

Ketterän toiminnan filosofiaa ja periaatteita



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.

Millaista on ketterä toiminta?

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

Ketteryys on yleensä merkittävimmillään erilaisissa projekteissa tai toimintaprosesseissa. Niiden tyyppejä voivat olla 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 ohjel-

Ammatimainen ketteryys on oikeasti yksi vastaus muuttuneeseen maailmaan ja myös perinteisiin haasteisiin. Kuitenkaan sen ole-musta ei ole kylliksi jäsennetty eikä ole ilmi-ötasolla keskusteltu siitä, miten se suhtautuu yrityksen toiminnan kokonaisuuteen.

mistokehityksessä 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: tavoitetehtävyys, 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

Kirjoittaja toimii konsultointipalvelujen tuotepäällikkönä Plenware Oy:ssä ja konsultoi ja kouluttaa yrityksiä käytettävyyden varmistamisen lisäksi mm. laatuun, testaukseen ja riskienhallintaan liittyvissä asioissa. Hän on tehnyt erilaista toiminnan kehittämistä 1990-luvun alkupuolta lähtien. Vuori on mukana Käytettävyyden OSY:n ja Testaus-OSY:n hallituksissa.



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.

Ketteryys 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.

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

Hän hallitsee koko ajan tilanteen

- Tuntee 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 tilanearvio.
- Liikkuminen 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.

Ja keskeinen etu Tarzanilla on kuitenkin pitkä kokemus tästä työstä. Hänkään ei ollut seppä syntyessään.



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.

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!

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. Prosessit on mietitty ja niissä on sisäänrakennettuna laadunvarmistusmenettelyjä.

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

Tasapainoinen ketteruus organisaatioissa

Organisaatioilla on aina tiettyjä peruslinjauksia. Ketteryydenkin 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.

Pelkkä ketteruus ei riitä organisaation toiminnan piirteeksi. Se tarvitsee tuekseen monenlaisia muita asioita mm. toiminnan isot linjaukset (politiikat ja roadmapit), osaamisen pitkäjänteisen kehittämisen, vahvat perusprosessit, menettelyt toimintaympäristön muutosten tunnistamiseen, luottamuksen, riskinoton ja riskienhallinnan tasapaino, kommunikatiivinen kulttuuri, kevyt byrokraatia ja vahva laatu-kulttuuria.

Ketteruus edellyttää monenlaisia asioita sekä yksilöiltä että organisaatiolta. Henkilöitä edellytetään monipuolista osaamista – oma "työkälypakki", jossa erilaisia toimintatyyplejä, menettelytapoja, menetelmiä, tekniikoita eli valmiita ajattel- ja toimintamalleja. Toimintatyyliä edellytetään nopeutta ja tilanneherkkyyttä.

Ketterän toiminnan ja ennakkosuunnittelevan toiminnan suhdetta demonstroi se, että ketteryyden 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 epä-ketteriä 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.