

Ketterästä toiminnasta

Matti Vuori

Ohjelmistoalalla tunnutaan nykyisin joka yhteydessä puhuttavan ketteryydestä. "Et ole ketterä" on lähes karkein kuviteltavissa oleva loukkaus. Ketteryydestä on tullut kaiken läpäisevä paradigma, jota sovelletaan mm. liiketoiminnassa, tuotekehityksessä, ohjelmistokehityksessä, testauksessa.

Ammattimainen ketteryys on oikeasti yksi vastaus muuttuneeseen maailmaan ja myös perinteisiin haasteisiin. Kuitenkaan sen olemusta ei ole kylliksi jäsennetty eikä ole ilmiötasolla keskusteltu siitä, miten se suhtautuu yrityksen toiminnan kokonaisuuteen. Kun toiminnan periaatteet uudistetaan, eivät toiminnan elementit voi olla enää samoja kuin aikaisemmin. On myös selvää se, että tässä maailmassa ei ole hopealuoteja, jotka ratkaisivat kaiken. Yksisilmäinen ketteryysintoilu ei ole merkki ketterästä ajattelusta, vaan vaarallisesta jäykästä yksipuoleisuudesta. Tämä lyhyt juttu pyrkii olemaan neutraali puheenvuoro ketteryydestä ja auttamaan organisaatioita tekemään sen soveltamisessa oikeita valintoja. (Päivitys syyskuussa 2009)



Sisällysluettelo

Millaista on ketterä toiminta?.....	2
Ketterän toiminnan suhde todellisuuteen	3
Proaktiivinen ja reaktiivinen ketteryys	3
Toiminnan syklisyys	4
Ketteryys ja iteratiivisuus	4
Ennakkosuunnittelu parantaa ketteryyttä	4
Ketteryyttä eri kognitiivisilla tasoilla	5
Ketteryys strategisena valintana	5
Ketteryyden edellytyksiä	5
Ketteryyden henkilökohtaiset edellytykset.....	5
Ketteryyden organisatoriset edellytykset.....	5
Edellytyksiä tiimitasolla	6
Ketteryyden vaatimukset prosesseille	6
Tasapainoinen ketteryys organisaatiossa	7
Mikä erottaa ketteryyden perinteisestä kaaoksesta	7
Ketterä toiminta erilaisissa prosesseissa.....	8
Ketterä liiketoiminta.....	8
Ketterä tuotekehitys	8
Ketterä ohjelmistokehitys	9
Ketterä toiminta ja riskienhallinta.....	9
Ketterä laatujohtaminen	10
Ketterä jatkuva parantaminen	10
Ketterä testaus.....	10
Ketteryyden kehittäminen.....	10
Mitä aletaan tehdä ketterästi	11
Ketteryyteen ei voi siirtyä ketterästi.....	11

Millaista on ketterä toiminta?

Ketterää toimintaa on erilaisia tyyppejä. Tavoitehakuinen ketteryyys perustuu tilannekatsaukseen, jonka perusteella tunnistetaan uudet keinot, joilla päästään parhaiten tavoitteeseen. Tai tilannekatsauksen perusteella voidaan tunnistaa uusi tavoite, johon pyritään. Kokeileva ketteryyys pyrkii tunnistamaan mahdollisuuksia ja niiden perusteella tekemään päätöksiä jatkosta.

Ketteryyys on yleensä merkittävimmillään erilaisissa projekteissa tai toimintaprosesseissa. Niiden tyyppejä ovat esimerkiksi

- Ketterä prosessi. Nopea, syklinen.
- Ketterä prosessin räätälöinti. Projektia käynnistettäessä räätälöidään nopeasti projektimallia valitsemalla siihen sopivat menettelytavat.
- Ketterästi tehtävät työt. Systemaattisen, ennakkosuunnitellun prosessimallin vaiheissa tehdään työtä ketterällä tavalla.
- Tutkivat prosessit ("exploration"-merkityksessä, ei "research"). Tehdään havaintoja ja edetään sen mukaan.

Näillä kaikilla on kuitenkin aina etukäteen päätetty missio.

Maailmalla on valmiita ketteriä malleja erilaisiin projekteihin ja prosesseihin. Niillä on sama ongelma kuin millä tahansa yksittäisten asiantuntijoiden tekemillä prosessimalleilla. Ne eivät ota huomioon kaikkia asioita – koska malleja kehittämässä ei ole ollut riittävän laajaa asiantuntemusta tai kehittämisen aikainen konteksti ei edellyttänyt prosessilta enempää. Mallit ovatkin luonteeltaan ideaalimallin sijaan filosofisia kärjistyksiä. Siksi niitä on sovellettaessa aina täydennettävä. On esimerkiksi varmistettava, että ketterässä ohjelmistokehitysmallissa on mukana riittävä testaus ja riittävät käyttäjätutkimukset.

Ketterää toimintaa karakterisoivat mm. seuraavat piirteet:

- Aikaan liittyvät: Lyhyen tähtäimen tavoitteet, tekemisen rytmi, päätöksenteon nopeus, syklisesti toistuvat prosessit, oikean hetken tunnistaminen.
- Kontekstiin liittyvät: Todellisuus voittaa teorian, eläminen hetkessä, eläminen kontekstissa, menetelmien valinta tilanteen mukaan.
- Ihmisiin liittyvät: Usko yksilöihin, yksilöllinen osaaminen, vuorovaikutus, yksilöiden voimauttaminen, toimintatilan antaminen, dynaamiset roolit.
- Tekemisen kohteeseen liittyvät: Kohteen yhteinen omistajuus, asiakaslähtöisyys.
- Toimintatyyliin liittyvät: Tavoitehakuisuus, luovuus, suunnittelu asioiden edetessä, inkrementaalisuus, riskinotto, kokeileminen.

Ketterä toiminta on nopeaa ja luovaa. Ollaan psykologisesti valmiita muutokseen ja sitä jopa toivotaan. Toimintaa ohjataan tarvepohjaisesti luottamatta pitkiin ennakkosuunnitelmiin. Lähtökohtana on se, että maailmaa ei voida ennustaa kovin pitkälle ja muutos on aina väistämätön. Tämä on arkista realismia.

Ketteryyteen assosioituu ajatus toimijoiden vapaudesta. Tämä on osin totta, osin myytti. Esimerkiksi ketterä ohjelmistokehitys on erittäin tiukasti prosessoitu. Se on ketterää päätöksenteon tasolla ja suunnittelun ja toteutuksen tasolla, mutta tiukasti sovellettava prosessi pitää kokonaisuuden kurissa. Keskeinen vapaus on kuitenkin se, että ei olla hirttäydytty vanhentuneisiin päätöksiin ja käsityksiin. Exploratiiviset prosessit ovat myös luonteeltaan itseohjautuvia, esim. tutkiva testaus.

Usein ajatellaan ketterän toiminnan olevan myös yhteisöllistä. Monet ketterän toiminnan peruselementeistä ovatkin sellaisia, joita tavataan yhteisöllisen toiminnan piirissä (yhteisöllinen media, verkkoyhteisöt, yhteisöllinen kehittäminen, Web 2.0). Yhteistä ovat mm. tilanneherkkyys, muutoksen nopeus, panostus psykologisiin tekijöihin, luottamus ihmisiin ja toisten voimauttaminen – kun ihmisille annetaan mahdollisuudet toimia, he tekevät hyviä asioita.

Tuntuu, että ketteryyteen liittyvät monenlaiset ideaalit. Onkin niin, että aina, kun kehitetään jokin uusi paradigma, siihen on tapana liittää kaikki samalla hetkellä oleelliset ihanteet, vaikka niillä ei olisi mitään tekemistä kyseisen paradigman kanssa. Esimerkiksi ketterää ohjelmistokehitystä tehdään asiakaslähtöisesti, mutta ihan yhtä hyvin voidaan ketterästi tehdä liiketoiminta- tai teknologialähtöistä ohjelmistokehitystä.

Ketterän toiminnan suhde todellisuuteen

- Jos todellisuudessa ja teoriassa on ero, todellisuus voittaa.
- Jos suunnitelmissa ja todellisuudessa on ero, todellisuus voittaa.
- Maailmaa ei voi ennustaa pitkälle, joten sitä ei kannata yrittääkään.
- Mitään asiaa, ei sen vaatimuksia eikä optimaalista toteutusta, ei ymmärretä ennakolta riittävästi.
- Muutos on väistämätön.
- Kun vanhaan toimintaan tuodaan uusia elementtejä, toiminta muuttuu ennustamattomaksi ja sitä voidaan hallita vain ketteryydellä.
- On oltava koko ajan valmiina mihin tahansa muutoksiin.
- On oltava koko ajan valmiina tekemään mitä tahansa miten tahansa.

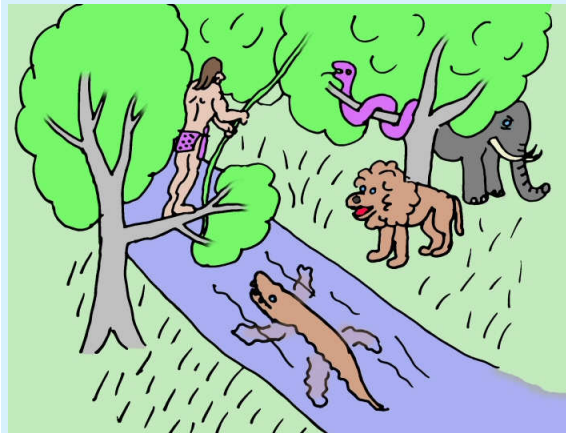
Ketteryyden ei sinänsä ole suunnitelmallisen vastakohta. Ketterässä toiminnassa vain tehdään suunnitelmia tarpeen mukaan. Suunnitelmien määrä voi olla hyvinkin suuri. Olennaista on se, että suunnitelmia ei tehdä kovin aikaisessa vaiheessa.

Proaktiivinen ja reaktiivinen ketteryyden

Ketteryyden voi olla proaktiivista tai reaktiivista. Proaktiivisessa ketteryydessä huomataan heikot signaalit ja muutetaan ajatusmalleja ja toimintaa nopeasti niitä vastaaviksi. Reaktiivisessa ketteryydessä asioiden huomataan jo muuttuneen ja nopeasti reagoidaan tilanteeseen. Tämä voi olla luonteeltaan matkimista – seurataan muiden toimijoiden tapaa tehdä asioita eikä toteuta ketteryyden ideaalia.

Ketterä toiminta luotaa koko ajan dynaamisesti ratkaisujen avaruutta. Tämä on keskeinen ero ennakkosuunnittelemaan toimintaan, jossa tulevaisuus on muuttumaton – kunnes käsitys siitä murtuu jossain vaiheessa.

Esimerkki ketterästä toiminnasta: Tarzan



Tarzan on klassinen esimerkki ketterästä toimijasta. Hänellä on kirkas kokonaistavoite tiedossa – missiona on prinsessan pelastaminen.

Hän hallitsee koko ajan tilanteen

- Tuntuu ympäristön.
- Erittäin vahva osaaminen.
- Ymmärtää omat kykynsä, mihin pystyy.

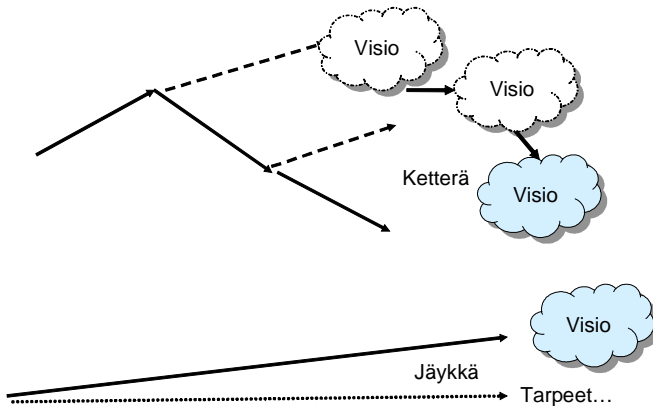
Tarzan liikkuu vaihteittain, steppi kerrallaan.

- Kuitenkin riittävän pitkät liikkeet – ei saa pudota jokeen.
- Seuraava tarkistuspiste tiedossa. Aina uusi tilannearvio.
- Liikkumisen dynaaminen suunnittelu.
- Kaikista tulevista tapahtumista sisäinen malli.
- Kyky vaihdella rytmiä suunnittelun ja rajun toiminnan välillä.

Ennen seuraavaa liikettä tehdään aina sen "riskianalyysi". Tarzanilla on riskit tiedossa ja kyvykkyytensä ansiosta taito hallita ne. Hän tietää kaikki vaihtoehdot ja pystyy valmiutensa vuoksi nopeasti vaihtamaan suunnitelmaa.

Hänellä on apuna hyvät perusvälineet, jotka sopivat tilanteeseen kuin tilanteeseen – puukko, keihäs jne. Tarzan ei kuvittele pärjäävänsä yksin. Siksi hänellä on taustalla osaava tiimi eri asioiden eksperttejä – apina päästämään häkistä ja välittämään viestejä; raskaampiin operaatioihin norsu.

Kokemus: Tarzan oli toiminut viidakossa parikymmentä vuotta ennen kuin hänestä tuli apinoiden kuningas



Ketterässä toiminnassa ratkaisuvaryys ja toiminnan dynamiikka ovat erilaiset kuin jäykkässä toiminnassa.

Toiminnan syklisyys

Varsinkin yrityselämässä ketteryys voi olla kahdentyyppistä:

- 1) Jatkuva sopeutuminen muutoksiin sitä mukaan kun ne tulevat. Toiminnalla ei ole aikajännettä, vaan eletään täysin hetkessä.
- 2) Syklinen toiminta, jossa päätetään toimia edes pari viikkoa tietyn ennakoarvauksen perusteella, jota ei aktiivisesti muuteta ennen kuin jakson asiat on käsitelty. Sen jälkeen ollaan valmiita mihin tahansa muutokseen. Tämä muoto on oleellinen, koska se mahdollistaa ihmisten välisen yhteistyön sopimisen – kaaoksen keskellä tiedetään hetki, mihin suuntaan mennään ja mitä tehdään.

Ketteryys ja iteratiivisuus

Ketterä toiminta voi olla iteratiivista, mutta iteratiivisuus ei ole välttämätöntä. Iteratiivisuutta ei tarvita kovin paljoa, koska edetään pienin askeleihin, jotka ovat kaikki suhteellisen hallittuja.

Esimerkkejä iteratiivisesta ketteryydestä ovat esim. käyttäjäkeskeinen suunnittelu, jossa nopealla syklillä kehitellään ja arvioidaan versioita uudesta ohjelmistosta ja ohjelmakoodin refaktorointi.

Ennakkosuunnittelu parantaa ketteryyttä

Ketteryyttä parantaa vahvasti, jos on valmiita toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin. Näiden toimintamallien laadinta ei ole ketterää, vaan luonteeltaan hyvin systemaattista. Tehdään "entäpä jos..." -analyysyjä jokaiseen tilanteeseen. Kun niitä on valmiina, voidaan tilanneherkästi tunnistaa olosuhteet, valita nopeasti sopiva toimintamalli ja toteuttaa se tehokkaasti, koska se on pitkälti valmiiksi suunniteltu.

Esimerkki tästä on Ferrarin F1-tiimi. Tiimin on arveltu kykenevän salamannopeasti, Ross Brawnin nerokkaiden aivojen avulla, luomaan hetkessä uuden taktiikan kilpailun tilanteiden muuttuessa. Brown on kuitenkin kertonut, että taktiikkamuutokset ovat pitkälti perustuneet ennakkosuunnitteluun, eli analysointiin ja simulointiin ennakolta: Mitä tehdään, jos Häkkinen karkaakin lähdössä? Mitä tehdään, jos tulee radalle tulee kolarin vuoksi turva-auto? Entä sateen sattuessa? Mikä on eri varikkopysähdysmäärien vaikutus ja mitä vaikuttaa aikaan, jos pysähdysmääräsuunnitelmaa vaihdetaan tilanteen muuttuessa?

Sama periaate pätee yleiseen tiedonhankintaan. Esimerkiksi tuotekehityksessä on aina tärkeää mallintaa systemaattisesti käyttäjien maailmaa – sen jälkeen on hyvät mahdollisuudet tehdä kehitystä ketterästi. Kotiläksyt on siis aina tehtävä!

Ketteryyttä eri kognitiivisilla tasoilla

Jako taitopohjaiseen, sääntöpohjaiseen ja tietopohjaiseen toimintaan on hedelmällinen tarkasteltaessa ketteryyttä, koska se auttaa meitä tunnistamaan, miten tietoista toiminnan ohjaaminen kulloinkin on.

- Taitopohjainen toiminta on käsityöläisen ja rutiinien maailmaa, jossa ei tarvitse miettiä tekemisiään lainkaan. Polkupyöräilijän ei tarvitse pohtia, mitä tehdään kaarteissa eikä veneenveistäjä yleensä juuri mieti tietoisesti vääntäessään lautoja paikoilleen. Tämä tilanne syntyy rutinoitumisen myötä ja silloin ihminen on tehokkaimmillaan.
- Sääntöpohjaisessa toiminnassa erilaiset tilanteet on mietitty etukäteen ja niitä varten on sääntöjä, joista oikea toimintamalli valitaan. Hyvä projektityö on paljon tällaista: perustaltaan rutiininomaista, mutta kun törmätään erilaisiin tilanteisiin, katsotaan toimintaohjeista, mitä nyt pitää tehdä.
- Tietopohjainen toiminta tulee vastaan uusissa tilanteissa, joille ei vielä sääntöjä. Tällöin joudutaan käytettävissä olevien tietojen pohjalta analysoimaan tilannetta ja miettimään, mitä pitäisi tehdä.

Näiden tasojen anti ketteryysskeskustelulle on tämä: ketteryyttä on, saa olla ja pitää olla erilaista. Mutta on huolehdittava, että yksilöinä ja tiimeissä toimitaan oikealla toiminnan tasolla. Eli herätään signaaleihin ja tulkitaan tilanteen vaatimuksia oikealla tavalla. Näin voidaan toisaalta välttää vaarallinen suoraviivaisuus ja toisaalta voidaan nähdä, milloin työhön pitää löytää sopiva rutiini ja kolmannekseen voidaan tukea perinteistä ketteryyden tukemiskeinoa: erilaiset tilanteet ja räätälöintitarpeet tunnistavaa etukäteisanalyysia ja toimintaohjeistusta.

Ketteryys strategisena valintana

Organisaatioilla on aina tiettyjä peruslinjauksia. Ketteryyskin on sellainen. Koska se edellyttää monia asioita, päätös ketteryyden tukemisesta on strateginen. Päätöksen teon jälkeen on organisaatiota johdettava eri tavalla kuin aiemmin ja panostettava erilaisiin asioihin kuin aiemmin. On muun muassa huolehdittava siitä, että erilaiset edellytykset ketterälle toiminnalle ovat olemassa.

Ketteryyden edellytyksiä

Ketteryys edellyttää monenlaisia asioita sekä yksilöiltä että organisaatiolta.

Ketteryyden henkilökohtaiset edellytykset

- Yleisosaaminen.
- Oma ”työkalupakki”, jossa erilaisia toimintatyylejä, menettelytapoja, menetelmiä, tekniikoita – valmiita ajattelu- ja toimintamalleja.
- Joustava luonne.
- Kyky tehdä nopeaa suunnittelua.
- Kyky tehdä nopeita päätöksiä.
- Tilanneherkkyys.
- Toimiala- ja tuoteyymmärrys.
- Tietolähteiden monipuolinen käyttö.

Ketteryyden organisatoriset edellytykset

- Kommunikatiivinen kulttuuri.
- Nopeus päätöksenteossa.
- Kevyt byrokratia.
- Valtuuttava, osallistava ja voimauttava kulttuuri.
- Osaaminen kunnossa.



- Vahva laatukulttuuri.
- Toimiva riskienhallintaprosessi.
- Yhteinen tuotenäkemyks.

Edellytyksiä tiimitasolla

- Tiimissä on generalisteja / moniosaajia.
- Tehtävien jäsenitys – soolotilaa kaikille.
- Hyvät päätöksentekomenettelyt – päätösten laatu, nopeus.
- Riskianalyysi on välineistetty.
- Tiimin johtamisstrategia on mietitty (itseohjautuvat tiimit ovat yleensä vaikeuksissa).
- Tiimidynamiikan ohjaus. Kertaluonteinen tiimi ei voi toimia ketterästi ja sen elinkaaren aikana toiminnan sujuvuus vaihtelee.
- Tiimillä oltava metaprosesseja työprosesseista päättämiseen – mm. ketteryyden määrä.
- Infrastruktuurin ja välineiden pitää olla kunnossa.

Ketteryyden vaatimukset prosesseille

- Prosessien alkupään painotus – kotiläksyjen tekeminen.
- Aina saatavilla stabiili versio tekemisen kohteesta, jonka pohjalta voidaan muuttaa suunnitelmia.
- Kaikilla yhteinen, ymmärrettävä kehittämisen objekti ja projektin / prosessin malli.
- Yhteiset suunnittelujärjestelmät, joiden avulla voidaan jakaa työt dynaamisesti uudelleen koska tahansa.
- Reaaliaikaiset tietojärjestelmät – näkymä tekemiseen ja tuloksiin.
- Dokumentoinnin integrointi prosesseihin ja välineisiin – dokumenttien tekemiseen ei ole aikaa.
- Dokumentointi on varmistettava – järjestelmien elinkaaren aikana suurin työmäärä on ylläpitoa.
- Rinnakkaisten prosessien synkronointi.
- Prosessit, jotka koostuvat modulaarisista, yhteensopivista käytännöistä tai menetelmistä.
- Tiiviit tarkistuspisteet, joilla pysytään ajan tasalla.
- Tekemisen ja arvioinnin lyhyet syklit.
- Toiminnan ja tuotosten mittaus.
- Oikeat aikajänteet, joita saa olla myös sprinttien yli.
- Panostus laatuun.
- Tuplatyön ja refaktoroinnin välttäminen.
- Pyrkimys tarkoituksenmukaisiin vaihetuloksiin loputtoman viimeistelyn sijaan.
- Ketterässäkin toiminnassa tarvitaan tukiprosessit ja jatkuvat palvelut.

Tasapainoinen ketteryys organisaatiossa

Pelkkä ketteryys ei riitä organisaation toiminnan piirteeksi. Se tarvitsee tuekseen monenlaisia muita asioita

- Isot linjat – roadmap.
- Osaamisen pitkäjänteinen kehittäminen.
- Vahvat perusprosessit, joissa valinnan ja räätälöinnin mahdollisuus.
- Prosesseissa tiiviit tarkistuspisteet.
- Menettelyt muutosten tunnistamiseen toimintaympäristössä.
- Vaihtoehtojen vertailu.
- Luottamus.
- Riskinoton ja riskienhallinnan tasapaino.

Ketteryyttä sovelletaan myös perinteisissä toimintamalleissa. Esimerkiksi ohjelmistokehityksessä tuetaan ketteriä piirteitä, vaikka perusprosessi olisi etappipohjainen suunnitelmallinen malli. Näitä ovat esimerkiksi tiiviit tarkistuspisteet, joissa muutetaan tarpeen mukaan painotuksia; vaiheittaiset toimitukset; testauksen W-malli, jossa testauksen pääsuunnitelma luonnostellaan projektisuunnittelun yhteydessä, mutta varsinainen testaussuunnittelu aloitetaan vasta, kun tietoa on riittävästi saatavilla.

Mikä erottaa ketteryyden perinteisestä kaaoksesta

Ketterän toiminnan piirteet ovat usein lähellä "entisajan" huonosti organisoidun toiminnan piirteitä. Erona on kuitenkin monia tekijöitä, joilla toiminta pidetään kasassa:

- Mietityt prosessit.
- Prosessiin sisäänrakennettu laadunvarmistus – esimerkiksi testauslähtöinen ohjelmistokehitys.
- Valvonta yhteisillä järjestelmillä.
- Organisaation piirteet ja toiminta.

Ongelmana ovatkin heikosti toteutetut ketterät toimintamallit – jotka voivat toimia huonommin kuin heikosti toteutetut perinteiset mallit, koska niistä ei ole kokemusta.

Ketterä organisaatio jazz-yhtyneenä



Ketterän organisaation metaforana käytettiin 1990-luvulla jazz-yhtyettä. Mm. Nokian avaimena koettiin olevan sen ketterä toimintatapa, jota vertailtiin jazz-yhtyeen tapaan toimia. Tähän on koottu muutamia metaforan keskeisiä piirteitä. (Enemmän asiasta:

<http://www.mattivuori.net/kehittaminen/jazz>)

Keskeisiä piirteitä:

- Yhteinen tavoite, visio ja organisaatiokäsitys.
- Stabiili perusrakenne.
- Jäsenten selvät osaamis pohjaiset roolit ja tästä lähtevät osaamisvaatimukset.
- Kaikilla jäsenillä vahva kyky toimia tarpeen mukaan itsenäisesti (solistina, soolot).
- Suurin osa työtä on kuitenkin kurinalaista ryhmätyötä.
- Tiimillä on selkeästi johtaja, joka vastaa toiminnan linjauksista ja esimiestehtävistä.
- Toimii parhaiten tietyssä kontekstissa – oman tyyliensä parissa, tietyssä esitysformaattissa.
- Ei uudistu vähitellen, vaan purkamalla tiimi ja kokoamalla uusi tiimi.
- Syvälinen ymmärrys omasta tekemisestä, omasta musiikista.
- Tarkoituksenmukainen kokoonpano – soittimia on juuri riittävästi, ei liikaa eikä liian vähän.
- Tiimi ei toimi säveltäjänä, vaan tarvitsee luovan yksilön kirjoittamaan musiikkia.
- Edellyttää myös ryhmän yläpuolella olevan johdon "musiikkikorvaa" tälle tyyliäjäille.
- Luova.
- Yksinkertainen.
- Jazz-yhtye -metaforaan liittyy kiinteästi improvisoinnin ajatus.
 - Toisin sanoen kyetään ilman ennakkosuunnittelua luomaan uutta, tekemään täysin käyttökelpoisia ratkaisuja kuin "hihasta vetäen".
 - Tämä onnistuu, kun on korkean tason osaamista, joka yhdistyy kokemukseen siten, että taidon soveltaminen perustuu koeteltuihin malleihin (joita on riittävästi) ja siirtyy jopa ns. taitopohjaiselle tasolle, jossa valinnat eivät tarvitse edes tietoista päätöstä.
 - Mutta samassa tilanteessa oleva aloittelija ei pysty samaan.
- Tämä korostaa osaamisen merkitystä ketteryyden välttämättömänä elementtinä.

Ketterä toiminta erilaisissa prosesseissa

Seuraavaan on koottu kuvauksia siitä, miten ketteryys suhtautuu erilaisiin keskeisiin yritysprosesseihin.

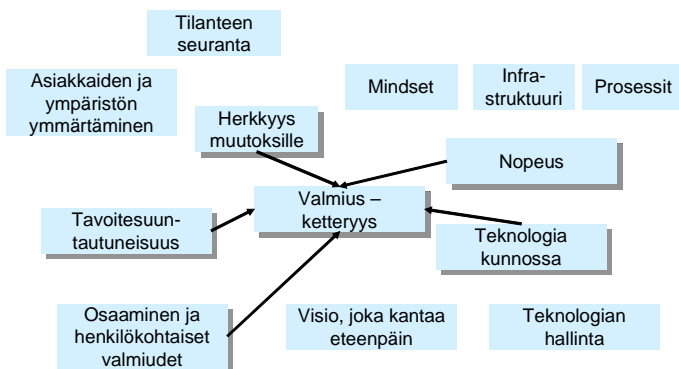
Ketterä liiketoiminta

Ketterässä liiketoiminnassa ollaan koko ajan valmiita uudistamaan palveluja. Kun asiakastarpeet muuttuvat tai tulevasta muutoksesta saadaan ennakoivia signaaleja. Jotta tämä ei ole kaottista, korostuu toiminnan stabiili perusta.

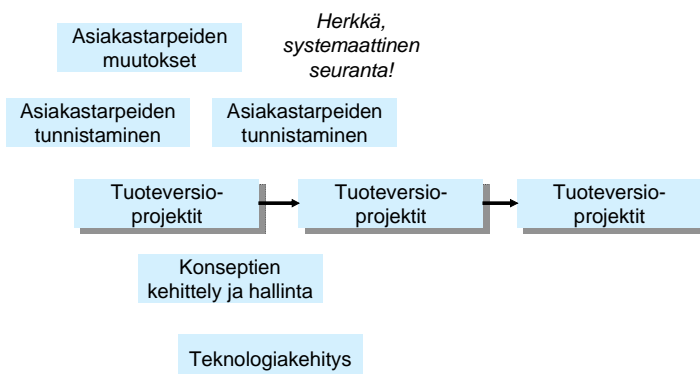
- Osaaminen.
- Palvelujen tuotteistuskkyky.
- Toiminnan infrastruktuuri.
- Modulaarisuus kaikilla tasoilla, jotta elementeistä saadaan luotua uusia variaatioita.

Ketterä tuotekehitys

Ketteryys on tuotekehityksessä keskeinen menestystekijä. Nykyään ei ole aikaa kymmenen vuoden tuotekehitysjaksoihin, vaan aika markkinoille on minimoitava. Tarvitaan siis nopeutta ja reagointikykyä. Nämä ovat mahdollisia, jos on osaamista, tarvittavat prosessit ja ennen kaikkea oikea mindset.



Kuva. Ketterän tuotekehityksen elementtimalli

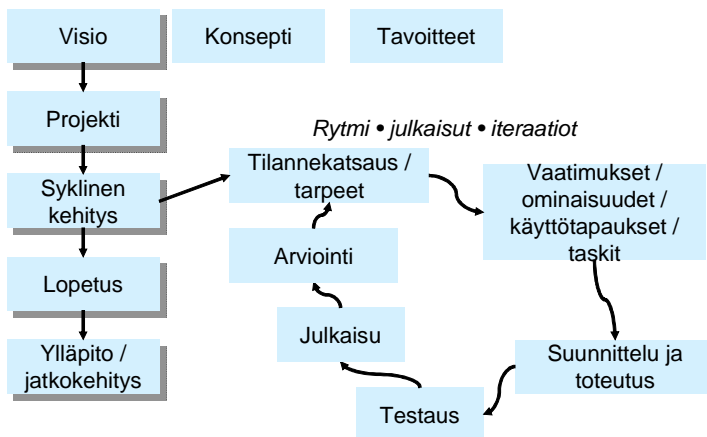


Kuva. Ketterän tuotekehityksen geneerinen prosessimalli

Ketterä ohjelmistokehitys

Ns. ohjelmistokriisi on ikuisuusongelma. Projektit valmistuvat myöhässä, projektien budjetti pettää tai lopputulos ei vastaa asiakkaan tarpeita. Ketterä ohjelmistokehitys pyrkii vastaamaan näihin haasteisiin: Kun ohjelmistoa kehitetään vaiheittain, se on jatkuvasti lähes "valmis". Kustannukset eivät pääse yllättämään, koska kehitystä ohjataan lyhyillä sykleillä ja projekti voidaan keskeyttää tai uudelleensuunnata helposti. Nopean juuri tarpeisiin fokuoivan kehityssyklin avulla tulos on tarkemmin tarpeita vastaava ja korjaavat toimenpiteet on helpompi tehdä.

Erityisen mielenkiintoinen ketteryyden ilmentymä on toiminta avoimen lähdekoodin projekteissa, joissa toiminnan lähtökohta on henkilökohtaisen ja yhteisöllisen ketterän toiminnan yhteensovittaminen.



Kuva. Ketterän ohjelmistokehitysprosessin geneerinen malli

Ketterä toiminta ja riskienhallinta

Ketterään toimintaan liittyy useita positiivisia piirteitä riskienhallinnan näkökulmasta. Riskit liittyvät usein muutokseen. Ketterä toiminta perustuu juuri siihen, että muutoksiin kyetään reagoimaan nopeasti ja hallitusti. Kypsässä ketteryydessä ovat prosessit toimivat ja tilanne on koko ajan hallinnassa, eikä ole pitkää tekemättömien töiden luettelo. Toisaalta näkymät eteenpäin voivat olla liian lyhyet: Katsellaan varpaisiin, eikä taivaanrantaan. On helppoa olla liian impulsiivinen. Voidaan elää liiallisessa turvallisuuden tunteessa.

Siksi ketteräänkin toimintaan kuuluu normaali riskienhallinta.

- Riskien tunnistaminen.
- Riskien arviointi.
- Riskien käsittely.
- Tilanteen seuranta.
- Jne...

Ketterä toiminta tuo uusia mahdollisuuksia systemaattiseen riskienhallintaan. Esimerkiksi inkrementteihin perustuvassa toiminnassa on jokaisen inkrementin alussa hyvä tilanne riskianalyysille (kohteena inkrementti ja koko toiminta). Ketteryys myös mahdollistaa kokeilevuuden ja virheidenkin tekemisen, koska niiden vaikutuksiin ollaan aina valmiita. Siksi ketteryys mahdollistaa oppivan organisaation, jossa voidaan turvallisesti kokeilla ja oppia myös virheistä.

Ketterä laatujohtaminen

Perinteinen laatujohtaminen perustuu stabiiliin toimintajärjestelmään.

- Laatu politiikka.
- Laadunhallintajärjestelmä.
- Määritetyt prosessit.
- Jatkuva tai syklinen mittaus.

Toiminnallinen näkökulma on prosesseihin perustuva. Keskeisiä ovat mm. asiakastytyväisyysmittaukset, prosessit, joilla tyytyväisyyttä tuotetaan, laadunvarmistusprosessit ja erilaiset toiminnan kehittämissprosessit.

Ketterä tuotekehitystoiminta parantaa tilannetta jonkin verran:

- Mittaustietoa saadaan enemmän ja nopeammin.
- Voidaan tuottaa enemmän tietoa asiakastytyväisyydestä, koska toimitusten määrä kasvaa.
- Tiukempi tuotehallinta tuottaa enemmän ja ajantasaista tietoa tuotteiden teknisestä laadusta.
- Näkyvyys projekteihin paranee.
- Riskienhallinnan edellytykset paranevat.
- Projekteissa ei voida juurikaan tehdä prosessiparannuksia, vaan prosessikehitykseen ja koulutukseen on panostettava projektien ulkopuolella.

Ketterien filosofioiden toteuttaminen johtamisen tasolla tuottaa edelleen etua:

- Myös ympäristöön suhtaudutaan muutospositiivisesti.
- Näkemyksiä asiakkaan toiminnasta ollaan valmiita uudistamaan koko ajan.
- Laatu politiikka ei jämahdä historiaan, vaan sitä ollaan valmiita kehittämään.
- Mittarien uudistamiseen ollaan valmiita.

Mutta perinteiset kivijalat antavat toiminnalle sen perustan. Olennaista on edelleen prosessilähtöinen toiminta – jossa hyvin suunnitellut ketterät prosessit. Toimintaa ohjaa vahva strateginen asiakaslähtöisyys, jota vain sovelletaan dynaamisemmin. Menettelyvalintoja ohjaa Liiketoimintastrategiasta johdettu laatu politiikka, joka antaa kirkkaat pelisäännöt toiminnan ketterään räätälöintiin.

Ketterä jatkuva parantaminen

Jatkuva parantaminen voi olla luonteeltaan ketterää. Toiminnasta tehdään havaintoja ja niiden perusteella tehdään parantamissuunnitelmia. Tätä tukee systemaattinen toiminnan mallintaminen ja kehittämiskohteiden priorisointi. Kehittämisen ketteryys riippuu siten toiminnan tasosta – yksilö- ja ryhmätasolla parantaminen voi olla hyvin ketterää, mutta yritystasolla sitä leimaa suunnitelmallisuus.

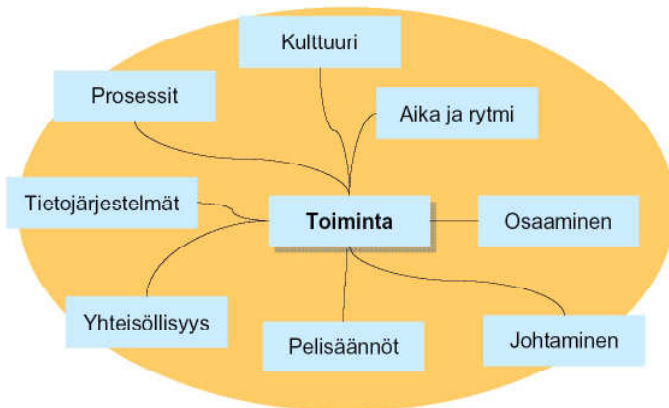
Ketterä testaus

Ketterä testaus on yksi paljon esillä oleva ketterän toiminnan paradigma. Sitä on pääosin kahdentyyppistä: Testaus ketterissä kehittämismalleissa sekä tutkiva testaus. Tässä jutussa ei mennä ketterään testaukseen tarkemmin.

Ketteryyden kehittäminen

Ketteryyden kehittäminen on organisaation toiminnan kehittämistä. Oleellista on kokonaisvaltainen toimintajärjestelmän kehittäminen sen sijaan, että valittaisiin sopiva ketterä prosessi, jota aletaan soveltaa. Joitakin keskeisiä kehittämisen periaatteita ovat:

- Keskeisten elementtien tunnistaminen.
- Ketteryyden esteiden tunnistaminen – alkaen yrityskulttuurista.
- Ketterien piirteiden tuottamien ristiriitojen ja muutostarpeiden tunnistaminen kaikissa elementeissä.
- Muutos onnistuu usein parhaiten yksikössä tai ryhmässä, joka on itsenäinen ja jolla ei ole ei-ketterää yhteistä historiaa.



Kuva. Ketteryyden kehittämisen elementtejä

Mitä aletaan tehdä ketterästi

Keskeisiä päätöksiä liittyy toiminnan metatasoon. Mitkä ovat niitä asioita, joita tullaan tekemään ketterästi ja mitä ei? Miten ketteriä menetelmiä laajennetaan tarvittavilla ennakkosuunnittelevilla menettelyillä?

Ketteryyteen ei voi siirtyä ketterästi

Ketterän toiminnan ja ennakkosuunnittelevan toiminnan suhdetta demonstroi se, että ketteryyteen ei voida siirtyä ketterästi. Esimerkiksi ketterän prosessin käyttöönottoprosessi on projekti, jossa tehdään mm.

- Prosessin valintaa, suunnittelua ja räätälöintiä.
- Kaikkien osapuolten valmennusta.
- Pilotointia.
- Toiminnan vakiinnuttamista ja suunnitelmallista laajentamista

Nämä kaikki ovat hyvin systemaattisia ja epäketteriä tehtäviä.

Ketterään toimintaan ei voida siirtyä, jos olemassa oleva toiminta on epäkypsää. Toiminta on ensin kasvatettava tietylle kypsyytasolle, jossa kaikki tarvittavat elementit ovat olemassa. Vasta silloin edellytykset laadukkaaseen ketterään toimintaan ovat olemassa.

Toiminnan kehittäminen tapahtuu usein kolmella perustaktiikalla:

- Mallien kopioiminen käsikirjoista tai konsultin kurssilta. Organisaatiotutkijat kuitenkin muistuttavat, että jokainen organisaatio on omanlaisensa olio, jonne ei voida suoraan tuoda mitään toimintamalleja.
- Parhaiden käytäntöjen siirtäminen organisaatioon. Tämä on seuraavan tason lähestymistapa. Tunnistetaan esimerkiksi prosesseja ja selvitetään, miten niitä toteutetaan muissa organisaatioissa.
- Syvällisen asioiden ymmärtämisen taso. Tunnistetaan kontekstit, toiminnan logiikka ja reunaehdot. Kehitetään toimintaa organisaation omista lähtökohdista. Tällä tavalla saavutetaan kestävimät tulokset. Yksi keino toiminnan ymmärtämisessä ovat analogiat ja muut luovuustekniikat – siinä syy niiden käyttämiseen tässäkin dokumentissa!