasti maailman parhaat vaihtoehdot pelata viihdyttäviä ja jännittäviä rahapelejä. Tarjoamme asiakkaillemme juuri heidän haluamiaan pelejä ja heille parhaiten soveltuvia palveluita.
- Innovoimme asiakkaillemme jatkuvasti uutta ja kiinnostavaa. Vahvistamme kilpailukykyämme digitaalisissa tuoteryhmissä, ja keskitämme tuotekehitystä erityisesti digikanavan peleihin.
- Tarjoamme parhaan työpaikan peli- ja digialan monipuolisille ammattilaisille.
- Uudistamme Veikkaus-brändiä vastuullisesti kilpaillun markkinan vaatimuksiin soveltuvaksi. Rakennamme Veikkauksen kulttuuria ja henkilöstömme osaamista entistä ketterämmäksi.

(<https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa/mika-veikkaus-on>)

4 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämismenetelmänä tutkimuksessa oli Hackathon -tapahtuma Veikkauksessa, jossa koonnuttiin fasilitoidusti päivän ajaksi työstämään ratkaisuja edistämään organisaation ketteryyttä. Lisäksi etsittiin ratkaisua ongelmiin, jotka ovat ketteryyden esteenä. Tuloksena Hackathon -päivän sisällöstä ja tuotoksista raportoidaan opinnäytetyössä, miten tapahtuma toimi, mitä saatiin aikaiseksi ja millainen toiminnan prosessi tapahtumasta mahdollisesti alkoi. Työvaiheiden läpiviennin menetelmänä käytettiin ketterän tekemisen prosessia sovelletuna käytettävissä olevaan aikaan. Tarkoituksena oli yhden päivän aikana tuottaa osallistujille

käytännön kokemusta ketteristä menetelmistä prosessina ja samalla oppia sen keskeistä sisältöä toimimalla ketteriin menetelmiin kuuluvien periaatteiden mukaisesti. Tutkimus selvittää, miten tekemällä oppiminen tässä tapauksessa toimi.

4.1 Hackathonin tausta ja tavoitteet

Taustatekijänä päätökseen toteuttaa Hackathon -päivä oli henkilöstötutkimuksessa voimakkaasti ja toistuvasti esiin noussut näkökulma tarpeesta edistää ketteryyttä, yhteistyötä ja läpinäkyvyyttä organisaatiossa. Ketterän ajattelun osaamisen vahvistaminen katsottiin luovan pohjaa uuden strategian jalkautumiselle ja vahvan yrityskulttuurin rakentumiselle. Käytännössä tällä tarkoitettiin, että koettiin tahtotila vahvistaa organisaation yhteistä toimintatapaa ja -kieltä. Henkilöstötutkimustulokset ja muut selvitykset osoittivat, että organisaatioon tarvitaan entistä vahvempi yksikkörajat ylittävä verkosto vahvistamalla yhdessä tekemistä ja priorisointia. Ketterän toimintamallin mukaisen tekemisen koettiin antavan merkityksellisyttä asiantuntijuudelle ja mahdollisuuden olla itseohjautuvampi omassa työssään. Tärkeänä pidettiin mahdollisuutta itseohjautuvuuteen, vastuun antamista tiimeille koko organisaation tasolla. Ketteryyden vahvistamisella haluttiin tukea ongelmista ratkaisuihin -tyyppistä ajattelua.

Toisena tekijänä ketterän osaamisen vahvistamiseen organisaatiossa on havaittu tarve saada nykyistä enemmän dataa käyttöön, jotta esimerkiksi yhteys asiakkaan toimintaan ja tieto asiakkaan tekemistä valinnoista olisi pelituotannon ja pelijärjestelmistä vastaavien tiimien hyödynnettävissä uusia pelejä suunniteltaessa ja ylläpidettäessä. Ketterä toiminta keskittyy säännölliseen tiedon keräämiseen, palautteen hankkimiseen ja kommunikaatioon asiakkaan kanssa. Tässä onnistuakseen tarvitaan yhä vahvemmin data keskiöön. Asiakkaan tekemistä valinnoista ja niiden taustasyistä tarvitaan enemmän tietoa uusien pelipalvelujen kehittämistä varten. Palvelun kehittäminen tulee perustua mahdollisimman pitkälle hankittuun dataan, ei kuviteluun, tai arvailuun siitä, mitä asiakas haluaa.

Jatkuvan oppimisen kulttuuria halutaan organisaatiossa vahvistaa, jossa esimerkiksi Scrumin tapahtumiin kuuluvalla sprintin retrospektiivin katsotaan olevan yksi hyvä menetelmä tukemaan sitä. Tämä puhekielessä kutsuttu "retro" antaa tilaisuuden tarkastella omaa työskentelyään ja tehdä siihen parannuksia. Lisäksi positiivisen ilmapiirin ja -ajattelun lisäämisellä organisaatiossa tehdään jokaisen työpäivä mielekkäämmäksi ja tuottavammaksi. Organisaatiossa ajatellaan, että tavoitteeseen päästään kasvavan yhdessä tekemisen ja -kommunikaation kautta.

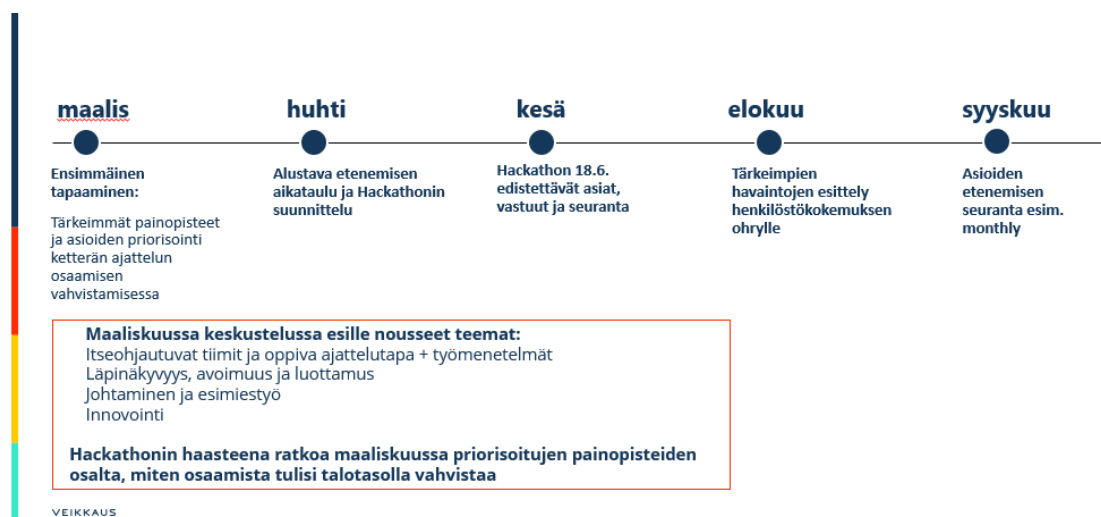
Ketterän ajattelutavan ymmärtämisen lisäämiseksi syntyi idea järjestää kokeiluluontoisesti organisaation sisäinen Hackathon -tapahtuma, jossa keskityttäisiin ratkomaan, miten ketteryyttä voisi koko organisaatiotasolla lisätä ja toisaalta myös, mitä ovat ketteryyden esteenä koettuja asioita. Hackathon -tapahtuman järjestämisestä kiinnostuneiden henkilöiden kesken

järjestettiin suunnittelupalaveri, jonka jälkeen ehdotetulle kokeilulle annettiin lyhyessä ajassa lupa. Hackathonin tuoteomistajaksi nimettiin henkilöstöyksikkö.

Opinnäytetyöprosessin aikana työskentelin itse Peli- ja palvelujärjestelmät -yksikössä, jonka valtaosin ohjelmistokehittäjistä koostuvissa tiimeissä ketteriä menetelmiä oli jo laajasti käytössä. Oma roolini käsitti puolestaan valtaosin yhteisten asioiden koordinointia ja yhteistyötä yksikön johtajan ja esimiesten kanssa. Työnkuvaani sisältyi myös laaja yhteistyö useiden organisaation muiden yksiköiden kuten talousyksikön, henkilöstöhallinnon ja viestinnän kanssa. Osallistuminen kehitystehtävään, jonka tavoitteena oli edistää ketteryyssajattelua, tuntui organisaation kannalta tärkeältä ja ajankohtaiselta. Oman yksikön tiimit olivat ketterien menetelmien puolesta puhujia, mutta samaan aikaan kokivat haasteita toimia täysin ketterästi johdettujen muun organisaation erilaisista toimintamalleista. Koin kehittämistehtävän toteutuksen tarjoavan myös mahdollisuuden tuoda koettuja kipukohtia esiin ketterään toimintaan liittyen. Koin itse aiheen mielenkiintoisena ja mahdollisuutena kehittää yksikön ja organisaation toiminnan lisäksi myös omaa työroolia organisaatiossa.

4.2 Hackathonin toteutus

Ketterän ajattelun osaamisen vahvistamiseen liittyvä kehittämistehtävä aloitettiin maaliskuussa 2018 tapaamisella, jossa määriteltiin tärkeimmät painopisteet ja priorisoitiin asioita ketterän ajattelun osaamisen vahvistamisessa. Huhtikuussa 2018 laadittiin alustava etenemisen aikataulu ja Hackathonin suunnittelusessio. Kesäkuussa 2018 pidettiin Hackathon -työpäivä, jonka tuotoksena odotettiin suunnitelmaa edistettävistä asioista, niiden vastuunjako ja seuranta. Hackathon -päivän yhdeksi tavoitteeksi määriteltiin, että opitaan ketterää tekemistä tekemällä ketterästi. Toisena tavoitteena oli tuottaa materiaalia ja tekemisen mallia ketterän tekemisen osaamisen syventämiseen, sekä tekemisen tukemiseen Veikkauksessa. Kuviossa seitsemän esitetään Hackathonin toteuttamisen aikataulu.



Kuvio 8 Hackathonin toteutuksen aikataulu

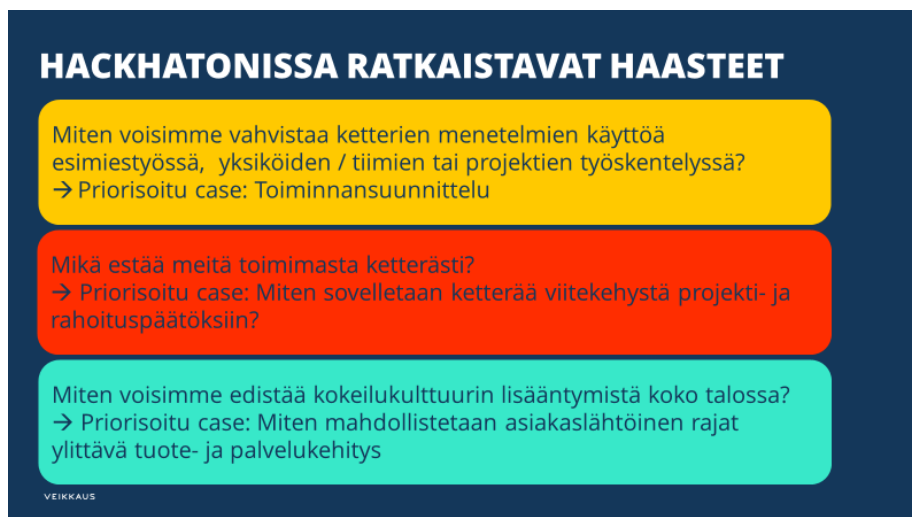
4.2.1 Teemapäivän kulku

Hackathon järjestettiin 18.6.2018 Huone Jätkäsaari - kokoustiloissa Helsingissä. Ratkaistavana haasteena oli, kuinka ketterää ajattelutapaa ja toimintaa voisi lisätä koko organisaatiossa? Hackathon -tapahtuma toteutettiin käyttämällä ketteriin menetelmiin kuuluvaa Scrum -viitekehystä työskentelymenetelmänä. Idea oli edistää ketteryyttä myös toimimalla Hackathonissa ketterästi. Hackathonia varten varattu tila oli valoisa, avara ja sopivan kokoinen noin 30 osallistujalle. Alkuvalmisteluna työskentelypöydät asetettiin kolmeen eri ryhmään. Varsinaista työskentelyä varten, kunkin ryhmän käyttöön oli varattu fläppitaulut, tussit, paperia, post-it lappuja ja teippiä. Tervetuloa saatepuheen ja lyhyen esittelykierron yhteydessä päivä aloitettiin henkilöstöjohtajan ja ICT-johtajan alustuksella päivän aiheelle ja tavoiteasetannalla. Tämän jälkeen esiteltiin konkreettinen työskentelyn ohjeistus aikatauluineen. Hackathonissa toimi yksi henkilö pääfasilitaattorina, kolme ketterää Scrum -tiimiä käsittäen Product Ownerin, Scrum Masterin ja tiimin. Hackathoniin oli määritelty kolme haastetta ratkaistavaksi, kullekin tiimille yksi.

Ketterän kehittämisen Hackathon -päivään osallistui 31 henkilöä muodostaen kolme Scrum -tiimiä. Hackathon -päivän ratkaistavia haasteita nimettiin kolme, joista jokainen ryhmä sai yhden haasteen. Kukin ryhmä oli kooltaan 8-10 henkilöä ja jokaiseen ryhmään nimetty Scrum Master toimi ikään kuin fasilitaattorina, jonka tehtävänä oli toimia tiimin tukena ja apuna varmistaen osaltaan sen, että työskentely sujuu tarkoituksen mukaisesti prosessia ja aikataulua noudattaen. Scrum -tiimijako oli ennalta laadittu. Ryhmiin nimetty henkilöjako kerrottiin osallistujille työskentelyn alkaessa. Oma roolini tapahtumassa oli toimia ryhmän kolme Scrum Master -roolissa, eli fasilitoida kyseistä ryhmää.

4.2.2 Hackathonissa ratkaistavat ongelmat

Ensimmäisen ryhmän haasteena oli ratkaista, miten voidaan vahvistaa ketterien menetelmien käyttöä esimiestyössä, yksiköiden, tai projektien työskentelyssä? Tässä asetettiin erityisesti organisaation toiminnansuunnitteluprosessi prioriteetiksi. Toisen ryhmän ratkaistavana haasteena oli, mikä estää organisaatiota toimimasta ketterästi? Tätä haastetta tarkennettiin priorisoimalla erityisesti, miten sovelletaan ketterää viitekehystä projekti- ja rahoituspäätöksiin? Kolmas ratkaistava haaste oli, miten voidaan edistää kokeilukulttuurin lisääntymistä koko talossa? Tarkennuksena kolmannen haasteen parissa työskentelevän ryhmän tuli priorisoida, miten mahdollistetaan asiakaslähtöinen organisaatorajat ylittävä tuote- ja palvelukehitys? (Kuvio 8)



Kuvio 9 Hackathonin ratkaistavat ongelmat

Scrum -viitekehysten mukaan eteneminen koostui kolmesta tunnin mittaisesta sprintistä. Ensimmäisen sprintin aikana määriteltiin työskentelyn painopiste, joka sisältää tärkeimmäksi koetun idean kehittämisen ja siihen tarvittavia toimenpiteitä. Toisessa ja kolmannessa sprintissä työstettiin yhtä tärkeimmäksi valittua tehtävää työlistalta, eli backlogilta. Hackathonin yksi 60 minuuttia kestävä sprintti käsitti suunnittelu (Planning), päiväpalaverin (Daily), tilannekatsauksen (Review) ja retrospektiivi -vaiheet. Planning-, eli suunnitteluvaiheessa 10 minuutin ajan valittiin ja pilkottiin tehtäviä tulevaan sprinttiin. Lisäksi päätettiin tiimissä, miten fasilitoidaan ja mikä on Definition of Done (DoD), eli määritelmä valmiista aikaansaannoksesta. Fasilitointitavasta riippuen Daily joko oli, tai ei ollut käytössä. Päiväpalaverin ollessa tiimin käytössä, priorisoitiin siinä tehtävälista. Review, eli demo-vaiheessa esiteltiin tuotteen omistajalle, mitä on saatu aikaiseksi. Sprintin retrospektiivi -vaiheessa käytiin tiimin keskuudessa läpi, missä onnistuttiin ja mitä toimintaa tekemisessä halutaan parantaa.

Hackathoniin määritellyn tehtävän luonteen vuoksi päätettiin, että Scrum -prosessin sisällä on hyvä käyttää tiimin valitsemaa fasilitointityökalua. Fasilitoimani tiimin työskentely suunnitteluvaiheessa aloitettiin ns. me-we-us -tekniikalla, jossa ensin kukin työsti aihetta 4 minuuttia yksin, sitten 10 minuuttia pareittain ja lopuksi tiiminä 30 minuuttia. Työskentelyn lähtökohdaksi oli miettiä annettua haasteesta, miten asiaa voi edistää, mitä pitäisi muuttaa, tai mitä tehdä toisin? Ongelman hahmottamiseen ja visualisoimiseen käytettiin esimerkiksi mindmappeja, tai muuta itselle hyväksi tuntuvaa tapaa (kuva 1). DoD, eli Definition of Done - määrittelyn työstössä laadittiin lista konkreettisempia tehtäviä, jotka olivat tiimin toimesta priorisoitu. Tehtävälista priorisoitiin tämän jälkeen vielä tuoteomistajan (Product Ownerin) toimesta. Priorisoitu lista toimi pohjana seuraavalle kahdelle sprintille.

Kuva 2 Scrum -tiimin planning sprint -tuotos

Päivän lopuksi ratkaisut esiteltiin muille tiimeille 60 minuutin ajan. Lisäksi suunniteltiin ensimmäisen sprintin tavoitteita, tehtäviä ja vastuita. Viimeisessä vaiheessa sovittiin yhteisesti, miten toimintamallia seurataan ja pidettiin noin kymmenen minuuttia kestävä retrospektiivi, jossa käytiin yhteisesti läpi, mitä oltiin päivän aikana opittu. Hackathon -tapahtuma päätettiin pienimuotoisella cocktail -tilaisuudella, jossa osallistujilla oli mahdollisuus verkostoitua keskenään.

4.3 Hackathonin tulokset

Työskentely ketterän kehittämisen tiimeissä ja niissä käyty keskustelu oli intensiivistä ja paneutuvaa. Hackathonista saatiin vahvistus aiemmasta tutkimuksesta tehdyille päätelmälle, että asialle on tilausta. Yhteisen tahtotilan jäsentäminen siitä, miten ketterää ajattelutapaa edistetään koko organisaation tasolla, koettiin hyödyllisenä. Hackathon -tapahtuman koettiin toimivan hyvin ymmärryksen syventämisen yhteisen kielen rakentumisen näkökulmasta. Menetelmänä Hackathon todettiin hyväksi. Jatkoa ajatellen, osallistujajoukkoa haluttiin kierrättää ja samalla mahdollistaa menetelmien oppiminen ja yhteisen ymmärryksen leviäminen.

Keväällä 2018 käynnistettiin ketterän ajattelun osaamisen vahvistamisen -prosessi Hackathon -tapahtumalla, jossa käsiteltiin koko organisaatiotason ketteryyteen vaikuttavia asioita, kuten rullaavaa toiminnansuunnittelua. Hackathonin jälkeen ketterän osaamisen kehittämisen seuranta ja suunnitelmaa jatkotoimenpiteistä ylläpidettiin viikoittaisilla 15 minuutin tapaamisilla, joihin kukin osallistui mielenkiintonsa ja omien työtehtävien priorisoinnin puitteissa. Hackathonin vauhdittamana syksyn 2018 aikana käynnistettiin Agile coach -rinki tukemaan tiimejä ketterien menetelmien käytössä.

Kohdeorganisaatiossa otettiin syksyllä 2018 käyttöön Teams-työtila käyttöön korvaamaan aiemmin verkkolevyllä tallennettu dokumentaatio. Teams-työtilan katsottiin tukevan tiimien, toimintojen ja yksiköiden monipuolista yhteistyötä ja dokumentaation jakamista. Ketteryyden osaamisen kehittämistä varten Teamsiin perustettiin myös oma Ketterää kaikille -niminen avoin työtila, jonka sisällöntuotanto ja ylläpito oli ketterän kehittämisen virtuaalitiimin vastuulla.

4.3.1 Muutos toiminnansuunnitteluprosessiin

Yhtenä isoimpana ja koko organisaatiota koskevana hackathonista seuranneena muutoksena oli toiminnansuunnittelu- ja budjetointiprosessin uudistaminen. Taustana jatkuvan optimoinnin eduille yhdistettynä vuosisuunnitteluun oli tarve varmistaa yrityksen toiminnan strategian mukaisuus ja syventää strategia sanoista teoiksi. Tavoitteena oli lisätä muutosvalmiutta, ketteriä menetelmiä ja aktiivista otetta toimintojen johtamisessa. Lisäksi organisaatioon haluttiin lisää vuoropuhelua toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta.

Toiminnansuunnittelua pääpiirteissään lähdettiin toteuttamaan neljän vaiheen mukaisesti, jossa ensin kukin toiminto ensin määritteli strategiaan kytketyt vuoden kärkitavoitteensa, joita oli korkeintaan viisi. Kärkitavoitteille määriteltiin mittarit ja tavoitetasot. Määritellyt kärkitavoitteet toimivat jatkossa kvartaaliraportoinnin pohjana. Kyseisellä menetelmällä tarkoitus oli linkittää kärkitavoitteet strategiaan ohjauksen varmistamiseksi.

Seuraavassa vaiheessa kukin toiminto tunnisti tärkeimmät tekemisensä, joilla kuhunkin kärkitavoitteeseen päästään. Tunnistetut tekemiset resursoitiin vuodelle 2019. Uutena aikaisemmasta toiminnasta oli se, että resurssien ketterää allokointia mahdollistetaan pitkin vuotta toimintokohtaisilla pooleilla. Kolmannessa vaiheessa organisaation toiminnot aikatauluttivat ensin ensimmäisen kvartaalin ja sen aikana alkavat jatkuvat tekemiset. Uutta kvartaaleittain tapahtuvassa tekemisten aikatauluttamisessa on se, että keskitytään priorisoimaan lähitulevaisuuden tärkeimmät tekemiset tarkasti ja suunnitelmaa täsmennetään pitkin vuotta. Neljännessä vaiheessa toiminnot tunnistavat ja aikatauluttavat jatkossa kullekin kvartaalille osuvat tekemiset ja raportoivat kärkitavoitteiden statuksen johtoryhmälle. Kvartaaleittain valittujen tekemisten ja aikatauluttamisen tarkoituksena on parantaa mallin reagoivuutta ja samalla arvioida menneen kvartaalin onnistuminen toiminnansuunnittelun kannalta.

4.3.2 Ketterillä menetelmillä toimivien fasilitointirinki

Veikkaukseen päätettiin perustaa ketterillä menetelmillä toimiva Agile coach -rinki. Ryhmä muodostui Veikkauksen omasta henkilökunnasta eri puolilta organisaatiota, joilla osalla oli paljon kokemusta ketteristä menetelmistä ja valmennuksesta ylipäänsä. Osalla puolestaan kokemusta oli vähemmän, mutta olivat halukkaita oppimaan fasilitoimaan ketterillä menetelmillä. Fasilitointiapua ja valmennusta tarjoava taho nimettiin Agilitaattorit -nimiseksi ryhmäksi, joka koostui aluksi noin kymmenen hengen innokkaasta osallistujasta. Idea oli, että fasilitoinnin oppimista ketterillä menetelmillä organisaatiossa kasvatetaan parityöskentelyllä. Lähdin itse mukaan Agilitaattorit -tiimiin, jossa aloitin fasilitoimaan kokeneemman Agile coachin rinnalla. Tarkoituksena oli kasvattaa ryhmän osaamista ketteriä menetelmiä käyttävinä valmentajina ja fasilitaattoreina suorittamalla saadut toimeksiannot pareittain. Opinnäytetyöprosessin aikana olin mukana fasilitoimassa kahdessa tiimin retrospektiivi -tilaisuudessa.

Fasilitointiringin tarkoituksena oli, että Agilitaattorien apua pystyi kuka-, tai ketkä tahansa organisaatiossa hyödyntämään esimerkiksi yksiköiden ja tiimien työtapojen edistämässä niin, että työ sujuisi miellyttävämmiin ja saataisiin aikaan parempia tuloksia. Agilitaattorit antoivat esimerkiksi sparrausta siitä, miten tiimiä voisi kehittää, miten ohjata tekemistä oikeaan suuntaan, kuinka saada tärkeitä asioita valmiiksi, miten vahvistaa vastuunottoa tiimin sisällä, tai miten kehittää tiimin työtapoja entisestään. Ketterin menetelmin fasilitoivan ryhmän yhteydenottokanavaksi perustettiin sähköpostiosoite, johon organisaation henkilöstöllä oli mahdol-

lisuus ilmaista halukkuutensa, tai tarpeen saada fasilitointia haluamaansa tapahtumaan. Tapahtuman luonnetta ei rajattu millään muotoa, vaan haluttiin avoimin mielin tarjota fasilitointiapua laajasti.

4.3.3 Työkalupakki ketterän tekemisen tueksi

Hackathon työmenetelmänä koettiin hyödyllisenä, joten päätettiin järjestää toinen vastaava tapahtuma. Toinen Hackathon pidettiin joulukuussa 2018, jossa ratkaistavana haasteena oli ideoida ketterien menetelmien työkalupakkia, jota voitaisiin hyödyntää tiimien sekä omien toimintamallien uudistamisessa organisaatiossa. Joulukuun 2018 hackathon toteutettiin osittain samalla idealla kuin ensimmäinenkin. Tapahtuman juoksutus tapahtui Scrum -viitekehystä soveltaen. Työkalupakin kehittämiseen liittyvä hackathon toteutettiin tällä kertaa puolipäiväisenä yhden aamupäivän ajan yrityksen omissa toimistotiloissa. Näin saatiin myös lyhyemmällä varoitusajalla osallistujia tapahtumaan. Osallistujia kutsuttiin laajasti eri puolilta organisaatiota ja huolimatta tilaisuuden järjestämisen nopeasta aikataulusta, osallistujia tapahtumassa oli noin 20 henkilöä.

Hackathoniin valmistautuminen tapahtui keräämällä ketteryyteen liittyviä ongelmia eri puolilta organisaatiota fasilitaattorien toimesta. Hackathonissa ratkaistavien ongelmien keräämisen tukena käytettiin Job Story -menetelmää, jossa pyydettiin eri henkilöiltä ympäri organisaatiota kuvaamaan työssä esiintyviä ongelmia. Kuvattu ongelma määriteltiin muodossa: Kun -----, haluan että -----, jotta voisin ----- . Job Storyja kerättiin hackathonia varten yhteensä 33 ja ne jaoteltiin neljään eri teemaan: Projektityöskentely, työtavat, suunnittelu sekä läpinäkyvyys ja päätöksenteko. Taulukossa kolme kuvataan esimerkkejä teemaan liittyvästä ratkottavasta ongelmasta. Tarkoitus ei ollut, että hackathonissa tuotettaisiin ratkaisu kaikkiin kerättyihin haasteisiin, vaan että osallistujat valitsevat itseään kiinnostavan teeman. Saman teeman valinneet muodostivat tapahtumassa Scrum -tiimin. Scrum -tiimi teki yhdessä valinnan teemaan liittyvästä ongelmasta, jota haluavat lähteä ratkaisemaan. Määritellyn ajan puitteissa tiimi sai työstää joko yhden haasteen, tai useamman. Tiimien tuottamat ratkaisut toimivat materiaalina työkalupakin sisältöä koostaessa.

TEEMAT	JOB STORY: KUN, HALUAN, JOTTA
PROJEKTI-TYÖSKENTELY	Kun kokoan projektiryhmää, haluan että ketterät menetelmöt ovat tuttuja, jotta voisin soveltaa niitä projektissa Kun teen projektia, haluan että käytettävissä olisi projektiin sitoutunut tekninen tuoteomistaja, jotta voisin keskittyä devaamiseen paremmin
TYÖTAVAT	Kun teen omaa työtäni , haluan että olisi enemmän yhteistä sparrausta, jotta voisin oppia. Kun teen itse tai tiimini kanssa töitä, haluan että prosessit ovat selkeitä ja tarkoituksenmukaisia, jotta voisimme tehdä tehokkaammin töitä
SUUNNITTELU	Kun teen työsuunnitelmaa, haluan että taskit ovat yhdessä arvioitu (pisteystetty), jotta voisin parantaa prosessia. Kun teen toiminnansuunnittelua, haluaisin että suunnitelman laatiminen toteutettaisiin yhdessä keskustellen (yli siilojen), jotta voisin sitoutua tosun läpiviemiseen entistä vahvemmin.
LÄPINÄKYVYYS JA PÄÄTÖKSENTEKO	Kun joku tekee jonkun muutoksen, haluan että saan siitä tiedon, jotta voisin vastata siitä asiakkaalle. Kun teen hankinnan tai jonkin ehdotuksen, haluan että hankinnan/ehdotuksen läpivienti olisi helppoa, jotta voisin olla tehokkaampi ja luovempi.

Taulukko 3 Esimerkki Job Storystä

Oma roolini toisessa hackathonissa oli toimia yhden tiimin Scrum Master -roolissa, vastaavasti kuin ensimmäisessä hackathonissa. Valmistautuminen toiseen hackathoniin tapahtui keräämällä ratkaistavia aiheita Agilitaattorien toimesta. Ratkaistavat haasteet oli jaoteltu pöydälle A4 -kokoisille papereille teemoittain ja kukin sai valita itselleen sopivan teeman, joka käsitti Job Story -muodossa määriteltyjä yksityiskohtaisia ongelmia ratkaistavaksi. Tarkoituksena oli ideoida, mitä sisältöä työkalupakista tulisi löytyä, joka palvelisi organisaation henkilöstöä ketterän ajattelun osaamisen vahvistamisessa ja uusien toimintamallien käyttöönotossa. Hackathonin jälkeen työkalupakkia kehitettiin Teams-työtilaan edelleen Agilitaattorit virtuaaliryhmän toimesta.

5 Tutkimusosuuden kuvaus

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan laadullisiin ja määrällisiin. Kehittämistyössä olennaista on menetelmien moninaisuus. Olennaista on pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tietoa aiotaan käyttää. Eri menetelmien kautta saadaan erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. (Ojasalo 2014, 40.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tavoitteena on kuvata ihmisten omat käsitykset koetusta todellisuudesta. Tutkimuksen tekijältä edellytetään tarkennusta, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tarkastellaan ihmisten välistä ja sosiaalista merkitysten maailmaa, jotka ilmenevät

suhteina ja niiden merkityskokonaisuuksina. Kokemusten ja käsitysten suhde on välillä kuitenkin ongelmallista, koska niiden välillä ei aina ole yhteyttä. Laadulliseen tutkimusmenetelmään sisältyy aina kysymys, mitä merkityksiä tutkitaan? Käsitykset kertovat yhteisön perinteellisestä ja tyypillisestä tavasta ajatella yhteisössä, kun kokemus on puolestaan omakohtainen. (Vilka 2007, 97.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä ei selitä ilmiön kaikkien yksilöiden toimintaa. Tutkimustuloksissa samankaltaisuuksien esiin tulemisessa myös poikkeavuudet ovat tutkimusaineistossa kiinnostavia. Tutkimuksessa tavoitteena on tuoda esiin merkityksiä, joita ihmiset kokevat halujensa, uskomustensa, käsitystensä, arvojensa ja ihanteidensa kautta. Vastaavat tekijät vaikuttavat myös tutkijan tekemiin valintoihin tutkimuksessa. Valittu tutkimuksen metodi on vain väline toteuttaa tutkimus. Tutkimuksen laatu on kiinni tutkijan taidoista hallita tutkimuksen tekemistä ja valitsemaansa metodologiaa. (Vilka 2007, 50-51.)

Laadullinen tutkimusmenetelmä on kokonaisuutena ainutkertainen, eikä sitä voida käytännössä toistaa sellaisenaan. Tutkijan tulee arvioida tekemiensä valintojen ja ratkaisujen luotettavuutta. Luotettavuuden kriteeri on viime kädessä tutkija itse. Tulokinta on tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun tulos. Tutkimuksessa yleistäminen tehdään tulokinnasta, ei tutkimusaineistosta. Laadullisen tutkimuksen yksi tavoite on vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen. Ilmiötä tulee selittää ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Laadullisessa tutkimuksessa mielenkiinto kiinnitetään ainutkertaan ilmiöön, jonka kautta kasvatetaan yleistä ymmärrystä asiaan. Tutkijan tehtävä on osoittaa yleistettävyyttä yksittäistapauksen kautta tutkimuksen aikana. Tutkimuksen voidaan sanoa olevan pätevä, kun sen tulokset vastaavat tutkimukselle asetettujen päämäärien kanssa. (Vilka 2007, 157-159.)

5.1.1 Tutkimusaineiston kokoaminen

Tutkimuksen aineiston keruussa pohditaan työn kannalta paras metodi kerätä tietoa. Kun aineistonkeruumenetelmä on valittu, täsmennetään, kuinka valitulla menetelmällä saavutetaan mahdollisimman paljon yksityiskohtaisia tuloksia. Menetelmän tarkastelussa huomioidaan myös tutkijan oma rooli haastattelijana, tai tarkkailijana sekä muistiinpanojen tekeminen ja tiedon tallentamismenetelmä. (Boeije 2010, 73-74.) Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmä. Yksi haastattelun hyvistä puolista on joustavuus. Haastattelu antaa esimerkiksi mahdollisuuden oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksen, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Olennaista haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa, jolloin voi olla perusteltua kertoa käsiteltävät teemat, tai antaa kysymykset haastateltaville jo etukäteen. Tutkija voi esittää kysymykset haluamassaan järjestyksessä ja muokata kysymysten järjestystä aiheelliseksi kokemallaan tavalla. Toinen haastattelun etu on, että siihen voidaan valita henkilöt, jotka omaavat paljon kokemusta ja

asiantuntijuutta valitusta aiheesta, tai ilmiöstä. Toisaalta voidaan myös tietoisesti valita henkilöitä, joilla oletetaan olevan eri lähestymistapa asiaan. (Tuomi 2018, 83-86.)

Teemahaastattelussa kaikki haastattelut suoritetaan samojen, ennalta määriteltyjen ja huolellisesti suunniteltujen teemojen mukaan. Teemahaastattelua varten laaditaan teemojen mukaiset kysymykset, jotka auttavat haastattelijaa käymään kaikki teemat läpi. Teema-haastattelu sopii tiedonkeruuseen, jossa kerätään tietoa erilaisista mielipiteistä ja niiden perusteista. Teemahaastattelu sopii myös tilanteeseen, jossa pyritään saamaan tietoa vähemmän tunnetuista ja tiedostetuista asioista. Haastatteluista kertyy paljon nauhoitteita ja muistiinpanoja, joita voi analysoida ja käsitellä useilla erilaisilla menetelmillä. Haastatteluiden äänittäminen ja niiden purku kirjallisiksi dokumenteiksi on työlästä, mutta tärkeää, sillä nauhoitteille tallentuu usein paljon tietoa, joka pelkkien muistiinpanojen varassa jäisi huomioimatta. Haastattelijan on tärkeää olla olettamatta asioita, kuunnella haastateltavaa ja säilyttää haastattelun fokus. (Huotari 2003, 28.)

Teemahaastattelu on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa tutkija saa mahdollisuuden oppia haastateltavan näkökulman ja kokemuksen käsiteltävästä aiheesta. Haastattelu on sujuvampaa, kun sen osapuolet tulevat sosiaalisesti toimeen keskenään ja luottavat toisiinsa. Haastattelija voi omilla sosiaalisilla taidoillaan, haastattelupaikan valinnalla ja tarvittavan tiedon jakamisella haastateltavalle kasvattaa haastateltavan ja haastattelijan välistä luottamuksen tunnetta. Haastateltavan kokiessa avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin, kokee hän myös helpompana kertoa kysytyistä asioista totuudenmukaisesti ja syvällisemmin. Alustava haastattelun rakenne käsittää suunnitelman siitä, mitä kysymyksiä esitetään, millainen kysymysten muoto on, missä järjestyksessä kysymykset esitetään ja mitä mahdollisia vastausvaihtoehtoja annetaan. (Boeije 2010, 61-62.)

Opinnäytetyön aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla kahdeksaa henkilöä, jotka myös osallistuivat Hackathon -tapahtumaan keväällä 2018. Haastateltavat valittiin osaamisensa, asiantuntemuksensa, roolinsa ja näkemyksellisyytensä perusteella. Haastateltavista kaksi työskenteli yrityksen johtotehtävissä, kolme henkilöä asiantuntija- ja kolme henkilöä sekä asiantuntija, että esimiestehtävissä liiketoiminta, peli- ja palvelujärjestelmät, strategia, HR, viestintä, ICT ja pelituotanto -yksiköistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua. Kaikkia haastateltavia haastateltiin noin 45 minuuttia ja haastattelut nauhoitettiin. Nauhoitukset kirjoitettiin puhtaaksi. Taulukossa kolme on esitetty haastateltaville annettu tunniste, jota käytetään haastateltavien suorissa lainauksissa opinnäytetyön tulosten esittelyssä luvussa viisi. Lisäksi taulukossa 1 esitellään yhteenvedona haastateltavien henkilöiden toimialue ja asema organisaatiossa haastatteluiden aikana. Haastattelut toteutettiin anonyyminä.

	Tunniste	Toimialue	Asema	Haastattelu-aika
Haastattelu 1	H1	ICT-kehitys	asiantuntija	ma 1.10.2018 klo 12:30
Haastattelu 2	H2	Peli- ja palvelujärjestelmät	asiantuntija/esimies	ke 3.10.2018 klo 14:00
Haastattelu 3	H3	Pelistudio	asiantuntija	to 4.10.2018 klo 10:00
Haastattelu 4	H4	HR	asiantuntija/esimies	to 4.10.2018 klo 14:00
Haastattelu 5	H5	Pelistudio	asiantuntija/esimies	ti 9.10.2018 klo 14:00
Haastattelu 6	H6	Strategia	johto	ke 17.10.2018 klo 10.00
Haastattelu 7	H7	ICT	johto	pe 19.10.2018 klo 8:30
Haastattelu 8	H8	Liiketoiminta	asiantuntija	pe 19.10.2018 klo 13:45

Taulukko 4 Haastateltavien tunnustekoodit ja haastatteluajat

Haastattelu testattiin ensin koehenkilöllä, jotta saatiin tietoa haastattelun toimivuudesta käytännössä suhteessa haastatteluun varattuun aikaan, kysymysten loogiseen järjestykseen ja haastattelun toimivuuteen kokonaisuutena. Harjoitushaastattelun jälkeen oli mahdollista tehdä tarvittavia muutoksia ja parantaa mahdollisia havaittuja epäkohtia haastattelun toteutuksessa. Haastateltaville lähetettiin sähköinen kalenterikutsu haastatteluun, jossa lyhyesti ja ytimekkäästi kerrottiin, mistä haastattelussa on kyse ja miten se toteutetaan. Haastattelut toteutettiin käyttämällä ennalta laadittua kyselyrunkoa, joka oli jaettu valittuihin teemoihin opinnäytetyön aiheen mukaisesti. Taulukossa neljä on kuvattu tutkimuskysymyksiä vastaavat haastatteluteemat.

Opinnäytetyön haastattelurunko rakentuu kuudesta teemasta:

- Aikaisempi kokemus kehittämisen menetelmistä
- Ketteryys käsitteenä
- Ketterä toiminta
- Ketterä toiminta omassa organisaatiossa
- Hackathon oppimisen tilana ja paikkana
- Oppiminen ja itseohjautuvuus

Tutkimuskysymys	Haastatteluteema
Miten koko organisaation ketteryyttä voi parantaa?	Teema 2: Ketteryys käsitteenä Teema 3: Ketterä toiminta Teema 4: Ketterä toiminta omassa organisaatiossa
Miten itseohjautuvuutta kohti ketterää ajattelutapaa voidaan lisätä koko organisaation tasolla?	Teema 3: Ketterä toiminta Teema 6: Oppiminen ja itseohjautuvuus
Mikä estää organisaatiota toimimasta ketterästi?	Teema 3: Ketterä toiminta Teema 4: Ketterä toiminta omassa organisaatiossa Teema 1: Aikaisempi kokoemus kehittämisen menetelmistä
Mitä kyvykkyyksiä organisaatiossa tarvitaan ketterän ajattelutavan lisäämiseksi?	Teema 4: Ketterä toiminta omassa organisaatiossa Teema 5: Hackathon oppimisen tilana ja paikkana Teema 6: Oppiminen ja itseohjautuvuus

Taulukko 5 Tutkimuskysymyksiä vastaavat haastatteluteemat

Haastattelun aluksi haastateltavilta kysyttiin muutamia kysymyksiä liittyen heidän henkilökohtaisiin työskentelytapoihin ja -menetelmiin, jotka ovat heille itselle tuttuja. Haastateltavia pyydettiin myös kuvaamaan ongelmia, joita he ovat kohdanneet kehitystöiden, projektien, tai hankkeiden läpiviennissä työurallaan. Haastateltavilta pyrittiin kartoittamaan, mitä ketteryys heille merkitsee ja mitä näkemyksiä heillä on ketteryydestä liittyen organisaatioon ja omaan työhön. Kysymyksillä selvitettiin, mitkä ovat haastateltavien mielestä ketteryyttä edistäviä ja toisaalta estäviä tekijöitä organisaatiossa. Haastateltavia pyydettiin kuvaamaan, mitä lähitulevaisuuden tavoitteita Veikkauksen tulisi heidän mielestään asettaa ketterää toimintaa edistääkseen. Ketteryytasotaulukon avulla selvitettiin käsitystä nykytilasta, millä ketteryyden tasolla organisaatio on nyt ja mitä tasoa sen tulisi tavoitella lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Ketterän toiminnan ominaispiirteitä ja muutosta aikaisempaan kartoitettiin sekä yksittäisen työntekijän työnkuvaan että organisaation toimintamalleihin liittyen. Työssä haluttiin selvittää tekijöitä, jotka koetaan vaikuttavan siihen, että omassa työssään voi toimia ketterästi. Olennaista oli myös kartoittaa käsitys asiakkaan kokemasta hyödystä ketterän tekemisen periaatteita noudatettaessa. Haastateltavilta kysyttiin heidän kokemuksiaan Hackathonista, jossa he olivat osallisena keväällä 2018. Tarkoituksena oli koostaa näkemykset siitä, mikä tapahtumassa oli onnistunutta ja miten sitä voisi mahdollisesti jatkossa parantaa. Lisäksi selvitettiin, koetaanko Scrum -viitekehys työmenetelmänä sopivana metodina työstää Hackathonissa ratkaistavia ongelmia. Tässä opinnäytetyössä oppiminen ja itseohjautuvuus ovat avainkäsitteitä ketteryydestä puhuttaessa. Haastatteluissa kartoitettiin, mikä haastateltavien mielestä koettiin tärkeimpänä seuraavana kehityskohteena ja oppimisena organisaatiossa. Lisäksi selvitettiin, mitä kyvykkyyksiä organisaatiossa tarvitaan, jotta ketterän maailman arvot tulisi huomioiduksi.

5.1.2 Tutkimusaineiston analysointi

Saatuja haastattelun tuloksia tarkastellaan suhteessa opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Jo ensimmäisen haastattelun jälkeen on hyvä tarkastella tutkimuksessa käytettyä metodologiaa ja konseptia kokonaisuutena siitä saatujen tulosten suhteen. Kerätyn aineiston osalta tarkastellaan, antaako se tutkijalle mielenkiintoisia tuloksia, jotka saattavat vielä muotoutua yleistettäviksi tekijöiksi ja tukevatko tulokset aiempaa teoreettista tarkastelua aiheesta haastattelujen edetessä. Jos saadut haastattelutulokset poikkeavat huomattavasti aiemmin kerätystä aineistosta, voidaan tarkastella siihen liittyviä syitä ja tekijöitä. (Silverman 2013, 233-234.)

Haastattelut litteroitiin aluksi kukin omalle dokumentille omalla värikoodilla. Litteroinnin jälkeen kunkin haastateltavan vastaukset työstettiin yhtenäiseksi asiaa käsittelevän kysymyksen ja aihealueen mukaan yhtenäiseksi materiaaliksi, jolloin myös esiin nousevien näkemysten toistuvuus ja tärkeäksi koetut aihealueet esiintyivät tekstissä. Haastateltavien vastaukset eri-

telttiin värien lisäksi numeroin, jotka säilytettiin tekstin kappaleissa tulosten käsittelyn loppu-metreille asti. Viimeisestä tulosten työstöversiosta jätettiin numerointi pois. Haastateltavan yksilöivä numerointi jätettiin ainoastaan suoriin tekstiviittauksiin tuloksissa.

Haastattelujen tutkimuskysymyksittäin yhdistetystä laajasta dokumentista työstettiin vastaukset teemakortteihin (taulukko 6), joihin nimettiin värikoodein eriteltyä keskeinen asia. Keskeisen asian nimeämisestä muokkautui lopulta myös tutkimustulosten lopullinen otsikointi. Koostettuja tuloksia työstettiin lopuksi tiivistäen, jotta tuloksista saatiin selkeä luettava asia-kokonaisuus. Teemakorttiin merkittiin myös SWOT-kaavio, joka toimi haastattelijan muistiinpanona siitä, koettiinko asia vahvuutena, heikkoutena, mahdollisuutena, tai uhkana suhteessa asiasisältöön. Merkintöjen tarkoituksena oli jäsentää kokonaisuutta erityisesti niiden kysymysten osalta, joissa haastateltavilla oli mahdollisuus lähestyä kysymystä hyvin toisistaan poikkeavista näkökulmista. Tämän tyyppisiä kysymyksiä teemahaastattelurungossa olivat esimerkiksi: Kerro, miten sinä ymmärrät ja määrittelet ketteryyden? Minkälaisia ajatuksia sinulla on ketterään toimintatapaan liittyen? ja Millä ketterän kyvykkyuden ja kehittymisen tasolla mielestäsi Veikkaus on tällä hetkellä? Lisäksi teemoittelukaaviot helpottavat haastattelumateriaalin hyödyntämisen mahdollisia myöhempiä analysointitarpeita varten.

TEEMA: KETTERYYS KÄSITTEENÄ						
Kysymys 4: Kerro, miten määrittelet ketteryyden? Millaisia ajatuksia sinulla on ketterään toimintatapaan yleisesti?						
Koodi / sivu nro	Värikodit	Keskeinen ilmio/asia	S	W	O	T
	Ajattelutapa, jatkuva parantaminen, projektityö, asiakaslähtöisyys, vuorovaikutus, backlog, retrospektiivi, kommunikaatio, suunnittelu, läpinäkyvyys, roadmap, organisoituminen, viestittämisen					
H1 / 3	No lähdetään sieltä, että ketteryys on lähinnä just ajattelutapa. Et se täytyy tavallaan lähteä siitä yksilöstä. Se lähtee siitä tilanteesta, että miten tavallaan lähtee haasteisiin, tai ongelmiin, tai projektiin. Se lähtee siitä eka. Kun ajattelutapa on oikea, niin siihen tulee se toimintamalli sit.	Ajattelutapa			x	
H1/ 3	Seuraavaksi on ketterän kehittämisen manifesti - agile manifesti, tosi hyvä siihen. Siihenkin on tullut vähän versioita, joissa hyviä pointteja myös. Sit toi mistä mä tykkään, joka on sitä ketteryyttä myös, että tehdään työntekemisestä hauskaa, tai mukavaa ehkä.. siis mielekästä. Se on ihan hyvä lähtökohta mun mielestä koska .. Sit on se jatkuva parantaminen, se on kans tosi tärkeä. Aina halutaan kehittyä ja olla parempia.	Ajattelutapa jatkuva parantaminen	x		x	
H1/4	Sitä kautta aletaan sitten pikkuhiljaa päästä niihin prosesseihin. Ei ole pelkästään niin, että ollaan ketteriä kun tehdään sillä tavalla, missä lukee ketterä. Ketteryys - siis Scrum. Scrum on ketterä prosessi joo, ketterä tapa tehdä asioita, mut se ei sitä vielä sano et sä oot ketterä, jos teet Scrumilla, kun siihen liittyy niin paljon muuta. Kuten esimerkiksi just se, että sä menet sinne ulos kysymään siitä asiakkaalta.	asiakaslähtöisyys			x	
H2/2	Sitten siitä seuraa niitä muita asioita ja mitkä on tietenkin ketteryydessä ja leanissa, niin mietitään esim., että teemmekö tätä asiaa juuri nyt aina järkevimmällä tavalla. Tehdäänkö niin, ettei synny hukkaa, tai että syntyis mahdollisimman vähän ja tää tyyppisiä juttuja, mutta kaiken ytimessä on se, miten sitä asiaa tehdään ja miten siellä minne se muutos halutaan saada aikaiseksi, niin mitä siellä nyt tapahtuu, mitkä on ne oikeat todellisuudet niille ihmisille, jotka tekee sitä ja niille, joille se lopputulos tulee. Ja siitä pitäisi olla ihan johdossa asti ymmärrystä, muuten ei voi olla ketterää. Jos ei ota aikaa tehdäksen tuota, niin ei voi muuttua.	jatkuva parantaminen vuorovaikutus	x			
H2/2	Mun mielestä useimmiten ketterä on sillä lailla, että toteutustiimi on ottanut ketteriä menetelmiä käyttöön ja kukaan heidän ympärillään ei ymmärrä ketteryydestä mitään, että osaisi ja auttaisi tiimiä toimimaan ketterästi. Se on usein se tilanne. Ja sitten kun joku tiimi on ketterä, niin johto saattaa julistaa, että olemme ketteriä. Käytännössä se tarkoittaa vain, että koko talo ei ole, mutta se yksi, tai ne jotkut tiimit on. Se on yleisin tilanne.	Ajattelutapa		x		
	Ketteryys on mun mielestä ennen kaikkea tällainen mindset, ajattelutapa ja jos sitä ei ole vielä sisäistänyt, niin ei ole vielä					

Taulukko 6 Teemakortti esimerkkinä tutkimusaineiston jäsentelystä

5.2 Tutkimuksen tulokset

5.2.1 Ketteryyssäitys ja -tavoitteet

Seuraavassa luvussa esitellään teemahaastattelussa eniten esiin nousseita näkemyksiä siitä, mistä ketteryydessä haastateltavien mielestä on kyse ja mitkä ovat ketteryyden olennaisimmat tunnuspiirteet. Osalle haastateltavista käsitys ketterästä tuntui olevan hyvinkin selkeä. Muutama haastatelluista kertoivat puolestaan avoimesti, että esimerkiksi Scrum -ketterän viitekehityksen termistö on heille täysin vieras. Ketteryydestä puhuttaessa, haastateltavat toivat kukin selkeästi esiin, mistä näkökulmasta he asiaa katsovat.

No lähdetään sieltä, että ketteryys on lähinnä just ajattelutapa. Et se täytyy tavallaan lähteä siitä yksilöstä. Se lähtee siitä tilanteesta, että miten tavallaan lähtee haasteisiin, tai ongelmiin, tai projektiin. Se lähtee siitä eka. Kun ajattelutapa on oikea, niin siihen tulee se toimintamalli sit. (H1)

Koettiin vahvasti, että organisaatiolle ja tiimeille tarvitaan aiempaa enemmän tekemisen tilaa ja organisaation uuden strategian myötä se nähtiin nyt mahdolliseksi. Muutoksen ymmärrettiin vaativan rohkeutta ja tilaa myös ajattelulle. Haasteena puolestaan nähtiin, että ketteriin menetelmiin aletaan helposti yhdistämään tietynlaista idealismia, jonka ei katsottu kuuluvan ketteryyteen. Tekijöiden on ymmärrettävä, että on esimerkiksi olemassa odotusarvo, milloin jokin asia on valmis. Kuitenkaan tarkoitus ei ole suorittaa liikaa, vaan tarvitaan myös luovaa kulttuuria. Jokaisen organisaation tulee pyrkiä tasapainoon ja nähtiin pitkälle johtamiskysymyksenä, että löydetään yhteinen kieli ja sopiva tila toteuttaa tavoite. Ratkaisun avaimena nähtiin yhteisen ymmärryksen löytäminen puhuttaessa ketterän menetelmän filosofia verrattuna perinteiseen ulkoa ohjattuun ja kontrolloituun toimintamalliin. Rahan, tai osaamisen ei niinkään koettu olevan esteenä.

Yhteneväisesti haastatteluissa ilmeni, että ketterän tekemisen mallissa toimintaa voidaan nopeasti muuttaa tilanteen vaatimalla tavalla. Jos havaitaan este, siihen on tarkoitus reagoida mahdollisimman nopeasti ja varhaisessa vaiheessa. Päämäärän on oltava selkeä, mutta valikko, jolla päämäärään päästään, voi olla vaihteleva. Ketterä toteutus nähtiin myös siinä, että välitavoitteista voidaan joustaa, kun nähdään kokonaisuus, jota ollaan tekemässä.

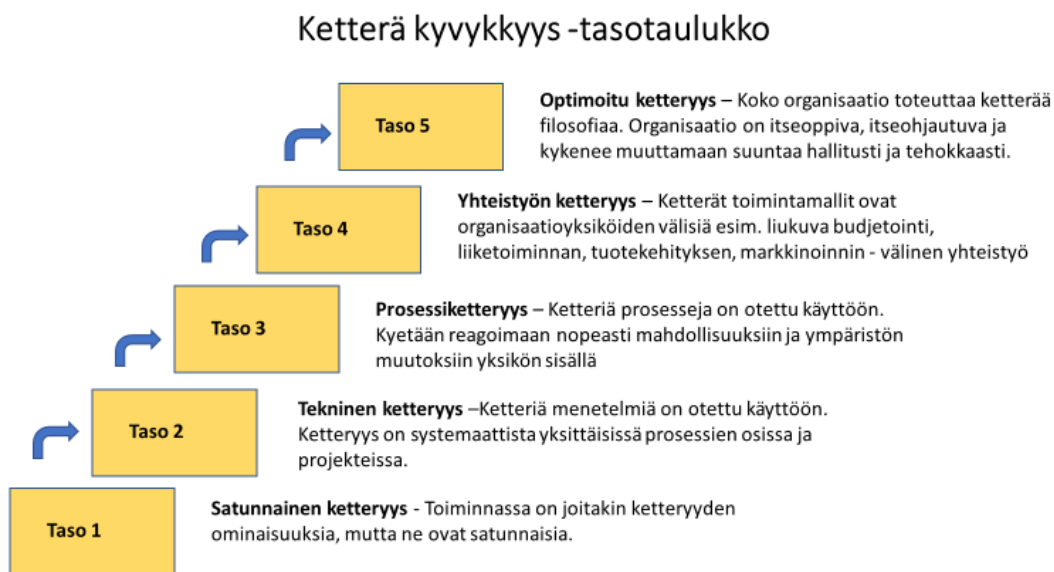
Muutama haastateltavista koki ketteryyden ilmenevän usein niin, että toteutustiimi on ottanut menetelmiä käyttöön, mutta muu organisaatio heidän ympärillään eivät ymmärrä ketteriä toimintamalleja auttaakseen tiimiä toimimaan ketterästi. Useat haastateltavista kommentoivat myös, että ketteryyden mielletään olevan myös eräänlainen muotisana. Pidettiin ilmeisenä, että eihän mikään firma halua julistautua - ei ketteräksi. Yleinen mielikuva haastateltavien keskuudessa oli, että usein yrityksen johto julistaa organisaation olevan ketterä, vaikka todellisuudessa vain muutamat sen tiimit ovat.

Mun mielestä useimmiten ketterä on sillä lailla, että toteutustiimi on ottanut ketteriä menetelmiä käyttöön ja kukaan heidän ympärillään ei ymmärrä ketteryydestä mitään, että osaisi ja auttaisi tiimiä toimimaan ketterästi. Se on usein se tilanne. (H2)

Haastateltavista johtotaso esitti mielenkiintonsa Agile johtamiseen ja miten ketterää yritystä johdetaan korporaatiotasolla, tai strategiatasolla. Koettiin, että Agile johtaminen tulisi jollain tavalla ottaa esiin ja perehtyä, mitä se johtajilta vaatii. Katsottiin, että se tarkoittaa esimerkiksi luopumista tietyistä rooleista, päätösvallasta ja suunnitelmallisuudesta. Visiona ketterästä organisaatiosta mainittiin Agile -strategiaprosessi, joka olisi jatkuvasti päivittyvää, työympäristön merkkejä aktiivisesti lukevaa, muuttuvaa ja joustavaa.

Ketterän kyvykkyyden nykytila ja tavoitetaso

Haastateltaville esiteltiin Ketterä kyvykkyys -tasotaulukko (kuvio 10), josta pyydettiin määrittämään, millä tasolla heidän näkemyksen mukaan organisaatio on nykyhetkellä ja mikä olisi hyvä tavoitetaso. Lähes poikkeuksetta haastateltavat arvioivat organisaation tasolle 2 ja tavoitteeksi tason 5 (taulukko 7).



Kuvio 10 Ketterä kyvykkyys -tasotaulukko

Haastateltavat	Nykyinen taso	Tavoitetaso
H1	2	5
H2	2,5	5
H3	2,5	4 tai 5
H4	2	4 jopa 5
H5	2	5 myös 4 hyvä
H6	2	4 jopa 5
H7	2,5	4,5
H8	2	5

Taulukko 7 Ketterän kyvykkyyden nyky- ja tavoitetaso

Ketteryyden tason määriteltiin olevan hieman erilainen riippuen siitä, mistä organisaation osasta on kyse. Miellettiin, että ketteryyden taso on ollut viimeiset kahdeksan vuotta lähes sama puhuttaessa esimerkiksi pelitiimeistä, tai digitaalisen myynnin tiimeistä. Ketteryyden kehittämisessä haasteita ei koettu niinkään tiimin sisäisenä, vaan ennemminkin tiimin ulkopuolisina tekijöinä, koska joudutaan esimerkiksi optimoimaan liiketoimintasuunnitelmaan ja budjetointiin, joiden toimintaperiaatteet koettiin poikkeavan ketteristä menetelmistä.

Jokainen haastateltavista vastasi varmuudella, että organisaatio on vähintään tasolla kaksi. Tasoa kaksi perusteltiin sillä, että organisaatiossa on monia tiimejä, jotka toimivat systemaattisesti ja parantavat tekemistään omassa työympäristössään niiden ihmisten kanssa, joilla on omaan tekemiseen vaikutusvaltaa. Ketteryyden tasosta kaksi tuotiin esimerkkinä, että tuoteprosessi on kuvattu ja se on helpottanut tekemisen ketteryyttä. Kuitenkin koettiin, että prosessissa on useita osia, jotka eivät tue prosessiketteryyttä. Ketteryyden tasoa kaksi perusteltiin sillä, että toimintamallit koettiin enemmän tiimien itse hyväksi kokemaksi tavaksi työskennellä tehokkaasti sen sijaan, että siihen oltaisi organisaatiotasolla millään tavalla sitouttu, tai tehty rajattuja päätöksiä.

Emme ole prosessiketteriä, vaan olemme osassa prosessia teknisesti ketteriä.
(H2)

Teknisen ketteryyden tasoa kuvailtiin sillä, että ketterä perusajattelu ei ole vielä koko organisaatiotasoisista. Silloin tiimit, jotka haluavat olla ketteriä, yrittävät toimia ketterien periaatteiden mukaisesti. Koettiin kuitenkin olevan vaikea päästä teknistä tasoa pidemmälle, jollei muu organisaatio toimi samoilla periaatteilla. Näkemys oli, että aina ei ehkä ihan ymmärretä sitä, että jos halutaan organisaation toimivan ketterästi, niin myös niin sanottujen tukitiimien pitäisi soveltuvilta osin ottaa menetelmät käyttöön, jotta ketteryys olisi mahdollista niille, joille se on välttämätön ja pakollinen tapa toimia.

Huomioitiin, että on iso pyrkimys päästä tasolle neljä, josta nyt ensivaiheessa hyvänä esimerkkinä tuotiin esiin uudistettu liukuvan budjetoinnin lanseeraus. Organisaation uusi budjetoinnin malli miellettiin positiivisena ja sen koettiin olevan mahdollinen kehitysaskel ketteryyden tasolla ylöspäin. Ideaalitasona nähtiin taso viisi, mutta sen koettiin vaativan valtavaa työtä ja panostusta jopa 10 vuoden aikavälillä. Kuitenkin tasolle neljä koettiin, että on mahdollista päästä melko nopeastikin, strategiakauden tai vähintään viiden vuoden aikana. Valtaosin haastateltavien mielestä tavoitetason tulisi empimättä olla viisi. Kuitenkin tason viisi toimintamallin katsottiin edellyttävän erittäin suuria muutoksia organisaatiossa ja vaativan aikaa. Ketteryyden esteeksi tuotiin toistuvasti esiin näkökulma johtamisesta. Koettiin, että mikäli johdon tahtotila, tai aika ei riitä paneutua ketteryyteen, niin kattavaa muutosta ketteryyteen ei tule organisaatiossa tapahtumaan. Tasojen kaksi ja viisi (kuvio 10) välissä koettiin olevan valtavan suuri ero ja tason viisi ketteryys tarkoittaisi valtavia muutoksia organisaatiossa. Tuotiin esiin, että harva malttaa edes miettiä tason viisi edellyttämiä muutoksia.

Mutta väitös on ja maailmalta löytyy paljon todistusaineistoa, että kannattaisi ja palkinnot ovat siellä toisessa päässä isot. Palkinto voi olla myös se, että sä olet vielä olemassa. (H2)

Ylimmän tason viisi ketteryystaso miellettiin erittäin haastavaksi toteuttaa yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät huomioiden. Organisaatioon miellettiin kohdistuvan melko paljon reunaehtoja, jotka ovat yrityksestä itsestään riippumattomia, kuten viranomaistahon määräykset. Koettiin, että on melko paljon asiakokonaisuuksia, jotka eivät niinkään täytä ketterän filosofian määrittystä ja joiden olemassaolo on kuitenkin hyväksyttävä. Tuotiin esiin myös näkökulma, että 4,5 tasoinen ketteryys voisi tarkoittaa sitä, että organisaation sisäisesti toimitaan mahdollisimman ketterästi ja pyritään säästämään aikaa ja resursseja sillä, ettei esimerkiksi yritetä liikaa muuttaa organisaation ulkopuolelta määritettyä byrokraattista toimintamallia. Tasolle viisi päästäkseen toimenpiteinä mainittiin esimerkiksi vastuun ja vallan siirtämistä tekijöille. Koettiin tärkeänä, että sen sijaan, että kerrotaan mitä pitää tehdä, kerrotaan tavoitteet ja miksi tehdään.

Asiakasnäkökulma ja osallistaminen

Haastatteluissa yhtenä merkittävimpänä ketterään toimintatapaan liittyvänä tekijänä nousi asiakas, tai loppukäyttäjä, jonka näkökulma tulisi olla kirkkaana tekijöiden mielessä koko prosessin ajan. Asiakkaan tuntemukset tulisi ohjata sitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. Eri-tyisesti haastateltavien keskuudesta ne, jotka eivät suoranaisesti tehneet työtä ICT:n ympäristössä, kokivat, että erityisesti ideointivaiheessa asiakasymmärryksen hankinnan puolesta voitaisiin tehdä enemmän töitä. Koettiin, että asiakastarpeen testaaminen tulisi olla hyvin paljon nykyistä kevyempää, jolla tarkoitettiin helppoutta ja nopeutta. Vahva näkemys oli, että tarvitaan prosessi, jossa konkreettisesti mennään asiakkaan luo, tai pyydetään asiakasluokse. Koettiin tärkeänä selvittää, mikä tietyssä tuotteessa, tai palvelussa on loppukäyttäjän

kannalta merkityksellistä. Ketterän tekemisen edellytykseksi tuotiin esiin työnalla oleva asiakasymmärryksen hankinnan -prosessi. Pääpiirteissään siinä kutsutaan asiakkaita luokse ja mennään asiakkaiden luo. Tulee olla tavoite, mitä esimerkiksi asiakkaita osallistavalla työpajalla, tai asiakkaiden mukaan ottamisella haetaan. Kyse voi olla ideatason hypoteesien testausta, tai myös käyttöliittymätestausta, jolloin tekemisen todettiin tosin olevan jo aika pitkällä.

Se on niin kuin ketterässä kehittämisessä, että mahdollisimman nopeasti pitää saada jotain aikaan, jotta voidaan asiakkailta, tai loppukäyttäjillä testata sitä, että miten se asiakas näkee sen ja mikä on mahdollisesti se hyöty, minkä asiakas siitä saa. (H8)

Haastateltavien mielestä asiakkaan ajateltiin olevan ketterän toiminnan keskiössä. Koettiin tärkeänä ymmärrys siitä, että mitä lähempänä asiakasta ollaan, sitä lähempänä ollaan ymmärrystä siitä, mitä oikeasti kannattaa ja tarvitsee tehdä. Huomioitiin, että tarkoituksena ei ole toimittaa asiakkaalle juuri sitä, mitä hän pyytää, vaan selvitetään, miksi hän haluaisi kyseisen tuotteen ja mitä lisäarvoa se tuottaa? Koettiin, että linkki asiakkaaseen voitaisiin rakentaa nykyistä vahvemaksi. Haastattelussa tuotiin esiin, että asiakkaan mukaan ottaminen koetaan ehkä hieman rasitteena. Ajatellaan, että se hidastaa tekemistä ja asiakkaan kohtaaminenkin voi olla hankalaa. Asiakkaista voidaan myös mieltää, että heillä on osaamisen puutetta, tai että he eivät tiedä, mitä he haluavat. Huomioitiin, että eihän asiakkaat välttämättä tiedäkään mitä haluavat, mutta tarvitaan ammattitaitoa ja osaamista kaivaa esiin ne asiat, joilla on asiakkaalle merkitystä. Asiantuntijuuden painotettiin tarkoittavan muutakin kuin, että ymmärretään esimerkiksi koodaamista, tai tuoteominaisuuksia. Mahdollisuutena nähtiin se, että kun asiakkaan näkökulma saadaan esiin, niin pienillä muutoksilla voidaan saavuttaa isojakin hyötyjä.

Kulttuurimuutos työnteossa

Haastatteluissa tuotiin esille, että ketteryydessä työajan käyttö poikkeaa esimerkiksi siinä, miten kokoonnutaan minkäkin asian ääreen. Kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia tehdään paljon, jonka huomioitiin nopeuttavan ja tehostavan työskentelyä. Koettiin lisäksi, että tavoite muodostuu tiimin jäsenille selkeämmäksi, kuin että toimittaisiin yksin. Isona muutoksena nähtiin työn johtaminen. Perinteisen työn johtamisen katsottiin jäävän melko vähälle. Johtajuudesta tulee enemmän valmentamista, koska asiat ja tekemiset ohjautuvat jo menetelmässä. Lisäksi lähtökohtaisesti miellettiin, että ketterin menetelmin työskentelevän henkilön työpäivät ovat mielekkäämpiä, koska toimitaan tiimeissä, jossa saa vastuuta ja toimintavapautta omassa tehtävässä. Oman työn ketteryyteen sanottiin vaikuttavan tavoitteet, esimies, tiimi ja lähimmät sidosryhmät. Lisäksi yleisellä tasolla ilmaistiin muut ihmiset ja heidän odotukset toiminnalle.

Siihen ajattelumalliin pitkälle kuuluu se itseohjautuvuus. Eli tavallaan sitä vastuuta pitää antaa, mutta myöskin sitä pitää ottaa. Monesti se vieläkin menee,

että tekijä odottaa, että kerro mitä teen, kun se pitää olla enemmän sitä suuntaa, että pitää itse miettiä ja ratkaista ja pohtia, että miten nää asiat kannattaa mun mielestä hoitaa ja ratkaista. (H5)

Haastateltavat kokivat ketteryudessa olennaisena tekijänä sen, että voidaan ennalta nopeasti testata jotain asiakkaiden kanssa, jolloin päästään nopeasti reagoimaan siihen, ollaanko meidän oikeaan suuntaan vai ei. Ketteryyteen katsottiin kuuluvan vahvasti asioiden kokeilu ja uskallus näyttää keskeneräisiä töitä. Näkemyksenä tuotiin esiin, että vaatii myös rohkeutta ja luottamusta näyttää keskeneräisiä töitä muille, koska ne voivat sisältää esimerkiksi ajatusvirheitä ja puutteita yleisesti.

Yksittäisen henkilön työnkuvassa ketteryyden koettiin ilmenevän niin, että ihmisten välistä kommunikaatiota on paljon enemmän, kuin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. On olemassa säännöllisiä kiinnepisteitä, joissa keskustelua käydään riittävästi. Näin ollen myös itseohjautuvuuden koettiin lisääntyvän. Tiimi, tai henkilö pystyy joustavasti vaihtamaan tekemisen kohdetta kohti tavoitetta. Ketteryyden katsottiin tekevän työstä vaativampaa, koska pitää ymmärtää oma rooli osassa kokonaisuutta. Ketteryydellä ymmärrettiin, ettei välttämättä ole niin selkeää ohjeistusta siitä, miten, missä ja millä ajalla työ pitää saada tehdyksi. Sitoutumista työhön ja työn tekemiseen koettiin vaadittavan enemmän.

Läpinäkyvyys

Kolmantena vahvana esiinnousseena ketteryyden tekijänä tuotiin esiin läpinäkyvyys. Sen tärkeys koettiin siinä, että saadaan jatkuvasti jotain näkyvää esille. Esimerkiksi näkyväksi tehty tuotteen toiminnallisuuden katsottiin olevan paljon helpommin muiden ihmisten ymmärrettävissä ja kommentoitavissa, sen sijaan, että ainoastaan kirjallisesti kuvattaisiin, että "tällainen on tulossa" (H5). Tiimin tavoitteena on lähtökohtaisesti saada aina jotain näkyvää tehdyksi, jolloin voidaan kommentoida juuri sitä, mitä siihen mennessä on saatu näkyväksi ja tehdyksi. Tämän katsottiin myös edistävän tiimin työtä jatkuvasti. Katsottiin, että ketteryydessä kommunikoinnin ja läpinäkyvyyden tarve kasvaa.

Ketteryyteen liittyy sellaisia peikkoja, että voi tehdä mitä sattuu. Eihän se ole totta. Mutta millä todistat, jos sulla ei ole sitä läpinäkyvyyttä, että täällä tehdään just niitä asioita, joita te halutte. (H7)

Haastatteluissa tuli esiin, että joskus organisaatiossa on kohdattu näkemykseen, että ketterä tekeminen ei olisi suunniteltua tekemistä ja että saatetaan kohtaa oudoksi koettuun mielikuvaan, jonka mukaan tehdään mitä halutaan. Haastateltavat itse kokivat asian täysin päinvastaiseksi. Perusteluna asiaan tarkennettiin, että suunnittelua tehdään keskimäärin kahden viikon välein ja päätetään, mitä tehdään seuraavaksi. Suunnittelua koettiin olevan paljonkin suhteessa muuhun tekemisen malliin. Lyhytaikaisissa Sprinteissä tehdään tavoitteellista tekemistä lyhyeksi ajaksi eteenpäin, sen sijaan, että laaditaan yksityiskohtaisia suunnitelmia vuoden päähän. Jatkuvasti saadaan näkyvää valmista aikaiseksi.

Se mikä on tärkeää ketterässä, niin läpinäkyvyys. Että saadaan jatkuvasti jotain sellaista näkyvää. Kun ihmisten on paljon helpompi kommentoida jotain näkyvää, kuin että se on jotakin jossain ja yritetään kuvailla sitä, että tällainen on tulossa. (H5)

Johdon tasolta teemahaastattelun merkittävänä osana ketteryyskäsitteiden suhteen tuotiin esiin positiivisena merkityksenä se, että tietoa jaetaan, eikä sitä pantata. Ymmärrys oli myös se, että läpinäkyvyys vaatii uskallusta olla arvostelun kohteena. Lähtökohdaksi ilmaistiin, että halutaan ehdottomasti tietää ja nähdä miten asiat todella ovat, mutta koettiin olevan eri näkemyksiä siitä, mitkä ovat keinot oman ymmärryksen kasvattamiseksi. Yhteinen näkemys johdon tasolta oli haastatteluiden mukaan se, että tänä päivänä organisaatiossa ei voi olla yksi suuri ja viisas, joka sanoisi esimerkiksi, että "jätä tuo ja ota tuo tilalle" (H7). Johtajatasolla kannalta läpinäkyvyys nähtiin tärkeänä asiana, sillä sen katsottiin synnyttävän myös luottamusta. Halutaan näkyvyys suunnasta, jonne ollaan menossa ja ymmärtää se. Luottamuksen koettiin herättävän se, kun pystytään osoittamaan, että toiminta vastaa kerrottua suuntaa ja sitä edellyttävät asiat tapahtuvat.

5.2.2 Ketterä ajattelu ja -toiminta

Teemahaastatteluun osallistuvien kesken kartoitettiin, mikä on heidän näkemyksensä siitä, miten ketteryys ilmenee organisaatiossa ja mitkä ovat heidän mielestään olennaisimmat asiat, jotka ketteryyteen liittyvät. Voidaan olettaa, että eri ihmisillä on erilaisia käsityksiä siitä, mitä ketterällä ajattelutavalla, tai toiminnalla tarkoitetaan. Seuraavassa luvussa esitellään teemahaastatteluiden yhteenveto siitä, miten ketteryys käytännön tasolla ymmärretään organisaatiossa.

Ehkä se suurin asia on se ketterä ajattelutapa, tai se Agile mindset. Tavallaan se on enemmän ajattelutapa, kuin että se on työväline, tai prosessi. Se on enemmänkin se suhtautuminen siihen tekemiseen, suhtautuminen muutokseen ja mitä siinä projektin aikana tapahtuu. Sitten se asiakkaan huomioiminen joka vaiheessa. Ne on asioita, jotka tulee nyt ensimmäisenä mieleen. (H5)

Agile mindset - ajattelutapa

Ketteryydessä olennaisimpana ja useimmiten ensimmäiseksi tekijäksi haastateltavat nostivat esiin mindsetin, ajattelutavan. Käsitteenä ketteryys kuvattiin enemmän ajattelutapana, kuin työvälineenä, tai prosessina. Haastateltavat kuvasivat ajattelutavalla tarkoitettavan enemmänkin suhtautumista tekemiseen, suhtautumista muutokseen ja suhtautumista siihen, mitä esimerkiksi projektin aikana tapahtuu. Kysyttäessä haastateltavilta, miten ymmärtää ja käsittää ketteryyden, oli yleisin vastaus, että ketteryys on ajattelutapa -mindset. Ajattelutavan koettiin lähtökohdaisesti alkavan yksilöstä ja tilanteesta, siitä miten suhtautuu haasteisiin, ongelmiin, tai projektiin. Toimintamalli luokiteltiin tulevan ajattelutavan jälkeen. Haasteellisena koettiin yksilön asenteisiin liittyvää maailmankatsomusta, tai näkemystä asioista, jotka usein liittyvät hierarkiaan ja oletukseen siitä, ettei voida tehdä asioita, koska johto ei ole antanut siihen ohjeita, tai lupaa.

Ketteryys on mun mielestä ennen kaikkea tällainen mindset, ajattelutapa ja jos sitä ei ole vielä sisäistänyt, niin ei ole vielä ketterä. On mahdollisesti tutkijamassa, mitä voisi olla, mutta ei ole vielä sisäistänyt sitä. Enkä ole kaikilta osin varma olenko itsekään, vaikka olen nyt pyrkinyt ketteröitymään vuodesta 2008 lähtien. (H2)

Haastatellut kertoivat ketterän ajattelutavan ilmenevän esimerkiksi oppimisen- ja ymmärtämisen haluna siihen, mitä realismi todella on. Esimerkiksi johtajan roolissa ei ole niinkään tarpeellista kertoa, miten lopputulos saavutetaan, vaan ensisijaisesti tulisi mennä katsomaan, miten kyseistä työtä tällä hetkellä tehdään ja kuunnella kyseisen työn tekijöitä ja sitä kautta pyrkiä saavuttamaan itselle ymmärrystä, miten asiat oikeasti ovat. Ajattelumallilla haastateltavat tarkoittivat, ettei päätöksiä perusteta oletukseen, tai kuvitelmaan, vaan pyritään saavuttamaan mahdollisimman realistinen tilannekuva. Ymmärryksen kuvailtiin syntyvän siitä, että johtotasolta tekemistä mennään aidosti katsomaan ja kuuntelemaan, miten kyseistä työtä tehdään. Mahdollisimman realistisen käsityksen muodostamisessa kunnioitus toisten ihmisten kanssa tehtävään vuorovaikutukseen katsottiin ilmenevän ketterän toiminnan perusarvona.

Eli hyvin inhimillisistä asioista on kyse. Jos menee ja kysyy ja ottaa selvää, mitä siellä tapahtuu ja miltä se tuntuu ja miten ne ihmiset toimivat. (H2)

Jatkuva parantaminen ja vuorovaikutus

Haastateltavat kokivat ketteryydessä olennaisena jatkuvan parantamisen, eli Scrum -termistössä retrospektiivit. Miellettiin, että monessa tilanteessa kannattaa yhteisvoimin miettiä, miten voitaisiin toimia paremmin? Jokainen pystyy työstämään myös henkilökohtaisesti, miten esimerkiksi omaa työpäivää voisi parantaa. Tärkeimpiin kehityskohteisiin otettiin esiin kommunikaatio ja toisten auttaminen. On tärkeää jakaa tietoa esimerkiksi siitä, mitkä työasiat itsellä toimivat hyvin. On muistettava, että asiat syntyvät ihmisten kautta. Esimerkkinä tuotiin esiin, että kattavasta portfolion hallintajärjestelmästä ei ole niinkään hyötyä, jos ihmiset ei oikein osaa sitä käyttää, tai parantaa sitä.

Jatkuvan parantamisen ajattelumallia verrattiin esimerkiksi luontoon. Ajatus on, että ei olla koskaan valmiita, koska mikään ei ole. Luontokin muuttuu koko ajan. Jatkuvassa parantamisessa systemaattisesti tarkkaillaan, että toimitaanko nyt niin järkevästi kuin mahdollista? Jos huomataan, että toisella tavalla voitaisiin toimia järkevämmiin, niin sitten tehdään niin. Ketteryyteen ajateltiin sisältyvän myös se, että työntekeminen on mielekkäämpää ja työntekeimestä on lupa tehdä hauskaa ja mukavaa, koska toimitaan yhdessä yhteisen tavoitteen eteen. Kun tehdään yhdessä, tapahtuu enemmän vuorovaikutusta. Käytännön päivittäisessä tekemisessä ketteryydessä tuotiin esiin esimerkiksi Scrum -toimintamalliin kuuluvat planning, daily, preview ja retrospektiivit, jotka katsottiin nimenomaan vaativan oman työn kehittämistä ja keskittymistä tekemisen malliin, kuten miten toimitaan yhdessä tiiminä. Jatkuvan kehittämisen nähtiin tarkoittavan pääpiirteissään sitä, että pohditaan, miten asioita voitaisiin tiiminä tehdä paremmin.

Mun mielestä ne on aika vapauttavia, koska ne antaa mahdollisuuden puhua sellaisista asioista, jotka jäis muuten käsittelemättä kokonaan. Vannon kyllä retrojen nimiin, eikä niiden tarvitse olla kauhean pitkiä. (H3)

Retrospektiivillä tarkoitetaan Scrum -ketterän prosessin tapahtumaa, jossa pohditaan säännöllisesti, miten tekemistä voidaan parantaa. Retrospektiivejä pidetään tekemisen sisällä ja silloin, kun kokonaisuus on valmis. Haastatteluissa nousi esiin näkemys, että jatkuvalla parantamisella pystytään tekemään isojakin muutoksia pitkällä aikavälillä. Esiin nousi myös huolenaihe siitä, että helposti voi käydä niin, että retrospektiivi jätetäänkin pitämättä. Retrospektiivien pitäminen koettiin tärkeänä, koska sitä kautta seuraavan sprintin, tai projektin katsottiin onnistuvan paremmin. Retrospektiivit koettiin myös olennaisina ja ikään kuin vapauttavina siitä syystä, että ne antavat mahdollisuuden käsitellä asioita, joita ei välttämättä muuten otettaisi esiin ollenkaan.

Asiakkaan kokema hyöty ja kokeilukulttuuri

Haastatteluiden aikana korostettiin useassa yhteydessä asiakkaiden mukaan ottamista tekemiseen. Tällä ei tarkoitettu asiakaskyselyitä, tai niinkään asiakaskannan ymmärtämistä, vaan fyysistä läsnäoloa. Asiakkaan kanssa kanssakäymisen katsottiin mahdollistavan nopeamman kehittämisen. Lähetettyjen kyselyiden koettiin tuottavan lähinnä lisää kysymyksiä, sen sijaan, että vastauksia haettaisiin kysymällä suoraan asiakkaalta jatkokysymyksiä. Esimerkiksi toistuvan miksi -kysymyksen esittämisellä viitattiin Japanista Toyotan tehtaalta lähteneeseen Lean -malliin, jossa yksi metodi on kysyä asiakkaalta seitsemän kertaa miksi, jotta päästäisi lähemmäksi asiakkaan alkuperäistä ratkaistavaa ongelmaa. Kirjallisella kyselytutkimuksella vastaaviin tuloksiin ei koettu pääsevän. Kyselytutkimuksilla katsottiin olevan oma merkityksensä, mutta huomioitiin ettei se ole sama kuin yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa.

Jos se asiakas ei hyödy siitä, niin ei mekään hyödytä. (H8)

Näkemys oli, että on tärkeää olla jotain, millä merkityksellisyys arvioidaan. Tällä tarkoitettiin nimenomaan asiakasymmärryksen hankintaa ja loppukäyttäjän mukaan ottamista. Epävarmuustekijänä mainittiin, että valtaa ja vastuuta annettaessa on olemassa riski, että ruvetaan helposti tekemään asioita, joita itse haluaa ja itse kokee, että näin tulisi tehdä. Tuotetta, tai palvelua koskevat päätökset ei tulisi perustua vain mielipiteeseen, vaikka sen taustalla olisi-kin vankkaa kokemusta aihealueesta. Haastateltavat toivat myös esiin näkökulman, ettei ketterän tekemisen tae ole vielä se, että sanotaan tekevän esimerkiksi Scrum -prosessin mukaan. Yhtenä esimerkkinä tästä pohdittiin, että osataanko oikeasti ottaa asiakas mukaan kehittämiseen, tai kysyä asiakkaalta oikeita asioita. Esimerkiksi Scrum -viitekehys ei anna konkreettista ohjetta siihen, miten asiakas kohdataan. Tuotiin esiin, että kukaan ei ole kuitenkaan kieltänyt puhumasta, tai kontaktoimasta suoraan asiakkaalle.

Asiakas hyötyy siitä, kun me käytetään meidän resursseja tehokkaasti. Asiakas saa nopeammin asioita, jotka se kokee merkitykselliseksi. Se on se asiakkaan saama hyöty siitä. (H8)

Asiakkaan koettiin hyötyvän ketteryydestä, mikäli tiimit toimivat niin kuin niiden ketterän ajattelutavan mukaan pitäisi toimia. Jatkuvasti tulisi varmistaa asiakkaalta se, ollaanko meidän oikeaan suuntaan. Vahva näkemys oli, että osittain niin jo tehdäänkin. On olemassa esimerkiksi kuukausittainen Demotanssit -tapahtuma, joka on kaikille avoin pelisuunnitteluprosessissa olevien pelien esittelytilaisuus. Pääsääntöisesti keskeneräisiä pelejä esitellään organisaation sisäisesti, josta huomioitiin positiivisena se, että osallistujina on laajasti henkilöstöä, jotka eivät esimerkiksi itse juurikaan pelaa. Demotanssit tapahtumana nähtiin erinomaisena kehitysaskelena, mutta koettiin, että loppukäyttäjät tulisi saada vielä vahvemmin mukaan.

Kokeilukulttuurin lisääminen koettiin erittäin olennaisena ketterässä tekemisessä. Tällä tarkoitettiin lähinnä, että on tärkeää kokeilla sitä mitä ollaan aikeissa lähteä tekemään. Kun on lista ideoita, niin kevyellä menetelmällä pitäisi päästä kokeilemaan, mikä olisi kannattavaa ja jatkokehityksen arvoista. Miellettiin, että usein nimenomaan prosessin alkupään ketterä tekeminen puuttuu. Haastatteluissa mainittiin pidettävän jopa arpapelinä toimintamallia, jossa esimerkiksi 1-3 päivässä tulee päättää, mitä ruvetaan tekemään ja tietoperustana on vain hypoteeseja, tai liiketoimintaryhmän palaverissa koottua materiaalia. Kootut materiaalit perustuvat toki asiantuntemukseen ja kokemukseen, mutta valinta voi silti olla väärä, jos ei huomioida kokonaiskuvaa toimintaympäristöstä ja nykytilasta. Yhtenä ketteryyden tunnuspiirteisiin kuuluvana tekijänä teemahaastattelussa nousi toistuvasti esiin lähtökohta, että asioita ei määritellä valmiiksi loppuun asti. Tiedetään, mikä ongelma tulee ratkoa, tai mihin tarpeeseen vastataan.

Backlog ja priorisoinnin tärkeys

Ketteryyden käsitettä kysyttäessä, muutama haastateltava toi esiin Backlogin - eli tehtävälistan ja sen tärkeyden. Puhuttaessa tehtävälustasta, poikkeuksetta samassa yhteydessä haastateltavat kertoivat tehtävien priorisoinnista, tarkoittaen asioita, mitä päätetään tehdä, mitä jätetään tekemättä ja missä kohdassa lopetetaan. Yhteisymmärryksen ja kommunikaation kautta koettiin pääsevän optimaaliseen tulokseen siitä, milloin tuote on valmis. Ketterässä tekemisessä tärkeänä miellettiin myös se, että asioita tehdään valmiiksi, eikä tehdä liikaa asioita samanaikaisesti. Muutoin riskinä koettiin se, ettei saada oikein mitään valmiiksi ja projektiin kulunut aika usein pitenee.

Esimerkkinä kuvattiin pelitiimin näkemystä siitä, kuinka kahden viikon työllä voitaisiin saavuttaa tietyt ominaisuudet peliin mukaan, joilla saattaa olla suuri vaikutus pelaajan tyytyväisyyden lisäämiseen ja tuottoon. "Äärettömiin viilailu" (H3) koettiin turhana, mutta todettiin, että tarvitaan silti aikatauluraami. Koettiin harmillisena, jos liian aikaisessa vaiheessa tehtyjä isompia investointeja ei voi enää muuttaa, jolloin ne määrittävät esimerkiksi pelin julkaisujankohdan. Nimenomaan kommunikaatiolla koettiin olevan suuri merkitys sille, että löydetään paras ja yhteinen näkemys, milloin tuote on valmis julkaistavaksi.

Mulle ketteryys on sellaista dynamiikkaa. Että myös luovutaan niistä, jotka jollain periodilla sovittiin ja katsotaan, mikä nyt on tärkeää. (H7)

Yhtenä ketteryyden ominaispiirteeksi korostui se, että organisaatiossa on helpompi tehdä muutoksia. Muutosten helpomman toteutuksen katsottiin osittain liittyvän siihen, että ongelmakohdat tulevat aikaisemmin esiin ja voidaan mahdollisesti todeta, ettei kannatakaan toteuttaa. Voidaan tehdä päätös, että jätetään tekemättä ja suunnata tekemisen resurssit siihen, mikä sillä hetkellä koetaan parhaimmaksi valinnaksi. Olennaisena tekijänä tuotiin esiin, että liiketoiminnan edustajan tulee olla tekemisessä tiiviisti läsnä, jotta välttyään esimerkiksi siltä, että valmistunut tuotos ei vastaakaan odotuksia. Toisaalta koettiin myös, että kun on pidetty esittelyjä, eli demoja tuotteista ja palveluista, niin on myös seurattava, että halutut muutokset tulevat toteutetuksi.

Huomioitavana asiana johtotason työssä olevilta ilmaistiin selkeästi, että erityisesti ne toiminnot, jotka luokitellaan erityisen tärkeiksi, olisi olennaista saada ajanmukaista tietoa jatkuvasti. Johtajataso toi haastattelussa esiin, että havaittujen esteiden eteen johdolla on suuri halu antaa tukea ja apua ongelmien poistamiseksi. Tarvitaan vakuuttavaa tietoa siitä, mitä tekemisiä kannattaa lopettaa investoinneista huolimatta. Johtotasoa haastateltaessa esiin nousi näkemys ketteryydestä, että pitää osata pysähtyä ja miettiä mitä laitetaan sivuun tärkeämmäksi koetun tieltä. Johdon näkökulmasta nähtiin ajattelutapana mielekkäämpänä sellainen asenne, jossa hyväksytään, että tämä asia on päätetty tehdä yhdessä hyväksytysti nyt ensin, koska se koetaan tärkeimpänä.

5.2.3 Ketteryyden esteet organisaatiossa

Ketteryyttä edistävien tekijöiden lisäksi teemahaastattelussa kartoitettiin tekijöitä, jotka koetaan esteenä organisaation kehittymisessä ketterämmäksi. Haastatteluissa korostettiin ja toistui muutama aihealueeltaan samantyyppinen koettu este organisaation ketteröitymisessä. Haastateltavat toivat esiin työmenetelmiin ja organisaatorakenteisiin liittyviä esteitä, sekä toisaalta myös psykologisiksi tekijöiksi mielletäviä tekijöitä, kuten pelko, tai luottamuspula.

Yrityskulttuurin ja turvallisuuden tunteen näkökulmasta haastatteluissa tuotiin esiin, että organisaatiossa koettiin olevan tietynlaista onnistumisen pakkoa ja puhuttiin myös pelon kulttuurista. Kommentoitiin, että on vaikea määritellä tarkoin, mitä pelko on, mitä se kullekin merkitsee, tai kuinka todellista se on. Turvallisuuden lähtökohta koettiin tärkeänä siinä mielessä, että ehdottaessaan jotain uutta, tai epäonnistuessaan kokeilussa ei joudu naurun-alaiseksi. Koettiin, että vallitsee tietty ilmapiiri, että pitää olla vakavasti otettu kaikessa tekemisessään. Kaivattiin lisää asioiden pallottelukulttuurin luomista ja ideoiden heittäilyä, haastatteluakin. Ketteryyteen katsottiin kuuluvan, mitä jos -ajattelumahdollisuus.

Johdon tasolta ketteryyden esteenä haastatteluissa painottui yrityskulttuurisia tekijöitä. Organisaatiosta puhuttaessa tuotiin esiin, että monessa kohtaa voidaan yhä havaita kolme eri

yrityskulttuuria. Näin ollen nähtiin ilmeisenä, että myös ketteryudesta on monta eri ymmärrystä. Ensin tulisi ymmärtää yhdessä, mitä ketteryys on ja sitten tunnistaa ketterä toiminta. Tämän katsottiin vaativaan vielä paljon työtä, vaikkakin yrityskulttuurisia edistysaskeleita koettiin saadun aikaiseksi.

Haastatteluissa tuotiin esiin näkökulma, että ketteryys ja itseohjautuvuus ei voi tarkoittaa sitä, että kukin toimii haluamallaan tavalla. Koettiin riskinä, että silloin voidaan helposti päätyä tilanteeseen, että yhden ketteryys voi haitata toisen ketteriä pyrkimyksiä, jos niitä ei ole osattu synkronoida. Tuotiin esiin, että organisaatiotason ketteryyden toteutumisen kannalta yhteisiä toimintamalleja täytyy kuitenkin olla. Mikäli itseohjautuva tiimi kokee ketteryyden niin, että toimitaan ainoastaan heille sopivalla tavalla jättäen ympäristö huomioimatta, niin sillä saatetaan vaikeuttaa ja hidastaa toisen toiminnon työtä. Esimerkkinä kyseisestä ketteryyden esteenä koetusta asiasta mainittiin dokumentaatio.

Jos keksitään omassa toiminnossa, että meillä on tosi kätevää jakaa nämä dokumentit näin ja sitten onkin yksi toiminto, joka joutuu olemaan viiden toiminnon kanssa tekemisissä, joista jokainen jakaa dokumentit eri tavalla, niin se ei ole lainkaan ketterää sille kuudennelle, joka joutuu käyttämään vähintään viittä eri järjestelmää ja hakea ne dokumentit viidestä eri lähteestä. Vaikka yksittäisen toiminnon näkökulmasta se voisi olla tosi näppärää. Tän tyyppisiä esteitä näen ketterydelle. (H6)

Projektikeskeisyys ja organisaatorakenne

Ketterän toiminnan vastakohtana koettiin jäykkä projektimalli, jossa tehdään tarkka suunnitelma ja valitaan toteuttavat henkilöt. Tästä riskitekijänä huomioitiin usein seurauksena olevan, että päätöksiä tehdään perustuen oletukseen siitä, mitä asiakkaat haluavat. Lisäksi missään vaiheessa ei välttämättä tarkisteta, onko tuote tai palvelu sellaista, jonka asiakas haluaa. Kyseisen mallin katsottiin olevan toimiva noin 30-40 vuotta sitten maailman ollessa vähemmän globaali. Aikaisemmin toiminnot ovat olleet isoja, paljon koneistoa ja tuotteet valmistettiin tehtaissa. Tuotteiden monistaminen oli kiinni tuotantolinjan tehokkuudesta.

Tietynlainen organisaatiohierarkia ja päätöksentekomalli koettiin hidasteena. Haastatteluissa tuli esiin, että voimakas projektikeskeisyys voi olla ketteryyden esteenä. Kun projekti päätetään toteuttaa, on laadittu business case ja tehty laskelmat kuluista, resursseista ja odotetuista hyödyistä. Jos kesken projektia huomataankin, että tekemällä vähän eri tavalla saavutettaisiin huomattavasti isompi hyöty, niin hyväksymisprosessi voi olla pitkä. Vesiputouksimallin heikkoutena nähtiin se, että esimerkiksi tuotettavaa rahapeliä on hyvin vaikea määrittellä alusta loppuun. Jos projekti kestää vuoden, niin moni asia on ehtinyt muuttua ja pelaajien kiinnostuksen kohteet ovat muuttuneet. Pelien kehityksessä vuosi koettiin todella pitkänä aikana. Ketterässä mallissa tarkistusastein käsitellään noin kahden viikon välein, mennäänkö oikeaan suuntaan, eikä väkisin pysytä alkuperäisessä suunnitelmassa. Menestyneimpien pelien onnistuminen katsottiin johtuvan merkittävältä osin siitä, että lopussa tuote onkin hyvin

erinäköinen, kuin mitä aluksi suunniteltiin. Sisältö elää projektin aikana ja se nähtiin vahvuutena parempien pelien tuottamisessa.

Sit mulle sanotaan, että ketterä tekeminen ei ole suunniteltua tekemistä, mutta se juuri on suunniteltua tekemistä. Siinä on kahden viikon tai, 1-4 viikon välein, että mitä tehdään seuraavaksi. Niin siinä on tosi paljon suunnittelua. Jotenkin se mielikuva jostain on, että tehdään vain sitä mitä halutaan. Lyhyissä sprinteissä tehdään tavoitteellista tekemistä, lyhyeksi ajaksi eteenpäin, ei niin että se maali on siellä vuoden päässä, vaan koko ajan saadaan näkyvää. (H5)

Esiin tuotiin kaksi toisistaan erilaista tapaa mahdollistaa se, että organisaatiossa päästään tavoitteeseen. Ensimmäinen tapa on se, että organisoidutaan projektiksi. Projektiksi kuitenkin miellettiin lähtökohtana se, että kokoonnutaan ainutkertaista ja isoa tehtävää varten yhdeksi kerraksi, ratkaistaan haaste, jonka jälkeen projektiryhmä eroaa. Toisena miellettiin näkemys, että kyse on tuotteen elinkaaresta. Silloin katsottiin olevan kyse systeemiajattelusta, kuten miten yksittäinen muutos vaikuttaa kokonaisuudessa. Toiseen ajattelutapaan katsottiin kuuluvan se, että yritys ei ole olemassa yhden projektin takia, tai vain sen aikaa. Miellettiin voimakkaasti, että tänä päivänä mikään organisaatio ei toimi ainoastaan projektivetoisesti. Sen sijaan tuotteilla on pitkät elinkaaret. Haastatteluissa miellettiin vahvasti, että kyseiseen asiaan on monissa organisaatioissa törmätty. Kommentoitiin, että kyse on myös mieleisistä tavasta työskennellä, jossa kunnioitetaan työsuhdeoloja ja annetaan kokonaisvastuuta. Pyrkimyksenä koettiin, että enenevässä määrin ihmiset, jotka rakentavat tuotteen, tai palvelun, vastaavat myös sen ylläpidosta. Koettiin, että organisaatiossa on olemassa sekä projektimalli, että ketterän tekemisen tiimejä. Ketterän tekemisen tiimit katsottiin olevan pysyväisluontoisempia, motivoituneempia, omaavan enemmän vastuuta ja valtaa palveluun, tai tuotteeseen ja hoitavan kokonaisvaltaisesti tuotteen elinkaarta. Huonommin onnistuvina yrityksinä nähtiin sellaiset, missä parhaimmat tekijät vaihtavat työpaikkaa ja työntekijöiden tyytyväisyys on alhainen. Vahva näkemys oli se, että jos oma työnkuva on siivutettu liian pieneksi kokonaisuudeksi, niin työn mielekkäisyys on todella rajallista.

Kun projekti synnyttää tuotteen, mihin se jää? Kuka pitää siitä huolen? Aikaisemmin on toimittu niin, että tuote on ylläpito-organisaation hoidettavana. Mutta missä on ylläpito-organisaation työn mielekkäisyys, kun he saavat hoidettavakseen jonkun toisen tekemää jotain? He eivät ole olleet mukana tekemässä kyseistä tuotetta, tai palvelua. (H2)

Tehokkaan yhteistyön katsottiin tapahtuvan kasvokkain. Tämänhetkinen organisaatiomalli ja työtilat koettiin haastavaksi, koska työskennellään kahdessa rakennuksessa huolimatta siitä, että ne ovat vierekkäin ja on olemassa yhdyskäytävä. Henkilöstö on sijoitettu työpisteille organisaatiomallin mukaisesti. Miellettiin, että luonnollinen yhteistyö jää puutteelliseksi niiden kanssa, joiden työpiste sijaitsee toisessa rakennuksessa.

Psykologiset tekijät

Teemahaastattelussa merkittävä esiin noussut yhteinen tekijä oli se, että ketteryyden esteeksi nimettiin psykologisia tekijöitä, kuten ajattelu, että pelätään epäonnistumista enemmän kuin halutaan onnistua. Perusteluna käyttäytymiselle tuotiin esiin jopa ihmisen geeniperimä ja alkukantaisuus. On pitänyt osata juosta karkuun ja olla varovainen selviytyäkseen hengissä. On helpompi ja turvallisempaa olla taustalla, jos ei voi luottaa mitä tapahtuu. Haastateltavien asiantuntijoiden yhteinen näkemys oli, että kyseinen vaatimus onnistumisesta ohjaa ajattelun vanhaan turvalliseen toimintatapaan, eikä uskalleta ottaa riskiä uuden mallin kokeilusta.

Kun pelätään sitä epäonnistumista, niin sitten ei oteta riskiä. Ja sitten kun ei oteta riskiä, niin mennään samaa tuttua tietä. (H4)

Yhteisenä näkemyksenä todettiin myös, että luottavaisen ilmapiirin luominen vaatii aikaa rakentua. Konkreettisesti ihmisten toimiminen keskenään tuotiin esiin esimerkillä, että kyse on psykologiasta, ei vain post it -lappujen siirtämisestä. Haastateltavien kesken kokemus kautta linjan oli, että ihmisten vuorovaikutus liiketoiminnan kannalta on merkittävämpi kuin prosessi. Tällä tarkoitettiin ensisijaisesti ilmapiiriä, jossa voi kokea uskaltavansa tarvittaessa sanoa, mikä omasta mielestä on huonoa ja mitä ei kannata lähteä tekemään. Miellettiin, että nykytyöympäristössä on turvallisempaa suhtautua kaikkeen positiivisesti kokeilukulttuurin nimissä, vaikka suuri joukko ihmisiä ajattelisivikin, että kyseisestä investoinnista saadun katteen saanti on hyvin epävarmaa.

On sellainen survival -moodi päällä. Varotaan onnistumista, pelätään riskinottoa, pelataan varman päälle. Kun oikein moneen kertaan toivotetaan, että tämä ei saa epäonnistua, tämän on pakko onnistua. Joten... pysytään vanhassa. Näin se on toiminut ennenkin, ei lähetä hötkyilemään. Ei oteta sellaisia loikkia siinä. Pyramidihierarkia mun mielestä vahvistaa sitä. (H1)

Ketteryyden esteeksi mainittiin kontrolloinnin tarve ja myös se, kuinka haastavaa on päästä turhasta kontrolloinnista irti. Kontrolloinnista irti päästämisen katsottiin vaativan uskallusta. Tuotiin esiin, että jokaista yksityiskohtaa ei ole tarpeen tietää, mitä ihmiset työssään tekevät. Haastatteluissa nousi esiin luottamus, jonka suhteen koettiin jakautuvan mielipiteitä. Joidenkin mielestä luottamus tulisi ansaita ja toisten mielestä olla perusoletus. Haastatteluissa tuotiin esiin näkemys, että jos organisaatio itse opettaa ja ylläpitää tapaa, jossa saadaan jatkuvasti ohjeita johdolta, niin silloin ohjeita jäädään helposti myös odottamaan, joka puolestaan saattaa passivoida henkilöstöä. Haastatteluissa tuotiin esiin näkökulma, että voidaan kokea turvallisempaan olla tekemättä mitään. Organisaatiossa kuvailtiin olevan tietynlainen rakenne, joka tukee, että päätöksiä tehdään muualla. Rakenne voi johtaa tietynlaiseen asenteeseen, mutta toisaalta ajattelun koettiin olevan juuri se, minkä kukin yksittäinen henkilö pystyy muuttamaan organisaatorakenteesta huolimatta.

Sitten jos ohjeita ei tulekaan, niin kukaan ei tee mitään. Toimintamalli on tavallaan passivoimista, varsinkin jos koetaan, että on riski saada huonoa palautetta, mikäli kuitenkin omin päin tekee jotain ilman johdon ohjeita. (H1)

Yhtenä näkökulmana tuotiin esiin, että tulisi oppia pois epäonnistumisen pelosta. Tarvitaan uskallusta antaa projektin mennä sinne, mikä on parhaimmaksi osoittautunut suunta ja luopua liian aikaisessa vaiheessa liian pitkälle viedystä suunnittelusta. Kaiken ei tarvitse olla määriteltyä, turvallista ja selkeää. Koettiin, että silloin on paremmat mahdollisuudet luoda uusia ja hienoja asioita. Huomioitiin, että epäonnistumista voisi vaikka juhlistaa jollain tavalla, koska kyse on enemmän oppimisesta kuin epäonnistumisesta.

Epäonnistumisen tilalla juhlistaan skumpalla epäonnistumista. Se ei ole epäonnistumista, se on oppimista. Se on yksi. (H1)

Päätöksentekokulttuuri, työn organisointi ja kiire

Yhtenä merkittävänä tämänhetkisenä esteenä koettiin tietynlainen organisaation palaverikulttuuri. Miellettiin, että turhan monesta asiasta pidetään palaveri sen sijaan, että ketterästi hankittaisiin tietoa, keskusteltaisiin ryhmissä ja tehtäisiin ikään kuin valmiita esityksiä, valmisteltaisiin asioita pienemmissä ryhmissä. Jos liian useasta asiasta pidetään palaveri ja kutsutaan sinne lähes joka yksiköstä edustaja, koettiin sen hidastavan tekemistä. Ketterän prosessin ohjaaminen miellettiin erilaiseksi. Näkemys oli, että tällä hetkellä organisaation päätöksentekomalli ei ole sellainen, että olisi ketterä päätöksentekokulttuuri, vaan ohjaus koettiin enemmän noudattavan vesiputousmallia.

Koettiin, että myös päätöksenteon tulisi olla ketterää. Ketterästi toimivat tiimit ja prosessit edellyttävät sen, että ketteryys lähtee tiimistä nousemaan myös organisaatiossa ylöspäin. Olennaisena koettiin, että jos tiimi tarvitsee päätöksen johonkin asiaan tehdessään ketterästi asioita ja jos tuoteomistaja, tai ohjausryhmä ei toimi ketterästi, niin silloin tehdään pääasiassa ennalta sovittuja projekteja. Koko organisaation ketteryyden nähtiin mahdollistavan sen, että kahden kuukauden projektin sijaan työstetään kaksi viikkoa. Kahden viikon jälkeen saatetaan huomata, että ollaankin tekemässä sellaista, josta ei pystytä osoittamaan vaadittavaa hyötysuhdetta. Silloin tiimin voi ohjata johonkin muuhun suuntaan.

Ettei uskalletaan lopettaa niitä asioita, mitä on päätetty tehdä. Se on iso haaste, sen sijaan, että väkisin painetaan maaliin ne projektit. Ja toivotaan parasta. Pahimmassa tapauksessa käy niin, että kukaan ei oikein enää usko siihen. Se on pahinta, mitä ihmisten motivaatiolle voi tehdä on se, että kaikki näkee, että tästä ei tulla saamaan sitä hyötyä, mitä haetaan, mutta silti se tehdään loppuun. (H8)

Pelitiimeistä puhuttaessa tulevaisuuskuvana nähtiin niin sanottu moniosaajatiimi. Tällä hetkellä heikkoutena koettiin, että tarvitaan esimerkiksi markkinointi ja analytiikkaosaamista lähelle pelitiimejä, joita ei kuitenkaan koettu olevan saatavilla. Ongelmaksi koettiin se, että muiden yksiköiden henkilöstöä ei voi sitoa pelitiimiin sataprosenttisesti, vaan joudutaan liikaa sumplimaan ja etsimään muista yksiköistä henkilöstöä avuksi silloin, kun heitä tarvitaan. Pelitiimien on puolestaan vaikea sanoa ennalta hyvissä ajoin, milloin ulkopuolista apua tarvitaan. Esimerkkinä tuotiin esiin, että on vaikeaa määrittää, milloin tarvitaan kuukaudeksi analy-

tikko, tai että tarvitaan ajoittain eri kohdissa pelin tuottamista. Haastateltavien pelituotannon parissa työskentelevien asiantuntijoiden kokemus oli, että silloin kun on ollut mahdollista saada tiimiin henkilöitä, jotka osaavat esimerkiksi tehdä asiakastutkimuksia ja kerätä dataa asiakkaista, kyse on ollut moniosaajatiimistä. Näkemys oli, että moniosaajatiimeissä peli on valmistunut nopeammin ja ollut menestykseltään parempi.

Johdon toiminnan merkitys ja kannan ottaminen ketteriin menetelmiin koettiin olennaisena tekijänä. Tuotiin esiin näkemys, että ei ole selkeästi esimerkiksi julkaistu tavoitetta, että halutaan toimia ketterin menetelmin koko organisaatiossa. Tosin huomioitiin, että on monia yksittäisiä johtajia, jotka puhuvat ketteryyden puolesta. Jos asiaan ei ole johtotasolla otettu selkeästi kantaa, ilmaistiin sen aiheuttavan epäselvyyttä siitä, onko asialle ylipäänsä halua ja kiinnostusta. Muutama haastateltavista pohti, että mikäli johto ei ole itse koskaan käyttänyt ketteriä menetelmiä tietoisesti, tai eivät tiedä perusteita ketteristä menetelmistä, niin silloin on ymmärrettävästi vaikea nähdä merkitystä asialle.

Yhdeksi ketteryyden esteeksi nousi esiin kiire. Tuotiin esiin, että syy - seuraus -asioita tulisi tutkia nykyistä enemmän. Koettiin olevan niin kiire, ettei ehditä katsomaan missä ollaan ja mitä tehdään. Miellettiin, että helposti myös huomataan, miten joku asia kannattaakin tehdä toisin. Sitten kuitenkin palataan tekemään töitä vanhan mallin mukaisesti, koska ei ollut aikaa muuttaa toimintamallia. Haasteena koettiin ajan puute perehtyä ketterään toimintaan erityisesti niillä, jotka pystyvät mahdollistamaan, tai estämään organisaation muutoksen. Toisaalta asiantuntijatasolla ketterän ajattelumallin ymmärrettiin lähtevän itsestä, jolla tarkoitettiin, ettei tarkoitus ole syyttää johtoa tietämättömyydestä, vaan että itse voi hakea muutosta esimerkiksi ottamalla keskustelua esiin tärkeistä kokemistaan asioista.

5.2.4 Ketteryyden parantaminen

Ketteryyden ja Leanin yhteisominaisuuksina mainittiin esimerkiksi se, että säännöllisesti pohditaan, tehdäänkö tiettyä asiaa järkevimmällä tavalla. Pohdittavana on, tehdäänkö asioita niin, ettei synny hukkaa, tai että hukkaa syntyisi mahdollisimman vähän. Ydinasiana mainittiin, että tiedetään, mitä tapahtuu tällä hetkellä. Haastatteluissa tärkeänä kuvailtiin ymmärrystä siitä mitä halutussa muutoskohteessa tapahtuu nyt, mitkä ovat todellisuudet toteuttavalle taholle ja loppukäyttäjälle. Ollakseen ketterä, nämä tekijät koettiin olevan merkityksellisenä olla myös organisaation johdon ymmärryksessä. Nykytilan mahdollisimman realistisen kuvan muodostaminen mainittiin olevan muutoksen edellytys ja koettiin, että mikäli sitä ei ole aikaa tehdä, yritys ei voi muuttua.

Kysyttäessä haastateltavilta, miten juuri oma organisaatio voisi nykyhetkessä parhaiten edistää ketteryyttä toiminnassaan, tuotiin esille ensisijaisesti tiimien kokonaisvastuun lisääminen.

Toisena tärkeänä tekijänä kohti ketterämpää organisaatiota mainittiin toistuvasti yhteisen näkemyksen luominen ja kommunikaatio. Kolmantena tärkeänä kehitysaskeleena tuotiin esiin osaamisen kehittäminen ja levittäminen organisaatiossa.

Kokonaisvastuun lisääminen ja uudet roolit

Haastatteluissa tuotiin toistuvasti esiin vahva näkemys siitä, että tiimeille tulisi lisätä kokonaisvastuuta. Tiimeillä tässä tilanteessa tarkoitettiin organisaation järjestelmävastuullisia tiimejä, jotka ohjelmoivat, kehittävät ja ylläpitävät järjestelmiä. Kokonaisuudella puolestaan tarkoitettiin vertikaalista vastuuta "asiakasrajapinnasta sinne konesalin pimeimpään nurkkaan" (H2). Visiosta puhuttaessa muutoshaluna ilmeni, että vastaavia "vertikaalisia putkia", kattavia kokonaisuuksia, joissa palvellaan asiakasta, tulisi kartoittaa laajasti ja rakentaa vahva yhteistyö niiden ympärille. Tämän selvennettiin käsittävän esimerkiksi myynti-, markkinointi- ja sisältöihmisten kanssa tiivistä yhteistyökykyä ja synkronointia.

Asiakkaalle kantautuva hyöty ketteryydestä selvennettiin esimerkiksi tiimin kokonaisvastuulla järjestelmistä. Kun yhdellä tiimillä on kokonaisvastuu yhdestä, tai useammasta järjestelmästä, kuten sen tekemisestä, kehittämisestä ja ylläpidosta, niin asiakkaan kysymyksiin, tilanteisiin ja ongelmiin palvelun käytössä voidaan reagoida paremmin ja nopeammin. Haastatteluissa tarkennettiin, että tiimin toimintaperiaate on, että jokainen osaa kaikesta tiimin toimintavastuusta ainakin jonkun verran. Vaikka vain osa tiimistä olisi tavoitettavissa ja yksi heistä tekee esimerkiksi asiakasselvittelyä, pystyy hän vastaamaan siitä. Näin ollen, asiakas saa aina asiantuntevan henkilön avukseen. Kun tiimin sisällä kukaan ei ole vastuussa yksin, vaan tieto on pyritty jakamaan, niin myös työnteko koettiin paljon mielekkäämpänä. Kuka tahansa tiimistä voi olla suoraan asiakkaaseen yhteydessä, eikä se ole vain yhden henkilön tehtävä. Näin ollen saadaan myös asiakkaalta suora palaute ja mielipide toimivuudesta. Suora yhteys loppukäyttäjään koettiin äärimmäisen tärkeänä, jotta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Työn mielekkyyden koettiin heijastuvan positiivisesti myös asiakkaalle.

Mahdollisuus osaamisen ja ammattitaidon ylläpitoon ja kehittämiseen pidettiin yhtenä tärkeänä tekijänä ketterää työntekoa pohdittaessa. Koettiin, että organisaatiossa on jo entuudestaan olemassa perustasolla ketterän tekemisen raami ja helpoin tapa lisätä osaamista ja kyvykkyyttä on levittää sitä. Oikeana toimintatapana nähtiin esimerkiksi kokoneempien henkilöiden hyödyntäminen käytännön tekemisessä. Aluksi tulisi osata perusmenetelmiä, jotta niitä osaa soveltaa omassa toiminnossaan. Haastatteluissa tuli toistuvasti esiin, että tarvitaan ihmisiä, jotka osaavat toimia esimerkiksi eri Scrum -rooleissa. Huomioitiin myös, että tekninen opettaminen on myös ostettavissa ulkoa, jos halutaan saada perusteet ja ajatus kuntoon siitä, mistä ketteryydessä ja itseohjautuvuudessa on kyse.

Scrum Master -roolin katsottiin olevan tarpeellinen ketterien menetelmien käytön opetuksessa ja perehdyttämisessä, koska ketterien menetelmien käytön katsottiin vaativan sitoutumista ja

osaamista. Scrum Master koettiin eräänlaisena fasilitaattorina. Fasilitaattorin nähtiin myös olevan hieman aliarvostettu rooli ja -osaaminen. Tuotiin esiin, että mikäli halukkuutta toimia ketterin menetelmin kasvaa ja laajenee organisaatiossa, tarvitaan lisää Scrum Mastereita ohjaamaan ja auttamaan tiimejä. Koettiin, että usein alettaessa toimimaan ketterin menetelmin, on ihan luonnollistakin, että lähdetään helposti rönsyilemään, tai lipeämään menetelmän viitekehyksestä. Scrum Masterin rooli on pitää huoli, että toimitaan tarkoituksenmukaisesti. Myös omistajuus ja Product Ownerin, eli tuoteomistajan, rooli herätti haastateltavissa ajatuksia. Miellettiin, että tuoteomistajalla on suuri vastuu siitä, miten ja mitä asiaa viedään eteenpäin. Koettiin, että koko organisaation kannalta laajoja tuoteomistaja -vastuita tulisi lisätä. Tuotekehitys ja järjestelmäkehitys -puolella niitä koettiin olevan, mutta pohdittiin, voisiko nimetä esimerkiksi veikkaus.fi :n, tai toiminnansuunnittelun tuoteomistaja?

Haastatteluissa yhteinen ymmärrys oli, että tavoite on tärkeää olla selvillä ja tarpeeksi vapautta toteuttaa sitä, mihin yrityksenä pyritään. Haastatteluissa johdon tasolta tuotiin yhteneväinen näkemys, että ihmiset ovat erilaisia ja ilmaistiin kokemus siitä, että toisilla ihmisillä on vahva ilmaisu siitä, että halutaan selkeä määritelmä omasta työtehtävästä. Eriluontoisten ihmisten ei koettu olevan este ketteryydelle vaan ennemminkin päinvastoin. Esimiehen yksilöllä kunnioittava rooli koettiin tärkeänä mahdollistajana.

Yhteisen näkemyksen luominen ja kommunikaatio

Ketteryyden mahdollistajana nähtiin mahdollisimman laaja yksikkörajat ylittävä kommunikaatio ja yhteinen näkemys. Haastateltavat korostivat, että silloin kun pitää tehdä jotain uutta, vaatii se myös paljon vuorovaikutusta. Koettiin, että ihmisten vuorovaikutus on paljon enemmän kuin prosessi. On tärkeää kokea vuorovaikutus hyväksi ja tarvitaan ilmapiiri, jossa uskalltaa sanoa eriävän mielipiteen. Tuotiin esiin, että ilmapiirin luominen vaatii myös aikaa rakentamiseen.

Sinänsä meillä on mahdollisuus, meillä on kaikki resurssit, meillä on paljon osaamista. Kun me vaan luodaan se yhteinen sanakirja, että mitä ketteryys tarkoittaa ja lähdetään sitä kautta. (H7)

Huomioitavana tekijänä edistämään ketteryyttä tuotiin haastatteluissa esiin se, että ketteryys ymmärretään samalla tavoin eri puolilla organisaatiota. Haastateltavat toivat esiin, että olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tietää, mitä muut organisaatiossa ajattelevat ja kuinka he näkevät oman organisaation toiminnan. Asian koettiin luonnollisesti olevan itselle selkeä, mutta ei muille. Arvoa nähtiin tiedon keräämisessä, jota tulisi ensivaiheessa tehdä. Miellettiin lisäksi, että yhdessä tekemällä päästään helpommin ikään kuin positiiviseen kierteeseen, joka voi muuten olla vaikeampaa.

Tärkeänä nähtiin yleisesti ihmisten mukaan ottaminen tekemiseen ja asiantuntijuuden korostaminen. Asia nähtiin positiivisena organisaation uudessa strategiassa, ja koettiin, että näin

nimenomaan toimitaankin. Tuotiin myös esiin, ettei ketteryyttä niinkään sanana tarvitse korostaa, vaan toimivampi sanoma voisi olla esimerkiksi "vastuun siirtäminen asiantuntijoille". Johtamisen kehittäminen koettiin tärkeänä, jotta saadaan tarvittava tila toteuttaa asioita ketterin menetelmin. Koettiin, että ketterän maailman arvot tulisi näkyä selkeästi myös yrityksen arvoissa, mikäli ketteryyttä organisaatiossa halutaan vahvistaa.

Tiekartan katsottiin olevan tärkeä yhteisen ymmärryksen ja kommunikaation väline. Haastatelussa ilmeni, että johtotasolla työskentelevillä oli yhteinen näkemys siitä, että roadmap, eli tiekartta on tuonut huomattavaa läpinäkyvyyttä heidän työhönsä. Tiekartan kautta koettiin saavan konkreettista näkymää siihen, mitä seuraavan parin vuoden aikana on tarkoitus tehdä ja saada aikaiseksi. Koettiin, että tiekarttaa pystyy hyödyntämään strategiatyössä erinomaisesti, sillä se auttaa hahmottamaan, mitä pitää tehdä ensin ja mitkä ovat seuraussyy - suhteet karkealla tasolla. Luottamusta johdon tasolta tiekarttoihin herätti erityisesti se, että asioita on mietitty asiantuntijoiden taholta tarpeeksi laajalla ryhmällä ja eri näkemysten kautta.

Lisäksi kehityskohteena mainittiin johtotasolta, että olisi tärkeää lähteä tutkimaan mitä Lean ja Agile tarkoittaa sekä millaisia ovat kulttuurit ja organisaatiot, jotka ovat siinä onnistuneet. Koettiin tarvittavan paljon keskustelua, jotta yhteinen strategiasuunta organisaatiossa säilyy ja osataan muokkautua tarvittavalla tavalla. Merkittävänä ketteryyden mahdollistajana pidettiin sitä, että organisaatiossa ylhäältä alaspäin viestitään tavoitteita sen sijaan, että kerrotaan, mitä pitää tehdä.

5.2.5 Hackathon ketterän tekemisen edistäjänä

Teemahaastattelussa selvitettiin tekijöitä, jotka edistävät ketterää ajattelutapaa ja toimintaa organisaatiossa. Haastateltavat osallistuivat keväällä 2018 järjestettyyn Hackathon -tapahtumaan, jossa ratkaistiin ongelmia liittyen organisaation ketteryyden parantamiseen. Jokainen haastateltavista mainitsi Hackathon -tyyppisen yksikkörajat ylittävän osallistujajoukon kesken järjestetyn tilaisuuden edistävän organisaation tietoisuutta ketteristä menetelmistä. Seuraavassa luvussa käsitellään, miten haastateltavat kokivat Hackathonin soveltuvuuden edistämään ketteryyssajattelua organisaatiossa. Haastateltavat kertoivat näkemyksensä vastaavan tapahtuman kannattavuudesta järjestää tulevaisuudessa uudestaan, tai toistuvasti. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, miten Hackathonia voisi parantaa kokonaisuutena.

Yhtenä keskeisenä ketterää toimintaa edistäväksi asiaksi otettiin esiin organisaatiossa syksyllä 2018 uudistettu toiminnansuunnitteluprosessi, jonka kehittäminen sai alkunsa kevään 2018 Hackathon tapahtumasta. Toiminnansuunnitteluprosessi on koko organisaatiota tavalla tai toisella koskeva suunnittelukokonaisuus, jota yritys lähtee vuoden 2019 alusta toteuttamaan. Pohjana toiminnansuunnittelussa on organisaation uusi strategia ja koettu tarve ketteröittää

toimintaa. Uudistettu budjetointi- ja toiminnansuunnitteluprosessin katsottiin olevan koko organisaatiota läpileikkaavasti ketterää ajattelutapaa edistävä asia. Enää budjetointia ei kiinnitetä vuodeksi, vaan sitä tarkastellaan neljästi vuodessa priorisoiden tekemisiä ja selkeyttäen tekemisen suuntaa ohjaamalla investoinnit haluttuun kohteeseen ja tekemiseen.

Kokemukset Hackathonista

Tapahtuma koettiin hyödyllisenä ja yhteinen näkemys haastateltavien keskuudessa oli, että samantyyppisiä tapahtumia tarvitaan organisaatiossa lisää. Yhtenä tapahtuman arvona nähtiin pelkästään se, että suunnitellaan yhdessä ja ihmiset pääsevät tapaamaan toisiaan. Toisena hyötynä koettiin oppiminen siitä, mitä ketterä toiminta ja Agile -prosessi on. Kolmantena hyvänä asiana koettiin konkretia siitä, että tuotosta lähdettiin aidosti viemään eteenpäin organisaatiossa. Yksi haastateltavista toi esiin, että hän koki erinomaisena ja jopa yllättävänä, että oman ryhmän tuotos vietiin aidosti eteenpäin organisaatiossa. Hackathonista syntyneestä ongelmanratkaisun yhtenä tuloksena koko organisaation toiminnansuunnitteluprosessi uudistettiin. Haastatteluissa kommentoitiin, että esimerkiksi workshoppien yleinen ongelma on se, että niistä ei kovin isolla sykäyksellä yleensä lähde asioita etenemään. Nyt koettiin käyneen toisin.

Sanoisin, että paras workshop, tai hackathon, jossa mä olen ollut. Vain tämän yhden ison konkreettisen asian etenemisen vuoksi. Siinä oli myös se hyvä puoli, että siellä oli porukkaa ympäri taloa. Ja se onkin just, että ottaa aina erilaisia ja eri ihmisiä, ettei aina ne samat ihmiset pyöri siellä. (H5)

Toiminnansuunnittelun muutos ja prosessin edistyminen nähtiin koko organisaation ketteröitymisen kannalta erittäin positiivisena asiana. Kuitenkin esiin nostettiin näkemys, että on muistettava, että muutosaskel on suuri ja se on aluksi nähtävä myös harjoitteluna. Huomioitiin esimerkiksi, että ensimmäisenä vuonna ei ehkä menestytä parhaiten, mutta ei pidä heti myöskään luovuttaa. Jatkossa tulee miettiä toiminnan parannuskeinoja entisestään ja luopua vanhasta tekemisestä. Vahva yhteinen näkemys oli, että kuitenkin ei osata suoraan toimia välttämättä parhaimmalla ja tehokkaimmalla tavalla. Uudistettu toiminnansuunnittelunprosessi tarvitsee yrityksen henkilöstöltä myös ajattelutavan muutosta.

Erinomaisena Hackathonissa pidettiin sitä, että käytettiin ketterää menetelmää. Miellettiin, että oli miellyttävää oppia tekemällä. He, joille toimintamalli oli tuttua, kokivat sovelletun toimintatavan myös hyvänä. Työskentelytahdin koettiin olevan tiukka, mikä koettiin pääsääntöisesti myös hyvänä asiana. Hackathonissa Scrum -menetelmä nähtiin mielekkäänä, koska sen koettiin tuovan esiin hyvin sitä, mistä siinä on oikeastaan kyse. Lisäksi kommentoitiin myös, että tapahtumassa olisi hyvä tuoda esiin Scrumin olevan vain yksi ketterä menetelmä, on olemassa paljon muitakin ketteriä menetelmiä.

Joillekin osallistuneista aiheutti pettymyksen se, että olisi halunnut päästä ratkomaan jotain toista annetuista kolmesta ongelmista. Hackathonissa ryhmäjako oli päätetty ennalta. Lisäksi aiheen valinta koettiin haasteelliseksi, koska organisaatiossa on paljon erilaisia toimintoja, joissa tehdään erilaisia pätkiä kokonaisuudesta, mutta kukaan ei välttämättä pysty ottamaan kokonaisvastuuta. Osa haastateltavista koki, etteivät tehtävänantoon nähden toimineet parhaassa mahdollisessa roolissa. Esimerkiksi tuoteomistajana oleminen katsottiin kuuluvan sille henkilölle, jolla on aito substanssiosaaminen aiheesta.

Valtaosin Hackathonista jäi osallistujille hyvät kokemukset ja he pitivät toimintamallia erittäin hyödyllisenä. Toimintamallista positiivisena koettiin, että on hämmästyttävää, kuinka paljon yhdessä päivässä voi saada aikaan, kun ei viilata liikaa asioita. Huomioitiin, että kannattaa lähteä edistämään asioita ja oppia matkan varrella, onko suunta oikea vai ei. Erittäin positiivisena koettiin ketterän tekemisen integrointi Hackathon -malliin. Myös fasilitoijien rooli koettiin tärkeänä, koska työtapaa ei ollut kaikille tuttu ennestään.

Kehitysnäkemykset Hackathonista

Hackathon ongelmien aiheiksi toivottiin mahdollisimman konkreettisia aiheita, yksityiskohtaisempia ratkottavia ongelmia ja aiheeseen oikeita omistajia, eli henkilöitä joiden intressissä asia aidosti on työnkuvansa puolesta. Tuotiin esiin, että ongelmat eivät saisi olla liian "maailmaa syleileviä", muuten on vaikeaa lähteä tekemään konkreettista parannusta ja ratkaisujen eteenpäin vieminen voi tuntua liian raskaalta aloittaa. Positiivisena Hackathonissa puolestaan nähtiin se, että se toimi irrallisena organisaation muusta toimintokulttuurista.

Parannettavana kehitysasiana Hackathonista koettiin, ettei osallistujia olisi luokiteltu organisaatorakenteen perusteella, vaan sen sijaan tulisi valita ihmisiä, joilla on aito intressi ratkaista kyseistä ongelmaa ja pyrkiä löytämään oikeat osaajat oikeisiin tehtäviin. Ongelmanratkaisutapa ja miten asiaa integroidaan tekemiseen, koettiin keskeisiksi tekijöiksi. Ryhmän haaste saatettiin kokea vaikeana, jos siinä oli osallisena henkilöt, jotka eivät juurikaan tunteet ongelmaa omakseen. Toisaalta näkemys oli myös se, että joskus kannattaa ihan tarkoituksella olla mukana ryhmässä, jonka aihe ei ole itselle tuttua ollenkaan ja poistua niin sanotusti mukavuusalueeltaan. Koettiin myös hyödyllisenä joskus haastaa itseään siinä, että valitseekin mennä sinne, mistä ei tiedä mitään.

Hackathonin ratkaistavan haasteen suhteen koettiin, että voisi vielä selkeämmin käynnistää tekemisiä, luoda läpinäkyvyyttä ja jatkaa Hackathonissa aloitettua työtä. Osa haastateltavista koki Hackathoniin käytetyn ajan puolestaan melko tiukaksi. Yhtenä vaihtoehtona myös nähtiin, että olisi hyödyllistä kokoontua uudelleen esimerkiksi viikon päästä ja hieman jatkaa työstä eteenpäin. Miellettiin, että kaksiosaisena tapahtumana asioita jäisi paremmin mieleen. Toisaalta tuotiin myös esiin, että spesifisemmän ongelman ratkaisuun voisi sopia kestoltaan myös puolenpäiväinen tapahtuma.

5.2.6 Itseohjautuvuus ketteryiden edistäjänä

Teemahaastattelussa selvitettiin millaista osaamista ja mitä kyvykkyksiä organisaatiossa tarvitaan, jotta ketterän maailman arvot tulevat huomioituksi. Haastattelussa nousi esiin, että ketteryyden parantamiseen liittyy vahvasti itseohjautuvuus. Vastuuta pitää osata antaa, mutta sitä pitää osata myös ottaa. Koettiin, että usein vieläkin odotetaan kerrottavan mitä pitäisi tehdä sen sijaan, että ilmaistaan miten itsensä mielestä asiat tulisi hoitaa, tai ratkaista. Kehittämiskohteina nähtiin sekä toimintakulttuuriin, että johtamiskulttuuriin liittyviä tekijöitä. Tarvitaan sekä yksilön vastuunottoa, että myös uudenlaista johtamiskulttuuria.

Ketterä organisoituminen

Haastateltavia pyydettiin kuvailemaan omaa visiota ketterään toimintatapaan liittyen omaa työympäristöä ajateltaessa. Pääsääntöisesti visiota kuvattiin niin, että koko yritys toimii ketterästi ja on ketterä. Käytännössä asiaa tarkennettiin, että tehdään yhdessä yhteisen tavoitteen eteen töitä. Vision määrittämisessä liittyen ketterään toimintatapaan esiin nousi vahvasti itseohjautuvuus. Tällä tarkoitettiin esimerkiksi, että tiimiorganisaatiotkin syntyisivät organisaationa, jolloin sen sijaan, että esimiehet sanelevat tiimikokoonpanon tietyillä henkilöillä varustettuina, itseohjautuvuus olisi niin vahva, että tiimit muodostuisivat tarpeen-, halun- ja osaamisen mukaan enemmän itsenäisesti.

Oman työn organisointi siis siinä, että menee auttamaan sinne, missä tarvitaan eniten. Sitä kautta pysyy nostamaan sitä kokonaisuutta. (H1)

Oleellisena tekijänä koettiin autonomia työssä. Haastattelussa tuotiin esiin, että on motivoivaa, kun itse vastaa siitä mihin menee ja missä on mukana. Tuotiin esiin kokemus siitä, että omassa työssään ei voisi reagoida tarpeisiin, jos aika olisi täysin sidottu esimerkiksi tiettyyn projektiin. Mahdollistaakseen itseohjautuvuutta, katsottiin sen vaativan erityisesti esimiehiltä ajattelutavan muutosta. Kokonaisuutta katsotaan ja priorisoidaan yhdessä ja itse pystyy paremmin vaikuttamaan työhönsä. Perinteisemmässä mallissa puolestaan käydään kahden kesken esimiehen kanssa, että mitä on tehty, tai tekemättä. Puhuttaessa pilotoinneista, kokeiluista ja onnistumisien esille tuomisesta, koettiin, että on hyväksyttävä myös epäonnistumiset ja mitä niistä voidaan ottaa opiksi. Esimiestyön kannalta tärkeänä nähtiin kontrollin vähentäminen ja valtuuttaminen. Koettiin, että kyse on oppimisen lisäksi myös luottamuksesta. Tätä verrattiin esimerkiksi nuoren kasvamiseen.

Pitää pystyä luottamaan, vaikka toisaalta tiedetään, että välillä tehdään tyhmästi. (H5)

Ketteryyttä katsottiin pystyvän edistävän osaamisen kehittämisen ja tekemisen kautta. Lisäksi rekrytointien katsottiin olevan myös avainasemassa ketteryyden kehittämisessä. Rekrytoinneissa ei tulisi katsoa vain CV:tä, mitä ihminen osaa, vaan millainen henkilö on esimerkiksi suhteessa itseohjautuvuuteen. Ihmistä koettiin olevan vaikea lähteä muuttamaan itseohjautu-

vaksi, siksi koettiin tärkeänä huomioida asia haastatteluvaiheessa. Miellettiin, että on kuitenkin ihmisiä, jotka eivät ole sen tyyppisiä ja mikä on ihan yhtä hyväksyttävää, kunhan vain tiedetään ja osataan huomioida asia.

Jos joku haluaa selkeät ohjeet, että näin tehdään, niin eihän se kuitenkaan sulje pois siitä ketterää organisaatiota, päinvastoin. Se on vahvuus. Sitten pitää vain oikeantyyppiset tehtävät ohjata oikeantyyppisille henkilöille. (H8)

Rekrytointiprosessiin esitettiin kehitysidea, että se voisi olla pidempi ja monisäikeisempi, jotta saadaan varmistus oikean henkilön palkkaamisesta. Esimerkiksi tiimit voisivat myös itse haastatella, sen sijaan, että esimies tai tiimin vetäjä haastattelee. Koettiin myös haastateltavan etuna, että hän tapaisi heti tiimin, jonka kanssa tulisi mahdollisesti tekemään töitä. Näin ollen työstä syntyy todellisempi kuva kokonaisuutena ja välttyään puolin ja toisin pettymykseltä, että asiat eivät vastanneetkaan odotuksia. Tämäntyyppisesti osassa organisaatiota kerrottiin rekrytointeja jo tehdyinkin.

Vastuu, valta ja motivaatio

Haastatteluissa tärkeänä näkökulmana tuotiin esiin motivaatiotekijät. Vallan ja vastuun kasvattamisen kautta katsottiin, että syntyy myös motivaatio. Yksittäisen työntekijän kannalta motivaatio nähtiin suurimpana merkityksellisyyden tekijänä työssä. Kuitenkin tuotiin esiin myös se, että ideointi ja ongelmanratkaisu ei välttämättä sovi kaikille. Tyytyväisyys omaan työpanokseen koettiin itseohjautuvuuden antina. Työntekijöiden miellettiin olevan iloisia yrityksen eduista, mutta todellisen tyytyväisyyden katsottiin tulevan siitä, että tietää tehneensä oikein ja kokee, että on mahdollisuus onnistua.

Jos me halutaan pitää väki täällä hommissa, niin niiden pitää olla tosi tyytyväisiä siihen, mitä ne tekee. (H8)

Ketterän tiimityön kerrottiin ilmenevän niin, että työ on systemaattista ja tiimi saa kattavan vastuun omasta alueestaan. Tiimi etsii vastaukset ratkottaviin ongelmiin ja toteuttavat tarvittavat toimenpiteet itse. Parhaimmista tiimeistä puhuttiin high performing -tiimeinä, joissa yhteistyö on saumatonta tekemistä, tehdään koko ajan yhdessä ja opitaan jatkuvasti siitä, mitä ollaan tekemässä. High performing -tiimien tuottavuuden kerrottiin olevan hyvin korkealla tasolla. Kuitenkin kokemus oli, että yksittäinen ketterästi toimiva tiimi ei vielä pysty takaamaan onnistumisia. Tiimin tuottavuuden koettiin hidastuvan, jos yksittäinen tiimi joutuu muun organisaation toimintamallien takia esimerkiksi hakemaan usein päätöksille lupia, etsimään päättävää tahoja, tai toistuvasti perustelemaan ja puhumaan muita näkemystensä tueksi.

Yleisesti ryhmätekemisen koettiin lisäävän ketterää tekemistä. Koettiin, että organisaatiolla ollaan hyvässä alussa, mutta esimerkiksi asiakasrajapintaan toimintaa voitaisiin levittää

laajemmin. Esimerkiksi pelisaleihin olisi itseohjautuvaa toimintaa edelleenkin hyödynnettävissä enemmän. Pelisalihenkilöstön ei tarvitsi ajatella, että pääkonttorista käsin määritellään tarkasti toimintamallit. Sen sijaan tulisi enemmän luottaa, että paikallisen Pelaamon työntekijät tuntevat omat asiakkaansa parhaiten ja heillä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa enemmän tiukan brändimääräyksen sijaan. Koettiin, että tänä päivänä suuremmillakin yrityksillä on taipumus siirtyä kaikessa enemmän paikallisuuteen tiukan ketjuohjauksen sijaan. Paikallisuudella koettiin nimenomaan vastaavan asiakkaan tarpeeseen.

Mikä tän päivän työelämässä on tosi tärkeää, että ihmiset ei enää tee silleen, et kun mä olin nuori, niin oli tällaisia patruunoita, jotka käskivät ja ihmiset tottelivat, mutta maailma on muuttunut ihan valtavasti. Mä en oikein usko, että se enää toimii. Se ketteryys on myös sellainen työilmapiiri ja työhyvinvointiasia. (H7)

Haastatteluissa tuotiin esiin, että muutokseen vaadittava aika ja resurssi lähtökohtaisesti usein aliarvioidaan. Ihmiset palaavat helposti entiseen tekemiseen. Jos ei esimerkiksi itse pääse vaikuttamaan oman tiimin, yksikön, tai toiminnon tekemiseen, niin nähtiin ilmeisenä, että mikään ei muutu. Koettiin, että esimerkiksi kahden päivän kurssitus ketteryydestä ei mitenkään riitä sellaisenaan, vaan asialle tarvitaan myös aito tahto johdossa.

Johdon tasolta haastatteluissa hyvänä esimerkkinä ketterästä tekemisestä tuotiin esille organisaation pelistudion tiimit, joiden työn sisältöön kerrottiin sisältyvän olennaisena osana luova prosessi. On pystytty osoittamaan erinomaisia tuloksia sillä, että parhainta ketterää tekemistä on ollut se, kun valtavasta määrästä ideoita tiimi on itsenäisesti päässyt hakemaan ratkaisua. Tavoitteen tietäen, tiimi on tehnyt lopulta perustellut päätökset valinnoilleen ja samalla motivoituneet tekemisestään. Motivaatio koettiin johdon tasolta ensisijaisena työssä onnistumisen edellytyksenä. Johdon tasolta ketteryys miellettiin lisäksi enemmän työilmapiiri ja työhyvinvointiasiana.

6 Johtopäätökset ja jatkoehdotukset

Vaikkakin Agile -ketterän tekemisen arvot ja periaatteet ovat olleet olemassa jo 2000-luvun alusta, ovat ne saavuttaneet menestystä maailmanlaajuisesti aikaisemmin enemmän ohjelmistokehityksessä. Nyt ketteryydestä on alettu puhumaan koko organisaatiotason kehittämistarpeena ja erilaiset ketterät menetelmät ovat laajasti lisääntyneet. Aiheen ajankohtaisuudesta ja tärkeydestä kertoo se, että ketteryyden kautta pohditaan johtamista, tiimityöskentelyä, yrityskulttuuria ja toiminnan tehostamista muutamia mainitakseni. Kompleksisessa toimintaympäristössä yhteisen ymmärryksen saavuttaminen organisaatiossa koetaan ensisijaisen tärkeänä, jotta yhteistä tavoitetta kohti voidaan tehokkaasti työskennellä.

Ketterän ohjelmistokehityksen julistuksen yhteydessä ilmaistiin ketteryyden aitoutta neljän Agile -arvon ymmärtämisen ja niiden hyväksymisen kautta. Kuitenkin kohdatessa yritysten

kulttuurien ja toimintojen monimuotoiset tarpeet, ketteryys vaatii sopeuttamista. Koko organisaation ketteröittämisestä puhuttaessa Denning, S. (2018) kuvaa artikkelissaan isommille yrityksille suunnattuja ketteryyden sopeuttamisen keinoja, joiden on todettu edesauttavan ketterien menetelmien käyttöönottoa organisaatioissa. Laajassa organisaatiossa kuusitoista elementtiä on liian suuri kokonaisuus kerralla kommunikotavaksi. Agile -johtamisessa ketteryyden periaatteita tulisi tuoda esiin yhtäaikaaisesti korkeintaan kolme, tai neljä. Toisena sopeuttamiskeinona on yhteinen kieli. Ketteryysliike on laajentunut ohjelmistokehityksestä ja ketteryysajattelua on alettu soveltamaan kaikkeen työhön. Laajentumisesta johtuen liian ohjelmistokeskeisestä kielestä tulisi siirtyä termeihin, joiden käyttäjät voivat vaivattomasti keskenään jakaa ja ymmärtää. Kolmas huomioitava tekijä ketterien menetelmien sopeuttamisessa on käytännön toimenpiteet. Agile johtajat tarvitsevat tavan kommunikoida ketteryydestä niin, että ketteryyden laajentunut rooli on mietitty. Kommunikaation tulee olla selkeää, yksinkertaista, johdonmukaista ja mukaansatempaavaa sekä sisäisesti, että ulkoisesti organisaatiossa. (Denning 2018, 3-4.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää organisaation käsitettä ketteryydestä ja miten ketteryyttä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyöprosessin aikana saavutettiin kattava käsitys ketterän ajattelutavan ja -toimintamallien perusteista tietoperustan työstämisen, hackathon -tapahtuman ja haastatteluiden kautta. Opinnäytetyöprosessin aikana oma ymmärrys ja tieto ketterästä ajattelutavasta ja ketteristä menetelmistä kasvoi huomattavasti aikaisemmasta. Oli myös erittäin mielenkiintoista kuulla, mitkä ketteryyteen liittyvät eri tekijät nousivat eri ihmisillä esiin, tai prioriteettina korkeammalle, kuin jokin toinen tekijä. Kyseisten tärkeimmiksi koettuihin ketteryyteen vaikuttavien osa-alueiden kautta löytyi myös tekijöitä, jotka kyseisellä hetkellä koettiin ketteryyden esteenä, tai ongelmallisena. Taulukossa kahdeksan esitetään teemoista työstetyt opinnäytetyön haastattelujen tulokset tiivistetysti otsikkotasolla.

Käsiteltävät teemat	Tulokset
Ketteryyskäsititys ja -tavoitteet	Ketterän kyvykkyyden nykytila ja tavoitetaso Asiakasnäkökulma ja osallistaminen Kulttuurimuutos työnteossa Läpinäkyvyys
Ketterä ajattelu ja -toiminta	Agile mindset -ajattelutapa Jatkuva parantaminen ja vuorovaikutus Asiakkaan kokema hyöty ja kokeilukulttuuri Backlog ja priorisoinnin tärkeys
Ketteryyden esteet organisaatiossa	Projektikeskeisyys ja organisaatorakenne Psykologiset tekijät Päätöksentekokulttuuri, työn organisointi ja kiire
Ketteryyden parantaminen	Kokonaisvastuun lisääminen ja uudet roolit Yhteisen näkemyksen luominen ja kommunikaatio
Hackathon ketterän tekemisen edistäjänä	Kokemukset Hackathonista Kehitysnäkemys Hackathonista
Itseohjautuvuus ketteryyden edistäjänä	Ketterä organisoituminen Vastuu, valta ja motivaatio

Taulukko 8 Tutkimustulosten teemat

Hackathon tapahtuman jälkeen syksystä 2018 viikoittain järjestetyt 15 min tapaamiset ovat kehittäneet omaa ymmärrystäni ketteristä menetelmistä hitaasti, mutta tasaisesti. Ketterän ajattelun osaamisen vahvistamisen -viikkopalaverissa olen oppinut asiantuntijoilta kuitenkin huomattavasti enemmän, kuin mitä olisin esimerkiksi kirjaa lukiessa oppinut käytännössä ketteristä toimintamalleista. Lisäksi organisaation Agilitaattorit -toiminnan kautta pääsin harjoittelemaan esimerkiksi retrospektiivien vetämistä ja fasilitointia erilaisiin tarpeisiin organisaatiossa. Itse koin fasilitaattori -roolin suorittamisen mielenkiintoisena ja mahdollisesti myös uutena tehtäväkenttänä työssäni.

Opinnäytetyölle asetettu tavoite ja hyöty saavutettiin. Opinnäytetyöprosessin aikana luotiin ketterän osaamisen vahvistamiseen liittyen läpinäkyvyyttä tekemisessä, säännöllisiä tapaamisia tiiminä kasvokkain ja työskentelyä tiimissä yli organisaatorajojen myös niin sanottuna virtuaalitiiminä. Virtuaalitiimin kesken pidimme yllä tehtävälistaa, joka toimi tekemisen tukena 15 minuutin viikkopalaverissa. Pelkästään nämä tekijät voidaan katsoa vahvistavan yrityksen ketterän ajattelutavan vahvistamista. Myös teemahaastatteluista litteroitu aineisto antoi kattavan materiaalin työstää tutkimuksen tuloksia. Kehittämisprosessissa käytetyn tiedonkeruumenetelmän avulla saavutettiin hyvä ymmärrys siitä, miten ketteryyttä organisaatiossa voi parantaa entisestään ja mitkä tekijät koettiin ensivaiheen tekemisinä yhä ketterämpää organisaatiota kehitettäessä.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja kehitystehtävän tarkastelu

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen, eli tutkimusetiikka kulkee mukana tutkimusprosessin ideointivaiheesta tutkimustuloksista tiedottamiseen asti. Tutkimusetiikalla osoitetaan tehdyn tutkimuksen tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. (Vilka 2007, 29-30.) Tutkimusetiikka tarkoittaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka lähtökohtia ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi toteutetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Tutkimuksessa muiden tutkijoiden työ otetaan asianmukaisesti huomioon sekä noudatetaan eettisesti kestävää tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä huomioiden avoimuus ja vastuullisuus julkaisemisessa. Selkeä ja perusteltu tutkimusmenetelmällisen ratkaisujen ja valintojen kuvaaminen, looginen rakenne ja luotettavuus ovat tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä. (Helsingin yliopisto 2019.)

Tutkimuksen metodina haastattelu sisältää paljon eettisiä tarkastelukulmia. Huomioitavana on haastateltavien valintamenettely, kysymysten asettelu, anonymiteetin turvaaminen ja haastateltavan informoiminen. Haastateltavien valinta suoritetaan ennalta suunnitellusti, jolloin tuodaan esiin perusteet sille, miksi esimerkiksi tietyn tyyppisiä vastaajaryhmiä suositaan

toisen sijaan. Kysymysten ei tule olla johdattelevia, tai sellaisia, joihin voi vastata vain yhdellä tavalla. Kysely tulisi testata kriittisellä vastaajalla ennen varsinaisia haastatteluja. Haastateltavalle tulee kertoa, miten hänen anonymiteetti turvataan ja kysyä lupa haastattelun nauhoittamiseen. (Mäkinen 2006, 92-95.)

Tutkimustoiminnassa pyritään välttämään virheitä ja yksittäisessä tutkimuksessa arvioidaan sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä löytyy erilaisia käsityksiä ja oppaat aiheesta painottavat eri asioita. Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta, laadullinen tutkimus arvioidaan kuitenkin aina kokonaisuutena, jossa myös sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa huomioitavaa on tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Määritetään selkeästi mitä tutkitaan ja miksi. Tuomalla esiin, miksi tutkimus on tekijänsä mielestä tärkeä, mitä on oletettu ennen tutkimusta ja muuttuivatko ajatukset, ilmaistaan tutkijan oma sitoutuminen tutkimukseen. Aineiston keruutavan kuvaaminen, tutkimuksen tiedonantajien valinnan ja aineiston analysointitavan ilmaiseminen kuuluvat laadullisen tutkimuksen kokonaisarviointiin. (Tuomi 2018, 158-164.)

6.2 Keskeisimmät kehityskohteet ja haasteet

Opinnäytetyön keskeisimmiksi kehityskohteiksi organisaation ketterän osaamisen lisäämiseksi havaittiin tiimien kokonaisvastuun lisääminen, yhteisen näkemyksen luominen ja kommunikatio sekä osaamisen kehittäminen ja levittäminen. Haastatteluissa painottui näkemys, että työntekijät kokevat työn merkityksellisemmäksi ja mielekkäämmäksi, kun heille annetaan kokonaisvastuu annetusta tehtävästä. Haastatteluiden aikana tuotiin esiin useassa yhteydessä, että ylimmällä johdolla tulisi olla aikaa lisätä ymmärrystä ketteristä menetelmistä, jotta he pystyisivät osaltaan mahdollistamaan ketterien tiimien työn. Tämä nähtiin jopa organisaation markkinoilla selviytymisen edellytyksenä.

Tärkeänä ketteryyttä edistävänä tekijänä koettiin osaaminen, jota tulisi organisaatiossa laajentaa. Ketterän tekemisen osaamista tulisi olla eri puolilla organisaatiota, erityisesti fasilitointikykyä. Käytännön toimenpiteenä haastatteluissa kerrottiin, että tulee olla ihmisiä, jotka pystyvät auttamaan niitä halukkaita, jotka haluavat ottaa ketterät menetelmät käyttöönsä. Ei voida vain käskyttää, että "tehkää ketterästi" ja sitten jättää uuden asian äärellä olevat ikään kuin oman onnensa nojaan. Koettiin, että ajattelutapaa ja toimintaperiaatteita pitää ikään kuin myydä ja tietoa ketteryydestä tulee välittää. Tulee pohtia myös, miten ketterää ajattelua voisi edistää niissä yksiköissä, jotka eivät ole niin oma-aloitteisesti innostuneet asiasta, tai eivät näe ketteryyden koskettavan omaa toimintoa.

Ketteryyden parantamisessa kyseessä koettiin olevan iso kulttuurimuutos, joka vaatii vastuunottoa, kommunikaatiota ja luovaa ongelman ratkaisua. Vastuuta siirtyy paljon yksilölle asioiden eteenpäin viemisessä ja pyrkiessä ratkaisemaan asioita tavalla, tai toisella. Ketteryyteen katsottiin olennaisesti kuuluvan se, että johtotasolla pyritään ymmärtää mahdollisimman hyvin, miten työtä tehdään. On tärkeää kuunnella, mitä mieltä työtä tekevät ovat. Myös joustavuus työtilojen suhteen koettiin haastavaksi, koska lisätyöpiste on vaikeasti järjestettävissä, jos tiimiin tulee lisää henkilöitä. Haasteena ketteryydelle koettiin myös organisaation laaja-alainen toiminta ja historia. Kun kolme yritystä on yhdistetty, jossa kullakin organisaatiolla on olleet omat tuotteet ja palvelut, katsottiin ajattelutavan muutoksen yhtenäiseksi tapahtuvan vasta arviolta 5-10 vuoden aikana.

Tärkeänä koettiin, että ihmisiä tulee auttaa onnistumaan. Haastatteluissa tuli esiin, että Scrum Mastereiksi pätevyityneitä ja kokeneita tarvittaisiin enemmän. He voisivat kiertää ja opastaa, kuinka toimitaan ketterin menetelmin. Valmennusta ja oppien jakamista tarvitaan enemmän. Ketterään oppimiseen liittyen ilmeisenä tuotiin esiin, että ihmisten kanssakäyminen on avainsana. Organisaation tulisi ensisijaisesti pohtia, millainen on yritys, joka pärjää, miten se on rakennettu ja miten siellä toimitaan? Miten organisaatiossa tullaan mielekkääksi työnantajaksi?

Arvon tuottaminen asiakkaalle

Kuten myös tietoperustassa tuotiin esiin, ketterään kehittämisen ytimessä katsotaan olevan asiakas. Asiakkaan osallistamista tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä korostettiin voimakkaasti haastatteluissa. Ilman sitä koettiin, että ketteryydestä ei ole kovin paljon hyötyä. Haastatteluissa tärkeimmiksi kehityskohteiksi sanottiin asiakkaan huomioiminen ja kokeilukulttuurin lisääminen. Asiakkaan koettiin hyötyvän organisaation ketteryydestä, mikäli tavoite on asiakaslähtöinen. Pitää kyetä tekemään nopeita kokeiluja asiakkaan kanssa, jotta päästään arvioimaan, kannattaako kyseistä kokeilua jatkaa. Jos alkuperäiset suunnitelmat, tai tavoitteet ovat jotain muuta kuin asiakaslähtöisiä, niin ketterän toimintamallin ei katsottu tuovan niinkään lisäarvoa. Jos puolestaan tavoitteet ovat aidosti asiakaslähtöiset, niin nähtiin, että todennäköisemmin asiakas saa nopeammin kaipaamiaan ratkaisuja. Tuotekehitys- ja tuotepa-rannusprosessin miellettiin tulevan nopeammaksi. Asiakas hyötyy silloin, kun asiakkaan ongelmakohdat huomataan nopeammin, jolloin vikoja pystytään korjaamaan nopeammin. Huomioitiin, että asiakaslähtöisyyden tulee jollain tavalla näkyä tiimin tavoitteissa, muuten ketteryys ei välttämättä näy loppuasiakkaalle mitenkään.

Vahvana osaoptimointina koettiin, jos vain osa organisaatiosta toimii ketterästi. Erityisesti tekemistä ohjaavan liiketoiminnan tulisi vahvemmin lähteä ketterin menetelmin tekemään hypoteesia asioista, tehdä kokeiluja ja ottaa niistä opiksi. Vasta sitten voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä, mitä kannattaa lähteä tekemään. Näkemys oli, että ei riitä, jos laaditaan parhaan arvauksen mukaan lista toteutettavista asioista. Jatkuvan arvon tuottaminen asiakkaalle

huomioitiin toistuvasti tarkoittavan sitä, että mahdollisimman nopeasti saadaan aikaiseksi jotain asiakashyötyä, jolla asiakasarvoa kasvatetaan. Olennaisimpana tekijänä ketteryyssäityksen kartoittamista nousi asiakas ja asiakkaan huomioiminen jokaisessa vaiheessa. Tarvittavista ketteryyden kyvykkyyksistä puhuttaessa toimiva ohjelmisto nähtiin ilmeisenä, mutta sen katsottiin helposti yhdistyvän vain ICT-tekemiseen. Toimivat työskentelytavat ja asiakkaiden mukaan ottaminen nähtiin tärkeimpänä tekijänä ja ensisijaisena kehityskohteena.

Digitaalisuuden katsottiin muuttaneen maailman. Digitaalisessa maailmassa tuotteiden monistaminen on ilmaista, eikä tuotantolinjan tehokkuutta enää tarvita. Sen sijaan tehokkuutta koettiin tarvittavan kykyyn reagoida, mitä asiakas haluaa tänään ja haluaako hän samaa vielä huomennakin. Asiakkaan mukaan ottaminen tuotiin vahvana esille myös digitaalisen liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakkaan monipuolista kohtaamista tulisi opetella lisää ja siihen kerrottiin olevan olemassa prosesseja sovellettavaksi. Harmillisena koettiin yhä tapahtuvan niin, että tuotetta saatetaan tehdä usea kuukausi ja lopuksi suoritetaan käyttäjättestaus, joka ikään kuin antaa arvion siitä, onko tuotteesta mihinkään. Kyseinen toimintamalli miellettiin täysin ketterän ajattelutavan vastaiseksi.

Visiona ketteryyden parantamisessa tuotiin pelituotannossa työskentelevien keskuudessa vahvasti esiin data, tarve analytiikalle koskien asiakkaiden käyttäytymistä ja valintoja. Osittain koettiin, että tarvittava data on tosin olemassa, mutta ei saatavilla. Resursointia pelaamiseen liittyvän datan analysointiin tarvitaan enemmän, jotta asioita voitaisiin tehdä perustuen enemmän faktaan kuin kuvitelmaan. Näkemys oli, että tuotto- ja pelikatetiedot eivät riitä mitenkään siihen, että asiakkaan valintoja voitaisiin aidosti tutkia. Esimerkkinä tästä mainittiin muun muassa se, että saataisiin data siitä, milloin asiakas lopettaa pelaamisen. Havaintona on, että analytiikkaa on mahdollista tehdä nykyistä enemmän pelituotannon hyödynnettäväksi.

Organisaation ketteryytason parantaminen

Haastatteluissa kartoitettiin näkemystä organisaation nykyisestä ketteryytastasosta välillä 1-5 ja tasosta, jota tulisi tavoitella. Ketteryyden tasoa kaksi perusteltiin sillä, että toimintamallit koettiin enemmän tiimien itse hyviksi kokemaksi tavaksi työskennellä tehokkaasti sen sijaan, että siihen oltaisi organisaatiotasolla millään tavalla sitouduttu, tai tehty rajattuja päätöksiä. Perusteina sille, miksi organisaationa ei koettu olevan vielä tasolla kolme, huomioitiin kyky reagoida muutoksiin, jota tarkennettiin asiakkaan tarpeisiin perustuvilla muutoksilla. Koettiin, että esimerkiksi nykyisestä organisaatiomallista johtuen tällä hetkellä organisaatiossa ei ole mahdollista tehdä nopeita isoja muutoksia puhuttaessa tason kolme prosessiketteryydestä ja reagoinnista nopeasti mahdollisiin ympäristömuutoksiin. Toisena korkeamman ketteryytason esteenä koettiin puute yhteistyön ketteryydestä. Mikäli ketteryyden ajattelumallia, jossa asiakas on keskiössä ei osata aidosti soveltaa, miellettiin kyseessä olevan vain menetelmä toisten joukossa. Näkemys oli, että silloin organisaatio voi vain teknisesti suoriutua.

Johdon tuki

Organisaation toimialasta joutuen johtotasolla miellettiin olevan paljon prosessin omaista tekemistä, johon koettiin osin vaikeana ottaa ketteriä menetelmiä käyttöön. Haastateltavista johtotehtävissä työskentelevät toivat myös esiin kokevansa välillä olevan tietystä mielessä ikään kuin puun ja kuoren välissä. He ajattelivat, että heidän tehtävä on luoda alaisilleen kuitenkin mahdollisuudet ja puitteet toimia ketterästi. Visiona nähtiin, että johdon työhön voisi sisällyttää ketterän tekemisen mallia tietyiltä osin, jolloin sen periaatteet tulisivat tutuiksi. Miellettiin, että esimerkiksi Hackathon -tyylisesti voisi fasilitoidusti pohtia johtoryhmässä yhdessä ja avoimin mielin, mitä halutaan saada aikaan ja tavoitella. Johdon ketterää työskenteilyä ei koettu lainkaan mahdottomana, päinvastoin, mutta sen koettiin soveltuvan vain osaan työtehtävistä.

Yhtenä isoimpana muutostarpeena nähtiin johtamisopin muutos ketterämpään suuntaan. Ketteryyden edistäminen nähtiin myös niin sanottuna muna-kana -ongelmana. Onko niin, että ihmiset pikkuhiljaa lähtevät itsestään toimimaan tiettyyn suuntaan, vai pitäisikö jonkun organisaatiossa jyrähtää, että "näin tehdään"? Tärkeänä koettiin, että ketteryyttä edistääkseen tarvitaan johdolta vahva tuki, mikäli halutaan edistää asioita nopeammin ja koko talon tasolla toimia yhtenäisemmin. Toisaalta tuotiin esiin näkemys, että valinta voi olla myös useampi toimintamalli. Ongelmana usean toimintamallin käytössä koettiin kuitenkin se, että asioiden ollessa toimintojen välisiä ja toisiinsa linkittyneitä, tarvitaan yhteisestä mallista näkemys. Yhteisen tavoitteen edessä kukaan ei voi toimia yksin.

Priorisointia kommunikaation ja läpinäkyvyyden kautta

Toimintaympäristön muutokseen tulisi pystyä reagoimaan nopeasti. Organisaation kyky priorisoida tekemisiä syntyy kommunikaation ja läpinäkyvyyden kautta. Vahvana näkemyksenä haastatteluissa tuotiin esiin, että näkyvien aikaansaannosten kautta luottamus menetelmään kasvaa, tai sitten se loppuu. Yhteisen ymmärryksen ja käsityksen kautta voidaan muodostaa mielipide, mikä on järkevää, tuottavaa, tai potentiaalista tekemistä ja keskittyä siihen. On pystyttävä myös päättämään, mitä jätetään tekemättä, koska on päätetty keskittyä johonkin tärkeämmäksi koettuun. Tahtotilana nähtiin, että organisaation tavoite on kasvaa digitaalisia kuluttajapalveluita rakentavaksi menestyjäksi ja muutoshalukkuus sen suuntaan koettiin vahvana organisaatiossa. Digitaalisuuteen panostaminen on myös yhtiön strateginen valinta ja priorisointia tehdään sen mukaisesti.

6.3 Opinnäytetyön laajempi hyödynnettävyys

Tutkimuksen tulokset ovat ensisijaisesti merkityksellisiä työyhteisön jäsenille, joiden organisaatiossa ketteryyttä halutaan vahvistaa. Tutkimustulokset konkretisoivat, mitä ketteryydellä työyhteisössä tarkoitetaan, miten ketterän ajattelun osaamista voitaisiin parantaa ja mitkä tekijät koetaan ketteryyden esteenä. Tutkimuksen toteutus, analysointi ja tulkinta toivat esiin työyhteisön jäsenten näkemyksiä eri puolilta organisaatiota ja erilaisten työtehtävien

parissa toimivilta. Tutkimuksen teemoihin liittyvät näkemykset on esitetty työyhteisöä kuvaaviksi, mutta myös yksilöllisiä mielipiteitä on tuotu esiin. Onnistumista ja laajemmin hyödynnettävyyttä ketterän osaamisen vahvistamista organisaatiossa hackathonin keinoin voidaan tarkastella tapahtumasta seuranneiden toimenpiteiden kautta ja arvioida niiden kannattavuutta yrityksille myös muissa työyhteisöissä.

Hackathonin onnistumisen edellytyksiä arvioitaessa niin itse tapahtumassa kuin teemahaastateluissa esiin nousseiden tärkeäksi koetuiden tekijöiden kautta, voidaan havaintoja hyödyntää laajemmin. Yhtenä havaintona voidaan todeta itseohjautuvuuden korostaminen tiimien organisoimisessa ratkaistavien ongelmien ääreen. Kun osallistuja saa itse tehdä valinnan kehitystehtävän aiheesta, motivaatio ja halu työskennellä ongelman ääressä on suurempi sen sijaan, että ryhmäjako on ennalta määrätty. Joulukuussa 2018 toteutetussa toisessa ketterän osaamisen kehittämisen hackathonissa osallistujat saivat itse valita, minkä aiheen ääreen ryhtyvät työskentelemään ja tulokset toimintamallista havaittiin toimiviksi. Voidaan myös todeta, että osallistujien syyt aihevalintaan voivat olla erilaisia. Yksi valitsee aiheen mahdollisesti siitä syystä, että kokee sen tarpeellisimpana kehityskohteena organisaatiossa ja toinen haluaa mahdollisesti poistua omalta mukavuusalueeltaan ja oppia täysin uutta. Olennaista on osallistujan aito mielenkiinto kyseiseen haasteeseen. Toisena tärkeänä havaintona voidaan todeta omistajuuden merkitys. Hackathon -tapahtumalle oli nimetty omistajuus, eli taho, jolla on aito mielenkiinto aiheeseen toiminnon, tai henkilön oman työnkuvan puolesta. Omistajalla tulee olla myös toimeenpanovaltaa kehitettyjen ratkaisujen toteuttamiseksi. Hackathonin laajemman hyödynnettävyyden kannalta huomioitavaa on myös selkeiden ja konkreettisten ratkaistavien ongelmien asettaminen, jotka mahdollistavat konkreettisten parannusehdotusten tekemisen ja helpottaa ratkaisujen eteenpäin viemistä organisaatiossa.

Vaikka hackathoniin kokoonnuttiin kertaluontoisesti, sen tuotosten toimeenpano, kehittäminen ja seuranta ymmärrettiin ketterän osaamisen kehittämisen jatkuvana tekemisenä myös tapahtuman jälkeen. Ketterän osaamisen kehittämisen tiimille varattiin viikoittainen viidentoista minuutin tapaaminen, joka loi perustan hackathonista syntyneiden tuotosten hyödyllisyydelle. Usein esimerkiksi workshopin hyödyllisyyden riskinä on, että osallistujat saavat aikaan hyödynnettävissä olevia suunnitelmia ja potentiaalisia ratkaisuja havaittuihin ongelmiin, mutta seuranta ja toimeenpano tapahtuman jälkeen jää puutteelliseksi. Helposti voi käydä niin, että palataan omiin työtehtäviin ja tehdään asioita entisellä tavalla. Hackathonista alkuunsaaneen nopea uuden toiminnansuunnitteluprosessin käyttöönotto kohdeorganisaatiossa osoittaa, että nopea muutos on mahdollinen myös isossa organisaatiossa oikeiden tekijöiden, henkilöiden ja ajoituksen kohdatessa.

Yhtenä opinnäytetyöprosessin havaintona keskisuurten ja suurten yritysten ketterän osaamisen kehittämisen parantamiseen voidaan todeta organisaatiotoimintojen poikkileikkaavan kehittäjäverkoston luominen. Kohdeorganisaatiossa perustettiin Agilitaattorit -fasilitointirinki,

jonka toiminta sai osakseen fasilitointitarpeisiin liittyvää kysyntää, kannatusta ja palvelupyynnöitä erilaisiin tapahtumiin sisäisesti organisaatiossa. Ketterin menetelmin toimivaa valmennus- ja kehittäjäverkoston toimintaa päätettiin kehittää edelleen organisaatiossa. Ketterien menetelmien käyttöönoton käytännön soveltamista varten kohdeorganisaatiossa aloitettiin työkalupakin kehittäminen tukemaan kulttuurin muutosta organisaatiossa. Opinnäytetyöprosessin aikana työkalupakkia työstettiin kehittäjäverkoston toimesta ja sen laajemmin muissa organisaatioissa hyödynnettäviä tekijöitä voidaan mahdollisesti havaita myöhemmin.

Voidaan todeta, että hackathon yhteiskehittämisen muotona on laajasti hyödynnettävissä myös muissa organisaatioissa ketteryyden lisäämiseksi. Yritys, jonka mielenkiinnon kohteena on kehittää organisaation ketterää osaamista hackathonin keinoin, kannattaa lisäksi kiinnittää huomioita määritykseen siitä, mitkä ovat ne sovellusalueet yrityksessä, joita ketterät menetelmät erityisesti koskevat ja miten ketteryydestä tulee organisaatiossa viestiä. Ketteryyden selkeän tavoitetilan määrittäminen ja konkreettiset toimenpiteet ovat olennaisia tekijöitä organisaation ketterän osaamisen kehittämisessä.

Lähteet

Painetut

Ashmore, S. & Runyan, K., 2015. Introduction to agile methods. Upper Saddle River, NJ: Addison-Wesley.

Auer, A., Auer, L., Heinäsmäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M ym. 2013. Ketterää kehitystä. Vantaa: Hansaprint Oy.

Augustine, S. 2005. Managing Agile Projects. Crawfordsville: Pearson Education Inc.

Bersin, J., 2014. Creating Agile Organizations. Leadership Excellence Essentials, 31(2), pp. 11.

Bhasin, S., 2013. Impact of corporate culture on the adoption of the Lean principles. International Journal of Lean Six Sigma, 4(2), pp. 118-140.

Bose, L., 2013. Introducing Agile into a Non Agile Project Analysis Of Agile Methodology With Its Issues And Challenges. International Journal of Advanced Research in Computer Science, 4(2).

Boeije, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Cervone, H.F., 2011. Understanding agile project management methods using Scrum. OCLC Systems & Services: International digital library perspectives, 27(1), pp. 18-22.

Denning, S., 2016. Agile's ten implementation challenges. Strategy & Leadership, 44(5), pp. 15-20.

Denning, S. 2018. How major corporations are making sense of Agile. Strategy & Leadership, 46(1), pp. 3-9.

Denning, S., 2015. How to make the whole organization Agile. Strategy & Leadership, 43(6), pp. 10-17.

Fernandez, D. & Fernandez, J. 2009. Agile project management - Agilism versus traditional approaches. The Journal of Computer Information Systems. 49(2) pp. 10-16.

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

Huotari, P., Laakko, J., Laitakari-Svärd, I. & Koskinen, I. 2003. Käyttäjäkeskeinen tuotesuunnittelu. Käyttäjätiedon keruu, mallintaminen ja arviointi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Liettua: BALTO print.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Viro: Print Best.

Kettunen, P. & Laanti, M. 2017. Future software organizations - agile goals and roles. European Journal of Futures Research, 5(1), pp. 1-15.

- Kisielnicki, J. & Misiak, A. M. 2017. Effectiveness of Agile compared to Waterfall implementation methods in it projects: Analysis based on Business Intelligence projects. *Foundations of Management*, 9(1), pp. 273-286.
- Larman, C. & Vodde, B. 2008. *Scaling Lean & Agile Development. Thinking and Organizational Tools for Large-Scale Scrum*. Massachusetts: Pearson Education Inc.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa?* Helsinki: Alma Talent.
- Meyer, B. 2014. *Agile! The Good, the Hype and the Ugly*. Zurich: Springer International Publishing Switzerland.
- Modig, N. & Åhlström, P. 2013. *Tätä on Lean -Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Toinen painos*. Halmstad: Bulls Graphics Ab.
- Moreira, M.E. 2017. *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations*. Massachusetts: Apress Media Finance Inc.
- Mäkinen, O. 2006. *Tutkimusetiikan ABC*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, P. 2014. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2018. *Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. 2016. Embracing Agile. How to master the process that's transforming management. *Harvard business review*, Toukokuu. pp. 41-50.
- Rigby, D., A.Sutherland, J. & Noble, A. 2018. Agile at Scale. How to go from a few teams to hundreds. *Harvard business review*, Kesäkuu. pp. 88-96.
- Rubin, K.S. 2014. *Essential Scrum. A practical guide to the most popular agile process*. Viides painos. Michigan: Pearson Education Inc.
- Sarala, U & Sarala, A. 2010. *Oppiva organisaatio -oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Schwaber, K. 2004. *Agile Project Management With Scrum*. Washington: Microsoft Press.
- Sharp, J. & Lang, G. 2018. Agile in Teaching and Learning: Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Information Systems Education*, 29(2), pp. 45-51.
- Silverman, D. 2013. *Doing Qualitative Research*. Neljäs painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Stoica, M., 2013. Software Development: Agile vs. Traditional. *Informatica Economica*, 17(4), pp. 64-76.
- Taherimashhadi, M. & Ribas, I. 2018. A Model to align the organizational culture to Lean. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), pp. 207-221.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. 2007. *Tutki ja kehitä*. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sähköiset

Agile Finland. Viitattu 1.9.2018. <https://www.agile.fi/>

Helsingin yliopisto. Tutkimusetiikka. Viitattu 5.1.2019. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/tutkimusymparisto/tutkimusetiikka>

Klement, A. Designing features using Job Stories. Viitattu 9.12.2018. <https://www.intercom.com/blog/using-job-stories-design-features-ui-ux/>

Nikula, P. 2017. Ketteryys on monelle elinehto - "Ketterä reagoi kilpailijoita nopeammin". Viitattu 27.1.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ketteryys-on-monelle-elinehto-kettera-reagoi-kilpailijoita-nopeammin/670d3ee1-54f0-3548-9534-bd7988c2796e>

Mtech Digital Solutions Oy. 2018. Kokonaisvaltainen ketterä kehitys on Mtechin valttikortti. Viitattu 26.1.2019. <https://www.farmit.net/talous/2018/03/27/kokonaisvaltainen-kettera-kehitys-mtechin-valttikortti>

SAFe Scaled Agile. Viitattu 26.9.2018. <https://www.scaledagileframework.com/>

Schwaber, K. & Sutherland, J. 2017. Viitattu 30.1.2019. The Scrum Guide -The Definite Guide to Scrum: The Rules of the Game. <https://www.scrumguides.org/docs/scrum-guide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>

Varhol, P. To agility and beyond: The history—and legacy—of agile development. Viitattu 12.2.2019. <https://techbeacon.com/app-dev-testing/agility-beyond-history-legacy-agile-development>

Veikkaus Oy. Viitattu 13.12.2018. <https://www.veikkaus.fi/fi/yritys#!/yritystietoa>

Kuviot

Kuvio 1 Vesiputousmalli Bosea (2013, 305) mukaillen	11
Kuvio 2 Organisaatioiden luokittelu itseorganisoitumisen ja itseohjautuvuuden mukaan	19
Kuvio 3 Kehitysvaiheet itseohjautuvaksi tiimiksi Otalaa (2018) mukaillen	21
Kuvio 4 Ketterästi oppiva tiimi	22
Kuvio 5 Scrum -ketterän tekemisen viitekehys	25
Kuvio 6 Veikkauksen tunnuslukuja vuonna 2018	32
Kuvio 7 Veikkauksen avustusten kohteet vuonna 2018	33
Kuvio 8 Hackathonin toteutuksen aikataulu	37
Kuvio 9 Hackathonin ratkaistavat ongelmat	38
Kuvio 10 Ketterä kyvykkyys -tasotaulukko	50

Taulukot

Taulukko 1 Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys	8
Taulukko 2 Esimerkki organisaatio- ja asiakaslähtöisestä lähestymisestä	16
Taulukko 3 Esimerkki Job Storysta	43
Taulukko 4 Haastateltavien tunnistekoodit ja haastatteluaajat.....	46
Taulukko 5 Tutkimuskysymyksiä vastaavat haastatteluteemat.....	46
Taulukko 6 Teemakortti esimerkkinä tutkimusaineiston jäsentelystä	49
Taulukko 7 Ketterän kyvykkyiden nyky- ja tavoitetaso	51
Taulukko 8 Tutkimustulosten teemat.....	74

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko.....	86
Liite 2 Ketterän ohjelmistokehityksen julistus.....	88
Liite 3 SAFe -viitekehys	89
Liite 4 Agile menetelmiä	90

Liite 1 Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

AIKAISEMPI KOKEMUS KEHITTÄMISEN MENETELMISTÄ

- Minkä tyyppisissä kehitysprojekteissa ja/tai hankkeissa olet ollut osallisena työurasi aikana?
- Kuvaile hiukan millaisiin työmenetelmiin olet aikaisemmissa työsuhteissa tottunut - miten kuvailisit työtapoja? Millaiset työskentelymenetelmät ovat sinulle tuttuja?
- Millaisia haasteita olet kohdannut kehitystöiden läpiviennissä?

KETTERYYS KÄSITTEENÄ

- Kerro miten sinä ymmärrät ja määrittelet ketteryyden? - Minkälaisia ajatuksia sinulla on ketterään toimintatapaan liittyen yleisesti?

KETTERÄ TOIMINTA

- Millä ketterän kyvykkyyden ja kehittymisen tasolla mielestäsi Veikkaus on tällä hetkellä? (tasotaulukko)
- Mitä ketteryyden tasoa Veikkauksen tulisi mielestäsi tavoitella? (tasotaulukko)
- Ketterä ajattelu ja toiminta vallitsevana toimintatapana: mikä edistää, mikä jarruttaa? Miten voitaisiin edistää?
- Millä tavalla ketteryyden kehittäminen/parantaminen vaikuttaa yksittäisen henkilön työnkuvaan? Mikä on muutos aikaisempaan?
- Hyötyykö asiakas organisaation ketterän toiminnan noudattamisen periaatteista? Miten?

KETTERÄ TOIMINTA OMASSA ORGANISAATIOSSA

- Kuvaile millaisia visioita sinulla on ketterään toimintatapaan liittyen, kun ajattelet omaa organisaatiota ja työtäsi?
- Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten siihen, että voit toimia ketterästi omassa työssäsi?
- Kuvaile, miten Veikkaus voisi edistää ketterää toimintaa? - Mitä haasteita koet ketterien menetelmien kehittämisessä organisaatiossa? Miksi ei toimita niin ketterästi kuin haluttaisiin?


HACKATHON OPPIMISEN TILANA JA PAIKKANA

- Osallistuit hackathoniin 18.6. - millainen kokemus sinulle se oli? millaisia ajatuksia sinulle tuli oman organisaation toimintatapoihin liittyen?
- Mikä tapahtumassa oli onnistunutta? Entä mitä parannettavaa?

OPPIMINEN JA ITSEOHJAUTUVUUS

- Millaista osaamista, tai mitä kyvykkyksiä mielestäsi vaaditaan, jotta ketterän maailman arvot tulevat huomioituksi?
- Mikä / mitkä agile arvoista on mielestäsi ajankohtaisin Veikkauksella tällä hetkellä? Mikä on mielestäsi tärkein kehityskohde Veikkauksessa?

Liite 2 Ketterän ohjelmistokehityksen julistus



Ketterän ohjelmistokehityksen julistus

Löydämme parempia tapoja tehdä ohjelmistokehitystä, kun teemme sitä itse ja autamme muita siinä. Kokemuksemme perusteella arvostamme:

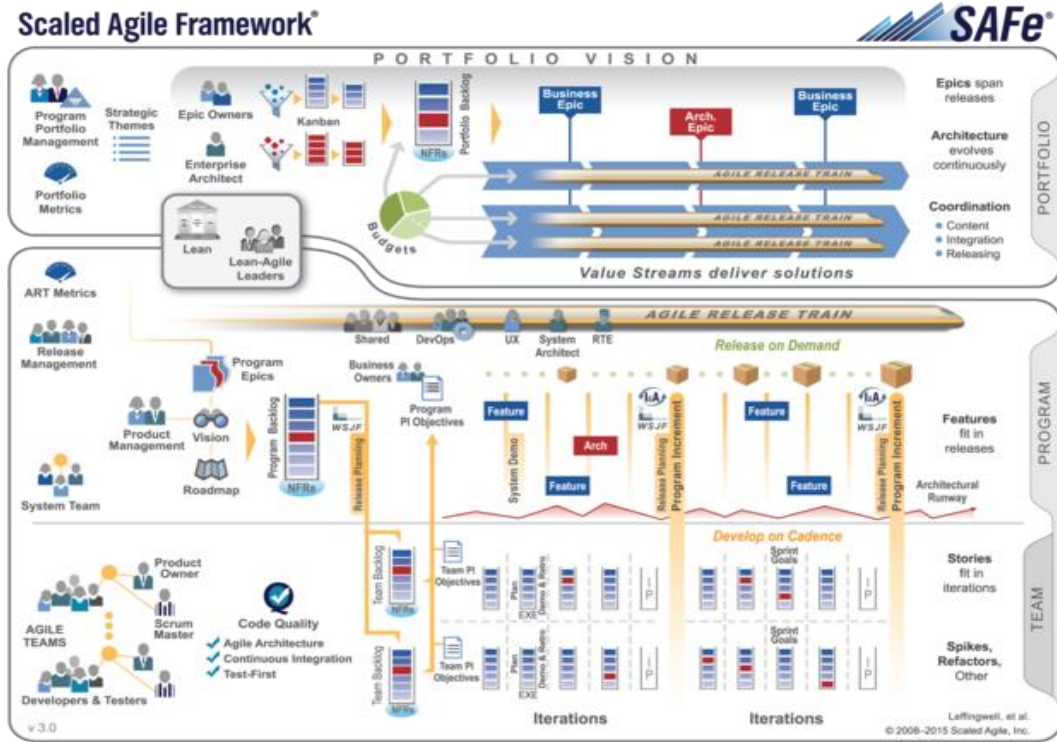
Yksilöitä ja kanssakäymistä enemmän kuin menetelmiä ja työkaluja
Toimivaa ohjelmistoa enemmän kuin kattavaa dokumentaatiota
Asiakasyhteistyötä enemmän kuin sopimusneuvotteluja
Vastaamista muutokseen enemmän kuin pitäytymistä suunnitelmassa

Jälkimmäisilläkin asioilla on arvoa, mutta arvostamme ensiksi mainittuja enemmän.

Kent Beck	James Grenning	Robert C. Martin
Mike Beedle	Jim Highsmith	Steve Mellor
Arie van Bennekum	Andrew Hunt	Ken Schwaber
Alistair Cockburn	Ron Jeffries	Jeff Sutherland
Ward Cunningham	Jon Kern	Dave Thomas
Martin Fowler	Brian Marick	

© 2001, the above authors
 this declaration may be freely copied in any form,
 but only in its entirety through this notice.

Liite 3 SAFe -viitekehys



Liite 4 Agile menetelmiä

