

Ketteryydestä muutamien esimerkkien kautta – eli mitä voimme oppia Tarzanista ja jazz-yhtyeestä



Ketterä toiminta on aina ihmisten toimintaa. Kehitettäessä ketteryyttä on hyvä tarkastella prosessien takana olevia asioita – niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Tässä esityksessä sitä tehdään esimerkkien avulla.

Matti Vuori, xmvuori@kolumbus.fi

www.mattivuori.net

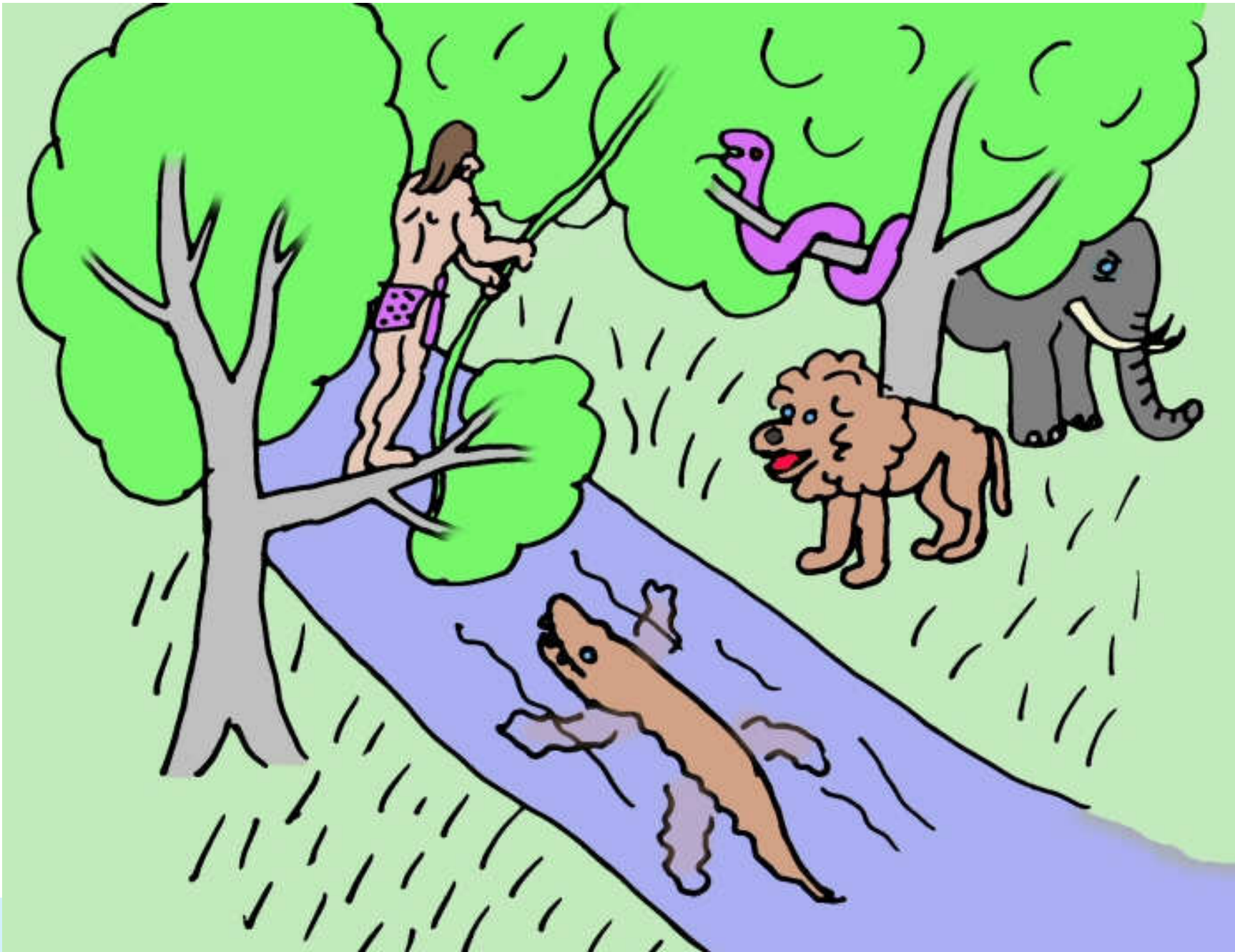
Johdanto 1/2

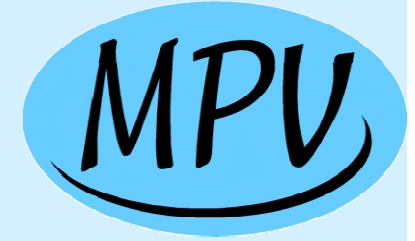
- Ketteryydestä on tullut kaiken läpäisevä paradigma, jota sovelletaan liiketoiminnassa, tuotekehityksessä, ohjelmistokehityksessä jne...
- Ketteryys onkin oikeasti yksi vastaus muuttuneeseen maailmaan ja sen perinteisiin haasteisiin.
- Siksi on ymmärrettävä ketteryyteen liittyvät yleiset lainalaisuudet, jotta ketterän toiminnan potentiaali toteutuu ja se löytää harmonisen asemansa muiden paradigmojen joukossa.
 - Mikään yksittäinen ajattelumalli ei riitä kompleksisessä maailmassa.
 - Ketteryys ei ole hopealuoti, joka ratkaisee kaiken.
 - Toimintamalleja ei voida tuoda organisaation liian mekanistisesti
- Yleisesti ottaen on kyse yksilön ja organisaation toiminnasta, jota on Suomessakin tutkittu vuosikymmeniä – nyt voidaan kaivella esille vanhoja asioita, joiden aika on taas tullut!

Johdanto 2/2

- Uusi murros antaa uusia mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen – ja mahdollisuuksia isoihin virheisiin...
- Tänäpä en puhu teorioista, vaan teemaa tarkastellaan muutaman valaisevan esimerkin / analogian avulla – nämä ovat perinteisiä luovan toiminnan kehittämisen välineitä
- Hieman teoreettisempi lähestymistapa löytyy osoitteesta http://www.mattivuori.net/kehittaminen/agile/ketteryydesta_vuori_2009.pdf

Esimerkki ketterästä toiminnasta: Tarzan





Tarzanin toiminnasta 1/2

- Kokonaistavoite tiedossa – missiona prinsessan pelastaminen.
- Tilanne koko ajan hallinnassa.
 - Tuntee ympäristön.
 - Erittäin vahva osaaminen.
 - Ymmärtää omat kykynsä, mihin pystyy.
- Liikkuminen 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.

Tarzanin toiminnasta 2/2

- Tehdään aina seuraavan stepin ”riskianalyysi”.
 - Riskit tiedossa ja kyky hallinta ne.
 - Käsitelys kaikista vaihtoehtoista.
- Hyvät perusvälineet – puukko, keihäs.
- Taustalla tukeva tiimi – apinat, norsu – omien asioidensa erikoisosajia.
- Kokemus
 - Tarzan oli toiminut viidakossa parikymmentä vuotta ennen kuin oli apinoiden kuningas

Ketterä organisaatio jazz-yhtyneenä 1/5

- Ketterän organisaation metaforana käytettiin 1990-luvulla jazz-yhtyettä. Mm. Nokian avaimena koettiin olevan sen ketterä toimintatapa, jota vertailtiin jazz-yhtyeen tapaan toimia.
- Pidempi esitys aiheesta on Matti Vuoren WWW-sivulla ”Jazz-yhtyeen kaltainen organisaatio” (julk. 2002)
<http://www.mattivuori.net/kehittaminen/jazz>
- Tähän esitykseen on nostettu siitä muutamia keskeisiä asioita.

Ketterä organisaatio jazz-yhtyneenä 2/5



Ketterä organisaatio jazz-yhtyneenä 3/5

- Keskeisiä piirteitä:
 - Yhteinen tavoite, visio ja organisaatiokäsitys.
 - Stabiili perusrakenne.
 - Jäsenten selvät osaamispohjaiset 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 tyylinsä parissa, tietyssä esitysformaatissa.

Ketterä organisaatio jazz-yhtyneenä 4/5

- Ei uudistu vähitellen, vaan purkamalla tiimi ja kokoamalla uusi tiimi.
- Syväallinen 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 tyylilajille (levy-yhtiön johto).
- Luova.
- Yksinkertainen.

Ketterä organisaatio jazz-yhtyneenä 5/5

- 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
 - Taidon soveltaminen perustuu koeteltuihin malleihin (joita on riittävästi)
 - Toiminta on viety ns. taitopohjaiselle tasolle, jossa valinnat eivät tarvitse edes tietoista päätöstä.
- Mutta:
 - Mutta samassa tilanteessa oleva aloittelija ei pysty samaan.
 - Tämä korostaa osaamisen merkitystä ketteryyden välttämättömänä elementtinä.

Ennakkosuunnittelu parantaa ketteryyttä

- Ketteryyttä parantaa vahvasti, jos on valmiita toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin.
- Toimintamallien laadinta ei ole ketterää, vaan luonteeltaan hyvin systemaattista.
 - Entäpä jos... -analyysejä jokaiseen tilanteeseen.
- Kun niitä on valmiina, voidaan
 - Tilanneherkästi tunnistaa olosuhteet.
 - Valita nopeasti sopiva toimintamalli.
 - Toteuttaa se tehokkaasti, koska se on pitkälti valmiiksi suunniteltu.
- 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!

Esimerkki: Ferrarin F1-tiimi

- Ferrarin F1-tiimin on arveltu kykenevän salamannopeasti, Ross Brawnin nerokkaiden aivojen avulla, luomaan hetkessä uuden taktiikan kilpailun tilanteiden muuttuessa.
- Brown on 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?



Kuva: Wikipedia