



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



FJazz-vuorovaikutteinen tapa toimia

Loppuraportti

MINNA HALONEN

Sisällysluettelo

1	Lähtötilanne yrityksessä	1
2	Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle	2
2.1	Hankkeen kuvaus.....	2
2.1.1	Muuttuva toimintaympäristö	2
2.2	Hankkeen tavoitteet	3
2.3	Hankkeen merkitys hakijalle	3
2.4	Hankkeen merkitys ja tavoitteet ulkoiselle asiantuntijalle	4
3	Hankkeessa sovellettu tutkimustieto ja ulkoinen asiantuntija	4
3.1	Keskeiset sovelletut tutkimustulokset	5
3.2	Ulkopuolinen asiantuntija.....	7
4	Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	8
4.1	Fyysiset tilat uuden ajattelun avustajina	9
5	Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....	9
6	Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	10
7	Yhteisöllinen viestintä olennaista	11
7.1	Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	11
8	Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	12

1 Lähtötilanne yrityksessä

Festum Software Oy:n suurin henkilöstömäärä on teknologisia asiantuntijoita. Toimialamme erittäin nopea muutos edellyttää organisaatioltamme muutosta – aiemmin teknologisten ratkaisujen hankkeet olivat ajallisesti pitkiä ja kooltaan suuria, kun taas nykyään asiakasratkaisujen käyttöönotot ovat nopeita ja niiden määrä on monikymmenkertainen aiempaan verrattuna. Jotta asiantuntijamme kykenevät tekemään uudella tavalla työtä, sisäistä toimintamallia on kehitettävä ja jouhevoitettava. Jos henkilöstö tekee samalla tavalla ja mallilla töitä kuin aiemmin, riskinä on ylikuormitus työtehtävissä ja henkilöstön uupuminen.

Lähtötilanteessa Festum Software Oy:ssä asiantuntijat tekivät työtään liian yksin. Vuorovaikutus oli liian vähäistä tai sitten kysymykset kohdistuivat vain muutamaan erityisosaajaan, jotka kuormittuivat runsaasti. Vuorovaikutus tapahtui liikaa reaktiivisesti, silloin vuorovaikutettiin, kun tuli ongelmia.

Yhteistä suunnittelua ja tietoista sopimista työnjaosta ja vastuista tarvittiin enemmän ja työnjaon ja vastuun haluttiin jatkossa olevan sekä tiimitasoisista ja yksilötasoisista. Yhtiön johto näki liiketoimintaympäristön muuttuvan radikaalisesti; projektit nähtiin tulevaisuudessa olevan entistä nopeampia ja lyhyempiä ja asiakkaiden kokonaislukumäärä kasvaisi merkittävästi.

Aiemmin projektit olivat pitkiä ja koko toimintaympäristö oli erilainen. Nyt työ on paljon sirpaleisempaa ja muuttuvia/liikkeessä olevia asioita on moninkertainen määrä entiseen. Teknologisia ratkaisuja voidaan monistaa ja toisaalta on myös räätälityön tarvetta. Yrityksessämme oli lähtötilanteessa henkilöitä, jotka osaavat oman sovelluksena huippuhyvin, mutta yksin tekeminen on haavoittuvaa ja raskasta ja muiden on vaikea päästä tähän työhön mukaan. Näin henkilöstöresurssien johtamisessa on haaste – miten uudet työntekijät pääsevät työhön mukaan, kun osaajilla on niin valtava kiire. Vuorovaikutusfoorumit ovat vanhentuneet ja niitä kaivataan auttamaan yhteistyössä. Henkilöstön jaksaminen on vaarassa, jos toimintamalleja ei saada uudistettua.

Kehitystyön lähtötilanteessa työprosessi eteni ”vanhan kaavan mukaan”, joka on syntynyt historian kautta. Tämä tapa on liian raskas, osittunut, yksilöpainoitteinen ja riskialtis.

Lähdimme hakemaan työ kulttuuria yrityksen tasolle, joka on oppiva, muutoskykyinen ja jatkuvasti omaa toimintaansa suuntaava – asiakaskeskeisesti.

2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

2.1 Hankkeen kuvaus

Fjazz-kehityshankkeen kautta rakennettiin viimekädessä liiketoimintamallia, joka on kestävä niin taloudellisesti kuin henkilöstön inhimillisten resurssien näkökulmasta nyt ja tulevaisuudessa. Työsuojelurahasto on osallistunut hankkeen rahoitukseen.

Hankkeen tavoitteena oli tukea koko henkilöstöä työkuultuurin muutostilanteessa, rakentaa yhteisöllinen ja ketterä toimintatapa eri tiimien sisälle ja välille. Keskiössä oli teknologisia asiakasratkaisuja ja tuotekehitystä tekevä henkilöstö.

Tavoitteena oli lisäksi turvata henkilöstön työkyky ja työstä elpyminen.

Fjazzin aikana rakennettiin työyhteisöön toimiva toimintamalli ketterien työtapojen käytölle koko organisaatiossa.

Jatkuvan oppimisen turvaaminen sekä yksilö- että tiimitasolla oli fokuksena.

Ketteryys nähdään tässä hankkeessa koskevan koko organisaation toiminnan kehittämistä, eikä pelkästään jonkun tiimin sisäisiä tapoja tai menetelmiä koskevana asiana.

Fjazz-kehityshankkeessa sovelletaan teoriassa ja käytännössä syntynyttä tietoa lähinnä kolmen eri ajattelu- ja työtavan kautta. Siinä yhdistetään suunnitelmallisesti tietoisien vuorovaikutuksen rakentamisen foorumit ja tavat, lean-ajattelu ja ketterien menetelmien keinot/välineet. Tästä syntyy kombinaatio, joka tuottaa yhteisöllisen oppimisprosessin organisaatioon.

2.1.1 Muuttuva toimintaympäristö

Toimialamme erittäin nopea muutos edellyttää organisaatioltamme muutosta – aiemmin teknologisten ratkaisujen hankkeet olivat ajallisesti pitkiä ja kooltaan suuria, kun taas nykyään asiakasratkaisujen käyttöönotot ovat nopeita ja niiden määrä on monikymmenkertainen aiempaan verrattuna.

Jotta asiantuntijamme kykenevät tekemään uudella tavalla työtä, sisäistä toimintamallia on kehitettävä ja jouhevoitettava. Jos henkilöstö tekee samalla tavalla ja mallilla töitä kuin aiemmin, riskinä on ylikuormitus työtehtävissä ja henkilöstön uupuminen. Festum Softwaren suurin henkilöstömäärä on teknologisia asiantuntijoita. Tässä hankkeessa keskityimme ensin vuorovaikutuksen tietoiseen rakentamiseen teknologiset ratkaisut tiimissä ja tuotekehitystiimissä. Tähän Fjazziin osallistuivat kuitenkin koko henkilöstö ja johto, mutta osallistaminen rytmitettiin alkamaan teknologisesta henkilöstöstä.

Vuorovaikutteisuus on osa asiakaskeskeistä toimintamallia, joten tällä hankkeella rakensimme myös tuotekehitystyötä yhdessä asiakkaidemme kanssa. Käytimme apuna uusinta tietoa ja kokemusta muutoksen johtamisesta ja eri kehittämismenetelmistä mm. lean- ja agileajattelusta.

Hanke oli ja kehitystyö on edelleen kiinteä osa työtämme, ei erillinen kehitystehtävä ja sen innovaatiot on otettu nopeasti arkikäyttöön organisaatiossamme.

Muutostavoitteet on jäsenetty yhdessä henkilöstön kanssa henkilöstöpalavereissa ja kunkin tiimin tiimipalavereissa. Yrityksen hallitus ja johtoryhmä ovat analysoineet tilannetta ja katsoivat toimintamallimuutoksen olevan välttämätön. Vuorovaikutteisuuden lisääminen työssä oli yhteinen tarve.

Hanke eteni tekemällä oppien. Kaikessa kehitystyössä käytimme materiaaleina todellisia asiakasprojekteja, joissa otimme modulaarisesti käyttöön uusia toimintatapoja.

Ydintehtävänä näimme kehitystyössä ajattelutavan muuttamista ja muuttumista. Yrityksessä oli muototutunut kulttuuri, joka perustui vahvasti ajan saatossa muovautuneisiin työnkuviin ja vastuualueisiin.

Tietoinen työnjako oli epäselvää ja uusien asiantuntijoiden oli vaikea päästä mukaan työtehtäviin ja varsinkin työkokonaisuuksiin. Tämä osaltaan vaikutti oppimisen hitauteen ja tiettyyn sattumanvaraisuuteen.

Tässä hankkeessa keskeinen ajatus oli oppimisen organisointi siten, että tietoisesti kehitetään kunkin omaa ammatillista osaamista – tehden se ryhmätyönä ja reflektiivistä ammattikäytäntöä soveltaen.

Vaikeinta olivatkin tilanteet, joissa asiantuntijat joutuivat ”avaamaan” osaamistaan muille kollegoille eli näyttämään miten he päätyivät tiettyyn ratkaisuun. Aluksi tämä tapa sai aikaan todella paljon vastarintaa ja mitätöintiä ja kehitystilanteista osa pyrki pääsemään kokonaan eroon. Johdon määrätietoinen tuki oli välttämätöntä, jotta työtä voitiin jatkaa.

2.2 Hankkeen tavoitteet

Hankkeen tavoitteena on tukea koko henkilöstöä työkuultuurin muutostilanteessa, rakentaa yhteisöllinen ja ketterä toimintatapa eri tiimien sisälle ja välille. Keskiössä on teknologisia asiakasratkaisuja ja tuotekehitystä tekevä henkilöstö. Tavoitteena on lisäksi turvata henkilöstön työkyky ja työstä elpyminen.

Fjazzin aikana rakennetaan työyhteisöön toimiva toimintamalli ketterien työtapojen käytölle koko organisaatiossa. Ketteriä työtapoja tukemaan otetaan koko organisaatiossa käyttöön uusi työväline työn etenemisen ja työn suunnittelun tukemiseen, samalla työväline auttaa lisäämään työn ja työprosessien läpinäkyvyyttä. Työväline ei kuitenkaan itsessään lisää ketterää työtapaa vaan ainoastaan tukee uusien työtapojen käyttöönottoa.

2.3 Hankkeen merkitys hakijalle

Konkreettina tuloksena Fjazz-hankkeesta on uusi toimintamalli teknologisten sovellusten toimittamisessa asiakkaillemme eli keskeinen liiketoiminnallinen tavoitteemme. Otamme sen käyttöön toimivina osina koko hankkeen ajan ja ensimmäisen käyttöönotto tapahtui kaksi viikkoa hankkeen käynnistymisestä.

Henkilöstön vuorovaikutustaidot kasvavat kehityshankeen myötä ja yrityksemme vuorovaikutusfoorumit ja mahdollisimman aikaansaavat toimintatavat rakennetaan yhteisöllisesti tässä prosessissa. Henkilöstön työhyvinvointi on turvattu hyvän vuorovaikutuksen, työtä tukevan tiimityön ja osallistavan johtamisen kautta. Työn kuormitus kohtuullistuu; kokeneet asiantuntijat eivät ylikuormitu ja uudemmat työntekijät pääsevät työhön mukaan jouhevasti ja voivat oppia/kehittyä työssään entistä suunnitelmallisemmin.

Sovellamme projektitoiminnassamme ketteriä ja havainnollisia työmenetelmiä. Tiimien välinen toiminta on arkipäivää ja sitä ohjaa asiakaskeskeinen ajattelu. Poistamme ja lopetamme turhia, raskaita, päällekkäisiä

työvaiheita ja keskitymme aikaansaavaan työhön. Olemme oppineet oppimaan yksilönä, ryhmänä ja yhteisönä. Panostamme aikaa työn kehittämiseen - tämän kehityshankeen päätyttyäkin - toimivien vuorovaikutusfoorumeidemme kautta.

2.4 Hankkeen merkitys ja tavoitteet ulkoiselle asiantuntijalle

Fjazz-kehityshankkeessa sovellettiin teoriassa ja käytännössä syntynyttä tietoa lähinnä kolmen eri ajattelu- ja työtavan kautta. Siinä yhdistettiin suunnitelmallisesti tietoisien vuorovaikutuksen rakentamisen foorumit ja tavat, lean-ajattelu ja ketterien menetelmien keinot/välineet. Tästä rakentuu kombinaatio, joka tuottaa yhteisöllisen oppimisprosessin organisaatioon.

Uutta rakensimme edellisen lisäksi seuraavissa asioissa:

- monimuotoiset yhteistyöfoorumit, joissa ihmisten välinen vuorovaikutus ja oppiminen on keskiössä
- työprosessin visualisoinnin ja prosessin etenemistä osoittavat yksinkertaiset yhteiset työvälineet
- asiantuntijuuden kompetenssien lisääminen – vuorovaikutuksellisten ja mahdollisesti samalla teknologia-avusteisten yhteistyötapojen kehittäminen.

Yhteistyökumppanuus pitkäjänteisesti on oivallinen tapa muuttaa organisaation toimintakulttuuria. Kehitystyön näkyvät tulokset antavat ulkoiselle asiantuntijalle palautteen siitä, mitä kannattaa jatkossa tehdä omassa asiantuntijatyössään.

3 Hankkeessa sovellettu tutkimustieto ja ulkoinen asiantuntija

Työn kehittämisen ideana on saada aikaan enemmän/paremmin vähemmällä työllä ja työvaiheilla. Yhteisöllinen vuorovaikutus ja uusien ketterien toimintamallien rakentaminen on avainasemassa.

Tämä FJAZZ – kehitysohjelma osallistaa koko työyhteisön prosessinomaisesti muuttamaan toimintamalleja koko organisaatiossa. Teknologisia ratkaisuja ja tuotekehitystyötä tekeviä asiantuntijoita on määrällisesti eniten Festum Softwaressa.

Tavoitteena on kehittää vuorovaikutusta ihmisten välillä ja tätä kautta rakentaa yhdessä toimintamalleja, jotka tuottavat asiakkaille nopeasti ja varmasti ratkaisuja.

Tuotekehitystyö ohjataan koskemaan koko organisaatioita, vaikka sitä pääsääntöisesti toteuttaa siihen nimetty asiantuntijatiimi. Verkostomainen kehitystyö punotaan laajemmaksi ja osallistetaan asiakkaat entistä vahvemmin kehitystyöhön mukaan.

Jotta henkilöstön voimavarat uusiutuvat ja mahdollistavat hyvän työssä jaksamisen, työyhteisön toiminnan sujuvuus ja ratkaisukeskeinen ilmapiiri ovat avainasemassa.

Tavoitteenamme on rakentaa yhteisöllinen, ketterä toimintamalli koko organisaatioon.

Ketterän toimintamallin edellytyksenä on työyhteisön vuorovaikutteinen ja oppiva inhimillinen vuorovaikutus. Rakennamme tähän foorumit.

3.1 Keskeiset sovelletut tutkimustulokset

Hyödynsimme ” FJAZZ – kehitysohjelmassa” voimaantumisen uusinta tutkimusta ja sovelsimme sitä prosessikonsultoinnissa työyhteisöjen henkilöstön ja toimintatapojen kehittämistyössä.

Keskeisiä uusia tutkimustuloksia hyödynsimme lisäksi väitöskirjatasoisista tutkimuksista, joissa pohditaan vuorovaikutteisuuden lisäämisen konkreetteja tapoja, lean-ajattelun konkretisoinnin keinoja; mm. yksinkertaisen työn visualisoinnin menetelmiä, agile-menetelmien laajentamista koskemaan koko organisaation toimintaa ja henkilöstön taidon hallintakokemusten ja jaksamisen turvaamisen uusinta tietoa.

- Palveluiden innovoinnille vuorovaikutuksessa on varattava aikaa. Väitöstutkimus osoittaa, että vaativinta on päästä hyödyntämään muiden tietotaitoa, osaamista ja kokemusta, sillä tämä edellyttää, että ne henkilöt, joilla on tarvittava tietotaitoja osaaminen, osallistuvat aktiivisesti kehitystyöhön (Helena Rusanen, 2014)
 - Toimiva yhteistyö edellyttää aktiivisuutta ja vuorovaikutusosaamista. Työelämän yhteistyötä voidaan sujuvoittaa kiinnittämällä huomioita vuorovaikutuskäytänteisiin, riittävän tiiviiseen yhteydenpitoon ja vuorovaikutushaasteiden tulokselliseen hallintaan. Yhteistyötä toteutetaan käytännössä aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Anna-Leena Aira, 2012)
 - Organisaatioiden kehittämisessä on mielenkiintoista yhdistää lean-kehitystyön perusteet ja agile-menetelmät. Lean-ajattelu lisää painotusta läpinäkyvyyteen ja yhteistyöhön. (Rodriquez Pilar, 2014)
 - Virtaviivaisen ajattelun hyötyihin lukeutuvat mm. arvoa tuottamattoman työn vähentyminen, hyödyttömän odotusajan minimointi sekä vain tarpeellisten ominaisuuksien toteuttaminen lopputuotteeseen. Kanban visualisoi työprosessin, mikä auttaa hallitsemaan projektitoimintaa joustavasti ja koherentisti: projektin tilanne, ongelmakohtat ja resurssien kuormitus nähdään yhdellä silmäyksellä. (Marko Ikonen, 2011)
 - Ei riitä, että ketteriä menetelmiä käytetään vain jollakin (yleensä alimmalla) tasolla, vaan kaikkien organisaation tasojen täytyy sopeutua uuteen toimintatapaan. (Maarit Laanti 2013)
- Ulkoisen kehitystuen ja valmennuksen keskeiset työnpsykologiset perusteet pohjautuvat voimaantumisen teoreettisiin perusteisiin, jotka on koottu pääasiassa hoitohenkilökunnan työssä voimaantumiseen yhteydessä olevista tekijöistä / tutkimuksista. Lisäksi kehitysohjelmassa sovelletaan tutkittua tietoa työkuormituksesta palautumisesta ja taidon hallintakokemuksista. (Marjo Pennanen, väitöskirja 2011)
- Palautumisen mekanismeilla ja niiden profiileilla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ylläpidossa (Marjo Pennanen, 2014)
 - Oikeinmitoitettu työn vaativuus, sisäinen hallinnantunne ja sosiaalinen tuki lisäävät työssä voimaantumista ja tämä puolestaan vähentää työntekijöiden uupumusta (Hochwälder 2007).
 - Työmotivaatio, työtyytyväisyys ja muilta saatu työn arvostus edistävät henkilöstön voimaantumista. Suuri työmäärä sekä työmotivaation ja työtyytyväisyyden puute heikentävät henkilöstön voimaantumista (Kuokkanen L, ym. 2007).

- Hoitotyön johtajien hyvät suhteet omiin esimiehiin vaikuttavat hoitotyön johtamiseen ja hoitotyön johtajien voimaantumiseen ja sitä kautta hoitotyön johtajien lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen (Laschinger H, ym. 2007).
- Hoitotyöntekijät kokevat olevansa voimaantuneita itsensä ilmaisemisessa ja työtehtävien suorittamisessa. Sen sijaan he kokevat olevansa vähemmän voimaantuneita hoitotyön kehittämisessä (Suominen T, ym. 2007).
- Voimaantuneimpia olivat korkeimmin koulutetut ja vakinaisessa virassa olevat hoitajat. Hoitajien voimaantumisen ja potilastyytyväisyydellä oli positiivinen yhteys (Faulkner ja Laschinger 2008).
- Hoitotyöntekijöiden työn hallintaa edistävät jaettu johtajuus ja työn palkitsevuus. Työn hallintaa kuvaavia ominaispiirteitä ovat voimaantuminen, osallistuminen tiimikokouksiin, eri tiimien toiminnan tunteminen, omien saavutusten ja työn tuloksellisuuden arvostaminen sekä tutkittuun tietoon perustuvan hoitotyön toteuttaminen (Kraemer M, ym. 2008).

Johtamisen kehittäminen on avainasemassa ketteryuden ja voimaantumisen rakentamisessa työyhteisöön. Seuraavassa tutkimustuloksia, joita käytämme apuna kehitystyössämme:

- Verkostot luovat tuottavuutta. Yhdessä tapahtuva tuotekehitys tai tuotannon kehittämien sai aikaan tehokkuutta ja tuottavuutta sekä kilpailukykyä ja uudistumista. Verkostokyvykyys on osa kyvykkyyksien kokonaisuutta. (Anne Söderman, 2014)
- Jos työntekijällä on tarpeeksi tietoa organisaatiomuutokseen liittyvistä asioista, hän kokee olevansa osa organisaatiota ja psykologisesti omistavansa sitä. Tällöin hänen on helpompi samaistua uuteen organisaatioon (Katariina Ponteva, 2009)
- Johtaminen on jatkuvaa sopeutumista. Organisaatioiden arjessa tarvitaan uudenlaisia foorumeita, johtamisen keskusteluareenoita johtamisymmärryksen laajentamiseksi ja organisaation toiminnan uudistamiseksi. (Carita Prokki, 2013)
- Esimiehet, jotka arvioivat itsensä voimaantuneiksi, olivat alaistensa silmissä innovatiivisia, palkitsevia ja inspiroivia (Speitzer G, ym. 1999).
- Organisaatio, joka tarjoaa työntekijöilleen tietoa, tukea, resursseja ja mahdollisuuksia oppia ja kasvaa ja jossa on joustavat työtehtävät sekä vahva yhteenkuuluvuudentunne, kykenee luomaan työolosuhteet, jotka tukevat korkeatasoisen työn toteuttamista (Laschinger H, ym. 2003).
- Johtamisessa tulee pyrkiä ratkaisujen etsintään ja rakentamiseen kaikessa työssä. Tämä esimiesote ja ajattelutapa vahvistaa henkilöstön voimavarojen ja osaamisen hyötykäyttöä. Lisäksi ratkaisuja painottava arki lisää ehdotuksia ja luo motivoivan ja toivoa antavan ilmapiirin työyhteisöön ja sen jäseniin. Esimiesten rooli tämän tavan rakentamisessa on esimerkillisen tärkeä (Lueger G, ym. 2006).
- Prosessikonsultoinnin menetelmä auttaa asiakasorganisaatiota tekemään muutosta, joka vaatii onnistuakseen valmennustukea ja aikaa. Risto Puution väitöskirjassa tuodaan hyvin esiin prosessikonsultoinnin toiminta-alue ja erilaiset työotteet, jotka edistävät toimintatapojen muuttamista. Mielenkiintoinen näkymä on Puution esiintuoma prosessikonsultin tehtävä organisaation muutosvaiheessa: ”A consultant may be hired in critical moments when there is a need to find a new balance between stability and change (Puutio 2009, s. 47)

- Prosessikonsultoinnin menetelmänä sovellamme ketterän ohjelmistokehityksen agile-menetelmiä, joiden keskeinen idea on voimaannuttaa henkilöstö, muuttaa johtamiskulttuuria ja uudistaa työkäytänteitä innovatiivisesti, asiakkaiden parhaaksi (Poppendieck 2006).

• Organisatoriset kysymykset ovat erittäin merkityksellisiä työssä jaksamisessa ja koetussa työhyvinvoinnissa, Pirjo Lindforsin v. 2010 tarkastetussa väitöskirjassa: Work-related well-being of Finnish anesthesiologists, tuodaan selkeästi ilmi, että organisatoriset kysymykset ovat keskeisiä asiantuntijoiden työssä jaksamisessa.

Lindforsin tutkimuksen mukaan:

- Työssä eniten huolestuttivat kiire ja työn määrä etenkin päivystäessä, organisaatioon liittyvät ongelmat sekä pelko potilaan vahingoittumisesta

- Lähes kolmannes vastaajista (N=328) oli halukkaita harkitsemaan ammattinsa vaihtamista toiseen lääkärin ammattiin ja 43 % muuhun kuin lääkärin ammattiin.

Tärkeimmät tällaiseen suhtautumiseen vaikuttavista tekijöistä olivat:

- konfliktit työyhteisössä
- huono työn hallinta
- organisaation epäoikeudenmukaisuus
- stressi ja tyytymättömyys työhön.

- Visualisoinnin merkitys on suuri työn onnistumiselle ja etenemiselle. Tietotyössä toimiville asiantuntijoille tulee rakentaa yksinkertaisia omia työn apukeinoja, joita käyttämällä voi konkretisoida työn määrää, edistymistä ja valmistumista. Tämä edistää työn hallintaa. (Ikonen, Marko 2014)

3.2 Ulkopuolinen asiantuntija

Soile Aho Psykologipalvelu Fokka Oy:stä on perehtynyt ketterien menetelmien konsultointiin ja käytäntöön saattamiseen vuodesta 2005 alkaen ja hänellä on laaja kokemus ICT organisaatioiden muutoshankkeista. Psykologinen näkökulma on keskeinen osa muutoksen toteuttamista organisaatioissa ja hänen osaamisensa yhdistettynä oman organisaatiomme asiantuntemukseen tuottaa hyvän yhdistelmän kompetenssia. Kyseinen asiantuntija soveltaa työssään tutkittua tietoa ja se on asiantuntijaorganisaatiossa erittäin merkittävä onnistumisen komponentti.

Ulkopuolinen asiantuntija on nähty yrityksessämme ennemminkin yhteistyökumppanina, Festum Softwaren työskulttuurin ulkopuolelta tulevana valmentajana. Ihmisten uuden ajattelutavan ja sille pohjautuvan toimintatavan rakentamiselle psykologisen tiedon soveltaminen on avainasemassa.

Asiantuntijan kanssa yrityksemme johto on tehnyt koko hankkeen ajan aktiivista yhteistyötä ja hankkeeseen on sisältynyt myös johtoryhmätyön kehittämistä ja kulttuurin muutoksen perustana tekemistä.

Soile Ahon työkomeus työterveyspsykologina oli merkittävänä lisänä tässä kehityshankkeessa. Selkeät perustehtävät, tietoinen työnjako, oppiva tiimityötapa ja vuorovaikutteinen johtaminen ja yhteisöllinen työtapa olivat keskeisiä navigaattoreita työn kehittämisessä.

4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeen johtaminen tapahtui viime kädessä allekirjoittaneen toimesta laaditun suunnitelman mukaisesti, mutta yhteistyössä ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Etenimme tehdyn valmennussuunnitelman mukaisesti, mitä tarkennettiin hankkeen aikana säännöllisesti yhteistyössä organisaatiomme johdon ja henkilöstön kanssa. Hankkeen ensimmäisinä kuukausina keskityttiin hankkeen tavoitteiden kirkastamiseen koko henkilökunnalle sekä konsultin johdolla että yhtiön johdon vetäminä koko henkilökunnan palavereissa että tiimien viikkopalavereissa.

Kehittämiskumppanimme vastasi itse konsultointi- ja valmennustilanteiden ohjaamisesta. Organisaation johto ja johtoryhmä osallistui aktiivisesti muutosten työstämiseen ja toteuttivat muutokset johtamistyönään sovitusti. Hankkeen vastuuhenkilönä kävin ulkopuolisen asiantuntijan kanssa säännöllisesti keskusteluita hankkeen toteutuksesta ja tarkemmasta sisällöstä.

Hankkeen aikana tapahtui henkilövaihdoksia, jotka vaikuttivat kehitystyön etenemiseen. Osaltaan henkilövaihdokset olivat seurausta työkuulttuurin muuttamisesta ja muuttumisesta.

Tiimien ryhmävalmennuksissa keskityttiin osaamisen laajentamiseen vuorovaikutusta lisäämällä sekä ison työn pilkkomisella pienempiin osa-alueisiin ja useampien henkilöiden mukaan ottamiseen työn tekemisessä.

Hankkeen aikana haettiin läpinäkyvyyttä koko organisaation työprosesseihin, mallintamalla etenkin tuotekehitykseen liittyvät prosessit ja samalla otettiin koko henkilökunnan käyttöön työväline, millä voidaan läpinäkyvästi seurata työprosesseja ja tuotekehityksen vaiheita. Tähän osallistui koko henkilökunta koska yhtiössä tuotekehitykseen vaikuttavat inputit tulevat suurelta osin projektipäälliköiltä, asiakastuesta tai myynnistä. Uuden välineen avulla saadaan läpinäkyvyys uuden tuoteversion rakentamiseen sekä tuotekehityksen pilkkomiseen työjonoihin ja tehtävä-tasolle. Samaan prosessiin liitetään myös testaus ja testauksen uutena muotona koodarin automaattitestausta, minkä jälkeen testaus siirtyy aina toiminnallisuuden määritelleen projektipäällikön toiminnallisuus testaukseen.

Uusien toiminnallisuuksien toteutuksessa otettiin käyttöön malli missä alkumäärittelyä kevennettiin ja siirryttiin määrittelyssä jatkuvan määrittelyn malliin eli määrittely elää tuotekehityksen etenemisen myötä. Tuotekehityksen prosessiin otettiin joka vaiheessa mukaan useampi koodari ja toiminnallisuudesta vastaavat projektipäälliköt sekä toiminnallisuuden tai tuotteen tilannut asiakas. Kehitysvaihe jaetaan useampiin isompiin vaiheisiin ja tuotoksia tarkastellaan viikkotasolla koko ryhmän voimin sekä tekniseltä että toiminnalliselta näkökannalta. Tarkastelun tuloksena päätetään muutetaanko etenemisen suuntaa ja määritellään tarkemmin miten toiminnallisuudet pitäisi rakentaa. Hankkeen aikana projektimalli on käytössä yhdessä isossa asiakasprojektissa, missä on 8 koodaria tai projektipäällikköä mukana, samaa mallia otetaan käyttöön myös pienemmissä hankkeissa sekä sisäisissä kehityshankkeissa.

Työväline oli käytössä koko henkilökunnalla keväällä 2016, mutta tuotekehityksen prosessien mallintamista ja uuden työskentelytavan syvällistämistä organisaatiossa jatketaan koko projektin ajan eli kesäkuun loppuun asti. Toteutettavana työskentelytapana käytettiin ydinryhmää missä oli kuusi henkilöä, joukossa sekä koodareita että projektipäälliköitä sekä pääarkkitehti. Ryhmä haki syvällisemmin yhtiölle toimintatapaa minkä avulla saavutetaan toiminnalliset tavoitteet ja samalla hyödynnetään uuden välineen käyttöä toiminnan tukemiseen. Uuden toimintatavan käyttöönottoa mallinnettiin sisäisessä

tuotekehityksessä uuden tuoteversion rakentamisessa missä 6 hengen ydinryhmä oli mukana kokonaisuudessaan, mutta ryhmässä on myös muita jäseniä yhtiöstä. Sisäisen tuotekehityksen ryhmä tiivisti läpinäkyvää tuotekehitystapaa ja mallissa saavutettuja tuotoksia tarkasteltiin ryhmänä kaksi kertaa viikossa noin ½ tunnin-tunnin tapaamisissa.

Ydinryhmä piti organisaation muille jäsenille uuden toimintatavan kick-off tilaisuuden 20.5.2016, minkä jälkeen työväline otettiin käyttöön koko organisaatiossa.

4.1 Fyysiset tilat uuden ajattelun avustajina

Tämän hankkeen aikana näkyi myös selvästi, miten uudet ja harkitut toimitilat ”buustasivat” työkuulttuurin muutosta. Entisestä ”koppi-työkuulttuurista” siirryttiin yhteisölliseen työkuulttuuriin. Tilojen kautta myös aktivoidaan vanhan työkuulttuurin sammuttamista ja lisätään, kasvatetaan uusia työnteotapoja. Innovatiivisuus ja rohkea muutosten tekeminen lisääntyi tämän Fjazzin aikana niin ajatuksellisesti kuin toimintatapojen ja työtilojen osalta.

5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Uusi toimintamalli sovellusten toimittamiseen asiakkaille

Konkreettina tuloksena Fjazz-hankkeesta on uusi toimintamalli teknologisten sovellusten toimittamisessa asiakkaillemme eli keskeinen liiketoiminnallinen tavoitteemme.

Vuorovaikutteinen ja oppiva työtapa

Henkilöstön vuorovaikutustaidot ovat kehittyneet ja niitä varten luodut vuorovaikutusforumit ja tavat ovat rakennettu. Ryhmämuotoinen työtapa ja reflektiivinen ammattikäytäntö varmistavat työn perustehtävän aikaansaamista. Ammatillinen kehittyminen on osa arjen työtä – ei erillinen hanke.

Perustehtävän – työn ja työmäärän läpinäkyvyys

Hankkeen osana rakensimme uuden työtavan ja otimme käyttöön teknologisen sovelluksen (Jira), joka auttaa työn ja työmäärien konkretisoinnissa. Työtapa sisältää ketterän ohjelmistokehityksen peruseräpäätteet, jotka on yhteisöllisesti rakennettu ja kehitysinvestoinnilla on vaikutettu erityisesti asiantuntijoiden uuteen ajatteluun. Fjazzin aikana tuli esiin keskeinen tarve nähdä ja määrittää töitä tarkemmin ja sopia tapa, miten töitä tehdään aikaansaavalla tavalla. Otimme käyttöön siis uuden ajattelu- ja toimintatavan – emme vain sovellusta.

Työhyvinvointi rakentuu arjesta ja työn arjesta

Henkilöstön työhyvinvointi on turvattu hyvän vuorovaikutuksen, työtä tukevan tiimityön ja osallistavan johtamisen kautta. Työn kuormitus on kohtuullistunut ja kokeneet asiantuntijat eivät ylikuormitu ja uudemmat työntekijät pääsevät työhön mukaan jouhevasti ja voivat oppia/kehittyä työssään entistä suunnitelmallisemmin.

Kyky muuttua yksilönä, tiiminä ja työyhteisönä

Sovellamme projektitoiminnassamme ketteriä ja havainnollisia työmenetelmiä. Tiimien välinen toiminta on arkipäivää ja sitä ohjaa asiakaskeskeinen ajattelu. Poistamme ja lopetamme turhia, raskaita, päällekkäisiä työvaiheita ja keskitymme aikaansaavaan työhön. Olemme oppineet oppimaan yksilönä, ryhmänä ja yhteisönä. Panostamme aikaa työn kehittämiseen jatkossakin toimivien vuorovaikutusfoorummeidemme kautta.

Hankkeen myötä yhtiön toimintatapaan on saatu merkittäviä muutoksia. Työntekijöiden vuorovaikutustapa on muuttunut selkeästi yksin tekemisestä ryhmämäisempään työskentely tapaan. Muutosta on edesauttanut hankkeen aikana kokonaismuutosta tukenut toimitilojen vaihtuminen. Uudet toimitilat tukevat uutta työn tekemisen kulttuuria ja vuorovaikutteinen työskentelytapa on uusissa tiloissa luontevaa. Lisäksi työntekijät ovat huomanneet sekä sisäisissä kehitysprojekteissa että ulkoisissa asiakasprojekteissa lisääntyneen vuorovaikutuksen positiivisen merkityksen ja näin kokevat yhdessä työskentelyn luontevaksi työskentelytavaksi.

Uuden työvälineen mukaan ottaminen lisäämään projektien ja työtehtävien läpinäkyvyyttä on lisännyt uuden työskentelytavan omaksumista, koska työväline pakottaa ajattelemaan työtä eri tavoin kuin aikaisemmin. Työvälineen käyttötapojen kehittämistä jatketaan myös hankkeen päättymisen jälkeen.

Yhtenä isona vaikutuksena on ollut työntekijöiden työkuorman tasaantuminen. Työtehtävät pilkotaan pienempiin osiin, jolloin osaaminen laajentuu organisaation sisällä ja näin joidenkin työntekijöiden ylikuormittuminen on tasaantunut. Samalla yhtiössä on voitu ottaa uusia henkilöitä mukaan tuotekehityksen ja asiakasprojektien toteutukseen. Työkuormien suunnittelu on helpottunut kun työtehtävien läpinäkyvyys on lisääntynyt. Uuden työvälineen avulla yhtiön henkilöstö ja johto pääsee seuraamaan työtehtävien etenemistä etupainotteisesti kuin aikaisemmin seuranta oli tuntikirjaukseen perustuvaa seurantaa, mikä tapahtui jopa viikkoja taaksepäin. Uuden toimintatavan myötä mahdollisiin muutoksiin reagoiminen on mahdollista huomattavasti nopeammin kuin aikaisemmin. Samoin henkilöstön resurssointi ja siinä tehtävät muutokset ovat mahdollisia myös lyhyellä aikajänteellä.

Hankkeen aikana toteutettiin lähes vuoden mittainen asiakasprojekti minkä projektimalli oli yksi hankkeen pilotointikohteista. Tapa millä projekti toteutettiin vastasi hankkeen tavoitteita työskentelytavoista sekä vuorovaikutteisesta työskentelyotteesta. Projektissa asiakkaan projektiryhmä oli aktiivisesti mukana uutta toimintatapaa rakentamassa ja yhtiöstä mukana oli henkilöstöä useammasta eri tiimistä. Onnistuneen projektin myötä toimintatavasta on tullut yhtiön ja asiakkaan välillä vallitseva toimintatapa.

6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Fjazzin vaikuttavuutta arvioidaan viime kädessä asiakaspalautteemme ja projektien onnistumisen kautta.

Hankkeen aikana toteutettiin yksi iso asiakasprojekti, mikä vietiin läpi uudella työmenetelmällä. Projektin toteutustapa oli uusi sekä asiakkaalle että yhtiölle. Lopputuloksena saatiin asiakkaalle uusi moduuli, mikä

määriteltiin joustavasti projektin aikana. Projektiryhmä oli aktiivisesti mukana koko projektin aikana ja joustavan määrittelyn taustalla oli selkeä tavoite projektin lopputuloksesta. Projektiryhmässä oli jäseniä sekä asiakkaan useammasta tiimistä että henkilöitä toimittajan puolelta ja projektiryhmä kokoontui kerran viikossa tunnin ajan. Viikkopalaverissa käsiteltiin työn eteneminen ja tehtiin päätökset epäselvistä asioista. Projektiryhmän yläpuolella oli ohjausryhmä, mikä koostui molempien osapuolien johtotason henkilöistä. Ohjausryhmän jäsenet tarkastelivat projektia kvartaalitasolla ja ohjausryhmän kokouksissa tarkasteltiin projektia projektisuunnitelman, kokonaisuakataulun ja budjetin näkökulmasta. Projektin lopputuloksena asiakkaalle saatiin projektisuunnitelman mukainen moduuli tuotantokäyttöön sekä aikataulullisesti että budjetin mukaisesti. Lisäksi asiakkaan kanssa sovittiin, että jatkossa kaikki keskinäiset projektit toteutetaan tällä projektimallilla. Vertailuna vanhaan toimintatapaan oli se, että aikaisemmin yli puoli vuotta kestäneet projektit päättyivät ilman selkeää lopputulosta ja budjetti oli ylittynyt annetusta työaika-arvioista. Tässä projektissa budjetti oli kiinteä ja senkin vuoksi molemmat osapuolet halusivat työaikojen pysyvän budjetissa, jotta asiakkaalle pystytään toimittamaan heidän tilaamansa moduuli.

Muiden asiakkaiden osalta projektit ovat olleet ajallisesti ja taloudellisesti pienempiä, mutta merkittävänä asiana on aikataulussa pysyminen. Asiakassopimuksissa on käyttöönotolle määritelty päivämäärä ja jos todellinen käyttöönottopäivä eroaa sopimuksen päivämäärästä sopimuksen allekirjoitusosapuolet sopivat uudesta päivämäärästä. Hankkeen aikana toteutettiin noin 20 käyttöönottoa, joista yhdessä käyttöönotossa sovittiin uusi päivämäärä. Vanhassa toimintatavassa käyttöönottopäivämäärät eivät käytännössä koskaan olleet samat kuin mitä todellinen käyttöönottopäivämäärä ja sopimuksen päivämäärä olivat.

Hankkeen aikana sovelsimme jatkuvan arvioinnin periaatetta eli arvioimme yhdessä kehitystilanteiden/muutosten toteuttamisen tapaa ja tulosta avoimesti. Tässä käytimme apuna mm. numeraalisia pelikortteja keskustelun katalysaattorina.

Olemme jatkotoimenpiteenä vahvistaneet yrityksemme teknologista osaamistamme henkilöllä, joka johtaa agile-kehitystyötä jatkossa. Hän on osa organisaatiomme johtoryhmää ja varmistaa kehityksen etenemisen.

7 Yhteisöllinen viestintä olennaista

Hankkeen onnistumisen kannalta on tärkeää viestiä henkilöstölle koko hankkeen ajan saavutetuista aikaansaannoksista/ muutoksista. Tässä käytimme apuna niin sähköistä viestintää kuin sanallista ja kuvallista informaatiota.

Osa näistä työmuodoista ja tavoista tuli osaksi yrityksen arkea.

Sähköistä viestintää tehtiin paitsi henkilöstölle niin myös asiakkaille ja yhteistyöverkostoille. Asiakastukeamme käytetään aktiivisesti viestinnän väylänä.

<http://www.festum.fi/fi/software/pinnalla/referenssit-/referenssit.html>

7.1 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Asiakasviestintä ja asiakasyhteistyö on ollut keskeistä koko kehityshankkeen ajan.

Olemme viestineet aktiivisesti asiakkaillemme ja yhteistyökumppaneillemme uudesta toimintamallistamme, joka on myös tuonut meidän muutoksia asiakasorganisaatioidemme projektien käyttöönottoon ja toimintaan.

Uudesta toimintatavasta on viestitty mm. isoimpien asiakkaidemme ohjausryhmissä, missä vastaanotto on ollut positiivista. Lisäksi uudesta toimintatavasta viestimme uusasiakashankinnan yhteydessä, koska käyttöönoton aikataulussa pysyminen on perinteisesti ollut selkeä haaste ohjelmistohankinnoissa. Me olemme kääntäneet tämän haasteen positiiviseksi kilpailueduksi ja myyntitilanteissa tuomme asiakkaiden tietoon tavan miten tulemme käyttöönoton hoitamaan. Tukena tässä työssä on hyvin dokumentoidut käyttöönottomallit missä on sekä asiakkaan että toimittajan tehtävät eritelty yksityiskohtaisesti ja aikataulutettu siten, että työ tulee valmiiksi sopimuksessa sovittuna päivänä.

Lisäksi allekirjoittaja on kertonut hankkeesta ja toimintaympäristön muutoksista ja haasteista eri foorumeissa. Esimerkiksi osallistuminen Prizztechin organisoimaan BuzzBusiness Stormin Learning Camp toimintaan missä 6 Satakuntalaista yritystä eri toimialoilta kävi keskenään keskustelua ja kehittivät omaa toimintaansa muiden ollessa sparrauskumppanina.

8 Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Hakija:

Festum Software Oy

Toimitusjohtaja Minna Halonen

Isolinnankatu 22 B

28100 Pori

Puh. +358407706032

minna.halonen@festum.fi

Ulkopuolinen asiantuntija:

Työ ja organisaatiopsykologi, työterveyspsykologi Soile Aho

Psykologipalvelu Fokka Oy

Leppäkuja 1, 21250 Masku

puh. +358400527502

soile.aho@fokka.fi