



RECODING

CHANGE

GOFORE

RECODING CHANGE

JULKAISIJA Gofore Oyj
SUUNNITTELU Gofore Oyj
EDITOINTI Nina Pavón / Gofore Oyj • Hybridiviestintä Effet Oy
ULKOASUN SUUNNITTELU Ofri Porat / Gofore Oyj
JULKAISUN TAITTO Hybridiviestintä Effet Oy
VALOKUVAT Svante Gullichsen
GRAAFIT Ofri Porat, Jongbin Kim / Gofore Oyj •
Tiina Lautamäki / Hybridiviestintä Effet Oy
KIRJAPAINO Hermes, toukokuu 2019



RECODING CHANGE - MUUTOSTA IHMISTEN EHDOKSILLA

Ihminen muokkaa omaa elinympäristöään juuri nyt ennenkuulumattomalla tavalla. Informaatioteknologian eksponentiaalinen kehittyminen vaikuttaa lähes kaikille elämän alueille – siihen, miten viestimme ja liikumme, miten valmistamme tuotteita ja tuotamme palveluja. Tekoälyn myötä teknologia haastaa myös meidän ihmisten erinomaisuuden ja tarpeellisuuden ajattelijoina ja uutta luovina olentoina. Elämme mielenkiintoisia aikoja!

Digitalisaatiolla on valtava vaikutuspotentialiaali. Pystymme tekemään asioita olennaisesti entistä tehokkaammin ja samalla synnyttämään arvoa, joka ei ennen ole ollut mahdollista. Kaikki pyörii kellon ympäri, reaaliaikaisesti, yhä useammin myös ennakoivasti. Elämme jatkuvan yhteiskunnallisen, sosiaalisen ja taloudellisen murroksen keskellä.

Maailma muuttuu meistä riippumatta, mutta meillä on oma oleellinen vaikutus

tuksemme siihen, millainen muutoksesta tulee ja millaisia tuloksia me ja tulevat sukupolvet tulevaisuudessa näemme.

Muutosta vastuullisesti

Erityisesti tekoälyn esiinmarssi korostaa vastuullisuuden merkitystä ja pohdituttaa eettisestä näkökulmasta. Ihmisiin liittyvän datan määrä kasvaa koko ajan ja on ratkaistava, miten tätä dataa käytetään järkevästi ja ihmi-



siä yksilöinä kunnioittaen. Joudumme myös miettimään, riittääkö tulevaisuudessa kaikille mahdollisuuksia elättää itsensä omalla työllään. Monet muutkin viheliäiset ongelmat kehittyvässä yhteiskunnassamme odottavat vielä toimivia ratkaisuja.

Teknologista muutosta on tehtävä ihmisten ehdoilla – niin, että ihmisten elämä on avoimempaa, demokraattisempaa, saavutettavampaa ja onnellisempaa kuin koskaan aikaisemmin.

Digitaalisessa murroksessa eläminen vaatii meiltä kaikilta uusia tietoja ja taitoja. Tämä pätee niin yksilö- kuin organisaatitasolla. Hyvin harva organisaatio on heti valmis muutoksen vastaanottamiseen sellaisenaan. Tarvitaan muutoksia ajattelutavoissa ja johtamisessa, systemaattista organisaatiokulttuurin kehittämistä sekä merkittäviä panostuksia uuden teknologian hyödyntämiseen, jotta digitalisaation mahdollistamat hyödyt saavutetaan.

Ne organisaatiot, jotka parhaiten omaksuvat uudet kyvykkyydet, ovat valmiimpia kohtaamaan uudet haasteet ja menestyvät tulevaisuudessa parhaiten.

LUKIJALLE

PAREMPAAN PALA KERRALLAAN

Digitalisaation potentiaalin tunnistaminen, löytäminen ja hyödyntäminen ovat Goforessa meidän työtämme. Olemme apuna, tukena ja innostajana, kun asiakkaamme kohtaavat muutoksen. Luomme uutta, teemme toimivampaa ja tuomme muutosta ympäröivään yhteiskuntaan, työyhteisöihin ja tapoihin toimia. Aina yhdessä asiakkaidemme kanssa.

Tässä julkaisussa nostamme esiin digitalisaation neljä tärkeää näkökulmaa, joihin kokemuksemme mukaan kiteytyy digitaalinen murros organisaatioiden kannalta.

Ne ovat

- **Asiakaslähtöinen ajattelutapa**
- **Tekoälyn ja datan hyödyntämiseen liittyvät kysymykset**
- **Johtamisen murros**
- **Digitaalisen muutoksen toteuttamiseen tarvittavat kyvykkyydet.**

Digitaalisen muutoksen tavoitteena on tuottaa asiakkaillemme poikkeuksellista arvoa niin, että asiakaskokemus kehittyy. Tämän saavuttamiseksi koko organisaation pitää

opetella asiakaslähtöinen ajattelutapa, ja asiakaskokemus pitää nostaa strategiseksi tavoitteeksi. Teknologia on keskeinen väline tämän saavuttamiseksi. Edes tekoälyssä teknologia ei ole itseisarvo, mutta sen fiksu ja vastuullinen hyödyntäminen vaatii syvää ymmärrystä sen mahdollisuuksista.

Organisaation kannalta digitalisaatio tarkoittaa radikaalia uudistumista. Aikaisemmin opitut johtamisen mallit toimivat perinteisessä tuotanto-organisaatiossa, mutta ne eivät enää takaa organisaation menestystä kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa, kompleksisessa toimintaympäristössä. Johtamisen fokus siirtyy kohti organisaation kyvykkyyksien johtamista.

Eri organisaatiot ovat tietysti eri kypsyyssvaiheessa ja niillä on eri kehittämisen painopisteet. Uskomme, että jokaiselle löytyy tästä julkaisusta kuitenkin kiinnostavia ja ajankohdaisia aiheita sekä uusia ajatuksia omien kyvykkyyksien kehittämiseksi.

Toivomme sinulle innostavia lukuhetkiä! Tehdään yhdessä positiivista muutosta ja maailmasta parempi paikka pala kerrallaan!

Gofore Crew'n puolesta
Mikael Nylund

Me Goforessa kannamme vastuuta siitä, että maailma muuttuu kehityksen myötä paremmaksi. Meille on tärkeää, että tekemämme työ luo aina positiivista muutosta.



MIKAEL NYLUND

040 540 2280

mikael.nylund@gofore.com

 @mikaelynlyund

Mikael on Goforen johdon konsultoinnin palveluista ja yritysjärjestelyistä vastaava johtaja sekä toimitusjohtajan sijainen. Hän on työskennellyt Goforessa vuodesta 2010 lähtien ja auttanut sinä aikana lukuisia organisaatiota polulla kohti digitaalista liiketoimintaa. Mikael ajattelee, että parempi tulevaisuus tehdään teknologian avulla ihmisten ehdoilla.

SISÄLLYSLUETTELO

ASIAKAS KESKIÖÖN

10

YRITYS YMMÄRTÄÄ
ASIAKASTA

MIKKO
NURMI

16

ORGANISAATIO-
MUOTOILU LUO
ASIAKASLÄHTÖISEN
TOIMINTAMALLIN
PERUSTAN

SOILE
ROTH

22

DISCOVER YOUR
INNER DESIGNER
WITH BUSINESS
DESIGN

HANNA-RIIKKA
SUNDBERG

DATAN JA TEKOÄLYN AIKA

30

TEKOÄLY ON
SINUNKIN
ULOTTUVILLASI

PASI
LEHTIMÄKI

36

OTA MYDATA
OSAKSI
ORGANISAATIOSI
DATASTRATEGIAA

MATTI
SAASTAMOINEN
KAIJA
PURANEN

46

SUMUSTA
KIRKKAASEEN JA
KATTAVAAN
TILANNEKUVA-
JOHTAMISEEN

PETRI
TAKALA

JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

54

TERVETULOA
JOHTAJUUDEN
UUSILLE
MARKKINOILLE

JERE
TALONEN
RIIKKA
JAKOVUORI

68

ORGANISOIDUN
YHTEISTYÖN
MURROS

HERMANNI
HYYTIÄLÄ

74

JOHTAJA, MIKÄ ON
IHMISKÄSITYKSESI?

MARI
WUOTI

78

MANAGEROITKO
MUUTOSTA VAI
RUOKITKO MUUTOS-
JOHTAJUUTTA?

EEVA
KIISKINEN

KYVYKÄS ORGANISAATIO

86

KYVYKKYYKSIEN
JOHTAMISELLA
ONNISTUT
DIGITRANS-
FORMAATIOSSA

MIKA
KARJALAINEN

92

KUINKA KUNNISTA
TULEE DIGITAALISIA
ALUSTOJA

JUHA
MUSTONEN

98

STOP OVER-
COMPLICATING
BUSINESS

JUHA
TURUNEN

106

OPEN-MINDED
ORGANIZATIONS
CO-CREATE
THE FUTURE
WITH NETWORKS

MARJUKKA
RANTALA

112

ONNISTUMINEN
DIGITALISAATIOSSA
KUULUU KAIKILLE

TEEMU
ALA-HYNNILÄ

ASIAKAS KESKIÖÖN

Mikä on digitalisaation tavoite? Pohjimmiltaan kyse on siitä, että pystymme tuottamaan kokonaan uudenlaista asiakasarvoa teknologian avulla. Tässä ajatuksessa kiteytyvät digitaalisen vallankumouksen mullistavuus ja kaikki sen mahdollisuudet.

Digitalisaatiossa menestyvät organisaatiot eivät toimi enää tuotantolähtöisen ajattelun mukaisesti. Näiden organisaatioiden strategiaa hallitsevat asiakaslähtöisyys, asiakaskokemus ja design-ajattelu kasvun moottoreina. Ne panostavat asiakasymmärryksen kerryttämiseen. Niiden organisaatio ja toimintamallit on laadittu asiakkaan ympärille. Niiden organisaatiokulttuuri arvostaa luovaa ajattelua ja innovaatioita. Niillä on kyky tarkastella omaa merkitystään ulkopuolisesta perspektiivistä, asiakkaan silmin.





YRITYS YMMÄRTÄÄ ASIAKASTA

MIKKO NURMI

Asiakasymmärryksen kerryttämisestä ja kerätyn tiedon hyödyntämisestä päätöksenteossa on tullut yksi yritysten ja organisaatioiden menestystekijä. Ilman asiakasymmärrystä ei ole aitoa asiakaslähtöisyyttä.

Asiakaslähtöisyyden resepti on periaatteessa yksinkertainen. Otetaan yrityksen ovista sisään riittävästi asiakasymmärrystä, jotta saadaan selville, mikä asiakkaille on arvokasta. Lopuksi avataan lastauslaiturin ovet ja toimitetaan asiakkaalle tätä arvoa.

Kaikki ei ole kuitenkaan ennallaan. Sekä asiakasymmärryksen kerryttämisestä että sen hyödyntämisestä on tullut yhä haastavampaa.

Asiakkaista on tullut Barbababoja

Yksi haaste on se, että maailman muutoksen nopeus pakottaa yrityksetkin lisäämään vauhtia, ja vauhdilla liikkuva on vaikeampi tarkastella kuin

paikallaan olijaa. Asiakasyritykset muuntautuvat aiempaa nopeammin muun muassa organisaatorakenteiden, liiketoimintamallien ja palvelutarjonnan tasoilla. Aiemmin yritykset toteuttivat strategiaansa selkeälinjaisemmin. Nykyisin strategian ilmentymänä saatakin olla sarja kokeiluja, joiden tarkoituksena on hakea yritykselle oikeaa suuntaa.

Myös yritysten rajat ovat monilta osin kadonneet ekosysteemiviidakoihin. Välillä on vaikea hahmottaa, missä tietty yritys päättyy ja toinen alkaa. Yritykset ovat entistä verkottuneempia ja hakevat jatkuvasti optimaalista tasoa oman tekemisen ja ulkoisten täydentävien palveluiden välillä. Alustatalouden maailmassa monen yrityk-



Ymmärtääksemme asiakasta meidän on ymmärrettävä myös monimutkaista kokonaisuutta, joka ympäröi asiakkaan.

sen elinvoimaisuus on kiinni symbioosin toimivuudesta. Ymmärtääksemme asiakasta meidän on siis ymmärrettävä myös monimutkaista kokonaisuutta, joka ympäröi asiakkaan.

Ymmärtämisen vaikeutta lisää entistään se, että moni asiakaskin on ymmällään vauhdikkaasta muutoksesta ja sen tuomista vaatimuksista. On vaikeaa tehdä selkoa asiakkaista, joiden oma kartta on rypyssä ja kompassi kateissa.

Oma yritysikin on ameeba

Asiakkaat eivät siis ole entisellään, mutta eivät yritykset ja organisaatiot, jotka yrittävät muodostaa asiakasymmärrystä kerätyistä tiedon murusista, ole entisellään nekään. Siksi yritykset tarvitsevat uusia tapoja, joilla asiakasymmärrys otetaan mahdollisimman hyvin hyötykäyttöön. Näitä ovat esimerkiksi hajautettu johtaminen, asiakasymmärryksen jatkuva kerryttäminen sekä asiakasymmärryksen jalkauttaminen useille organisaation tasoille.

1. Hajautettu johtaminen vaatii laajaa asiakasymmärrystä

Uudet ajattelutavat organisaatioiden johtamisessa ja kehitystoiminnan järjestämisessä ovat muokanneet tapaa

tehdä päätöksiä. Aiemmin ns. johtoporras teki valtaosan merkittävistä päätöksistä, nykyisin moni organisaatio antaa päätöksentekovaltaa organisaation kaikille tasoille.

Asiakasymmärrys on keskeinen tekijä hyvien päätösten taustalla. Nykyisenkaltaisissa organisaatioissa onkin tärkeää, että asiakasymmärrys saadaan levitettyä organisaation kaikkiin osiin, sillä asiakaskokemuksen kannalta merkittäviä päätöksiäkin tehdään hajautevasti.

2. Ripeä päätöksenteko edellyttää usein valmista asiakasymmärrystä

Vaatimukset yritysten päätöksenteolle ovat muuttuneet. Muutoksen vauhti, tiedon saatavuuden kasvu, globaalin pelikentän vaatimukset ja uudet johtamismallit ovat kaikki olleet nopeuttamassa yritysten päätöksentekoa. Päätöksenteon nopeutuminen ei kuitenkaan aina tarkoita parempia päätöksiä.

Esimerkiksi vaikka päätöksen tekeminen vaatisi syvällistä asiakasymmärrystä, usein nopeuden vaatimuksen varjolla sivuutetaan päätösprosessia hidastava asiakastutkimus tai muu asiakkaan tarpeita kartoittava vaihe. Syntyykin tarve kerryttää asiakasymmärrystä kaiken aikaa, jotta sitä on jo

tarjolla, kun halutaan ripeästi selvittää tekijöitä jonkin päätöksen taustalla.

3. Palvelullistuminen haastaa asiakasymmärrystä

Yritykset monilla toimialoilla ovat viime vuosina kasvattaneet palveluiden osuutta liiketoiminnastaan ja monesti tuotteet ja palvelut muodostavat yhteen nivoutuvan ratkaisun asiakkaalle. Palveluiden osuuden kasvaessa on tärkeää kääntää ajatusta tuotannollisesta toiminnasta palvelujen kehittämiseen asiakaslähtöisesti.

Palveluiden tuottamiseen osallistuu tyypillisesti suuri joukko yrityksen työntekijöitä. Palveluiden tuottaminen asiakaslähtöisesti edellyttääkin asiakasymmärryksen jalkauttamista yrityksen eri tasoille ja tiimeihin. Vaatimustaso on selvästi korkeampi verrattuna tuotteita valmistaviin yritysisiin, joissa asiakasymmärrystä pitää ensisijaisesti olla tuotteiden suunnittelutiimeillä.

Palapeliä ei koota hetkessä

Asiakasymmärryksen kerryttämisestä ja sen hyödyntämisestä on tullut aiempaa haastavampaa, mutta silti liian usein yritysten käyttäjätutkimukset keskittyvät yksinomaan kehi-

tyshankkeiden alkuvaiheisiin ja valottavat asiakkaiden maailmaa rajatusta näkökulmasta. Pirstaleinen kuva ei tue hyvien päätösten tekoa. On hankalaa luoda kokonaiskäsitystä, jos tuhannen palan palapelistä puuttuu valtaosa paloista.

Tarkasti kohdennetut tutkimukset kapaavat rinnalleen yleisemmän kuvan kerryttämistä asiakkaista, heidän tarpeistaan ja toimintaympäristöstään. Asiakkaista luodusta yleiskuvasta olisi hyötyä yrityksen päivittäisessä päätöksenteossa. Vankka perusymmärrys asiakkaista parantaa päätöksiä ja erottaa ne nopanheitosta.

Tiedon jakaminen on haaste sekin. Usein yrityksen toinen aivopuolisko ei tiedä, mitä toinen jo asiakkaista tietää.

Tyypillisesti yrityksen työntekijät tapaavat asiakkaita myyntityössä ja muissa satunnaisissa kohtaamisissa. Muutaman suodattimen ja rikkinäisen



Organisaatioon levitetty asiakasymmärrys tuo asiakkaat lähemmäs jokaista työntekijää ja edesauttaa asiakkaita ajattelevan toimintamallin syntymistä.

puhelimien kautta asiakastieto valuu viiveellä organisaatioon käsitykseksi asiakkaiden tarpeista ja oman yrityksen kyvystä vastata näihin tarpeisiin. Yksittäisissä tuotekehitysprojekteissa asiakkailta saatetaan kysyä palautetta, mutta tieto jää hajalleen yrityksen eri osiin.

Asiakastutkimusten tekoa ja tehtyjen johtopäätösten hyödyntämistä pitääkin johtaa. Yksinkertainen keino kokonaiskuvan luontiin on saattaa asiakkaista ja heidän tarpeistaan kerätyt tiedot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja koota kaikki ajantasaiset asiakastutkimukset yhteen paikkaan selkeästi kuvattuina. Seuraavaksi tavoitteeksi voidaan ottaa eri tutkimukset kattava analyysityö kokonaiskuvan muodostamiseksi. Kolmannessa vaiheessa pidetään yllä priorisoitua listaa tiedonjyvistä, jotka pitää seuraavaksi selvittää asiakkaista.

Tieto asiakkaista kuuluu kaikille

Tiedon välittämisen lisäksi on tärkeää miettiä kuulijakuntaa. Mikä tieto

asiakkaista auttaa tekemään päätöksiä? Käyttäjätutkimustyötä tehdessäni olen huomannut, miten tärkeää on poimia eri yleisöille sitä kiinnostavat havainnot. Mistä tiedosta on hyötyä yrityksen johdolle? Minkä tiedon avulla yrityksen asiakaspalvelu voi tehdä konkreettisia muutoksia omassa työssään? Mitä kertoisin myyntitiimille, jotta se voi kehittää myyntiään asiakaslähtöisesti?

Riittävän asiakasymmärryksen hyödyt eivät rajoitu parempien päätösten tekoon tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Organisaatioon levitetty asiakasymmärrys tuo asiakkaat lähemmäs jokaista työntekijää ja edesauttaa asiakkaita ajattelevan toimintamallin syntymistä. On helpompaa eläytyä asiakkaan asemaan, kun tietoa on tarjolla.

Asiakkaiden kanssa näkemystä luomassa

Onnistuneimmat asiakastutkimukseni ovat olleet hankkeita, joissa tutkittavat asiakkaat ovat lähteneet avoimin mielin kuvaamaan omaa toimintaympäristöään ja pohtimaan kanssamme maa-

ilman menoa. Haastattelukysymysten tykittämisen sijaan onkin luottamuksellisesti käsitelty laajemmin markkinaa, trendejä, toimijoita ja kehitystarpeita. Tutkimuksen tilaaja on saanut yksittäisten vastausten sijaan syvällisiä pohdintoja. On hieno hetki, kun haastateltava asiakas toteaa, että hän on itsekin saanut haastattelusta ahaa-elämyksiä oman yrityksensä toiminnan kehittämiseen.

Enää ei riitä, että ymmärtää jotain asiakkaasta. Pitää myös ymmärtää sitä, mikä asiakasta ympäröi. Suosittelemkin lämpimästi etsimään asiakkaita ja kumppaneita, joiden kanssa on mahdollista syventyä tarkastelemaan maailmaa yhdessä pohtien. Tämä mahdollistaa markkinan ja ekosysteemin eri toimijoiden paremman ymmärtämisen.



MIKKO NURMI

050 486 7219
mikko.nurmi@gofore.com

Mikko toimii Goforella johtavana konsulttina. Hänellä on pitkä kokemus teollisuudesta ja hän onkin auttanut muun muassa Wärtsilää, ABB:ta, Raisiota ja Sandvikia tuottamaan toiminnoillaan lisää asiakasarvoa. Mikko pyrkii aina myös löytämään asiakastarpeisiin uusia ratkaisuja. Hänelle onkin vuosien saatossa myönnetty yli sata kansainvälistä patenttia uuteen teknologiaan ja asiakaskokemukseen liittyen. Ennen Goforea Mikko teki pitkän uran Nokialla.

Gofore auttaa asiakkaitaan kehittämään asiakasymmärrykseen liittyviä toimintatapoja ja prosesseja, luomaan kilpailuetua asiakasymmärryksestä ja sen varaan rakentuvasta asiakaslähtöisyydestä. Selvitämme yhdessä asiakkaan kanssa, mitä heidän asiakasymmärrykseensä kuuluu. Yhdessä asiakkaan kanssa suunnittelemme oikeat työkalut, roolit ja toimintatavat, jotta asiakkaiden asiakkaiden ääni saadaan kirkkaasti kuuluviin koko organisaatiossa.

ORGANISAATIOMUOTOILU LUO ASIAKASLÄHTÖISEN TOIMINTAMALLIN PERUSTAN

SOILE ROTH

On vaativaa tuoda kovaa vauhtia kehittyvä teknologia osaksi organisaation toimintaa. Samalla, kun organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat sen ydintoimintaan ja työn arkeen, organisaation on kyettävä varmistamaan myös tuottamansa asiakaskokemuksen erinomaisuus.

Jotta muutoksessa onnistutaan, tarvitaan vahvaa muutosjohtajuutta sekä paneutumista organisaation ja sen eridosryhmien välisiin, yhteistyötä ja yhteistä kehittämistä tukeviin rakenteisiin ja prosesseihin. Muutosten toteuttamiseen tarvitaan organisaatiomuotoilua.

Asiakaslähtöistä muutostyötä

Organisaatio on peruslähtökohdiltaan systeeminen kokonaisuus, jonka kaikki osatekijät ovat enemmän tai vähemmän yhteydessä toisiinsa. Tästä johtuen muutokset organisaatiossa vaikuttavat sen toimintaan myös alueilla, jotka eivät ensin näytä kovinkaan ilmeisiltä. Siksi erityisesti sys-

teemin synergiaetuja tuovan (ja tietysti sen asiakaslähtöisyyden varmistavan) kehityksen rakentaminen on prosessi, jonka yksi työväline on organisaatiomuotoilu.

Organisaatiomuotoilu on muotoiluajatteluun perustuvaa muutostyötä, jonka tavoitteena on organisaatiota ohjaavan strategian, sen johtamisjärjestelmän tai rakenteiden sekä toimintamallien kehittäminen ihmislähtöisesti.

Asiakaskokemuksen kehittämiseen vahvasti fokuoivan palvelumuotoilun sijaan organisaatiomuotoilu keskittyy ”isoon kuvaan”, jolloin sen lopputuotoksena syntyvät toimintamallit, prosessikuvaukset tai järjestelmäkehikseen linkittyvät konseptit luovat pohjaa organisaation toiminnalle ja myös sen toimintakulttuurille. Siksi organisaatiomuotoilun aikana on hankittava tietoa niistä rakenteellisista tekijöistä, jotka estävät organisaation kulttuurin uudistumista ja sen tavoitteellista toimintaa. Tehokkuuden lisäämistä tavoittelevien hankkeiden yhteydessä organisaatiomuotoilu auttaa lisäksi hahmottamaan ne toiminnan osa-alueet, jotka on mahdollista toteuttaa teknologiaa hyödyntämällä. Samaan aikaan organisaatiomuotoilu kuitenkin nostaa esiin myös ne toiminnot, joihin vapautuvia inhimillisiä voimavaroja on tulevaisuudessa toivottavaa ja järkevää käyttää.





Organisaatiomuotoilun lopputuotoksena syntyvät toimintamallit, prosessikuvaukset tai järjestelmäkehukseen linkittyvät konseptit luovat pohjaa organisaation toiminnalle ja myös sen toimintakulttuurille.

Strategialähtöinen organisaatiomuotoilu tarkastelee aina organisaation sisäisten toimintojen ohella myös sen ulkopuolista maailmaa. Organisaatiossa on muodostettava yhteinen käsitys sekä siitä, mitkä asiat ovat sen asiakkaille tärkeitä, että siitä, kuinka hyvin se noihin tarpeisiin vastaa. Siksi yksi keskeinen organisaatiomuotoilun ulottuvuus on tiedonhankinta osallistavan työskentelyn ja tutkimuksen avulla. Keskeistä on selvittää millaisia toiveita, odotuksia, iloja ja suruja ihmiset kohtaavat organisaation asiakkaina ja/tai liikkeussaan sen tarjoamassa palveluympäristössä. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten eri osapuolet toivovat organisaation heidän tarpeisiinsa vastaavan. Vasta tämän jälkeen voidaan ryhtyä työstämään sitä, millaisia muutostoina esimerkiksi asiakaslähtöisyyden näkökulmasta on toteutettava. Muutoksen asettamien vaatimusten ymmärtäminen auttaa organisaatiota tekemään konkreettisia suunnitelmia siitä, miten ja millaisin askelin kehittämistyötä on milloinkin syytä edistää.

Edellä mainituista syistä johtuen organisaatiomuotoilua voi useine liikkuvine osineen ja välillä täysin yhteen sopimattomille tuntuvine palasineen verrata salapoliisityöhön. Tehtävä ei kuitenkaan ole mahdoton, sillä muotoi-

lulle ominainen, osallistava ja iteratiivinen sekä nopeita kokeiluja hyödyntävä työskentelytapa helpottaa yhteisen ymmärryksen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamista huomattavasti. Lisäksi organisaatiomuotoilu on sekä ihmisläheinen että varsin taloudellinen tapa kehittää organisaation rakenteita, prosesseja ja toimintamalleja suuntaan, joka tukee sen muutosta kokonaisvaltaisesti – siihen asiakaslähtöiseen suuntaan.

Tukea asiakaskokemuksen skaalaamiseen

Samalla kun organisaatiomuotoilu auttaa organisaatiota kasvamaan asiakaslähtöiseksi, se luonnollisesti tukee myös organisaation tuottaman asiakaskokemuksen kehittymistä. Varsinkin, jos ymmärrämme asiakaskokemuksen olevan asiakkaan muodostama tunne tai käsitys, joka muovautuu kaikissa vuorovaikutustilanteissa organisaation ja sen palveluiden kanssa.

Jotta organisaation toimintamalleja muotoilemalla saadaan aikaan erinomainen asiakaskokemus, täytyy muotoilutyön aikana hankkia syvää asiakasymmärrystä. Lisäksi ratkaistavaksi jää, miten suuren asiakasjoukon vaihtelevat odotukset ensin ylitetään ja sen

jälkeen vielä skaalataan asiakaskokemus tilanteessa, jossa arvo määrittyy kokemuspohjaisesti.

Arvon ollessa aina suhteellista on tärkeää pohtia, onko näin syvästi kokemukseen perustuvan asian skaalaaminen organisaation rakenteita, prosesseja ja toimintamalleja muotoilemalla ylipäättään mahdollista – ja jos on, niin miten.

Yleisellä tasolla skaalautumisen voi ymmärtää minkä tahansa systeemin kyvyksi operoida entistä tehokkaammin ilman, että se tarvitsee lisää resursseja toimintansa pyörittämiseen. Asiakaskokemuksessa ei kuitenkaan ole kyse toiminnasta, vaan organisaation tuottaman toiminnan ja/tai sen lopputuloksen aikaansaamista kokemuksista, käsityksistä ja tunteista.

Voisiko siis olla niin, että organisaatiomuotoilun kautta syntyneiden, asiakaslähtöisyyttä tukevien rakenteiden, teknologian tarjoamien mahdollisuuksien ja syvän asiakasymmärryksen yhdistämisen kautta olisi mahdollista tukea myös asiakaskokemuksen skaalautuvuutta? Jos ja kun näin on, niin asiakaskokemuksen skaalautumisen voi tiivistää tarkoittavan tutkimustiedon pohjalta kehitetyn digitaalisen

ratkaisun tai palvelun tuottamaa kokemusta, joka pysyy organisaation asiakaslähtöisten rakenteiden avulla suhteellisen samana palvelun tai sen osan laajentamisesta huolimatta.

Näyttää siltä, että vahvaa jalansijaa ottava datakeskeisyys helpottaa jatkossa myös muotoilun keinoin tuotettavan asiakaskokemuksen skaalautumista. Tällä hetkellä pidän digitaalisten kulluttajapalveluiden asiakaskokemuksen skaalaamisen yrityksenä ainakin erilaisia tekoälyllä varustettuja botteja, joiden oppimiskykyyn pohjautuvaa asiakasymmärryksen kartuttamista voitaneen tulevaisuudessa hyödyntää myös palvelun eri käyttäjäryhmien asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Vuonna 2015 alkaneen Suomen hallituksen digitalisaatio-ohjelman yhtenä tavoitteena on nähdäkseni ollut sen tuottamien ratkaisujen asiakaskokemuksen skaalaaminen. Ajattelen näin,



Jotta organisaation toimintamalleja muotoilemalla saadaan syntymään erinomainen asiakaskokemus, täytyy muotoilutyön aikana hankkia syvää asiakasymmärrystä.



Asiakaslähtöisesti ohjatulla organisaatiolla on kilpakumppaneitaan paremmat eväät hallita myös perhosvaikutusta.

koska ohjelma on tuonut yksityisen ja julkisen sektorin toimijat yhteiselle ekosysteemialustalle. Alustaa hyödyntämällä hallintokeskeisiä toimintatapoja on pyritty muuttamaan ilmiöpohjaiseksi yhteistoiminnaksi.

Yhteistoiminnan kautta toteutettavissa elämäntapapiloteissa puolestaan on tarkasteltu ja tarkastellaan mahdollisuuksia lähestyä palvelunkäyttäjien tarpeita heille relevanteista lähtökohdista. Tällöin pilotit toimivat erinomaisena esimerkkinä siitä, miten yhtenäisen kokonaiskonseptin yhdistäminen digitaaliseen palvelualustaan voi tuottaa – jopa kansallisella tasolla – yksilölliset tarpeet huomioon ottavaa palvelua.

Perhosvaikutus pienenee

Asiakaskokemuksen skaalautumiseen liittyneen pohdiskelun innoittamana tarkastelen vielä organisaatiomuotoilun ja digitalisaation siivilleen nostaman perhosvaikutuksen ("butterfly effect") suhdetta. Perhosvaikutus kuvaa alun perin meteorologi Edward Lorenzin vuonna 1961 sääennusteisiin liittämää ilmiötä. Lorenz määritteli perhosvaikutuksen tapahtumasarjaksi, jossa "perhosen siivenisku maapallon toisella puolella voi saada aikaan

myrskyn maapallon toisella puolella". Organisaatiomuotoilun näkökulmasta tuohon siiveniskuun kannattaa tänä päivänäkin suhtautua vakavasti ja ottaa sen voima huomioon organisaation asiakaslähtöisyyttä tukevia toimintoja kehitettäessä.

Teknologian kyllästävässä maailmassa perhosvaikutus on vahvasti voimissaan. Käytännössä ilmiö näkyy esimerkiksi niissä lukuisissa tavoissa, joilla negatiiviset kokemukset leviävät erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. Pienikin vihje huonosta asiakaskokemuksesta saa nopeasti siivet alleen ja pahimmillaan, asiayhteydestä irrotettuna, aiheuttaa varsin paljon tuhoa.

Kun organisaation toiminnan häiriötilanteita koskevat toimintamallit ja tukirakenteet on mietitty valmiiksi, toiminnan myönteiselle raiteelle kääntäminen helpottuu huomattavasti. Lisäksi asiakaslähtöisesti ohjatulla organisaatiolla on varmasti kilpakumppaneitaan paremmat eväät hallita myös perhosvaikutusta ja tarvittaessa muuttaa tuottamansa negatiivinen asiakaskokemus takaisin positiiviseksi. Tämä tosin edellyttää, että organisaatiomuotoilun yhteydessä on oikeasti syvennyt tutkimaan organisaation vaikutuspiirissä olevia ihmisiä.



SOILE ROTH

040 078 2737
soile.roth@gofore.com

@rothsoile

Soile toimii Goforella muotoilupalveluista vastaavana johtavana konsulttina. Lisäksi hän työskentelee strategisena muotoilijana ja organisaatiomuotoilijana. Soilella on vankka tausta asiakaskokemuksen parantamisesta niin kotimaisissa kuin kansainvälisissäkin yrityksissä, kuten esimerkiksi OP:ssa, opetus- ja kulttuuriministeriössä, Helsingin kaupungissa ja Kelassa. Hän on myös sertifioitu business coach ja tekee parhaillaan väitöskirjaa johtamisen kehittämistä.

Gofore tarjoaa kokonaisvaltaisen tuen muutoksessa. Asiakasta auttavat muotoilijoittemme laaja-alainen ymmärrys ja metodiosaaminen sekä kokemus erilaisista organisaatiomuotoiluhankkeista, toimialaymmärrys, joustavuus ja asiakaslähtöisyys sekä yhdessä tekeminen ja moniammatillinen tiimi.



DISCOVER YOUR INNER DESIGNER WITH BUSINESS DESIGN

HANNA-RIIKKA SUNDBERG

There is a small designer in all of us. With the help of business design, you can discover your inner designer, understand your customers better and create game-changing business.

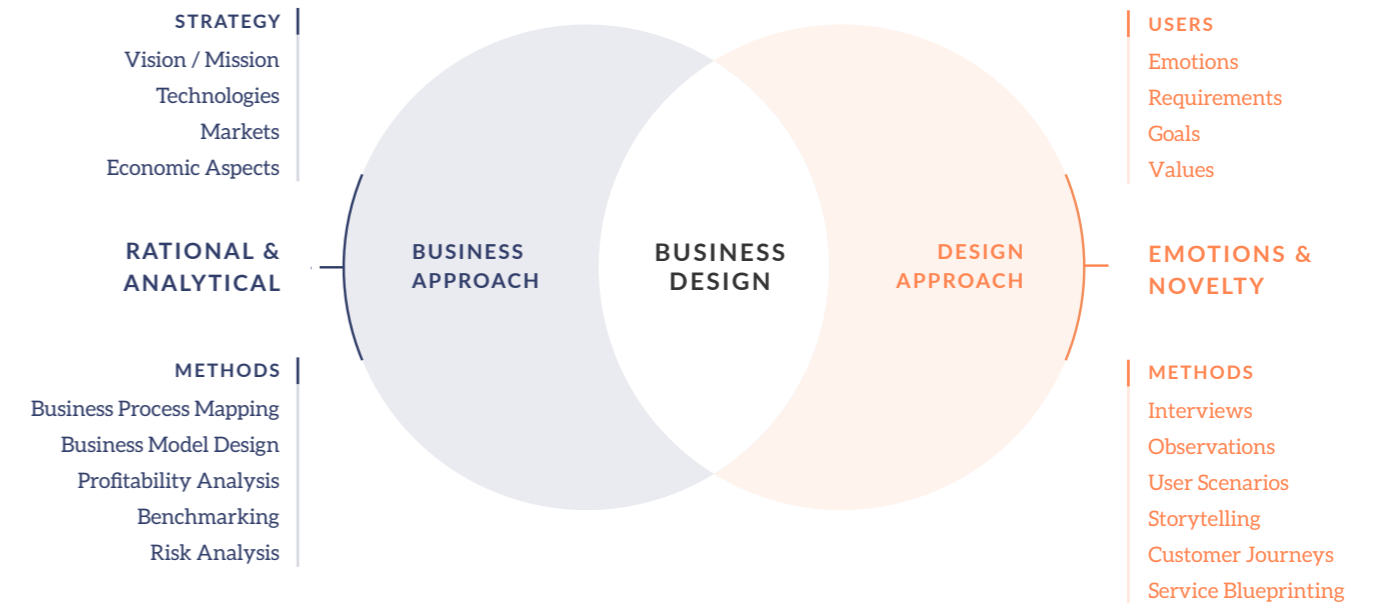
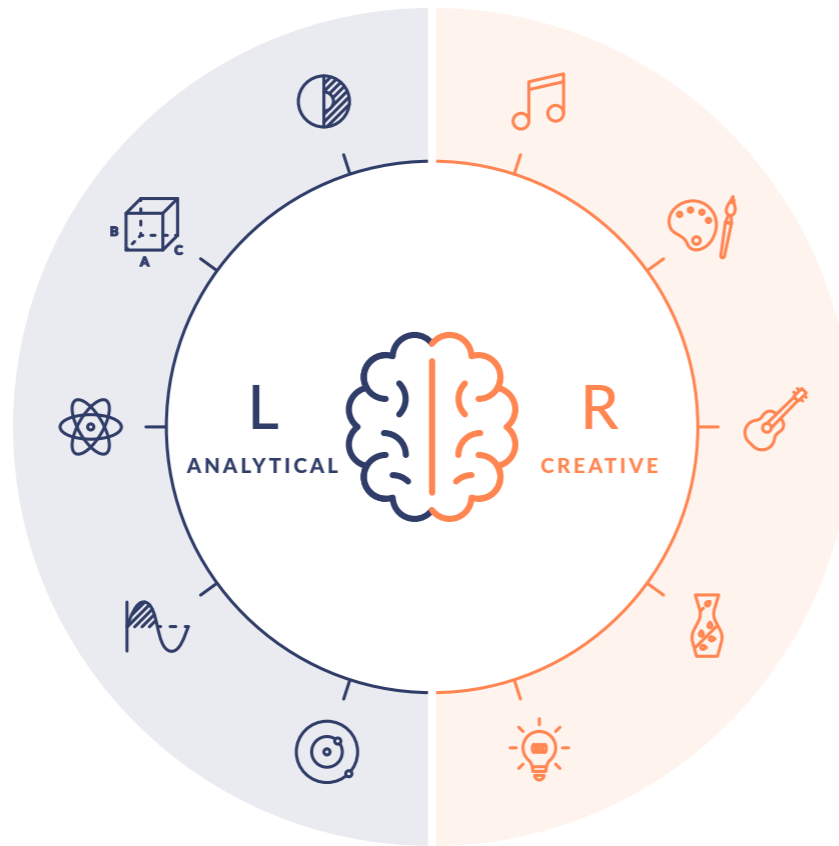
The designer in you wants to study the user's perspective, not only examine the world through numbers. This requires both analytical problem-solving skills and letting your imagination run free - but you can master them both.

Science shows that we have two hemispheres in our brain that serve different purposes and are responsible for carry-

Have you ever thought about how the human brain works? How we process in our minds what we hear and see, critically analyze facts and figures and generate practical solutions to everyday problems? Or how we visualize a new concept on a blank canvas, harness the power of our imagination like children and create ideas novel to the world?

The left side of the brain is usually responsible for analytical thinking, reasoning and criticism. It allows us to read and write, execute precise calculations and come up with rational and logical solutions to problems.

The right side of the brain allows us to use our imagination, to visualize our knowledge and be creative. It is also the home for our emotions, which are critical in decision making.



©Hanna-Riikka Sundberg: Business Design – An introduction to Customer-centric Business Development

Business design combines two perspectives: the rational/analytical business-approach and emotional/creative design-approach.

ing out different types of tasks: the logical, analytical and rational left hemisphere, and the creative, imaginative and intuitive right hemisphere.

While there is a tendency to believe that one side seems to be stronger than the other, we use both left and right

hemispheres equally – which means that we are all capable of both analytical and creative ways of thinking.

In the same sense, when making business decisions, both perspectives are considered equally important: the rational/analytical business-approach

and emotional/creative design-approach. With business design you can bridge the gap between these two perspectives by studying the requirements of both the user and the business. In a nutshell, business design brings the needs of customers and users into strategic decision making.

Crunching numbers...

The business approach stands on defining the company's strategy. It considers the business model of the company and the reason for its whole existence: for instance, the markets and customer segments, the technologies used to produce a service, the ecosystem needed

to provide a service and the earnings logic to keep the business up and running. From this perspective, existing data is attained, analyzed and turned into new knowledge that help make decisions for the future. This approach relies on hard facts and figures based on what is already known and an estimation of where the world is going.

... and digging for desires...

When it comes to making business decisions, the design approach adds a softer side to the equation. The design perspective takes into consideration the emotions and requirements of potential users. Rather than using objective data, knowledge is created from user

insight and subjective opinions by user research. Where the business approach is focused on market segments and economic logic, the design approach is more focused on real people and consumer behaviour, their desires, aspirations, challenges and delights.

...leads to creating new

Business design empowers creating services that reflect user needs but are also feasible from a business perspective. The purpose is to enrich a company's strategy by bringing the customer's voice and empathy into business decisions. It is used for creating business ideas that have an identified group of potential customers and verified demand.

Rational thinking in the business approach takes facts, examines them,

and comes to a conclusion. But if we only rely on statistics and objective facts, we might come up with rational choices that are not necessarily the most sensible ones. Facts and figures must be combined with the emotions, requirements, goals, values and desires of potential users. On the other hand, facilitating a lively innovation workshop with users can create dozens of nice-to-have services, from which only a few might be economically reasonable to produce from the supplier's perspective. Thus, both approaches are needed to design business that creates value for both parties.

Business design can be used to solve several challenges, such as modeling and developing internal processes, identifying areas for development in the current business, identifying new business opportunities or defining business models for new services.

Whether your need is to renew your current business or create something completely novel, adding the design approach to your process pays off. Your customers most certainly use both sides of the brain in their daily tasks – why shouldn't you?



HANNA-RIIKKA SUNDBERG

050 5244 610
hanna-riikka.sundberg@gofore.com

Hanna-Riikka works as a Senior Business Designer at Gofore. She is responsible for creating new business models and services by bringing the needs of customers and users into strategic decision-making. This she has done for OP, Telia, MTV, Tikkurila, Raisioagro, Wärtsilä, and Andritz, among others. Hanna-Riikka holds a PhD in Industrial Management (with distinction). She is also an Executive MBA (EMBA) trainer at Edutech in the Customer and user experience in business development program. She is the author of the *Business Design* booklet.

Delving into business design does not mean that you must master everything by yourself. You know what your company is striving for – let us connect that knowledge with your customer's desires. We can lead you on your path to finding your inner designer and help you learn how design methods can be combined in creating new business. Gofore will clarify what business design is about and how companies can develop their business in a more customer-centric way. By observing the user's daily routines, we get a true understanding of their needs and goals. In addition, we ideate and design solutions together with our customers to ensure that only those services that increase the company's profit will be put to market.



DATAN JA TEKOÄLYN AIKA

Elämämme digitalisoituu vääjäämättömästi. Digitaalinen maailmamme tuottaa kiihtyvällä nopeudella dataa. Datatalous on jo täällä – dataa on pilvissä rajattomasti ja sitä voidaan käsitellä miten vaan. Siitä voidaan tehdä mitä vaan ja luoda arvoa, josta emme juuri nyt osaa edes haaveilla.

Jotta tämä potentiaali saadaan hyötykäyttöön, organisaatiossa on oltava riittävä ymmärrys datan ja tekoälyn mahdollisuuksista. Ilman tätä ymmärrystä mahdollisuuksia ei tunnisteta ja eksponentiaalisen kasvun logiikka pääsee yllättämään ikävällä tavalla. Data ja tekoäly ovat strategisia kysymyksiä, joihin pitää etsiä vastauksia nyt.

Tekoäly tuo mukanaan myös uudenlaisia eettisiä kysymyksiä, uutta lainsäädäntöä ja uusia yhteistyötahoja jokaiselle. Asiakkaiden toiveet ja odotukset omien tietojensa omistajina ohjaavat kehitystä. Ihmiskeskeisessä datataloudessa pelataan avoimesti, reilusti ja yhteistyössä muiden kanssa.



TEKOÄLY ON SINUNKIN ULOTTUVILLASI

PASI LEHTIMÄKI

Tekoälyn hyödyntäminen ei ole niin vaikeaa kuin kuvitellaan. Liikkeelle pääsee melko raa´allakin datalla. Vaadittavat työmäärätkin ovat kohtuullisia. Totutusta poikkeavaa asennetta se kyllä vaatii.

Tekoälyprojekteissa dataa hyödynnetään eri tavoin kuin ennen, usein jopa täysin ennennäkemättömillä tavoilla. Projekteihin lähdettäessä kukaan ei voi olla varma siitä, millainen lopputulos on, milloin se on valmis (tai tuleeko se koskaan valmiiksi) ja mitä se maksaa.

Tämä epävarmuus hidastaa tekoälyn soveltamista etenkin niissä organisaatioissa, joissa ei haluta päästää irti vanhoista tavoista tehdä hankintoja ennalta määrättyjen suunnitelmien, business casejen ja kiinteiden tarjousten pohjalta.

Nyt on kuitenkin aika uskaltaa. Mitä kauemman odotat, sitä enemmän organisaatiossasi kertyy dataa turhaan. Se kannattaa muuttaa rahaksi.

Uskalla aloittaa

Tekoälyn avulla ratkaistaan usein ongelmia, joita ei ole vielä koskaan aiemmin ratkottu. Olen itsekin ollut ratkomassa sen avulla ongelmia, joita ei projektin alkaessa edes tiedetty olevan olemassa.

Mistä siis voit tietää, miten hyödyntää tekoälyä? Kuka voi kertoa sinulle, mihin sinun kannattaa sitä soveltaa?

Et mistään. Ei kukaan. Nimittäin jos et uskalla aloittaa.

Sinun on päätettävä, että aloitatte. Rai-vattava tilaa tekoölyyn perehtymisel-

le ja sen hyödyntämiselle. Annettava organisaatiollesi mahdollisuus johonkin uuteen ja ennalta määrittelemättömään.

Mistä tekoölyprojekteissa on kyse?

Tekoölyprojekteissahan on teknologian sijaan kysymys halukkuudesta ja kyvykkyydestä luoda uutta.

Rakenteellisesta uudistuksesta, kyvyttä synnyttää relevantteja oivalluksia. Siitä, että organisaatioon kasvatetaan kyky ottaa vastaan, luoda ja hyödyntää mitä tahansa uutta teknologista ja tekoölynkaltaista innovaatiota.

Tekoölyprojektin voi aloittaa olemassa olevan prosessin tehostamisesta, mutta huomattavasti suurempi potentiaali on kokonaan uusissa innovaatioissa. Eivät LED-valaisimetkaan syntyneet tuunaamalla kynttilää!

Pohja onnistumiselle syntyy siitä, että ihmiset eri puolilla organisaatiota oivaltavat perustiedot siitä, mikä tekoöly on, mihin se perustuu ja mitä sillä voi realistisesti tehdä nykytyökaluilla.

Tekoöly luo sillat siilojen yli

Laaja ymmärrys mahdollisuuksista on tarpeen siksi, että tekoölyratkaisuja ei missään tapauksessa kannata hyödyntää ainoastaan perinteiseen pistemäiseen, tulosityksikkökohtaiseen kehittämiseen. Tekoölyn potentiaalista valuu iso osa hukkaan, ellei hyödynnetä kyvykkyyttä yhdistellä organisaation eri osista tulevaa dataa.

Sillä juuri tässä on tekoölyn potentiaali. Sen avulla voit yhdistellä lähtötietoja eri puolilta organisaatiota. Sellaisia tietoja, joita ei aikaisemmin voitu yhdistää. Tästä syystä on erittäin tyypillistä, että arvokkaimmat löydökset syntyvät ikään kuin sivutuotteina.

Oppiva teknologia kertoo kehittäjilleen asioita, joita emme tienneet.

Et voi vetää pakasta

Oppivaa organismeja ei voi vetää pakasta valmiina. Ei nyt, eikä tulevaisuudessa.

On nimittäin enemmän kuin todennäköistä, että sinullakin on data tällessä järjestelmäympäristössä, jota ei ole

täsmälleen samanlaisena kenelläkään muulla. Toimit tavoilla, joilla ei kukaan muu. Datanne on uniikkia. Et voi suoraan hyödyntää tekoälyä, joka on oppinut jonkun toisen ympäristöstä ja datasta.

Tekoölyalustat ovat kyllä joustavia ja ne on käytännössä integroitavissa mihin vaan - mutta jonkintasoinen soveltaminen tarvitaan aina. Olisi täysin tekoölyn oppivan luonteen vastaista tuoda markkinoille pakasta vedettävää tekoölysofua.

Et siis voita odottelemalla mitään.

Epävarmuuden sietoa tarvitaan

Tekoölyprojekteissa kukaan ei voi arvioida etukäteen tarvittavaa työmäärää tai sitä, kauanko tavoitteeseen pääseminen kestää. Päivän tai viikon löydökset vaikuttavat seuraaviin töihin. Ne voivat muuttaa koko projektin suunnan.

//
On raivattava tilaa tekoölyyn perehtymiselle ja sen hyödyntämiselle.

//
On annettava organisaatiolle mahdollisuus johonkin uuteen ja ennalta määrittelemättömään.

Mitä enemmän dataa hyödynnetään, sen vaikeampi projektin tuloksia on ennakoida. Etenemisessä on luotettava tekemisen kautta karttuvan ymmärryksen voimaan.

On ensin tehtävä ja sitten vasta arvioitava. Edettävä mieluummin usein pienin kokeiluina kuin panostamalla yhteen megaluokan hankkeeseen. Saadut tulokset on arvioitava tarkkaan. Miksi onnistuttiin tai epäonnistuttiin? Miten tilanteen voisi korjata?

Ilman kokeiluja on täysin mahdotonta arvioida tekoälyn tuottamaa potentiaalista hyötyä. Rohkaisevaa on kuitenkin se, että ensimmäiset tulokset saadaan usein viikossa tai parissa, riippuen datan valmisteluun kuluvasta ajasta.

Älä anna olettamusten estää

Tekoälyn tietä hiekoittavat useimmiten väärät olettamukset. Yleisimpiä näistä ovat ehkä tietosuojan ja juridiikkaan liittyvät ennakkoluulot sekä oletamus, että oman datan laatu ei riitä.

Melko raakakin data riittää aloittamiseen. Arvot, anonymisointi ja pseudonymisointi mahdollistavat suljetussa ympäristössä hyödylliset ja täysin turvalliset sovellukset. Suljetussa ympäristössä anonymiteetti ei murru, koska tietojen rajatonta yhdistämistä ei mahdollisteta.

Monella organisaatiolla asetelmat ovat kohtuullisen hyvät. Monia prosesseja on jo digitalisoitu, dataa tärkeistä pro-

sesseista ja asiakkaista löytyy. Myös tietoisuus tekoälyn potentiaalista leviää tasaisen varmasti.

Jos olet tällaisessa tilanteessa, estettä tekoälykokeilujen tekemiselle ei ole. Ota vastaan mahdollisuus tarjota organisaatiollesi arvokkaita omakohtaisia kokemuksia siitä, mitä tekoäly oikeasti on ja mitä sen avulla voidaan realistisesti saavuttaa.

Aloita jo tänään, odottamalla et voita mitään!



PASI LEHTIMÄKI

050 545 5193

pasi.lehtimaki@gofore.com

 @PasiLehtimaki

Pasi on Goforen tekoälykonsultoinnista vastaava johtava konsultti. Hän on auttanut useita ministeriöitä ja kaupungeja Suomessa hyödyntämään dataa ja tekoälyä kansalaisia hyödyttäen. Pasi on yksi kansallisen Aurora AI -hankkeen pioneereista - hanke edistää tekoälyn käyttöä julkishallinnon palveluiden parantamisessa. Hän on kouluttanut yli 300 ihmistä tekoälyn saralla, tavoite on kuitenkin tuhansissa.

MIKSI GOFORE?

- Tarkoituksenmukaisimmat tekoälyn soveltamiskohteet löytyvät tyydyttävimmän silloin, kun oman organisaation osaaminen ja tekoälyasiantuntijan tietotaito yhdistyvät.

- Hyvän kumppanin kanssa et tarvitse heti tekoälyosastoa - se kasvaa orgaanisesti ja järkevästi sitä mukaa, kun relevantteja ideoita ja liiketoimintahyötyä syntyy.

- Asiakkaita palvelevan tekoälyratkaisun luomiseen tarvitaan palvelumuotoiluosaamista - eli liiketoimintaprosessien, organisaation toiminnan ja teknisten ratkaisujen yhteispeleä, jota meiltä löytyy.

- Organisaatioon kertyvästä tiedosta tulee johtamisen väline. Miten dataa tulkitaan, miten sen avulla johdetaan? Meillä on vahva tiedolla johtamisen osaaminen.

- Kansallisen tason järjestelmissä tekoälyratkaisut vaativat usein huomattavaa ohjelmisto- ja pilvikehittämisen osaamista. Meillä on osaamista molempiin.

- Tekoälyratkaisujen toteuttamisessa on edettävä pienillä ja ripeillä askeleilla. Ketterä kehittäminen on toimintamme ytimessä.



OTA MYDATA OSAKSI ORGANISAATIOSI DATASTRATEGIAA

MATTI SAASTAMOINEN, KAIJA PURANEN

Elämme keskellä datavallankumousta. Arvon luominen koneita ja aineellisia raaka-aineita hyödyntäen on jäänyt taka-alalle. Digitalisoituvassa palveluyhteiskunnassa arvoa ja hyvinvointia luodaan koko ajan enemmän palveluilla ja alustatalouden keinoin. Data on tämän uudistuksen keskiössä mahdollistamassa älykkäät ja ihmiskeskeiset palvelut.

Jo pidemmän aikaa arkemme on ollut tulvillaan uutisia ja artikkeleita datasta ja tekoälystä. Organisaatiot yrittävät kerätä ja hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa dataa, sillä muuten ne uhkaavat pudota kehityksen ja kilpailijoiden kelkasta. Samalla organisaatiot kärsivät informaatioähkystä kuten yksityishenkilötkin, niillä on vaikeuksia erottaa tärkeät asiat vähemmän tärkeistä ja - mikä pelottavinta - ne eivät kykene muuttamaan toimintaansa myös dataan perustuvaksi.

Paljon puhutaan datan merkityksestä, mutta liian vähän dataan liittyvän strategisen työn tärkeydestä ja aivan liian

vähän MyDataan liittyvien suuntaviivojen asettamisesta.

MyDatalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka edistää ihmisten näkyvyyttä ja oikeutta omiin digitaalisiin tietoihinsa. MyData konkretisoituu henkilötiedon hallinta- ja hyödyntämismalleiksi, joissa henkilölle itselleen annetaan oikeus ja keinot saada omat tietonsa, käyttää niitä ja siirtää ne halutessaan eteenpäin.

MyDataa ei pidä sekoittaa avoimeen dataan (open data), joka tarkoittaa kaikille vapaasti ja maksutta mihin tahansa käyttötarkoitukseen hyödynnettäväksi avattua dataa. MyData on vapaasti saatavilla vain henkilölle itselleen, ja hänellä on oikeus päättää, mihin hän sitä jakaa – jos mihinkään.

Miten sitten lähestyä MyDataa? Mitä mahdollisuuksia ihmiset voivat sen avulla saavuttaa? Miten organisaatiot voivat MyDatasta hyötyä? Miksi me Goforella olemme siitä kiinnostuneita?

Selvitä, mitä tavoittelet datasi avulla

Datan keräämiseen ei kannata nähdä valtavasti vaivaa ennen kuin organisaatiolla on ymmärrys siitä, mitä datalla tavoitellaan. Mitä datan avulla halutaan saavuttaa tulevaisuudessa ja miten? Mitä dataa organisaatio hyödyntää ja mihin tarkoituksiin? Miten datan laadusta huolehditaan? Miten dataa jaetaan ja kenelle? Miten datan avulla tehdään parempia päätöksiä, testostetaan toimintaa, kasvatetaan liiketoimintaa – tai mitä ikinä organisaatio tavoitteleeakaan?

Datan hyödyntämiselle on oltava tavoite ja suunnitelma, ja ne kirjataan organisaation datastrategiaan.

Luo organisaatiollesi datastrategia

Datastrategia pohjautuu siihen, mitä arvoa organisaatio odottaa datan tuovan toiminnalleen.

Datastrategian laadinta voidaan jakaa neljään tehtävään:

1. Aseta kirkas visio datan hyödyntämiselle.
2. Määritä datan arvo organisaatiolle.
3. Luo selkeät toimet strategian toteuttamiseksi.
4. Ota strategiassa huomioon MyData-periaatteet.

Visio kiteyttää organisaation ideaalitalteen datan hyödyntämisessä. Visio ei kuitenkaan yksin saa ihmisiä kiinnostumaan ja tekemään tarvittavia asioita, vaan vision lisäksi on oltava selkeät ja yksinkertaiset tehtävät, joihin ihmiset voivat tarttua. Johdon vastuulla on asettaa visio ja arvonmäärittäminen sekä saada ihmiset kiinnostumaan asiasta.

Datastrategian luomisessa kannattaa huomioida MyData-periaatteet, kuten ihmisten itsemääräämisoikeus omien tietojensa osalta ja tietojen käsittelyn läpinäkyvyys. Erityisen tärkeitä



MyData-periaatteet ovat organisaatioille, jotka tuottavat palveluita tai tuotteita yksityishenkilöille.

Vielä nyt MyDatan hyödyntämismahdollisuudet ihmisille ovat niukkoja – markkina on siis avoin uusille, kekseliäille avauksille. Hyvällä datastrategialla ja sitä kautta entistä paremmilla palveluilla ja tuotteilla on mahdollista erottautua markkinoilla nopeasti edukseen.

Investoi MyDataan

Suomessa kehitetään yhteiskuntaa entistä ennakoitavaksi ja tosiasiallisesti ihmislähtöisemmäksi. Tätä työtä ajetaan ja tuetaan valtiojohtoisesti. Esimerkkinä mainittakoon kansallisen tekoälyohjelman Auroran esiselvityshanke, jossa vahvoina taustatekijöinä olivat

- eettinen kestävyys
- luottamus yhteiskuntaan
- turvalliset tekniset ratkaisut
- teknologisen potentiaalin hyödyntäminen entistä täysimääräisemmin
- kansalaisten voimaannuttaminen
- ihmisten ja organisaatioiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin / elinvoiman parantaminen.

Aurorassa tekeminen pohjautui tietoon ja sen eritasoiseen hyödyntämiseen.

Kun rakennetaan meille kaikille parempaa ja kestävämpää yhteiskuntaa, MyDatan rooli yksilölle korostuu palvelujen kehittämisessä. Organisaatiot taas saavat MyDatan avulla entistä täydellisempiä tilannekuvia niin palvelumarkkinoiden kuin strategisen johtamisenkin käyttöön.

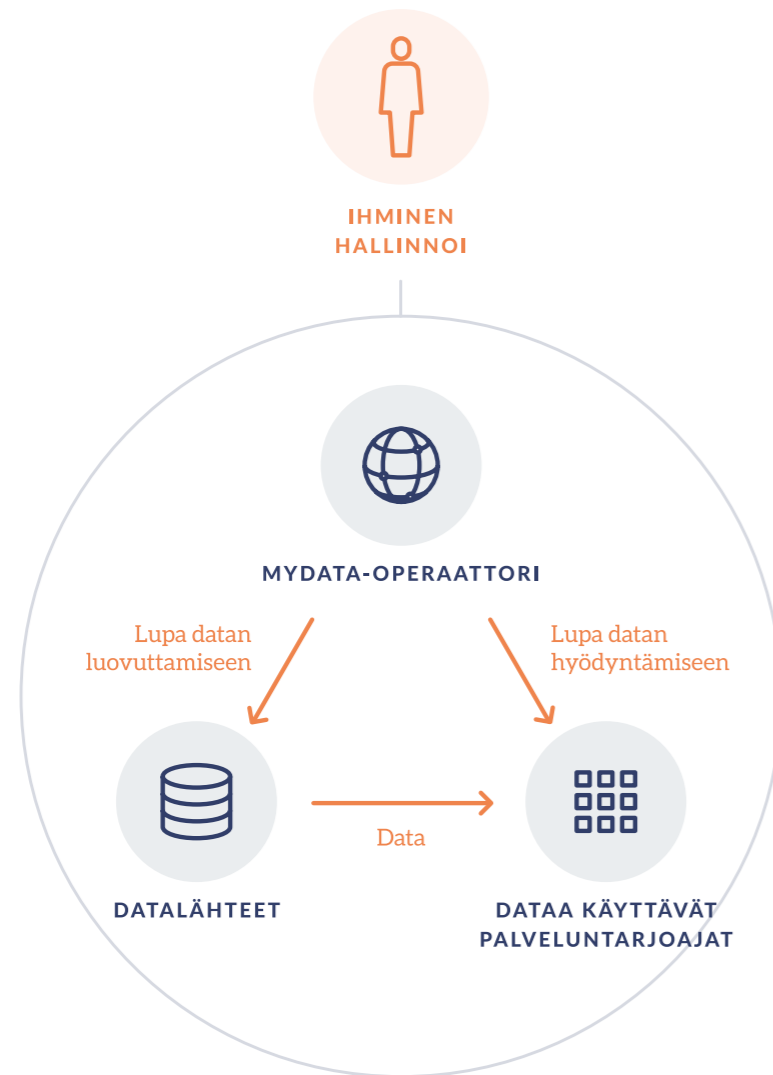
Jos ajattelemme, että tieto ja tietoon pohjautuvat eritasoiset tilannekuvat ovat tulevaisuudessa keskeisiä hyvinvointimme kehittämisessä, voimme ajatella myös, että näihin tilannekuviin on olennaista saada mukaan ihmisten MyData-tyyppistä tietoa.

Stiglitzin määrittelemän kahdeksan hyvinvoinnin varannon avulla kuvattu hyvinvointi perustuu vahvasti nimenomaan ihmisen omaan kokemukseen kunkin varannon osalta. Esimerkiksi tietty tulotaso voi toiselle olla täysin riittävä ja toinen puolestaan tuntee jatkuvaa taloudellista turvattomuutta. Tällaista tietoa eivät rekisterit kerro, mutta tieto on keskeistä palvelumarkkinoiden kehittämisen ja strategisen johtamisen näkövinkkelistä.



Hyvinvointi on moniulotteinen käsite. Stiglitzin komitean määrittelemän kahdeksan hyvinvoinnin varannon avulla voidaan luoda kokonaiskuva ihmisen hyvinvoinnin tilasta. (Stiglitz & al. 2009)

Tutustu Petri Takalan artikkeliin Sumusta kirkkaaseen ja kattavaan tilannekuvajohtamiseen sivulla 46.



MyData-operaattorimalli. MyData-operaattorin kautta ihmiset voivat hallinnoida, mitkä palveluntarjoajat saavat heidän tietojaan ja mihin käyttötarkoituksiin.

MyDatan luonne muuttuu yksilön kannalta ei-sensitiiviseksi, kun se anonymisoidaan ja liitetään osaksi kokonaisuutta ja kun sitä käytetään esimerkiksi strategisen johtamisen tilannekuvan muodostamisessa.

Visioissa MyData-operaattorimalli

Tarjotakseen aidosti henkilökohtaisia palvelukokemuksia organisaatioiden tulee tuntea asiakkaansa. Parhaimmillaan ihmiselle tuodaan hänen tarvitsemiaan ja haluamiaan palveluita juuri oikea-aikaisesti.

Asiakkaan syvä tuntemus edellyttää paljon dataa luonnollisesti asiakkaasta itsestään, mutta myös esimerkiksi hänen perheestään. Tämä data on yleensä pirstoutunut lukuisille eri toimijoille, niin julkisille kuin yksityisellekin, sekä myös ihmisille itselleen.

Ratkaisuksi henkilötiedon luvalliseen siirtoon ja uudelleenhyödyntämiseen on olemassa operaattorimalli, jossa ihmiset voivat hallinnoida yksityisyysasetuksiaan, sopimussuhteitaan ja tiedon käyttöluovia etänä ns. MyData-operaattorikäyttöliittymän kautta. Operaattorimallissa data voi virrata datalähteiden ja dataa käyttävien palvelujen välillä suoraan, kunhan lupa datan luovuttamiseen ja hyödyntämiseen on saatu.

Operaattorimalli on vielä visiotasolla, mutta sitä on osittain sovellettu Suomessa muun muassa Opetushallituksen Koski-palvelussa ja Suomen Settlementtiliiton NäytönPaikka-palvelussa.

Koski kerää yhteen tiedot suomalaisten koulutuksesta. Se sisältää myös muun muassa tiedot opinto-oikeuksista, ja tietoa hyödynnetään MyData-hengessä esimerkiksi Helsingin seudun liikenteessä opiskelija-alennusoikeuksien varmentamisessa. NäytönPaikka puolestaan on työväline oman elämän kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja omien tietojen jakamiseen tukiverkostolle.

Omat tiedot tarjoavat mahdollisuuden kattaa kaikki ihmisen hyvinvoinnin osa-alueet ja näin saada entistä parempia täsmäpalveluita. Tiedot tarjoavat myös mahdollisuuden muodostaa kokonaiskuva, jolloin ihmisen itsensä on helpompi hahmottaa oma tilanteensa ja punnita eri vaihtoehtoja. Tilanteeseen voidaan tuoda lisäksi tietoja vastaavasta verrokkiryhmästä ja siitä, mikä verrokkiryhmälle on toiminut hyvin.

//
Paljon puhutaan datan merkityksestä, mutta liian vähän dataan liittyvän strategisen työn tärkeydestä ja aivan liian vähän MyDataan liittyvien suuntaviivojen asettamisesta.

MyData Euroopassa:

MIHIN EUROOPPALAISUUS VELVOITTA MEITÄ?

Globaali MyData-yhteisö iloitsi eurooppalaisten puolesta yhdessä rintamassa, kun EU asetti yleisen tietosuojalain (GDPR). Asetusta pidetään merkittävänä MyDatan edistäjänä. Se kertoo selkeät säännöt ihmisten oikeuksista omiin tietoihinsa ja siihen, miten tietoja käytetään.

Asetus edellyttää, että esimerkiksi kerättävän tiedon käyttötarkoitus kerrotaan selkeästi ja yksilöidysti etukäteen ja että tiedon käyttöön kysytään lupa. Tämän pitäisi siis lisätä kaikkien ymmärrystä siitä, mihin sitoutuu käyttäessään eri toimijoiden palveluita. Asetus myös edellyttää, että saamme omat tietomme sähköisesti niitä pyytäessämme. Voidaan siis ajatella, että voisimme itse niin halutessamme rikastaa haluamallamme tavalla eri toimijoiden dataa meistä ja näin saada entistä parempaa ja kohdennetumpaa palvelua. Tämä on herkullinen ajatus ja johdattelee luonnostaan ajattelemaan edellä jo kuvattua ennakoitukykyisempää yhteiskuntaa.

Helppoa ratkaisujen tekeminen ei monimutkaisesti muuttuvassa yhteiskunnassa kuitenkaan ole. On esimerkiksi mahdollista ajatus, että jokainen meistä haluaisi tai edes ky-

kenisi itse hallinnoimaan kaikkien tietojensa käyttöoikeuksia. Lisäksi Suomessa ihmisistä kerättyä ns. viranomaisdataa koskee usein erillislainsäädäntö. On satoja lakeja, joissa määrätään henkilötiedon käytöstä. Suostumukset ja tiedon siirtäminen eivät siis ole julkisessa hallinnossa mitenkään suoraviivaisia asioita ratkaistaviksi, mutta suuntaus yhteisille ratkaisuille on selvä. Yksi esimerkki näistä on loppuvuodesta 2018 päättyneen Yhteinen tiedonhallinta (YTI)-kärkihanke.

MyData ja Gofore

Gofore haluaa olla innostamassa ja auttamassa asiakkaitaan kehittämään älykästä ja ihmislähtöistä yhteiskuntaa. Meille oli luontevaa liittyä perustajajäsenenä osaksi kansainvälistä MyData Global -järjestöä vahvistamaan ihmisten oikeutta omiin tietoihinsa ja tietojen eettistä käyttöä.

Liittyminen on julkilausuma suunnasta, jota haluamme tukea ja josta haluamme ymmärtää aina vain lisää auttaaksemme asiakkaitamme innovatiivisesti eri sektoreilla ja sektorirajat ylittäen.



MATTI SAASTAMOINEN

040 820 4610

matti.saastamoinen@gofore.com

 @smoinen


Matti toimii Goforella vanhempana palveluarkkitehtina. Hänellä on pitkä kokemus julkishallinnon muutosprojekteista muun muassa sosiaali- ja terveysministeriön, Tampereen kaupungin ja Business Tampereen kanssa. Matin sydäntä lähellä ovat datan ja dataohjautuvuuden tarjoamat mahdollisuudet koko yhteiskunnalle ja hän on auttanut useita kaupunkeja ja organisaatioita Suomessa avaamaan dataansa kaikkien käyttöön.



KAIJA PURANEN

050 518 1823

kaija.puranen@gofore.com

 @KaijaPuranen

Kaija toimii Goforella johdon konsulttina. Kaijan työkalupakista löytyy niin perinteisten projektimenetelmien parhaat palat kuin myös ketterät menetelmät sekä niiden isoille projekteille ja organisaatioille skaalatut versiot. Ennen Goforea Kaija teki pitkän uran Microsoftilla ja Nokialla.

MyData konkretisoituu henkilötiedon hallinta- ja hyödyntämismalleiksi, joissa henkilölle itselleen annetaan oikeus ja keinot saada omat tietonsa, käyttää niitä ja siirtää ne halutessaan eteenpäin.



SUMUSTA KIRKKAASEEN JA KATTAVAAN TILANNEKUVAJOHTAMISEEN

PETRI TAKALA

Joudutteko tekemään monisyisiä johtamispäätöksiä puutteellisen tiedon pohjalta? Tunnetteko riittämättömyyttä valtavan vaihtoehto- ja hankemäärän edessä? Olisiko nyt aika siirtyä kokonaisvaltaiseen, tosiasioihin perustuvaan ja ennakoivaan päätöksentekoon?

Tämä onnistuu tilannekuvan, eli tiettyä ilmiötä kokonaisvaltaisesti kuvaavan laskennallisen ja tietopohjaisen datamallin avulla. Sen avulla päästään eroon sitkeästi organisaatioihin pesiytyneestä tavasta tehdä toisiinsa vaikuttavia päätöksiä niiden yhteisvaikutuksista tietämättä.

Nyt on juuri oikea hetki siirtyä asteittain yhteisjohtamisen aikaan. Unohtaa osaoptimointi ja luoda organisaatiosiiot ylittäviä yhteisiä tavoitteita, pelata samaan maaliin. Ottaa isot kokonaisuudet haltuun yhdessä, päätösten kokonaisvaikutukset havaiten, ennakoiden ja muutoksiin nopeasti reagoiden.

Tuntuuko utopialta?

Ehkä, etenkin jos työskentelet organisaatiossa, jossa päätöksenteko tapahtuu vielä perinteiseen tapaan kussakin

tulosyksikössä muista irrallaan. Jossa päätöksiä joudutaan tekemään parhaaseen arvaukseen perustuen, koska tietoa kokonaisvaikutuksista, syistä ja seurauksista ei ole. Jossa kukaan ei ehdi miettiä tavoitteita, koska toimenpiteistä päättämistä pidetään tärkeämpänä.

Muna vai kana?

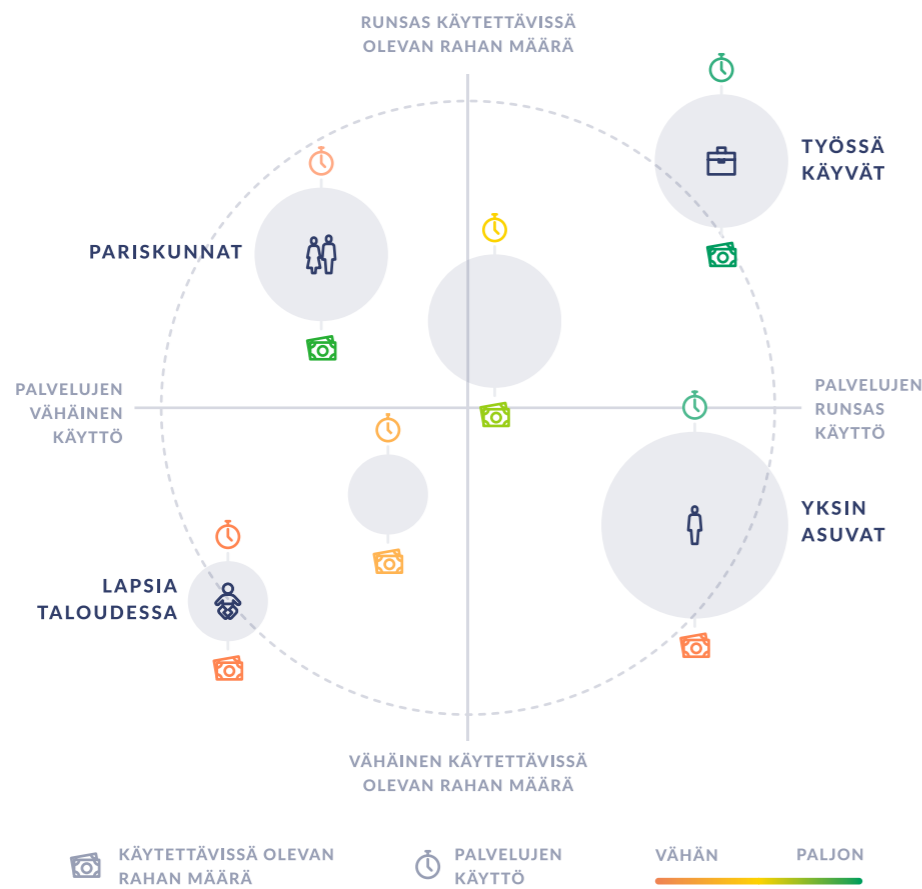
Kun tietoa kokonaiskuvasta tai sen mahdollistavista toimintamalleista ja teknologioista ei ole, on vaikea asettaa yhteisiä tavoitteita tai edes vaatia niiden asettamista. Tilannekuvan ympärillä veloo myös ennakkoluuloja; sitä pidetään kalliina ja hankalana.

Tosiasiasa tiedon ja yhteisen näkymän jakaminen onnistuu hyvinkin kohtuullisella vaivalla. Tekninen ympäristö ei ole este. Johtamiskulttuuri ja totutut johtamisen mallit sekä monimutkaiset organisatoriset hierarkiat sen sijaan sitä ovat. Prosessit yhteisten tavoitteiden luomiselle, yhteiselle johtamiselle ja päätöksenteolle puuttuvat.

Nekin voi luoda, kun vain haluaa. Ensimmäinen yhteinen tavoite onkin se, että luodaan yhteinen tavoite.

Mitä hyötyä tilannekuvasta on?

Kun miettii, kannattaako harjoitukseen lähteä, on monta hyvää, jopa erinomaista kokemusta ja toteutusta nähneen



Kuvassa ylhäällä oleva perinteinen analytiikkanäkymä tarkastelee asioita usein sirpaleisesti. Alemman kuvan visualisointi on muodostettu samasta datasta, moniarvoisella analyysillä. Se synnyttää ymmärryksen erilaisista vastaajaryhmistä ja luo mahdollisuuden palvella heitä heidän erilaisten tarpeidensa pohjalta.

nä helppo sanoa, että kyllä kannattaa. Ainakin neljästä syystä:

1. Yhteinen tilannekuva luo mahdollisuuden hahmottaa, mitä eri toimet tarkoittavat kokonaisuuden kannalta ja mikä niiden vaikutus on kokonais-tavoitteeseen.

2. Tilannekuvan luomisessa liikkeelle lähdetään päätösten kohteena olevien ihmisten ja asiakkaiden tarpeista yksittäisen intressiryhmän tarpeiden sijaan – tällöin myös tiedonhankinta pohjaa todellisen tilanteen selvittämiseen, eikä esimerkiksi palveluntuotannon tarpeiden kuvaamiseen.

3. Tilannekuvan kautta johtaminen muuttuu ilmiökohtaisen ymmärryksen muodostamiseksi teknisen tiedon jalostamisen sijaan. Kerrytetystä tiedosta koostetusta analyysistä tulee keskustelun lähtökohta, ei enää lopputulos.

4. Kokonaisuutta ei tarvitse johtaa enää keskiarvoilla eikä ongelmia lähestyä yleispätevillä ratkaisuilla.

Tilannekuvia voidaan luoda niin strategisen kuin taktisen tai operatiivisenkin tason johtamisen tukena. Eri tasoilla tarvitaan ja käytetään erilaista tietoa. Viereisen sivun kuva havainnollistaa sitä, miten visualisoitu tilannekuva on jo itsessään tulkinta aineistosta – silti se ei ole tulos, vaan pohja keskustelulle ja yhteiselle tavoiteasetannalle.

Mikä on todennäköinen tulevaisuus?

Moni olisi varmasti halukas tietämään, mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Kristallipallo tilannekuva ei ole, mutta yhdistämällä siihen edistynyttä analytiikkaa ja systeemidynamiikkaa voidaan kyllä tehdä ennusteita siitä, mikä on todennäköinen tulevaisuus.

Tällöin esimerkiksi resurssien käytön suunnitteluun tai investointeihin saadaan aivan uudenlainen twisti.

Kun tuodaan markkinalle tuotteita tai pohditaan julkisten palveluiden tuottamisen palvelukapasiteettia ja -mitoitusta, päätöksiä ei tarvitse enää tehdä näppituntumalla tai peräpeiliin vilkuilemalla. Ne voidaan tehdä ennakoivien tilannekuvien avulla.

Oivalluta ihmiset

Toimiakseen yhteisjohtamisen työkaluna, jokaisen on ymmärrettävä, mistä tilannekuvassa on kyse ja miten se muuttaa toimintatapoja.

Ymmärrys ei synny itsestään. Ihmiset on valmennettava uuteen ajatteluun ja työtapaan. On kasvatettava sekä teknistä ymmärrystä analytiikan ja tekoälyn mahdollisuuksista että panostettava vuorovaikutusosaamisen ja dialogisuuden parantamiseen.

Luotava kulttuuria, jossa oikeassa olemista tärkeämpää on yhteisen näkemysluomisen luominen, toisten kuuntelu ja hiljaisen tiedon kerryttäminen. Ja varattava aikaa kaikelle tälle sekä tilannekuvan käsittelylle.

Ennen pitkää tekoälyn avulla voidaan automatisoida myös päätöksenteon jalostamisen ja toimeenpanon vaiheita sekä vuorovaikutusta. Tähän on kuitenkin useimmilla vielä matkaa.

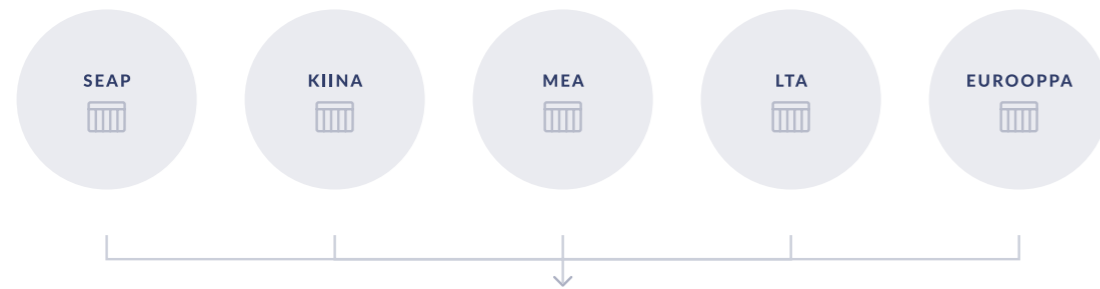
Liikkeelle matalalla kynnyksellä

Usein surkutellaan tiedon vaikeaa saatavuutta tai jumiudutaan lupaongelmiin. Näistä kasvaa tarpeettoman isoja mörköjä, jotka estävät etenemisen.

Tilannekuvia voidaan alkaa synnyttää matalalla kynnyksellä, esimerkiksi mallintamalla ilmiöitä tai tekemällä monipuolisia kyselyitä. Näitä voidaan asteittain rikastaa tiedolla ja näkemyksillä.

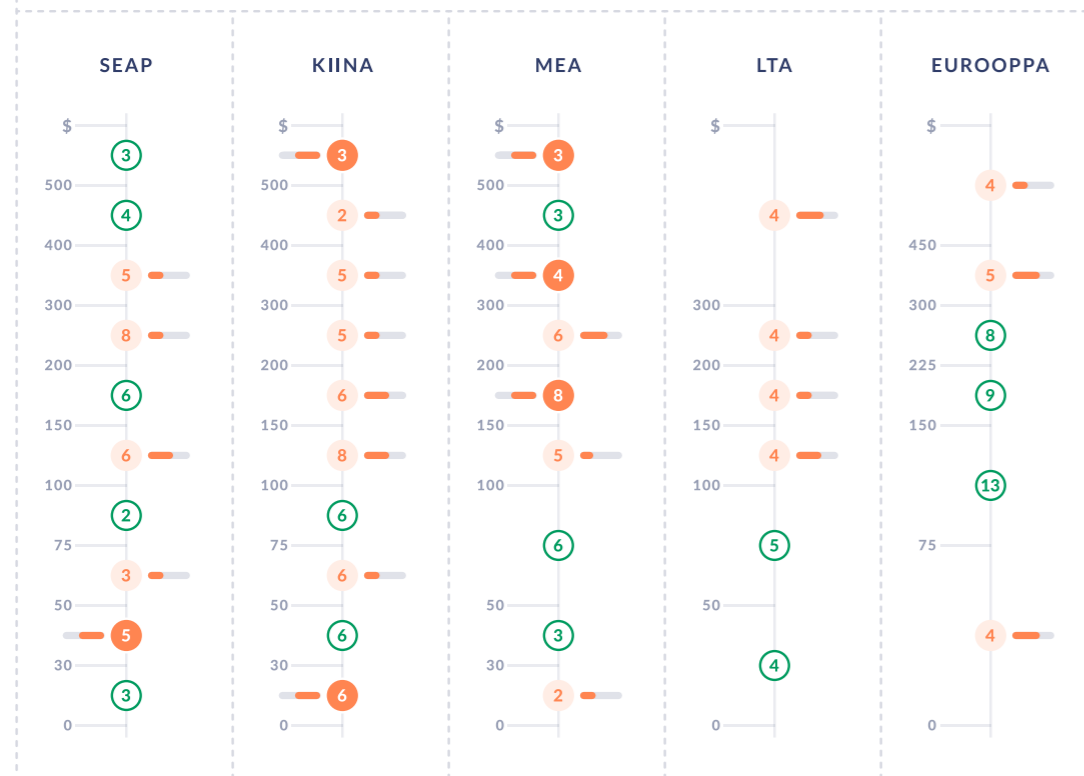
Olennaista on yhteistyö ja liikkeelle lähteminen. Yhteiseen tavoiteasetantaan, agendaan ja yhteisjohtamiseen opitaan vain sen tarjoamat hyödyt kokemalla – luomalla yhdessä ensimmäinen malli ja ensimmäinen kuva. Kukaan ei tiedä, mitä tuleman pitää. Tuntemattomat haasteet ratkaistaan kokeilemalla ja oppimalla. Yhdessä.

ALUEELLISET TUOTEVALIKOIMAT (PORTFOLIO)



Kristallipallo tilannekuva ei ole, mutta yhdistämällä siihen edistynyttä analytiikkaa ja systeemi-dynamiikkaa voidaan kyllä tehdä ennusteita siitä, mikä on todennäköinen tulevaisuus.

TUOTEVALIKOIMAN (PORTFOLIO) KATTAVUUDEN TILANNEKUVA HINTALUOKITTAIN



Tilannekuvan avulla johto pystyy näkemään nopeasti toimenpiteitä vaativat alueet. Tuotevalikoiman osalta oranssilla värillä kuvatut osat vaativat välitöntä huomiota, ja vaaleanoranssi väri kertoo, että vielä on mahdollisuus parantaa. Hyvän tilannekuvan avulla johto tietää myös, milloin asiat ovat hyvin.



PETRI TAKALA

040 563 6272

petri.takala@gofore.com

@PepiTakala

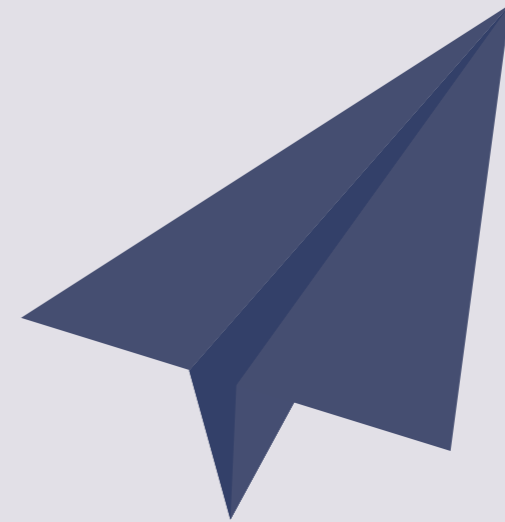
Petri toimii Goforella johtavana konsulttina. Hänellä on laaja-alainen kokemus organisaatiosysteemien mallintamisesta ja tiedolla johtamisesta. Petrin erityisosaamista on kompleksisten systeemien johtamisjärjestelmien rakentaminen ja organisaatioiden ohjattavuutta tukevien kvantitatiivisten menetelmien kehittäminen. Petrin asiantuntemusta on hyödynnetty laajasti suomalaisen yhteiskunnan kehittämisessä, muun muassa tekoälyohjelma Aurorassa. Ennen Goforea Petri on tehnyt pitkän uran kehitysjohtajana Nokialla ja Efectessä.

JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Muutos ei enää koskaan tapahdu niin hitaasti kuin nyt! Kiihtyvässä muutoksessa selviävät vain ne organisaatiot, joilla on kyky jatkuvasti uudistua ja innovoida. Nopeus on valttia. Kompleksissa toimintaympäristössä vain kokeilemalla voi selvittää, mikä toimii.

Hierarkkisesti organisoitu ja kontrolliin perustuva organisaatio ei suoriudu näistä vaatimuksista. Myös johtamista on tarkasteltava tässä tilanteessa uudestaan. Miten johtaja antaa organisaatiolle innostavan ja merkityksellisen suunnan jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä? Kuinka itseohjautuvia, dynaamisia, verkostomaisia organisaatioita johdetaan? Miten varmistetaan, että organisaatio oppii jatkuvasti, myös virheistään?

Johtaminen muutoksessa tarkoittaa myös isoja muutoksia johtamisessa.





TERVETULOA JOHTAJUUDEN UUSILLE MARKKINOILLE

JERE TALONEN
RIIKKA JAKOVUORI

**"Ladies and gentlemen,
serving ladies and gentlemen."
Horst Schulze, ex-president,
Ritz Carlton Hotels**

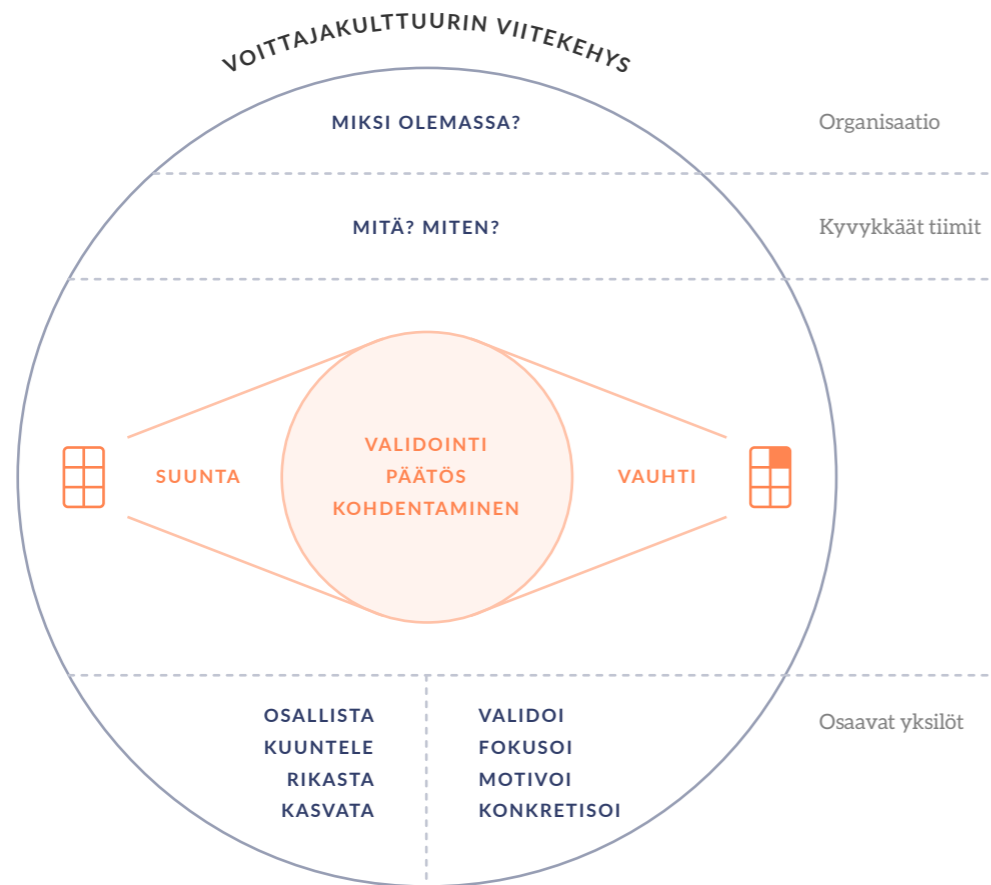
Forbesin ennusteet tulevaisuudesta ovat pysäyttäviä. 15 viime vuoden aikana 500 suurimman yrityksen listalta on kadonnut 52 prosenttia nimestä. Samaan aikaan yritysten eliniän ennuste vuonna 2027 on enää 12 vuotta, kun se vielä vuonna 1968 oli 68 vuotta. Toimintaympäristö on muuttunut pysyvästi, eivätkä perinteiset strategiat enää toimi.

Unohtuiko ihminen?

Nopeasti kehittyvä teknologia, megatrendit, muuttuva markkina ja ketterät toimijat muokkaavat toimialoja ja pelikenttää nopeammin kuin koskaan, osittain tai täysin uudella tavalla. Kas-

vua tavoitellaan uudessa todellisuudessa, jossa digitaalisuus ja sen tuoma muutosvauhti ovat kaikkien huulilla, missä koodarit ja diginatiivit viedään käsistä. Ennen kaikkea digitaalisuuden uskotaan olevan kasvun moottori, joka mahdollistaa muutoksen ja uuden tavan tehdä kilpailukykyistä liiketoimintaa. Onko näin? Mitä jos digitaalisuus ja teknologia ovatkin sivuroolissa?

Väitteemme on, että digitalisaatiossa on enemmän kyse kulttuurin ja toimintatapojen muutoksesta sekä niiden kehittämisestä kuin teknologiasta. Teknologia mahdollistaa uuden, entistä tehokkaamman tavan tehdä töitä, mutta synnyttääkö se uuden liiketoiminta-



Toimintakulttuurimatka. Strategia on opastava voima, joka määrittää oikean suunnan. Kulttuuri on ohjaava voima, joka määrittää oikean vauhdin. Toimintakulttuuri konkretisoi tahtotilan yhteiseksi toiminnaksi.

Rakenna omannäköisesi voittajakulttuuri

Rakenna ketterin kokeiluin jatkuvan oppimisen ilmapiiri, jossa kukin voittajakulttuuritiimin jäsen pystyy toimimaan omien vahvuksiensa kautta ja olemaan samalla rohkea, luottamaan toisiin ja voimaantumaan tiimin yhteisistä onnistumisista.

- VIRITÄ tiimiin yhteinen ambitiotaso ja halu toimia yhdessä uudessa maailmassa. Luo onnistumisen lähtökohdat tiimin menestymiselle.
- YMMÄRRÄ olemalla läsnä tiimin ja yksilöiden tarpeille. Kuuntele asiakasta. Kerää faktat. Hanki syvällistä asiakasymmärrystä esimerkiksi palveluotoilun keinoin.
- KIRKASTA kaikille yhteinen jaettu tilannekuva.

Ideoi, validoi, priorisoi ja päätä mistä muutos aloitetaan, mihin keskitytään ja miten onnistuminen todennetaan. Aloita tarvittaessa alusta. Voittajakulttuuri on evoluutio, joka vaatii jatkuvaa kehittymistä ja pelisilmää.

mallin tai tuottaako palveluita? Kehittyvän teknologian hedelmät voidaan poimia, kun kulttuuri ja toimintamallit ovat ensin muuttuneet.

Eloonjäämisen mahdollistajat

On kyse **toimintakulttuurista, kyvystä uudistua ja uudistaa.** Moderni ja menestyvä kulttuuri kuuntelee aidosti asiakasta, arvostaa yksilöä ja vastuunottoa sekä antaa tilaa innovaatioille ja luovuudelle. Kyse on isommasta mindsetin ja paradigman muutoksesta, joka on yhdistelmä digitalisaation tuomia muutujia sekä globalisaatiota. Kyse ei ole vain teknisistä taidoista, vaan niihin liittyvistä tunteista, yrityksen tavasta toimia ja arvoista, jotka ohjaavat tapaamme toimia työyhteisönä ja asiakkaiden kanssa. Arvojen toteutuminen on hyvä toimintakulttuurin mittari, ja sitä kautta tulosten mittari, jos mitataan oikeita asioita.

”Asiakkaat eivät koskaan rakasta yritystä ennen kuin työntekijät rakastavat sitä ensin.” Simon Sinek

Missio, yrityksen tavoitteet ja olemassaolon tarkoitus eivät toteudu, jos kulttuuri ja työyhteisön tapa toimia eivät edistä sitä. Jos taas yrityksellä ei ole tarkoitusta ja selkeää suuntaa, työyhteisö ei motivoitu.

Kyse on ilmiöstä, joka haastaa ja muuttaa perinteiset johtamismallit, käsityksen työyhteisöstä ja tavan tehdä töitä. Työn muutos vaihtelee alasta riippuen, mutta perustrendit tunnustetaan liki kaikissa valkokaulustöissä. Työn suhde aikaan, paikkaan, tekemisen tapaan ja työsuhteeseen muuttuu. Valta ja vastuu siirtyvät ainakin puheissa organisaatiolta yksilölle itselleen ja työn merkityksellisyyden rooli korostuu.

” Ei ole oikeaa eikä väärää kulttuuria, vain kuhunkin organisaation tilaan, taustoihin ja toimialaan sopivin toimintakulttuuri. Siksi muutosta tulisi johtaa organisaation omia lähtökohtia kunnioittaen.”

//
**Onnistunut
toimintakulttuurin
muutos on
yhteinen matka.”**

Itseohjautuvuus on uusi normi, jonka puolesta kaikki itseään kunnioittavat organisaatiot puhuvat, vaikka eivät aina välttämättä ymmärrä, mitä sillä tarkoitetaan tai mitä siinä onnistuminen vaatii.

Organisaatioiden sijaan johdetaan ihmisiä, mikä vaatii monen eritasoisen muutoksen johtamista ja tukemista. Organisaatiot eivät muutu, vaan ihmiset muuttuvat. Organisatorinen muutos alkaa johtajien henkilökohtaisesta muutoksesta.

Keinoälyn ja robotisaation myötä inhimillisen pääoman, kuten innovoinnin, tunteiden ja sosiaalisten taitojen, merkitys nousee keskiöön ja ovat johtajan työn tärkeimpiä menestystekijöitä. Nämä taidot ovat välttämättömiä, jotta yrityksen johto kykenee muodostamaan näkemyksen siitä, mitä uusi todellisuus tarkoittaa juuri meidän yrityksellemme ja miten se muuttaa toimintaamme työyhteisönä kilpailukyvyyn ja olemassaolon varmistamiseksi.

Tieto muuttuu, toimintaympäristö muuttuu, asenteet muuttuvat, yksilön käyttäytyminen muuttuu ja muuttaa

ryhmän käyttäytymistä ja tapaa toimia. Tällaisen muutoksen johtaminen on haastavaa, jopa pelottavaa, koska sitä ei voi täysin hallita tai johtaa. Jatkossa johtajuuden markkinoilla mahdollisesti johdettavat jopa valitsevat johtajansa vahvuudet, erityisosaamiset ja kompetenssit kuhunkin projektiluontoiseen tilanteeseen ja tarpeeseen sopiviksi, ei päinvastoin.

Muutos ei tapahdu lyhyellä hypyllä vaan vahvalla loikalla, joka edellyttää aikaa, osallistamista, vastuuttamista, aitoutta, nöyryyttä, valmentamista sekä kirkastettua tietoisuutta muutamatkan päämäärästä. Ihmisten mukaan saaminen vaatii johdolta luottamusta, selkeää sanoitusta ja syvempää ymmärrystä: Miksi olemme olemassa? Miten meistä tuli me? Miksi pitää muuttua? Miten mennä eteenpäin?

Muutoksenteikijät pelaavat yhteiseen maaliin

Modernilla johtajalla täytyy olla hypypysissään asioiden, tunteiden ja merkityksen kertominen samalla, kun hän edistää organisaation yhteenkuuluvuuden tunnetta olemalla aidosti läsnä,

osana heimoa. Hän on rohkea tien- ja suunnannäyttävä, joka osaa inspiroida, priorisoida, tehdä päätöksiä ja sovittaa muutosvauhdin lauman kyvyille sopivaksi. Hän tekee kiireessäkin tilaa lepo- hetkille, jotta organisaation vireystila pysyy optimaalisena.

Toimivassa digikulttuurissa sanoilla on merkitystä bittien lisäksi. Kun kulttuuri tukee muutosta, syntyy menestystä.

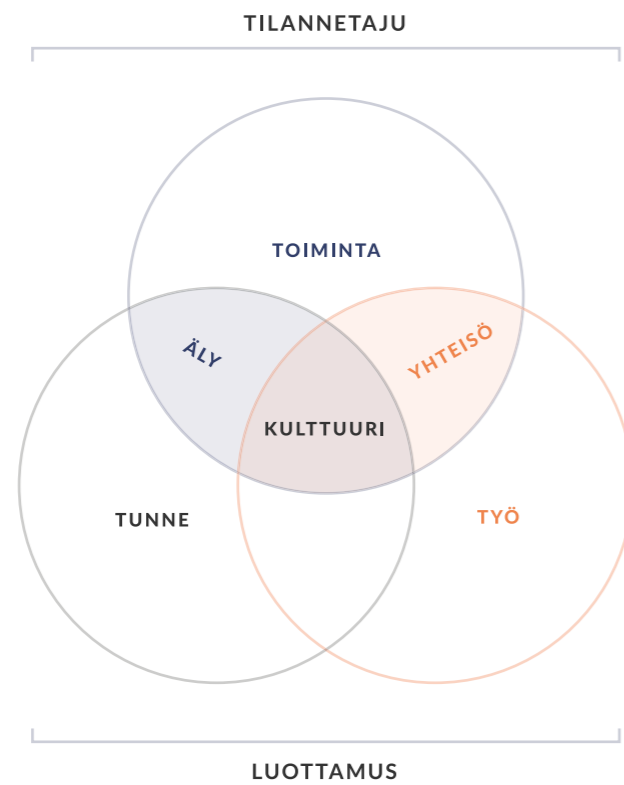
Muutosvauhdissa mukana pysyminen vaatii rohkeutta kaikilta työntekijöiltä ja johdolta – rohkeutta oppia uutta ja taitoa poisoppia vanhaa. Näin luovuu- delle ja uudelle ajattelulle syntyy tilaa. Uudistumiskykyisten organisaatioiden keskeinen tehtävä on rakentaa oppimisen kulttuuri, jossa jokainen saa oppia turvallisesti ilman pelkoa haavoittumisesta. Tämä tarkoittaa vallan ja vastuun antamista alaspäin organisaatiossa, jossa tiimit voivat päättää itse asioistaan. Ilman valtaa muutosta ei synny.

Pitää olla lupa epäonnistua, mutta myös vastuu oppia jokaisesta epäonnistumisesta. Ambitiotason pitää olla korkealla ja tuloksia pitää saada aikaan. Toiminnan pitää olla kannattavaa, vaikka si-

tä ei johdettaisi totuttujen mittareiden avulla. Ketterissä organisaatioissa, esimerkiksi Googlella, toteutetaan onnistuneesti yhteisöllistä päätöksentekoa (social decision making) uudenlaisten yksilöllisten mittarien (OKR = Objectives & Key Results) avulla, perinteisten KPI-suorituskykymittarien sijasta. Aito uudistuminen syntyy koko organisaation yhteisen työn ja sen osien tuloksena, ei kulmahuoneen sanelemana.

Organisaation toimintakulttuurin muutosta ei voi ostaa hyllyltä, kopioida tai vain julistaa, se syntyy pitkäjännitteisen kehittämisen tuloksena. Muutos vaatii syvyyttä ja systeemistä ymmärrystä. Edelläkävijät ymmärtävät oman organisaatiosysteeminsä ja sen palaset. He luovat toimintakulttuurilla liike- toiminnallista menestystä ja vaikutta-

//
Ihmiskäsityksemme on, että hyvä tuo hyvää, onnistumiset luovat kasvualustan uusille onnistumisille.



Lähtökohtana tilannetaju ja luottamus muihin. Muiden ja itsensä johtaminen vaatii kyvykkyyttä tasapainottaa toiminta, tunteet ja työ sekä sietää epävarmuutta alati muuttuvassa ajassamme.

vuotta. Tarvitaan kokeiluja, karikkoja ja onnistumisia. Tarvitaan pyyteetöntä luottamusta, halua, rohkeutta ja sitoutumista yhteiseen maaliin, muutosten tekijöitä, joilla on halua toimia verkotuneesti ihmiset edellä, liiketoimintaa unohtamatta.

Arvostava ihmisenäkemyks

Arvostava ihmisenäkemyks on onnistuneen uudistumisen edellytys. Kuten luonnossa, energia kannattaa systemaattisesti suunnata sinne, missä se luontaisesti vahvistuu. Johtajan tulee

ymmärtää oma ihmiskäsityksensä, sen vahvuudet ja heikkoudet, ja uskaltaa myös tunnustaa ne. Ovatko ihmiset sinulle luottamuksen arvoisia vai riskejä? Ajavatko yksilöt työyhteisössä mielestäsi omaa asiaansa vai kaikille yhteisiä tavoitteita? Mikä on sinun



//
**Onnistuessaan
ihmislähtöinen muutos
luo kilpailuetua ja se on
vaikeasti kopioitavissa
nopeasti muuttuvassa
maailmassa.**

tunneälysi ja tilannetajusi taso? Kuinka monta Golemanin tilannejohtamisen kuudesta eri tasosta hallitset suveenisti?

Kirjoittajien omaan johtajakokemukseen perustuen ja useiden eri asiakkaidemme toimintakulttuurin kehittämishankkeiden pohjalta ihmiskäsityksemme on, että hyvä tuo hyvää, onnistumiset luovat kasvualustan uusille onnistumisille. Johtaja ei pysty välttämään pettymyksiä, mutta kyse on lopulta omasta resilienssikyvyydestä eli siitä, kuinka nopeasti nousee ylös vastoinkäymisten jälkeen samalla kanssaihmissiään arvostaen. Uuden ajan toimintakulttuureissa yksilöt edustavat kestävästä kilpailukykyä tukevia kyvykkyyksiä ja voimavaroja, he eivät ole pelkkiä resursseja ja kulueriä.

Suomessa muutosjohtaminen on ollut pitkälti turvallisia ja insinöörivetoisia teknisiä lineaarisia prosesseja. Van-

hoilla metodeilla muutos ei ole kestävä eikä saavuta tarpeellista eksponentiaalista vaikuttavuutta riittävän nopeasti. Tekniset muutosprosessit tehostettuna analytiikalla ja keinoälyllä ovat helposti ennakoitavia ja mallinnettavia, toisin kuin ihmiset.

Onnistuessaan ihmislähtöinen muutos luo kilpailuetua ja se on vaikeasti kopioitavissa nopeasti muuttuvassa maailmassa. Kustannussäästöjen, tehokkuustavoitteiden ja kiireen verukkeella muutoshankkeissa yleensä leikataan kulmat suoriksi olettaen, että koko työyhteisö sisäistää muutoksen ja sitoutuu uusiin oppeihin kertaheitolla. Muutoksen läpivienti on haasteellista ja vaatii johtajaltakin paljon aikaa. Ymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta pitää pysyä jalkauttamaan yksilö yksilöltä, tiimi tiimiltä ja liiketoiminto toiminnolta ennakoivasti. Muutosmatka vaatii tois- toa, kärsivällisyyttä ja pitkäjännitteisyyttä - sekä onnistuakseen erityistä nöyryyttä ja oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä.

Muutos tapahtuu yksilö kerrallaan

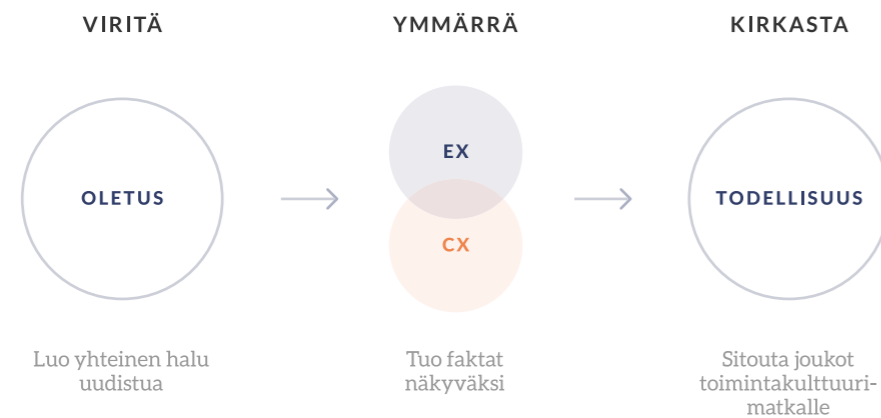
Organisaatioissa muutokset epäonnistuvat lähes aina alkumetreillä. Tutki-

musten mukaan 70 prosenttia organisaatioiden muutoksista epäonnistuu, eritoten koska yksilön näkökulmaa ei huomioida. Kukin yksilö päättää aina tapahtuuko muutos vai ei. Yksilö syyttää muutoksen itsessään ja voi tietoisesti tai tietämättään vahvistaa tai sabotoida omalla energiallaan, asenteillaan ja teoillaan lähiympäristönsä muutoshalua. Yksilöiden kanssa pitää olla valmius yllätyksiin ja jatkuvaan kuuntelemiseen, systemaattisuuteen ja korjausliikkeisiin. Johtajalle se tarkoittaa omaa transformaatiota palveluvaksi johtajaksi, perinteisen kontrolli-määrää-mallin (control-command) sijasta. Ilman yksilön ymmärrystä muutos jää keinotekoiseksi puuhasteluksi ilman kestävästä toimintamallien muuttumista.

Yksilön uudistuminen nähdään yleensä hyvänä ja tavoiteltavana asiana. Aivotutkimuksissa on todettu, että ”pakoon ja pois” on enemmistölle vahvempi itseohjautuva toimintamalli kuin ”kohti uutta ja palkkiota”. Uuden tilanteen edessä yksilön sisäänrakennettu perusasetus on terve epäily, joka konkretisoituu sosiofysiologisenä pelkona uutta kohtaan. Muutos tapahtuu vähitellen, ja samoillakin työpaikoilla eri ihmiset ovat eri vaiheessa muutosta.

Yksilölähtöinen muutos on lopputulosta omasta sisäisestä innostumisesta ja halusta uudistua. Yksilön muutos on monitahoinen prosessi, mutta koska olemme laumaeläimiä, askeleet seuraavat pitkälti samaa yhteisöllistä kaavaa ja mallia. Yksi käytännönläheinen ja selkeä malli on yhdysvaltalaisen PROSCI-organisaation ADKAR-malli (Awareness, Desire, Knowledge, Action, Re-enforcement). Mallin mukaisesti yksilön muutoshalun syttymisen kipinäksi tarvitaan rehellistä tietoa ja ymmärrystä siitä, miksi asioiden tulisi muuttua. Ja jotta muutoksesta tulisi pysyvää ja jokapäiväistä toimintaa, tarvitaan lisäksi oikeaa osaamista ja

//
**Johdon tulee auttaa ja
tukea yksilöitä löytämään
merkityksellisyyttä ja oma
rooli uudistumistarpeessa.
Tämä vaatii uutta
johtajuutta.”**



Voittajakulttuurin askelmerkit.

kyvykkyyttä viedä opit käytäntöön ja arkeen. Muutokset eivät toteudu eivätkä jää pysyväksi sattumalta. Muutoksen juurruttamiseen tarvitaan jatkuvaa seurantaa, toimia, uteliaisuutta uutta kohtaan, oppimisen asennetta ja selkeitä onnistumisen mittareita ja onnistumisia.

Organisaation muutos on aina sen yksilöiden muutoskyvykkyyden summa. Jotta organisaatio kokonaisuudessaan voisi muuttua pysyvästi, tarvitaan johdon kyvykkyyttä viestiä muutostarve kullekin yksilölle ymmärrettävästi.

Uudistuvassa organisaatiossa vallitsee onnistumisen ilmapiiri, jossa jokainen yksilö on arvokas kaikkine hyveineen ja puutteineen. Vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja malttia. Kehittymiselle pitää antaa tilaa, ilman pelkoa epäonnistumisesta.

Kokemattomalla johdolla on usein vakaakaan uskomus, että muutoshalu organisaatiossa aikaansaadaan pelkillä ulkoisilla motivaattoreilla. Ne voivat toimia hetkellisesti, mutta eivät tue yksilön halua olla mukana organisaation uudistumismatkalla pitkäjänteisesti. Joh-

to voi kasvattaa yksilön muutoshalua kuuntelemalla ja selvittämällä, miten muutos ajoittuu suhteessa yksilön elämäntilanteeseen, miten yksilö on ymmärtänyt muutosympäristön ja miten yksilö kokee muutoksen merkityksen itselleen ja lähimmälle työyhteisölleen, työtiimille.

Uudet tavat toimia vaativat tiimien tuen

Jos muutoksissa keskiössä on yksilö, niin organisaation toimintakulttuurin muutoksen päävoimavara ja pienin

yksikkö on yksilöiden muodostama virallinen tai epävirallinen työtiimi, joka saa vaikutteita organisaation mielipidevaikuttajilta. Tiimit muodostavat kunkin jäsenensä henkilökohtaisten kulttuuri-, koulutus-, työ-, harraste- ja elämäkokemustaustojen pohjalta alakulttuurin. Vahva toimintakulttuuri rakentuu tiimeissä, sen yksilöiden jaettujen arvojen ja toimintamallien myötävaikutuksella.

Tiimin onnistuminen määräytyy tiimin jäsenten ihmissuhdetaitojen perusteella. Kulttuureita elämäntyöseen tutkineen ja konsultoineen Scheinin mukaan ihmissuhteiden toimivuus voidaan määrittellä sen mukaan, kuinka syvä keskinäinen luottamus ja avoimuus kussakin tiimissä vallitsee. Voittajakulttuurit pystyvät tasapainoilemaan ammattimaisuuden ja henkilökohtaisuuden välillä erittäin taitavasti, toimien rakennustarpeina ja syötteinä yhtenäiselle organisaatiokulttuurille yli tiimin rajojen. Tiimien piilo-oletukset, omaksutut arvot ja päivittäinen tapa toimia ("The way we work here") luovat edellytykset koko organisaation kulttuurille (Schein, 2017).

Voittajatiimit, kuten esimerkiksi Yhdysvaltojen armeijan SEALS-erikois-

joukot, Pixarin innovaatiotiimit tai parhaat urheilujoukkueet, toteuttavat lähes aina kolmea perustehtävää menestyäkseen: ne luovat turvallisen alustan yksilöille kasvaa, panostavat merkittävästi aikaa ja resursseja yhteenkuuluvuuden tunnetilan luomiseen ja mahdollistavat luottamuksen ilmapiirin, jossa kukin yksilö voi olla ja menestyä omana haavoittuvana itsenään (Coyle, 2018).

Voittajakulttuureissa tiimin jäsenet kuulevat ja kuuntelevat toisiaan. Tiimin johtaja kykenee olemaan nöyrä ja avoin. Jotta koko organisaatio ja sen tiimeissä olevat yksilöt voivat kasvaa, tulee kaikilla työyhteisössä olla mahdollisuus tulla kuulluksi. Organisaation koosta, omistussuhteista ja toimialasta riippumatta uuden ajan työvälineet mahdollistavat nopearytmisen tiedonvälittämisen ja yhteisen "body of knowledge" luomisen suhteelli-

”**CX ja EX muodostavat yhdessä, eivät erikseen, voittajakulttuurin, joka näkyy sisäisenä työyhteisön hyvinvointina sekä kilpailukykyisenä ja menestyvänä liiketoimintana.**”

sen vaivattomasti. Kyse on enemmän suunnitelmallisuudesta, viitseliäisyydestä, välittämisestä ja johdon osaamisesta kuin perinteisistä aika- ja kustannusresursseista.

EX + CX = €

Voittajakulttuuri yhdistää henkilöstö- ja asiakaskokemuksen tuloksellisesti. Uskomme, että työntekijäkokemus on monessa asioiden liikkeellepaneva voima, joskaan ilman asiakasta ei ole liiketoimintaa. Asiakkaat, heidän tarpeensa ja menestymisensä ovat organisaatioiden olemassaolon edellytystä. Näin ollen asiakaskokemus (CX) ja työntekijäkokemus (EX) muodostavat yhdesä, eivät erikseen, voittajakulttuurin, joka näkyy sisäisenä työyhteisön hyvinvointina sekä kilpailukykyisenä ja menestyvänä liiketoimintana.

Kiinnostuitko kulttuurin voimasta? Lue lisää:

- Johtajuus – kirkas suunta ja ihmisten voima, Alahuhta, Docendo, 2015
- The Culture Code – the secrets of highly successful groups, Coyle, 2018
- Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Goleman, Bantam, 2005
- Originals: How Non-Conformists Move the World, Grant, Penguin, 2017
- Principles: Life and Work, Dalio, Simon & Schuster, 2017
- Switch – how the change things when change is hard, Heath, RH Business Books, 2011
- ADKAR – a model for change in business, government and our community, Hiatt, Prosci, 2006
- Thinking, fast and slow, Kahneman, Penguin, 2011
- The ideal team player, Lencioni, Wiley & Sons, 2016
- Tribal Leadership- Leveraging Natural Groups to Build a Thriving Organization; Logan, Harper, 2011
- Beyond the wall of resistance, Maurer, Bard Press, 2010
- Johtajuuden ristiriidat: miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma, Rehn, Docendo, 2018
- Business Culture Design – develop you corporate culture with culture map, Sagmeister, Campus, 2018
- Organizational Culture and Leadership 5th Edition, Schein, Wiley, 2017
- Start with why, Sinek, Penguin, 2009



JERE TALONEN

050 529 1140
jere.talonen@gofore.com

Jere työskentelee Goforella johtamis- ja palvelukulttuurin kehittämisen valmentavana konsulttina (Principal Consultant). Hänellä on liiketoiminnan johtoryhmätason kokemusta globaaleista kuluttajabrändeistä yli 20 vuotta, yhdeksästä maasta ja kolmelta mantereelta Hiltonissa, Rezidor Groupissa, Groupe Accorissa ja Silja Linella sekä koulutusorganisaatioista Haaga-Helian AMK:sta ja Amiedusta. Hän on myös kokenut ekosysteemien ja verkostojen rakentamisen startup-yrittäjä. Jere innostaa ja oivalluttaa julkisia ja yksityisiä asiakkaita, kuten Intelligent Traffic Management Finland Oy:tä ja Etelä-Pohjanmaata / Laatukeskusta toiminnan kehittämisessä – ihmisten ehdoilla. Jere on yhdysvaltalaisen Cornell Universityn ja ranskalaisen ESSEC Business Schoolin MBA.



RIIKKA JAKOVUORI

040 705 7878
riikka.jakovuori@gofore.com
@RiikkaJak

Riikka on Goforen toimintakulttuurikonsultoinnista vastaava johtava konsultti. Ennen Goforea Riikka johti Accenturen markkinointia ja viestintää ja oli Suomen johtoryhmän jäsen sekä työskenteli muun muassa F-Securessa liiketoiminnan kehittämisen johtotehtävissä. Riikka on toiminut myös mobiilisovelluksiin keskittyvän startupin Appedin yhtenä avainhenkilönä ja osakkaana. Riikka on sertifioitu coach ja parhaillaan syventää opintojaan valmentavan johtamisen koulutusohjelmassa Henley Business Schoolissa.

Oletko sinä johtajana ja esimiehenä valmis lähtemään toimintakulttuurimatkalle, jossa määränpää ei yleensä ole lähtöhetkellä aivan selvä?



ORGANISOIDUN YHTEISTYÖN MURROS

HERMANNI HYYTIÄLÄ

Kasvava ongelma työelämässä on, että johtajat eivät välttämättä ymmärrä tehtävän tietotyön luonnetta ja sitä, miten työn luonteen tulisi vaikuttaa työn organisoimiseen ja johtamiseen.

Tietotyötä nimittäin organisoidaan suorittavan työn oletuksilla ja periaatteilla. Olennaista on prosessin osittaminen sekä tehokas toistaminen ja skaalaus yksikkökustannusten madaltamiseksi. Valtarakenteesta käsin jokin muu kuin tekijä määrittää työn suoritteen ja sen jälkeen työn edistymistä seurataan. Organisoitu yhteistyö perustuu paljolti vanhoihin perusolettamuksiin kontrollista ja korostaa johtajan kyvykkyyttä suhteessa työntekijään.

Tietotyön lisääntyminen kuitenkin muuttaa tilannetta. Johtamista ja organisoitumista ei voi enää hahmottaa vain teollisen suorittavan työn kautta, vaan meidän on opittava tunnistamaan vaihtoehtoisia tapoja hahmottaa organi-

soitua yhteistyötä perinteisen teollisen hahmotuksen rinnalla.

Kaikkea työtä ei voi johtaa samoin periaattein

Tietotyössä tärkeitä ovat ihmisten vuorovaikutus, yhdessä oppiminen ja luominen. Nämä erot työn luonteessa tulisi ottaa huomioon siinä, miten organisaatiossa työtä suunnitellaan ja ohjataan.

Kovin usein ”uudenlaisen” johtamisretoriikan takaa pilkistää vanhoja teknisiä tai yhteisöllisiä kontrollimekanismeja päivitettyissä sanamuodoissa, uusia ovat ainoastaan retoriikan uudet asut. Organisoitu yhteistyö perustuu edelleen paljolti vanhoihin perusolettamuksiin kontrollista ja johtajan kyvykkyydestä. Tilanne on kuitenkin muuttunut tietotyön lisääntymisen myötä. Nykyään pitäisi tarkoituksenmukaisen organisoidun yhteistyön aikaansaamiseksi korostaa entistä enemmän asiantuntijoiden kyvykkyyttä ja asiantuntijuutta.

John Seddon on joskus kiteyttänyt tämän ilmiön osuvasti: ”When I ask people ‘what’s the problem with command and control?’ they usually focus on the ‘command’ word – bosses are too bossy – so we need ‘servant leaders’, leaders as ‘coaches’ and the like. But actually the problem is the ‘control’ word. When you rid your organisation of conventional controls, develop meaningful controls derived from your purpose and put these to work where the work is done, people light up. They don’t need servant leaders or coaches, they need leaders who think differently.”

Koska kaikkea työtä nyt johdetaan samoin periaattein, työn johtaminen ja organisointi eivät useinkaan kohtaa työntekijöiden arkea. Tämä näkyy esimerkiksi motivaatio-ongelmina, ihmisten uupumisena tai tuottavuuden haasteina. Mikä pahinta, johtajat usein liittävät nämä ongelmat työntekijöihin, vaikka ongelma on työn suunnittelussa ja organisoinnissa.

Siitä, että johtajat eivät ymmärrä työn luonnetta, aiheutuu yrityksissä valtavasti haittaa ja kilpailukyvyyn heikkenemistä. Joka vuosi suomalaisissa yrityksissä sählätään miljardien eurojen edestä, koska työ arjessa ei toimi. Toisaalta on myös olemassa yrityksiä, joissa johtajat ymmärtävät arjen työtä ja työn luonteen, mikä hyvin usein

näky myös yrityksen taloudellisena menestymisenä.

Työn luonteen ymmärtämisestä puhuttaessa on tärkeää tiedostaa, että ajattelun, organisaation ja kyvykkyyden välillä on vahva yhteys. Jokainen organisaatio on ihmisen luoma ja perustuu päättäjien olettamuksiin ja kokemuksiin siitä, miten organisaatio kannattaa suunnitella, miten työtä ohjataan ja suunnitellaan, mitä mitataan ja miksi mitataan. Näistä olettamuksista ja kokemuksista syntyvät ”organisaation olosuhteet”.

Organisaatiossa nämä olosuhteet – esimerkiksi yrityksen sisäiset prosessit, käytännöt tai toimintatavat, työkalut, työtilojen järjestelyt, palkitsemisjärjestelmät ja tiimijaot – vaikuttavat aina positiivisesti tai negatiivisesti – ja ne vaikuttavat siihen, kuinka kyvykäs organisaatio on.

Valtarakenteiden sijaan vuorovaikutusta

Mitä sitten voimme tehdä, jotta johtajat ymmärtäisivät paremmin arjen työtä ja sen luonnetta?

Kokemukseni mukaan johtajia on autettava poisoppimaan organisoitumiseen ja johtamiseen liittyvästä ajattelustaan. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajat käyvät läpi kokemuksellisen oppi-

misprosessin käytännön tekemisen ja oikean tiedon pohjalta. Oppimiskokemuksen ansiosta johtajat osaavat katsoa organisaatiota asiakkaan näkökulmasta ulkoa sisälle päin sen sijaan, että johtaisivat organisaatiota esimerkiksi kustannuspaikkavetoisesti perinteisesti ylhäältä alas.

Ajattelun muuttaminen on tärkeää, koska suuri osa organisaation suoriutuskyvyn vaihtelusta perustuu itse organisaatioon, siis olosuhteisiin. Kun johtajien ajattelu muuttuu, muuttuvat myös organisaation olosuhteet, jotka edelleen muuttavat kyvykkyyttä.

Tietotyötä johtavien henkilöiden tulisi olla enemmän toimivan vuorovaikutuksen ja ryhmätyöprosessien asiantuntijoita kuin välttämättömän työn peräänkatsojia: mitä paremmin asiantuntijaorganisaatio hahmottaa kollektiivisesti todellisuutta, sitä kyvykkäämpi organisaatio on. Johtavassa asemassa olevien henkilöiden on tärkeä tiedostaa, että auktoriteettiasema ja erilaiset valtarakenteet heikentävät miltei aina vuorovaikutuksen laatua ja sisältöä.

Tietotyön tekemisen ja valmistumisen kannalta ihmisten välisen vuorovaikutuksen määrä on erittäin merkittävässä asemassa ja siksi erilaiset toiminnalliset rakenteet korvaavat osittain valtarakenteita. Tämän muutoksen ymmär-



Johtajien tulisi olla enemmän toimivan vuorovaikutuksen ja ryhmätyöprosessien asiantuntijoita kuin välttämättömän työn peräänkatsojia.



Joka vuosi suomalaisissa yrityksissä sählätään miljardien eurojen edestä, koska työ arjessa ei toimi.

//
Koska organisoitu yhteistyö on murroksessa, myös johtamisen tulee muuttua.

täminen on välttämätöntä tietotyön johtamisessa.

Hahmota, havaitse ja kehitä oikeita asioita

Mitä enemmän monimuotoisuus lisääntyy tulevaisuudessa, sitä suurempi riski on erilaisten hahmotusvääritymien syntymiselle. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa asia pyritään ratkaisuun väärällä ratkaisulla vääränlaisen hahmotuksen takia. Johtamisessa on siis tärkeää ymmärtää hahmotustavan, ratkaisukeinojen ja tulosten välinen suhde. Lisäksi hahmotustapa ohjaa paljolti sitä, mitä voimme havaita ja kehittää. Usein esimerkiksi ajattelemme kyvykkyyden lisäämistä tehostamisen kautta ja tehostaminen rajaa helposti kehittämisen jo tunnistettuihin asioihin.

Tämän kaltainen hahmottamistapa sulkee pois tunnistamattomien ja siten jopa tärkeämpien asioiden tarkastelun. On usein helpompaa ratkoa tunnistettuja ongelmia kuin oppia tunnistamaan tuntemattomia ongelmia. Liian usein organisaatiossa tehdään vääriä asioita nopeammin tai vääriä asioita oikeammin, kiireen keskellä keskitytään operatiiviseen virittämiseen. Näin saadaan usein vain marginaalisia tuloksia, mutta ne eivät lisää johdon ymmärrystä arjen työstä ja sen luonteesta.

Haasteena on, että erilaiset valtarakenteet eivät lähtökohtaisesti edistä uudistumista ja aitoa oppimista. Kaikki tarvittavat ratkaisut kehittymiseen ja eteenpäin menoon ovat useimmiten jo olemassa, mutta esteenä ovat usein vallan ja pelon tematiikka sekä päättäjien perinteinen käsitys johtamisesta.

Koska erilaisten toimialojen ja työn luonteiden määrät lisääntyvät, kasvaa tarve ideoida ja kehittää uudenlaisia hahmotustapoja, jotka pystyvät käsittelemään ja sietämään monimuotoisuutta paremmin. Tässä pyrkimyksessä on ymmärrettävä perusolettamukset hahmotustapojen taustalla, jotta aito kehittyminen ja muutos olisivat mahdollisia. Tulevaisuudessa vaikuttavan johtamisen keskiössä on kyky hahmottaa työn luonteiden erityispiirteet.

Organisoitu yhteistyö on kaiken A ja O. Tapa, jolla olemme sitä tähän asti harjoittaneet, on vanhentunut ja kaipaa päivitystä. Koska organisoitu yhteistyö on murroksessa, myös johtamisen tulee muuttua.



HERMANNI HYYTIÄLÄ

045 670 3775
hermanni.hyytiala@gofore.com
@hemppah

Hermanni toimii Goforella johtavana konsulttina. Hän on erikoistunut organisaatioiden kyvykkyyden parantamiseen auttamalla päättäjiä tekemään parempia asioita – ei vanhoja asioita paremmin. Hermanni on kysytty puhuja ja hänellä on yli 16 000 Twitter-seuraajaa. Hän vetää myös johtamisen tulevaisuuteen puretuvaa Think Tankia, jossa on mukana F-Securen, Nokian ja Koneen ylintä johtoa. Hermannin ajatuksia on mukana Maailman talousfoorumien julkaisuissa.

Koska erilaisten toimialojen ja työn luonteiden määrät lisääntyvät, kasvaa tarve ideoida ja kehittää uudenlaisia hahmotustapoja, jotka pystyvät käsittelemään ja sietämään monimuotoisuutta paremmin.



JOHTAJA, MIKÄ ON IHMISKÄSITYKSESI?

MARI WUOTI

Laszlo Bock on onnistunut Googlella työskennellessään kiteyttämään ydinkysymyksen kaikkien organisaatioiden kehittämisen taustalla: "You either believe people are fundamentally good or you don't. If you believe they're good, then as an entrepreneur, team member, team leader, manager, or CEO, you should act in a way that's consistent with your beliefs."

Jos johtajana, esimiehenä tai organisaation kehittäjänä tavoitteesi on kasvattaa tulevaisuuden kilpailukykyä ja haluat luoda organisaatiostasi edelläkävijän, aloita työ pohtimalla tätä kysymystä: Mikä on oma ihmiskäsityksesi?

Kuten Bockin totesi, näkemyksiä on karkeasti ottaen kaksi. Myös Douglas McGregorin tunnetun Theory X, Theory Y -teorian mukaan johtajan oletus yksilön motivaatiosta nojaa perustavanlaatuisesti joko luottamukseen tai epäluottamukseen.

Theory X olettaa, että ihmiset pyrkivät välttelemään työntekoa ja velvollisuuksiaan ja siksi heitä on kontrolloitava ja ohjattava tiukasti kohti organisaation tavoitteita.

Perinteisesti organisaatiot on rakennettu kontrollin pohjalle ja Theory X:n mukaiselle ihmiskäsitykselle siitä, että ilman valvontaa ihmiset eivät toimi tehokkaasti. Yksittäisiä rikkomuksia on pyritty ehkäisemään lukuisin säännöin ja sanktioin. Kontrolli lisää varmuutta, mutta valitettavasti häviää joustavuudessa.

Theory Y sen sijaan uskoo yksilön sisäsyntyiseen kiinnostukseen kehittyä työssään ja kantaa siitä vastuuta sekä kykyyn hyödyntää luovia ongelmanratkaisutaitojaan organisaation eduksi.

Kilpailukykyä luottamuksen avulla

Tänä päivänä johtamisen ja organisaatioiden kehittämisessä vallitsevat itseohjautuvuuden ja valmentavan johtamisen teemat – ja ne rakentuvat luottamuksen varaan. Teemoille yhteistä on myös pyrkimys vastata parhaista osajista käytävään kilpailuun ja luoda ympäristön vaatimaa joustavuutta.

Luottamus vähentää kontrollin tarvetta. Se mahdollistaa kevyemmät rakenteet, skaalautuvuuden, avoimen vuorovaikutuksen, yhdessä kehittämisen ja sitä kautta muutosten aistinnan – sekä nopeammat reaktiot markkinassa tapahtuviin liikkeisiin. Kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa kompleksisessa ympäristössä organisaation olemassaolo voi olla kiinni sen kyvystä muuttaa nopeasti suuntaa.



Tulevaisuuden edelläkävijyys luodaan refleктоimalla omia todellisia uskomuksia ja ajatusmalleja toiminnan taustalla.

Luottamus vapauttaa rutiineilta aikaa kasvua tuovalle tekemiselle. Yksilön näkökulmasta luottamus mahdollistaa vaikuttamisen omaan työhön ja lisää arvostuksen tunnetta sekä työn merkityksellisyyden kokemusta. Ne taas tukevat korkeaa motivaatiota. Motivaatio tuottaa sekä wau-kokemuksia asiakkaalle että halun kehittää yhdessä omaa organisaatiota, jossa kaikki voittavat.

Kun organisaatio rakennetaan luottamuksen varaan, sen tulee näkyä kaikessa tekemisessä – niin johtamisessa, puheissa ja arjen teoissa kuin rakenteissa, prosesseissa ja järjestelmissä, palkitsemisessa, rekrytoinnissa ja ongelmatilanteiden käsittelyssä. Muuten mikä tahansa uusi tapa toimia on päälle liimattua, eivätkä tavoitellut hyödyt koskaan toteudu.

Onko yksilö luottamuksen arvoinen?

Koko elämän aikana kehittynyt uskomus siitä, voiko toisiin ihmisiin luottaa, vaatii syvää henkilökohtaista pohdiskelua, keskusteluja ja oivalluksia. Tulevaisuuden edelläkävijyys luodaan refleктоimalla omia todellisia uskomuksia ja ajatusmalleja toiminnan taustalla.

Ajattelun muutos ja vanhasta poisopiminen ovat vaikeimpia tehtäviämme. Minkä tahansa yksinkertaisenkin uuden tavan opettelu vaatii kymmeniä ja kymmeniä toistoja, vaikka kyse oli-

si vain siitä, millä kulkuvälineellä kuljemme töihin, mihin aikaan heräämme tai mitä syömme aamiaiseksi.

Uusi ajattelu, uudet toimintatavat ja johtamisteoriat haastavatkin erityisesti johtajan ja muut organisaatioiden kehittäjät – myös niin, että samalla oma rooli muuttuu päättäjistä valmentajaksi ja mahdollistajaksi. Perinteinen asetelma on käännettävä päällelleen.

Onnistumiset kannustavat kokeilemaan

Onnistuneita esimerkkejä luottamuksen pohjalle rakennetuista, menestyvistä yrityksistä löytyy jo. Ne kannustavat muitakin kokeilemaan. Kokeilut siivittävät matkaamme onnistumisten ja epäonnistumisten kautta eteenpäin luomalla lisää tietoa tarvittavista kehitystoimista.

Luottamukseen perustuvia yrityksiä ja organisaatioita yhdistäviä piirteitä ovat muun muassa läpinäkyvyys ja matala hierarkia, yhteisöllisyys, joustavuus sekä tasavertaisuus. Ja hyvä taloudellinen menestys.

Uskomme, että tämän päivän kompleksisessa ympäristössä joustavuus päihittää kontrollin ja sen seurauksena luottamukseen perustuvat organisaatiot yleistyvät.

Oppivan organisaation opein: voimme kokeilla, vaikka emme tiedä ja osaa kaikkea, vielä.



MARI WUOTI

044 557 7717
mari.wuoti@gofore.com
@wuoti

Mari on uuden työn ja johtamisen asiantuntija ja rakentaja. Vuosina 2014–2017 työ Goforen kulttuurin parissa on johtanut +250 uuden kollegan palkkaamiseen ja osana kolmen hengen tiimiä Goforen valintaan Suomen parhaaksi ja Euroopan toiseksi parhaaksi työpaikaksi. Sitten hän on työskennellyt coachaten ja fasilitoiden Goforen asiakkaita startupeista julkisorganisaatioihin heidän työssään kohti jatkuvaa uudistumiskykyä tukevaa kulttuuria. Marin tavoitteena on päivittää ajattelumme työstä ja johtamisesta. Hän haluaa haastaa asiakkaita tarkastelemaan omaa ajatteluaan, jotta uusia oivalluksia ja kestävä sitoutumista voi syntyä. Mari uskoo yhdessä kokeiluun ja kehittämiseen, jatkuvasti oppivaan yksilöön ja organisaatioon, joiden taustalla on agile/growth mindset.

Uskomme, että tämän päivän kompleksisessa ympäristössä joustavuus päihittää kontrollin ja sen seurauksena luottamukseen perustuvat organisaatiot yleistyvät.

MANAGEROITKO MUUTOSTA VAI RUOKITKO MUUTOSJOHTAJUUTTA?

EEVA KIISKINEN

Muutosjohtaminen on monen johtajan tärkein tehtävä. Oppeja ja prosesseja on tarjolla kirjoissa ja kursseilla. Hyvästä suunnittelusta huolimatta useat muutokset jäävät puolitiehen tai niiden toivotut vaikutukset eivät toteudu täysimääräisesti. Miksi näin? Väitän, että on aika tarkastella muutosjohtamisen onnistumisen mittareita uudelleen.

Muutoksen suunnittelu painottaa management-näkökulmasta aikatauluja, budjetteja ja työn uusjakoa. Jälkikäteen onnistumista arvioidaan kuitenkin leadershipin kriteereillä, ihmisten johtamisen näkökulmasta. Utta kohti suunnataan päättäväisesti excelit edellä, mutta väljähtänyttä lopputulosta selitetään meidän muutosvastarintaisella henkilöstöllä. Tämä näkökulman vaihtaminen prosessin varrella ei tue onnistumista. Muutosta johdetaan rationaalisesti – siitä huolimatta, että jokainen meistä kokee sen emotionaalisesti.

Muutos menee tunteisiin

Muutosvastarinnaksi tulkitaan usein henkilöstön kriittiset kysymykset ja epärointi muutoksen alkumetreillä. Syyt epärointiin ovat kuitenkin inhimillisiä. Me ihmiset käymme





Erilaisia näkemyksiä ei ole syytä pelätä, sillä kitka synnyttää myös dialogia.

uuden edessä läpi tunneskaalaa innostuksesta lannistukseen – oli sitten kyse työstä tai siviilielämästä. Työpaikalla epävarmuuteen ei tarvitse jäädä kieriskelemään, mutta tunteiden sanoittamiselle kannattaa organisaatiossa varata aika ja paikka.

Kysytkö oikeita kysymyksiä?

Vanha viisaus ja kantapään kautta todettu oppi on, että jaettu vastuu valuu usein sormien välistä ei-kenenkään vastuulle. Vaikka muutos toteutetaan osallistavasti, on suunnan näyttämisen nimettyjen vastuulla. On myös uskallettava kysyä oikeita kysymyksiä, oikea-aikaisesti ja silloinkin, kun odotettavissa on vaikeita vastapalloja.

Muutos maadoitetaan luottamuksella

Muutostilanne on usein monimutkainen, ja siinä tarvitaan erityisesti luottamusta. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda rohkaisua ja luottamusta epävarmaankin tulevaisuuteen. Se ei kuiten-

kaan tapahdu yksittäisessä työpajassa tai kehittämisspäivässä. Luottamus syntyy organisaation kaikilla tasoilla arjessa, kun puheet lunastetaan teoilla.

Erimielisyydet ruokkivat liikettä

Luottamus vaatii myös rohkeutta. Ajoittain ihmiset voivat olla eri mieltä, mutta tämä sallitaan. Erilaisia näkemyksiä ei ole syytä pelätä, sillä kitka synnyttää myös dialogia. Kun työntekijät osallistuvat keskusteluun ja mielipiteidenvaihtoon, syntyy sellaista osallisuuden kokemusta, jota pelkillä ulkoistetuilla fasilitoinneilla ei saavuteta. Kriitikki on siis sallittua – ja jopa toivottua.

Johtaminen ja hierakkinen valta irrottautuvat toisistaan

Johtamistyötä muotoillaan parhaillaan uusiksi: manageriaalista työtä automatisoidaan, ulkoistetaan ja siirretään boteille ja palvelukeskuksille. Päätöksenteon valtaa jaetaan työntekijöille itselleen. Tämän kaiken jälkeen johtajuudelle – leadershipille – jää enemmän

aikaa ja painoarvoa. Monessa organisaatiossa mietitään, mihin esimiehiä ja johtoa enää tarvitaan. Siiloista ja painavista rakenteista halutaan päästä eroon ja itseohjautuvuutta nostetaan kaiken tekemisen keskelle.

Projektityö nostaa johtajuuden esiin

Samaan aikaan kun asemavaltaa käytäviä johtajia on vähemmän, on projektien ympärille organisoituneita tiimejä enemmän. Nämä tiimit tarvitsevat johtajuutta, sillä organisoitumisen hierarkiat ovat matalampia ja organisaatioiden väliset rajatkin hämärtyvät. Johdamme ensisijaisesti itseämme, mutta myös projektien ja hankkeiden vetämisessä tarvitsemme johtajuutta. Myös mielipidevaikuttamisessa omissa kumppaniverkostoissamme johtajuuden taidot ovat tarpeen.

Uusi johtajuus tukee luottamussuhteita

Uuden johtajuuden opit sisältävät paljon hyviä lähtökohtia luottamuksen

vahvistamiseen. Puhumme dialogisesta johtajuudesta, eettisestä tai jaetusta johtajuudesta. Myös transformatiivinen sekä suhteissa rakentuva johtajuus tarjoavat tarttumapintaa keskusteluille luottamuksesta. Minkä tahansa teorian avulla johtaja ajatteluaan järjestääkin, on tärkeintä lähteä liikkeelle itsestään. Kun tunnet itsesi ja oman ajattelusi perusteet, on sinun mahdollista ymmärtää muita ja heidän reaktioitaan uuden edessä.

Organisaatioiden kehittämisen sykli nopeutuu

Kokeileva ja uskaltava työskentelyote korostaa sitä, että parhaiten toimivaa suuntaa etsitään tiheämmin uudelleen. Kolmen tai viiden vuoden sykleissä tehtävästä visio- ja strategiatyöstä on tullut tarpeetonta. Tilalle on tullut merkityskeskeisyys ja toiminnan vaikuttavuus. Yksittäisten vastuullisten harteille ei enää jää varmistelu siitä,



Muutosjohtajuutta löytyy meistä kaikista, mutta osaammeko ruokkia sitä riittävästi?

miten johto viestii ja miten strategiaa jalkautetaan. Kun jokainen organisaation jäsen on rakentamassa yhteistä tulevaisuutta, tehdään jalkatyötä jo valmiiksi samaan suuntaan.

Muutoshankkeen viestintä on muutakin kuin informointia

Jotta puhe muutoksesta olisi uskottavaa niin omalle henkilöstölle kuin sidosryhmillekin, on arvot kyettävä elämään todeksi joka päivä. Työpäivämme ja paljon puhuttava työntekijäkokemus rakentuvat tunneperäiselle kokemukselle siitä, mitä töissä tapahtuu. Jatkuva dialogi ja toimiva vuorovaikutus ovat edellytyksiä sille, että noista kokemuksista voidaan keskustella. Kun muutosviestiä ei pyritä liikaa kontrolloimaan, lähtee mukaan suurempi joukko motivoituneita tekijöitä.

Dialogisuus edistää myös IT-hankkeita

Mittavissa IT-hankkeissa on ketterien projektimenetelmien lisäksi käyttöä

paljon muullekin. Tarvitaan samaan suuntaan katsovia ja kulkevia ihmisiä – silloinkin, kun marssiväsävy painaa jaloissa. Digitalisaation aikana johtaminen on vuorovaikutustyötä, ja sen tavoitteena on rakentaa yhteistä luottamusta. Kyse on siitä, miten ihmiset toimivat yhdessä ja määrittävät keskinäisiä suhteitaan. Muutosjohtajuutta löytyy meistä kaikista, mutta osaammeko ruokkia sitä riittävästi?

Kun organisaation rakenne ja prosessit eivät muodosta päätöksenteon ympärille hallintohimmeliä, voi yksilö tehdä päätöksiä itsenäisesti. **Johtajuuskumppanuus** sanoutuu irti hierarkkisen vallan käytöstä ja käyttää luottamusta katalysaattorinaan. Siitä syntyy toimintaa, jossa päätöksiä tehdään tietoon perustuen ja läpinäkyvästi – ja joka lopulta saa aikaan mitattavia tuloksia.



EEVA KIISKINEN

040 558 0103
eeva.kiiskinen@gofore.com

 @EevaKiiskinen

Eeva toimii Goforella organisaatiomuotoilun, asiakaskeskeisen kulttuurin ja muutosjohtamisen asiantuntijana. Muun muassa Kela, Tampereen Sähkölaitos, OP ja Tampereen kaupunki ovat ammentaneet Eevan opeista. Hänen intohimonaan on organisaatioiden uusien ilmiöiden oivaltaminen ja ratkaisujen luominen yhdessä asiakkaiden kanssa. Eevan tuotantotalouden alan väitöskirja käsitteli johtajuutta strategisessa muutoksessa. Eeva toimii Executive MBA (EMBA) -kouluttajana Tampereen yliopiston ohjelmissa Johtamisviestintä ja Rethinking Organizations.

Jotta julkishallinnon, teollisuuden, kaupan ja palveluliiketoiminnan digitalisointiin käytettävät eurot maksaisivat itsensä takaisin, täytyy toteuttajien olla matkalla samaan suuntaan. Me Goforella autamme johtoa, projektipäälliköitä ja hankkeiden vastuuhenkilöitä muutosten suunnittelussa ja ihmisten mukaan ottamisessa. Kysymme oikeita kysymyksiä ja fasilitoimme kiperiäkin tilanteita. Rakennamme yhdessä mittareita muutoksen onnistumisen arvioimiseen. Avullamme työntekijät ovat muotoilemassa oman työnsä tulevaisuutta.

Kysy lisää: Dialogi palveluna
(Dialogue as a Service)

KYVYKÄS ORGANISAATIO

Kilpailukykyisin organisaatio on tulevaisuudessa se, jolla on paras kyky uudistua, innovoida ja sopeutua uusiin tilanteisiin.

Jäykät rakenteet ja tekemisen tavat on poistettava ja innostettava organisaatiota yhteistyöhön ja uuden synnyttämiseen. Kehitysideoiden pitää virrata organisaatiossa tehokkaasti ja kokeiluihin pitää kannustaa.

Oikean osaamisen vaaliminen ja vahvistaminen ovat jatkuvia huolia. Ennakoimalla tulevaa ja kuuntelemalla herkällä korvalla heikkoja signaaleja saadaan käsitys siitä, mitä milloinkin tarvitaan. Eteenpäin katsova ja itseohjautuva organisaatiokulttuuri on tämän kehityksen perusta.

Ota suunnaksi kyvykäs organisaatio!



KYVYKKYYKSIEN JOHTAMISELLA ONNISTUT DIGITRANSFORMAATIOSSA

MIKA KARJALAINEN

Liiketoiminnan muutoksessa digitalisaatio on ollut jo pidemmän aikaa taikasana, jota ei kyseenalaista kukaan. Yritysten ja organisaatioiden strategiat vilisevät digitalisaation ilosanomaa – se näyttäytyy kuin odotettuna sateena kuivahtaneeseen toiminnan kehittämisen maaperään.

On oivallettu, että atk:ta pitäisi saada lisää, ja osa on ymmärtänyt, että jotenkin samalla pitäisi muuttaa jotain – puhutaan digitransformaatiosta. Uskotaan, että kun tehdään digitransformaatio, niin yritys tai organisaatio on taas ajanmukainen ja kilpailukykyinen. Harva kuitenkaan on täysin edes itselleen osannut kuvata, mitä digitransformaatio tarkoittaa. Liian usein organisaation johto lähestyy digitransformaatiota ulkoistamalla koko homman perustamalla CDO:n pestin (tässä kohtaa nähdään parhaaksi erottaa tämä pesti CIO:n hommasta, se on kumminkin joku palvelimia ja konesaleja järjestelvä tyyppi, ei se osaa digiä). Tämä uusi digihenkilö hoitaa kyllä asian kuntoon ja liiketoiminnan päättäjät ja ylin johto voivat keskittyä oikeaan tekemiseen. CDO lähtee tarmoa täynnä

viemään sitä digiä eteenpäin ja hänen innokas puheensa vilisee pilviä, mikropalveluja, servereessä, kontteja, API-ra-japintoja. Sitten pidetään liimalappujen saattelemana innovaatiotyöpaja, jossa ideoidaan mobiiliapuja ja tsättibotti, joilla asiakkaiden sydämet valloitetaan. Organisaation johtoryhmä toteaa tyytyväisenä, että nyt tuli hommattua aikaansaava kaveri. CDO hoitaa meille digitransformaation kyllä parissa vuodessa kuntoon ja voidaan keskittyä taas ydinliiketoimintaan.

Valitettavasti digitransformaatio ei ole

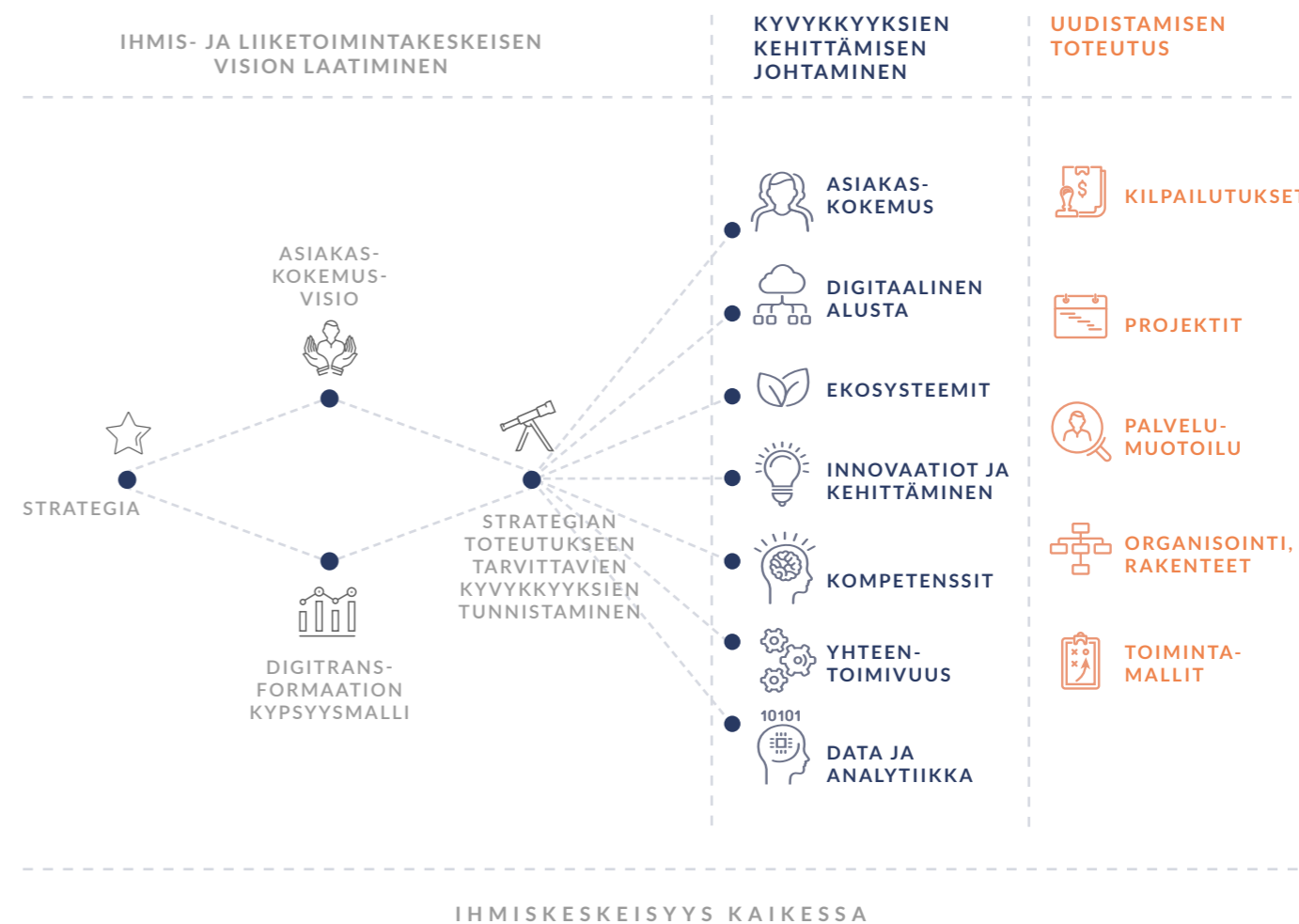
- liiketoiminnasta erillinen teknologiahanke
- ylipäätään teknologiahanke
- tai edes hanke.

Digitransformaatio on ensisijaisesti liiketoiminnan ja toiminnan kokonaisuudistumisen ajattelutapa ja polku, jossa digitaaliset palvelut ja ratkaisut toimivat uudistumisen kiihdyttäjinä.

Digitaaliset palvelut ovat vain yksi osa uudistumista. Digitransformaatio edellyttää myös uudenlaista ketterämpää ja nopeammin uudistuvaa strategiaa, uudenlaista kykyä kyseenalaistaa ja uudistaa toimintamalleja, prosesseja ja palveluja, uudenlaista epävarmuutta kestäväää ja koko organisaatiota hyödyntävää johtamista ja asiantuntijoiden



Aito digitransformaatio on laaja-alaista ja paljon muutakin kuin teknologiaa. Organisaation kypsyyttä digitransformaatiassa voidaan tarkastella esimerkiksi Silver Planetin kehittämän digitransformaation kypsyytasmallin avulla kattavasti kahdeksasta näkökulmasta.



Kyvykkyyksien johtaminen on kokonaisvaltaista liiketoiminnan kehittämistä.

itseohjautuvuuden ja autonomian lisäämistä. Digitransformaatio on rohkeaa ja kokeilevaa liiketoiminnan kehittämistä muiden kanssa - osana verkostoja ja ekosysteemejä. Kun näihin vielä lisätään uudenlaiset kehittämisen tavat, asiakkaan ja työntekijöiden näkökulman ja tarpeen jatkuva huomi-

ointi yhdistettynä datan ja analytiikan hyödyntämiseen, saadaan huomioitua keskeisimmät osa-alueet, joita menestyksessä digitransformaatio edellyttää.

Mutta miten digitransformaatiota siten johdetaan? Jospa määritettäisiin seitsemänvuotinen kehittämissuun-

nitelma ja viedään se systemaattisesti läpi.

Historiallinen tuotto ei ole tae tulevaisuudesta

Tulevaisuudessa on se ärsyttävä piirre, että se tunnetaan yleensä huonommin



Digitransformaatio on ensisijaisesti liiketoiminnan ja toiminnan kokonaisuudistumisen ajattelutapa ja polku, jossa digitaaliset palvelut ja ratkaisut toimivat uudistumisen kiihdyttäjinä.

kuin menneisyys. Lisäksi toimintaympäristön muutosnopeus on kiihtyvää. Koskaan ennen ei teknologian ja ympäristön muutos ole ollut yhtä nopeaa kuin tänään. Samalla muutosnopeuden ei uskota tulevaisuudessa olevan koskaan kuitenkaan enää niin hidasta kuin tänään. Puhelimella kului aikoinaan noin 75 vuotta saavuttaa sata miljoonaa puhelimen käyttäjää. Pokemon Go:lla vastaavaan kului hiukan yli kuukausi. Valloittaako jokin uusi ratkaisu maailman tulevaisuudessa yhdessä päivässä?

Kiihtyvä toimintaympäristön muutosnopeus tekee tulevaisuuden ennustamisesta hyvin vaikeaa tai mahdotonta. Mistä tiedät seitsemänvuotisessa kehittämisspolussasi, mitkä asiat ovat tärkeimpiä kuudentena vuonna? Et mistään – tunnusta pois. Lakkaa siis suunnittelemasta tekemisiäsi vuosien päähän. Yksi keskeisistä digitransformaation kyvykkyyksistä on kyky sopeutua epävarmaan tulevaisuuteen.

Strategiset kyvykkyydet – avain jatkuvaan uudistumiseen

Digitransformaatio ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää uusia kyvykkyyksiä – kykyä valmistautua tuntemattomaan ja reagoida nopeasti muutostarpeisiin. Strategiset kyvykkyydet ovat muutoksessa tyyppillisesti kestävämpiä kuin yksittäiset projektit tai hankkeet. Tavoitetilaan tarvittavien kyvykkyyksien systemaattinen tunnistaminen ja niiden

kehittämisen systemaattinen johtaminen ovat avaimia menestyksekkääseen digitransformaatioon muuttuvassa toimintaympäristössä.

Silver Planet on kehittänyt kyvykkyyksien johtamiseen perustuvan SPACE-viitekehityksen (Silver Planet Accelerated Capability Evolution), jonka avulla organisaatio voi:

- Jäsentää strategian ihmiskeskeisesti ja arvioida digitransformaation lähtötilanteen.
- Tunnistaa laaja-alaisesti ja kattavasti strategian ja digitransformaation edellyttämät kyvykkyydet.
- Jäsentää kyvykkyydet johdettavaksi kokonaisuudeksi.
- Määrittää rakenteet, toimintamallit ja vastuut kyvykkyyksien johtamiseen.
- Toteuttaa digitransformaation ja uudistua.

Ole kaikessa aidosti ihmiskeskeinen – kunnioita asiakas- ja työntekijäkokemusta, inspiroi uusia ideoita, etene kokeillen, ota kaikki irti datasta, huolehdi yhteentoimivuudesta ja usko henkilöistösi ja kumppaneihisi. Keskity kyvykkyyksiin.



MIKA KARJALAINEN

040 739 0764
mika.karjalainen@silverplanet.fi

Mika on Silver Planetin perustaja ja johtava konsultti. Mika on pitkän konsulttikokemuksensa turvin ollut merkittävässä roolissa laatimassa SPACE-viitekehystä asiakkaiden digikyvykkyyksien johtamisen tueksi.

Silver Planet Oy liittyi osaksi Gofore-konsernia helmikuussa 2019. Yritysjärjestelyn ansiosta pystymme tarjoamaan entistä kattavampia digitalisaation asiantuntijapalveluita kummankin yrityksen asiakkaiden käyttöön. Silver Planetin palveluihin kuuluvat SPACE-viitekehityksen lisäksi johdon konsultointi, IT-hankintakonsultointi, hankehallinnan palvelut, arkkitehtuurikonsultointi ja palvelumuotoilu.

Voit tutustua digitransformaation kypsyystasomalliin ja kyvykkyyksien johtamisen SPACE-viitekehitykseen Silver Planetin verkkosivuilla silverplanet.fi.



KUINKA KUNNISTA TULEE DIGITAALISIA ALUSTOJA

JUHA MUSTONEN

//

Ennustan, että tulevaisuudessa kunnista kehittyy digitaalisia alustoja, joiden kautta välitetään entistä useammin myös kolmannen sektorin ja yritysten tarjoamia palveluja kuntalaisten hyödynnettäväksi. Vantaan kaupunki on tästä kehityksestä innostava esimerkki.

Kunnissa on käynnissä kiivas kilpailu asukkaista, ja yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä jatkossa on kunnan kuntalaisilleen tarjoamat palvelut. Tulevaisuudessa myös kasvava osa kuntalaisten kuluttamista palveluista on kolmannen sektorin tai yritysten vastuulla. Tässä vaiheessa kuntien elinvoima perustuu yhä useammin yhteisöllisyyteen ja sen tukemiseen.

Kyky yhdistää ja palvella kuntalaisia erottaa jyvät akanoista. Tähän tarvitaan kykyä tuottaa nykyaikaisia digitaalisia palveluita. Tulevaisuudessa-kaan kunta ei tuota kaikkia palveluita itse, vaan se mahdollistaa arvoverkostonsa eri toimijoiden liittymisen luomaansa alustaan.

Tähän kehitykseen tarvittavaa tietoa kuntalaisten digitaalisten palvelujen

käytöstä on jo paljon olemassa. Huonommalla tolalla on yleensä kyvykyys hyödyntää tätä dataa tai yhdistää siihen tietoja muiden palveluntarjoajien ekosysteemeistä. Sen kun mahdollistaa riittävän ketterästi ja kustannustehokkaasti ainoastaan nykyaikainen kokonaisarkkitehtuuri.

Vantaan kaupunki on rohkeaseva esimerkki. Aloitimme sen kanssa joitakin vuosia sitten kokonaisvaltaisen tietohallinnon uudistamisen. Annahan, kun kerron ratkaisuksista tarkemmin.

Muutoksen ensimmäiset askeleet

Vantaan kaupungin tavoitteena oli mahdollistaa 11 000 työntekijälle, yhteistyökumppaneille ja kuntalaisille nykyaikaisten digitaalisten palvelujen

//
Tilannekuva tarjoaa paitsi kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja rakenteesta, myös riippuvuussuhteista eri elementtien välillä.

kehittäminen ja käyttäminen. Tämä ei ollut mahdollista aikaisemman jäykän ja hitaan kokonaisarkkitehtuurin vuoksi.

Uuteen, asiakaskeskeiseen, ketterän kehittämisen malliin siirryttäessä mallinnettiin aivan ensin tietohallinnon sisäinen toimintamalli. Sen pohjalta alettiin suunnitella palvelukehitykselle virtaavaa kehitysmallia.

Kaikki toiminnot kytkettiin osaksi Plan-Build-Run-pohjaista Ideasta tuotantoon -arvoketjua. Ketjusta kehitettiin läpinäkyvä moderneilla käytännöillä ja työkaluilla (keskitetty kuvauskanta, Kanban, nykyaikaiset verkko-työympäristöt).

Hyvin nopeasti nähtiinkin parannusta niin palveluiden laadussa kuin asiakastyytyväisyydessäkin.

Tilannekuva ja virtuaalitiimi auttavat hallitsemaan kehitystä

Kaiken kehityksen keskellä on moniammatillinen virtuaalitiimi, ratkaisutoimisto. Siellä luodaan ideoista kehittämiskelpoisia konsepteja. Kaikki kehittämiskohteet visualisoidaan ja tarkastellaan jatkuvasti täydentyvää,

systemaattisesti ylläpidettyä tilannekuva vasten.

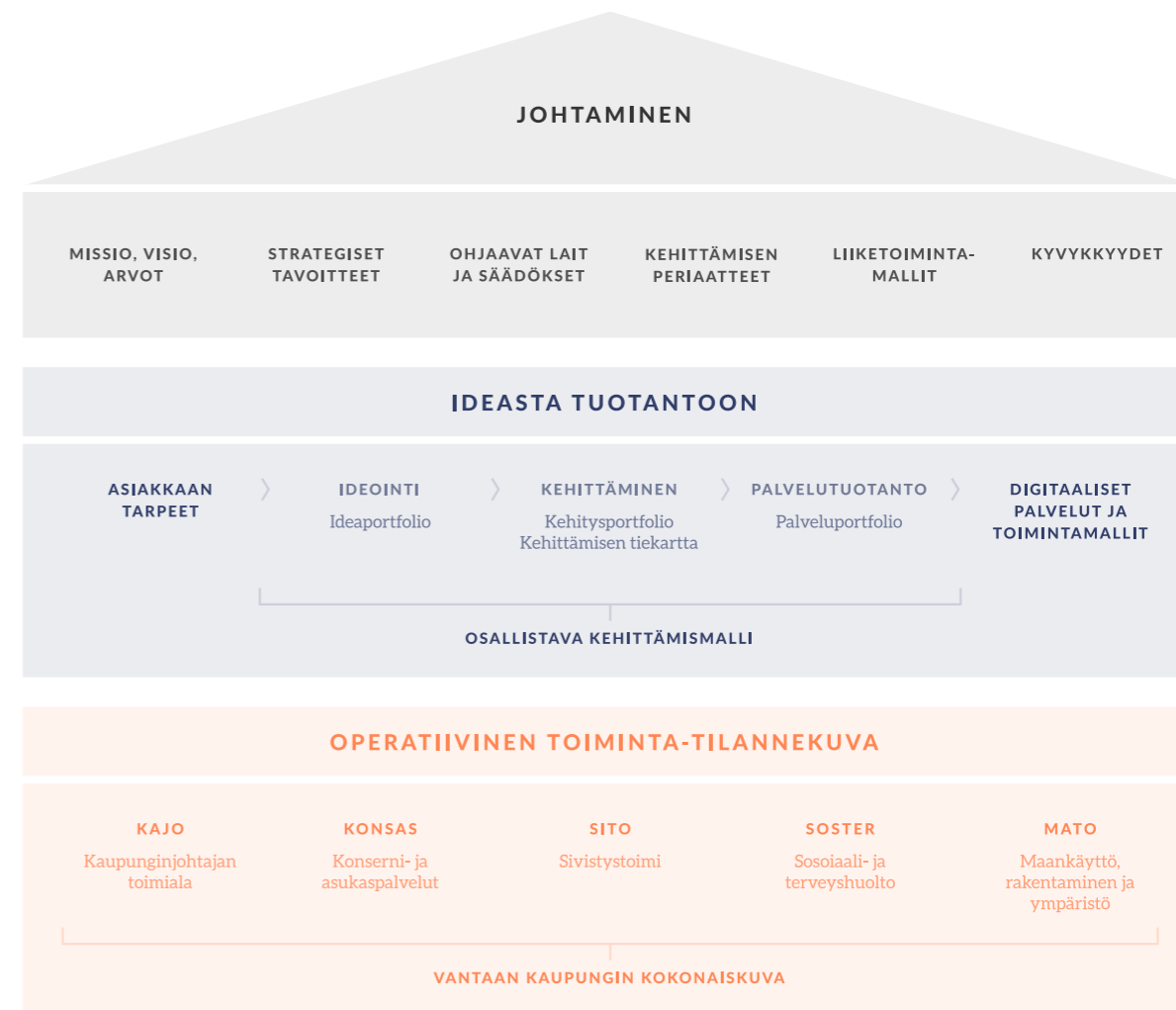
Tilannekuvaa pääsee tarkastelemaan selainpohjaisen käyttöliittymän kautta jatkuvasti - näin jokainen voi nähdä, mitä todella tapahtuu; miten ideat jalostuvat tuotantoon. Tilannekuva tarjoaa paitsi kokonaiskuvan organisaation toiminnasta ja rakenteesta, myös riippuvuussuhteista eri elementtien välillä.

Kaikki tekeminen virtaa Ideasta tuotantoon -prosessin läpi virtuaalitiimin kautta. Kun kaikessa käytetään yhteistä kuvausvälinettä, saadaan kokonaisnäkyvyys tekemiseen. Tämä näkyvyys auttaa johtoa hallitsemaan kokonaiskehittämistä ja asiantuntijoita toimimaan paremmin yhteistyössä.

Kokonaisarkkitehtuurin merkitys muuttuu

Kokonaisarkkitehtuuri on Vantaalla kehittämismallin mahdollistaja ja sitä kautta itse toiminnan kehittäjä, johon koko tietohallinnon toimintamallin uudistaminen on itse asiassa alusta lähtien pohjautunut.

Kokonaisuuden uusi ketterä kokonaisarkkitehtuuri syntyi pienistä osakoko-



naisuuksista, joissa kussakin pyrittiin huomioimaan kulloiseenkin tehtävään linkittyvä toiminta, tiedot, järjestelmät ja teknologiat. Osakokonaisuudet liittyivät esimerkiksi jonkin järjestelmäkokonaisuuden uusimiseen tai jonkin yksikön toiminnan kehittämiseen näille muodostettavien digisuunnitelmien yhteydessä.

Arkkitehtuurin näkökulmasta muutokset ovat melko dramaattisia:

1. Arkkitehtuuri kuvataan tarvelähtöisesti, sitä ei tehdä enää varastoon.

2. Arkkitehdit toimivat muiden tiimien tavoin ketteränä, itseohjautuvana tiiminä ollen mukana kehittämisessä jo idean alkuvaiheessa. Näin ideat ovat alusta asti toteutettavia myös arkkitehtuurimelessä.

3. Arkkitehtuurin tilannekuvan avulla muutosvaikutusten, tietoturvan, riskien ja arkkitehtuurinmukaisuuden huomioiminen on mahdollista heti alusta alkaen.

4. Laadun valvonta on sisäänrakennettu, eikä erillisiä katselmoiteja jälkeensä tarvita.

Toimintamalli mahdollistaa Vantaan kaupungin toiminnan todellisen ihmisten yhdistäjänä ja parempien palveluiden tarjoamisen alustana. Mahdollisuudet ovat moninaiset ja niitä kartoitetaan joka päivä lisää.

Kannustan jokaista kuntaa tarkastelemaan kokonaisarkkitehtuurin uudistamista – se avaa täysin uusia mahdollisuuksia!

Vantaan ratkaisu pähkinänkuoressa

• **Erityistä:** Toteutetun kehittämismallin ja siihen integroidun arkkitehtuuritoiminnon käytännönläheisyys. Vaikka malli tukee monia ketteriä menetelmiä sekä viitekehyksiä (kuten SAFe, IT4IT, DevOps), sen erityispiirre on eri toimintojen osallistuminen ja yhteistyö sekä kuvausvälineen aktiivinen hyödyntäminen.

• **Merkittävin muutos:** kehittämisen toimintamalli, jossa kaiken ydin on Lean-filosofiaan perustuva Ideasta tuotantoon -prosessi. Kaikki keskeiset toimijat ja roolit liittyvät siihen välittömästi tai välillisesti.

• **Omistajuus:** Itse kehittämismalli on kaupungin omistuksessa. Gofore vastaa sen kehittämisestä ja käytännön toiminnasta erityisessä fasilitaattoriroolissa (Lean Manager).

• **Asiakaskeskeisyys:** koko Ideasta tuotantoon -prosessi on asiakas- ja kehittämislähtöinen, ei arkkitehtuurilähtöinen. Asiakasrajapinnassa toimivat asiakaskoordinaattorit ja kehityspäälliköt ovat toimintamallin avainpelaajia.

• **Kokonaisarkkitehtuurin roolin muutos:** tukitoiminnosta keskeiseksi, entistä paremmin hallittavaksi tuloksetekijäksi. Esimerkiksi ydintiedon hallintaan liittyvä MDM-tavoite (Master Data Management) on nyt mahdollista ottaa huomioon heti alussa, kun lähdetään ideoimaan vaikkapa uutta CRM-järjestelmää toimialueiden tarpeisiin.



JUHA MUSTONEN

050 500 4145

juha.mustonen@gofore.com

 @JuhaMustonen

Juha toimii Goforella johdon konsulttina. Hänellä on yli kahdenkymmenen vuoden kokemus digitaalisen liiketoiminnan kehittämisestä ja johtamisesta muuttuvassa liiketoimintaympäristössä MTV:lla ja Elisalla sekä julkishallinnossa KEHA-keskuksessa ja Vantaan kaupungilla. Hän vannoo arvopohjaisen johtajuuden nimeen kaikessa tekemisessä.

Vantaalle toteutetusta kehittämismallista on laadittu myös julkaisu ”Lean Enterprise Architecture Method for Value Chain Based Development in Public Sector”

(Hosiaisluoma, Penttinen, Mustonen, Heikkilä)

STOP OVER-COMPLICATING BUSINESS

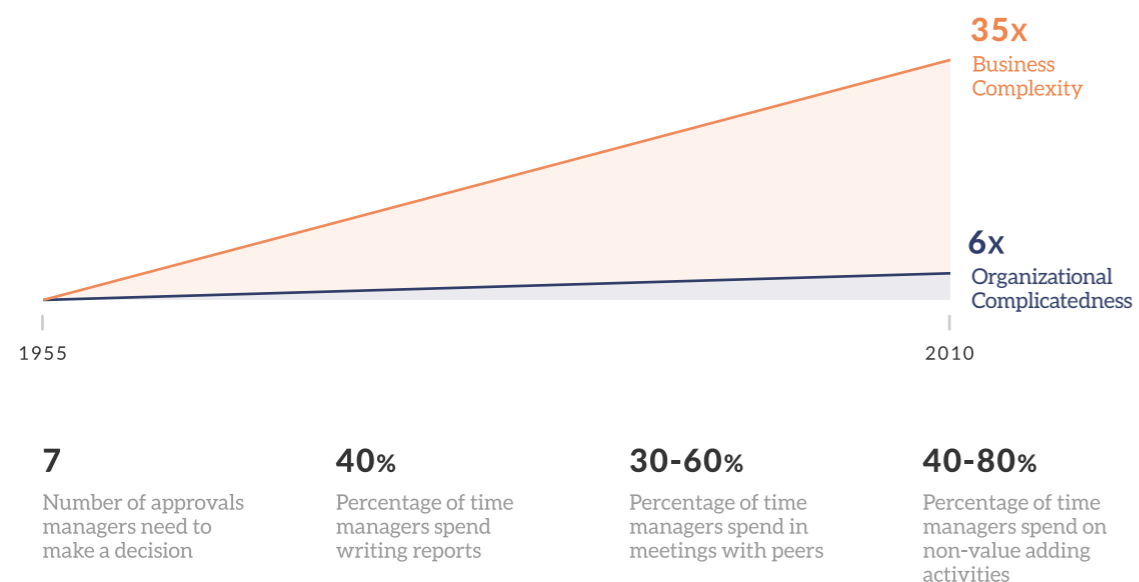
JUHA TURUNEN

The best organizations support the natural ability of people to make decisions independently rather than being managed top-down. If you want to be the best, now is the time to recode your organization.

Placing human nature at the heart of business creates the ability to adopt new ideas fast and to think ahead. This coupled with ability for individual decision making creates resilience and renewal. Resilience is a capability to continuously develop better ways of working based on continuously improving customer understanding. Many of us are working in complex structures with multi-layered hierarchies preventing us from using existing capabilities and developing new ones, willingness to serve others and therefore becoming more resilient and renewed.

Every second of every day the business environment becomes more and more volatile, uncertain, complex and





A study by the London Business School and Deloitte Consulting illustrates that between 1955 and 2010 complexity in the business environment has increased and the complexity of organizations has multiplied.

ambiguous (VUCA). The more we try to control what is not controllable, the less adaptable we become.

We have over-complicated our businesses by adding more and more control and management layers. We are trying to lead the digital era with methods that worked during the industrial

decades. Old school methods are no longer working.

A study by the London Business School and Deloitte Consulting illustrates this issue: Between 1955 and 2010 complexity in the business environment has increased by a factor of 6. At the same time, the complexity of organizations

has multiplied by a factor of 35. Some serious recoding is needed. We need to be more resilient.

What is a resilient organization?

In a resilient organization people solve problems independently or in small

teams and decision making is integrated to daily work – just like they do in their everyday lives. There are no artificial organizational boundaries to stop them from doing what is best for the customer and for the company they work for.

The key word is trust.

Traditionally it was the manager’s job to solve conflicts and give direction. In a resilient organization independence rules giving everyone the feeling of being important and empowered to make decisions for common purpose. Customisation replaces standardisation.

Everything happens collaboratively. People are empowered and feel that they can make a difference. Figure 1 (page 102) shows how a resilient organization works.

Resilient organizations are collections of business systems that evolve to create customer and employee value. Each system works autonomously having the core purpose of creating value. Relationships evolve and self-organization is allowed. Decisions are always

made in close collaboration with the customer.

The role of management

If everyone works independently, what is the role of management? In a resilient organization the role of management is in reinforcing agreed principles and improving system conditions. The manager helps design systems and principles that enable people to work naturally. Figure 2 (page 104) shows the management system for resilience.

The core principles for management in a resilient organization are:

- Empowering people.
- Being transparent to build trust.
- Building strong connections to enable rapid reorganization if required.
- Embracing diversity so decisions are made without any bias.
- Situational awareness and sharing to be able to act as a one organization.
- Sharing common values and beliefs and promoting moral and ethical decisions.

// **In a resilient organization the role of management is in reinforcing agreed principles and improving system conditions.**

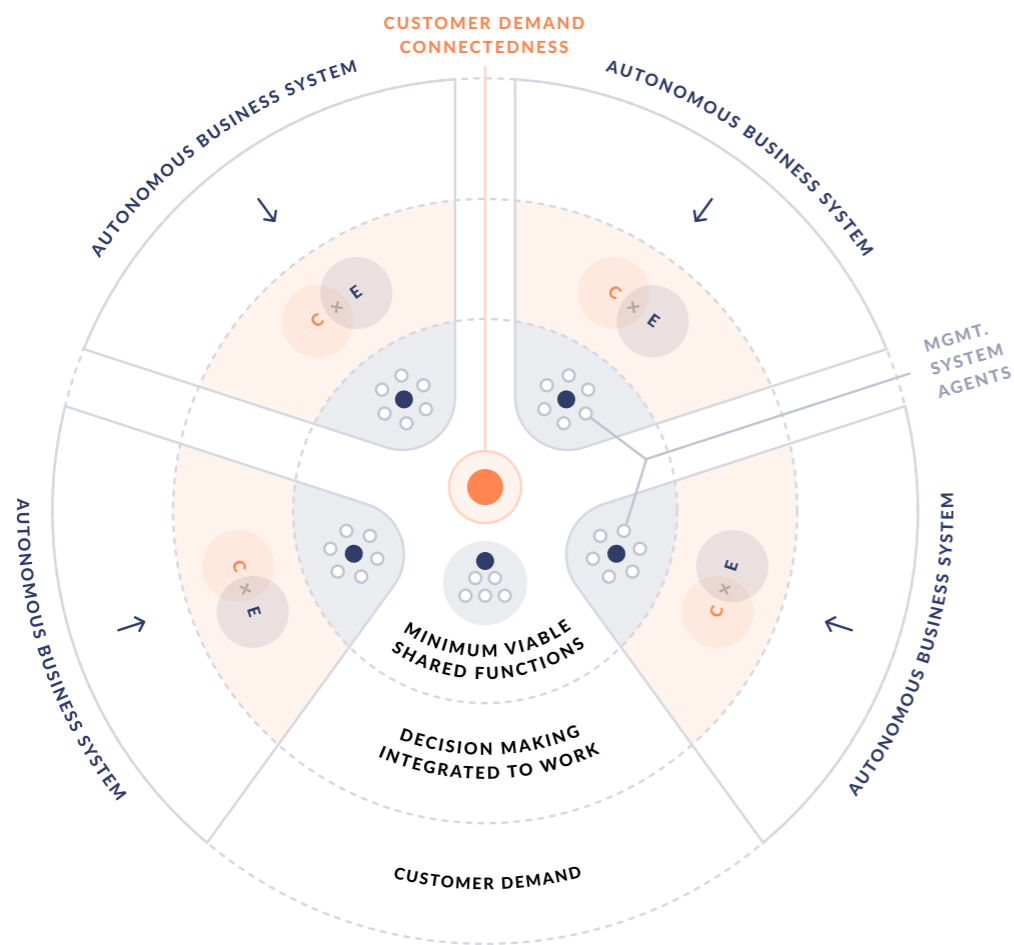


Figure 1. Recoded, resilient organization.

Organization as organic natural system

There are a growing number of global companies who already operate as a network of autonomous, yet connected operating units, or systems.

For example, consumer electronics company Haier, construction company Vinci, food, beverage and personal care company Unilever and home care company Buurtzorg have all done a remarkable job and proved that new ways of working have a real impact on business performance.

Insurance company Aviva used the Vanguard Method, a combination of system thinking and intervention theory, to change their customer-facing units. They have stated that customer satisfaction went up to 90% and employee satisfaction increased by 20%.

Studies¹ have also shown that resilient organizations achieve results that 'traditional' companies can only dream of. Frost and Sullivan commissioned by Pegasystems, found that organizations fulfilling resilient needs achieved:

- 26% higher customer satisfaction
- 27% higher business value
- 32% higher product quality
- 31% higher end-user satisfaction
- 24% higher team productivity.

From the above we can deduce that resilience is a competitive differentiator increasing customer, stakeholder, and shareholder value.

So now is the time to start recoding your organization.

//
In a resilient organization people solve problems independently or in small teams and decision making is integrated to daily work.

¹Frost and Sullivan commissioned by Pegasystems

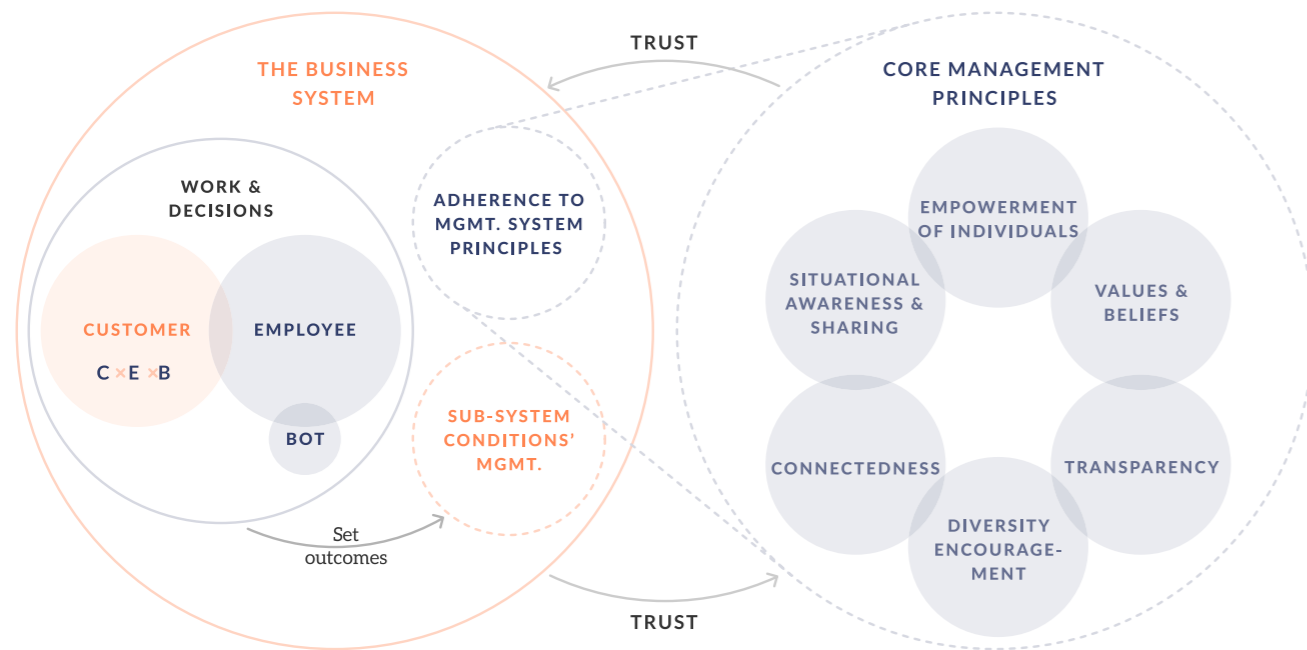


Figure 2. The management system for resilience.

How to start recoding your organization

- Recoding an organization starts from what matters most from both the customer and employee point of view and what is the purpose of the system. Change is planned and implemented in close collaboration with the customer, not outside people in the change.

- The best results are achieved when they are planned and implemented in steps applied to whole system or operation responsible delivering customer value. No corporate change programs are needed!

- Whilst digital tools and solutions should be used to develop new ways of working, implementing new technolo-

gies is certainly not the starting point. Starting point is combined customer and employee experience.



JUHA TURUNEN

040 506 6155
juha.turunen@gofore.com

Juha Turunen is working as a management consultant, advisor and business solution designer. He is always looking for and developing new business opportunities, concepts and solutions that enable companies to transform (outside comfort zone) or to change (inside comfort zone) their business and customer-partner ecosystems. Juha worked previously for international consulting companies in business development and digitalisation consulting senior management roles.

Every company is unique and so is their journey to a higher level of resilience. How companies recode themselves is a company specific story but is always based on defined recoding principles. Gofore's 'Recoding the Company Principles' are an evolutionary design of customer-facing systems and system thinking. They introduce new management systems to create control through trust and collaboration.



OPEN-MINDED ORGANIZATIONS CO-CREATE THE FUTURE WITH NETWORKS

MARJUKKA RANTALA

Digitalization is helping organizations and individuals to build networks which connect different participants in a meaningful way. Participants may co-create solutions and form relationships in several networks and their roles may differ. These network participants do not vote only with their feet, voice and money, but increasingly share their time, insights, ideas, information, services and relationships.

Networked business models are eating traditional business models. Disruptors that use networked business models are everywhere. Business rules are in constant change that happens at a rate too fast for regulators to keep up. Networks that best enable optimal value creation and capture between participants are growing fast. To be resilient and stay relevant in this networked world, organizations need to constantly innovate new meaningful ways to communicate, interact and form relations with different participants. This does not happen from inside the company.

Organizations need to be awake and curiously observe not only the current industry and market landscape, but also their boundaries and beyond looking changes happen across time. Understanding the wider scope, the systems, value streams and relations and how they work is a key element in driving innovations in this networked world.

//
Real network centric organizations try to understand people's activities, practices and experiences in their world and in a context that extends beyond the organization's products and services.

Understanding network participants' worlds is the new normal

To understand networks in the best way possible, employees and other network participants need to be harnessed. Organizations frequently claim to be customer-centric but ask customers if this is the case and the answer might be quite different. Surveys asking about customer satisfaction or emoji face buttons at service checkouts, or even customer interviews might give the impression of an organization's concern, but this can be a false impression. Truly customer centric organizations curiously explore customers' holistic experiences in their world and in changing contexts. Design methods are required such as observation and contextual participatory methods. These are impactful tools which are used in

the insights research when it comes to understanding people in their world and individual contexts.

The same applies to understanding employees. There may be company level surveys, but those don't tell the whole story about the relationships, constraints, challenges and possibilities of different network participants. The reality can be that organization leaders do not have a clue about how their employees are really doing or what kind of processes they have created to survive and serve customers more effectively. Employees have not been asked or listened to about their practices, needs, pains and gains – in other words, their holistic experiences in their own individual contexts.

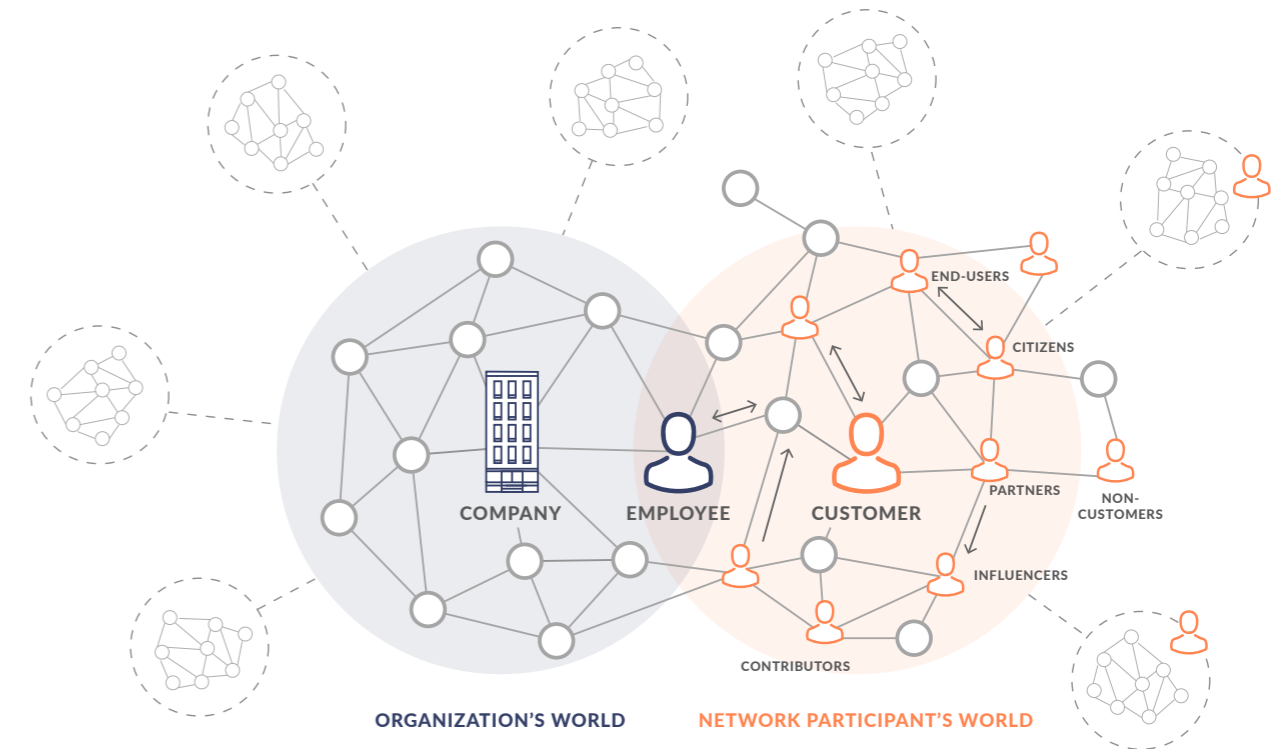
Those clues could be valuable 'low fruits' for getting the basics right in existing services and systems or even planting seeds for more radical innovations. Employees know best what happens at intersections with the external network participants they work with. Companies should never outsource their eyes and ears. Innovations do not flourish in an environment that does not listen to its internal and external network participants. Such environments do not empower employees to immerse themselves in learning experiments and value co-creation with different network participants.

Making the shift from company centric to customer and network centric

Organizations can innovate digitally enabled networked business models that can scale rapidly when co-created purposefully. Organizations can utilize networks and their assets by acting as orchestrators that facilitate and co-create value with different internal and external participants. Value in co-creation needs to be mutually beneficial whether it is monetary, experiential, environmental or societal. Meaningful innovations require a radical mindset shift in organizations – from company centric to customer centric and all the way to network centric.

To drive innovations that are meaningful to different participants, real network centric organizations build their innovations around experiences. They try to understand people's activities, practices and experiences in their world and in a context that extends beyond the organization's products and services. That is only possible when understanding individual behaviour and that isn't easy. People might be end-users, citizens, consumers, customers, employees, clients, partners or contributors and you need to observe them and listen to their stories, find out what is important to them in their world and in changing contexts, and find out why.

ARE YOU COMPANY CENTRIC OR NETWORK CENTRIC?



Do you know your network participants?

When organizations take time to explore the following questions that reframe organization solutions to a wider scope, to people activities and in a cultural context these can reveal innovation possibilities that later in the process may fill the imagination gap.

PEOPLE

- Who are the people that an organization needs to understand?
- What is their perception of the organization and its services, how are these part of their lives?

PRACTICES

- What kind of practices do people take part in and engage in their everyday life?
- How do people experience these practices?
- What are the important unmet functional, social and emotional jobs that they are trying to get done in their work and life?

- What kind of different inputs do they need to be involved with in these practices?
- What kind of critical unresolved obstacles or meaningful unsatisfied wishes do they dream of when interacting with these practices?
- What is the role of an organization's products and services in these practices?

STRUCTURES

- What are the relevant social and cultural structures for the context of the service/product?
- What are the historical and ongoing changes and weak signals in social and cultural contexts?
- How can these affect people and their practices?

How can an organization help make the everyday life of network participants easier or help them to engage with higher purpose activities or phenomena that they find meaningful in their lives?

Our mindsets and mental models are made to solve problems and get solutions quickly. There is no room for exploration if your mindset is closed. Consequently, with a closed mindset creativity does not flourish, people's important and unsatisfied jobs stay hidden, deeper insights remain unrevealed and opportunities that may drive breakthrough innovations to

//
Our world and the future may seem foggy, but when you go out and observe the world with an open mind and with empathy, everything becomes clearer.

the benefit of all parties remain unexplored. Organizations may not even notice these missed innovation activities when focusing on developing their existing services and systems.

Design Thinking is needed to facilitate constant change

Organizations that fearlessly withstand uncertainty and trust non-linear and iterative innovation processes driven by people-centric data have an advantage. The Design Thinking approach drives valuable innovations that are new to a specific context and time, creating value for all collaborative participants in a meaningful way. Innovations ultimately always need to be aligned with actual network participants' unsatisfied and important jobs, pains and gains if they are going to be successful. This means that if an organization's innovation intent is not people driven, but technology and business driven, those innovations need to be validated with evidence that people really care about the innovation intent.

The powerful mindsets of Design Thinking guide the whole organization to break down silos and build an open, transparent and trust-building atmosphere that supports collaboration and the sharing of information and knowledge. This helps to cultivate an innovation culture that embraces the experiences of employees and external network participants. In a network context, different participants constantly learn from failures and successes from each other, co-create new ways to interact and build relationships creating value and impact for the whole collaborative network.

The world in which we are living and the future may seem foggy, but when you go out and observe the world with an open mind and with empathy, everything becomes clearer. The future does not just arrive – it is co-created today within networks.



MARJUKKA RANTALA

045 650 9105
marjukka.rantala@gofore.com
@MarjukkaRa

Marjukka is a senior advisor for strategic design at Gofore. She combines business expertise and design thinking with innovation processes, where co-creation brings value to all key stakeholders, business, and ultimately society. She helps clients to adopt design thinking in their way of working and to develop ecosystems, networked business models and platforms. She has helped the Finnish Institute for Occupational Health (FIOH), OP and MTV, among others, in generating innovations. She has also built a strategic innovation framework utilized by the Helsinki Festival. She is actively involved in several networks such as Service Design Network (SDN) Finland core team.

The powerful mindsets of Design Thinking guide the whole organization to break down silos and build an open, transparent and trust-building atmosphere that supports collaboration and the sharing of information and knowledge.



ONNISTUMINEN DIGITALISAATIOSSA KUULUU KAIKILLE

TEEMU ALA-HYNNILÄ

Digitaalinen murros ja digitalisaatio eivät ole mörköjä vaan mahdollisuuksia. Digitalisaation kelkkaan hyppääminen voi tuntua monimutkaiselta ja hankalalta. Miten ryhtyä tuumasta toimeen - ja onnistua?

Yhtä oikeaa vastausta mahdollisuuksien hyödyntämiseen ei ole, mutta tekemisen ja kokeilukulttuurin avulla voi päivittää kilpailukykyä digitaalisessa murroksessa. Pitämällä perusasiat kunnossa ja keskittymällä omaan ydiosaamiseensa saa hyvät eväät menestykseen missä tahansa vastaan tulevassa tulevaisuudessa.

Kokeilukulttuuri ja notkeat toimintatavat mahdollistavat nopean, jatkuvan oppimisen. Kun rohkeasti kokeilee ja sallii hallitut epäonnistumiset, pääsee liikkeelle ja luomaan reseptin omalle onnistumiselle digitaalisessa murroksessa. Kokeilukulttuuri ja notkeat toimintatavat eivät ole vain startup-yri-tysten etuoikeus.



Notkeus, kokeilukulttuuri ja digitalisointi ovat asiakasarvon maksimoinnin ja arvoa tuottamattoman työn minimoinnin työkaluja.

Tärkeimmät ensin

1. Muutos itsessään ei ole uusi asia. Muutoksen määrä ja nopeus kuitenkin vaihtelevat, ja suuria, laaja-alaisia ja nopeita muutoksia kutsutaan murroksiksi. Uusimpana maanviljelyksen ja teollisen murroksen rinnalle on tullut digitaalisen murroksen aikakausi. Murros on aina lupaus jostain uudesta, ja oletusarvoisesti sisältää myös epäjatkumon vanhalle.

2. Digitaalinen murros, tai digitalisaatio, tarkoittaa yksinkertaisimmillaan sitä, että teknologia, joka on digitaalista, auttaa ihmisiä ratkomaan perinteisiä ongelmia ja että ihmiset suosivat näitä ratkaisuja vanhojen ratkaisujen sijaan. Muutos kiihtyy murrokseksi, koska digitaalinen teknologia mahdollistaa täysin uudentyypistä ongelmanratkaisun innovaatiota vanhojen ratkaisumallien asteittaisen parantelun sijaan. On hyvä muistaa, että digitaalinen murros on alkanut jo ajat sitten digitaalisista tietokoneista, ja toimialakohtaisia murroksia on koettu muun muassa puhelinvaihteiden ja pankkipalveluiden digitalisoinnissa.

3. Notkeat toimintatavat ja kokeilukulttuuri tarkoittavat yrityksen ja ereh-

dyksen kautta oppimista ja etenemistä. Tämä itsessään ei ole mikään uusi asia. Uusi asia sen sijaan on, miten esimerkiksi Eric Ries Lean Startup -menetelmässään soveltaa kokeilukulttuuria liiketoiminnan ja tuotteiden kehityksessä.

Vaikka Lean Startup -menetelmä on alun perin kehitetty startup-yrityksille nopeimmaksi mahdolliseksi poluksi kestävästä liiketoimintamallin rakentamiseen, sen periaate aidon asiakastarpeen tunnistamiseksi ja varmentamiseksi kannattavaksi liiketoiminnaksi kokeilemalla soveltuu kaiken kokoisille yrityksille. Periaatteen soveltaminen asettaa asiakkaan keskiöön, ohjaa toiminnan maksimoimaan asiakkaalle tuotettavan arvon ja minimoimaan asiakasarvoa tuottamattoman työn.

Perusasiat kuntoon – asiakaslähtöisellä asenteella

Asiakkaalle tuotettavan arvon maksimointi liiketaloudellisesti kannattavasti sekä asiakasarvoa tuottamattoman työn minimointi ovat kaiken menestyvän yritystoiminnan keskiössä. Vain näin toimien yritys kykenee tuottamaan voittoa, välttää ajautumasta konkurssiin ja kykenee maksi-



Jatkuvan parantamisen kehä. Henkilöstön jatkuva oppiminen ja yrityksen liiketoiminnan jatkuva parantaminen ovat kilpailukyvyn kehittämisen kulmakiviä. Kun niistä pidetään huoli, asiakkaalle tuotettava arvo kasvaa ja asiakasarvoa tuottamaton työ vähenee. Liiketoiminnan kannattavuus nousee, kun jatkuva parantaminen keskitetään asiakkaalle arvoa tuottavan työn maksimointiin ja asiakasarvoa tuottamattoman työn minimointiin.

//

Digitaalisen murroksen aikana, muutostahdin alati kiihtyessä, jatkuvan parantamisen ja oppimisen merkitys korostuu.

moimaan yrityksen arvon omistajilleen. Tämän periaatteen täytyy ohjata kaikkea mitä yritys on – alkaen siitä, keitä yritys palkkaa työntekijöikseen, kuinka yritys organisoituu, minkälaisen kulttuurin yritys luo ja minkälaiset menetelmät toimintaa ohjaavat.

Asiakasarvon maksimointi ja arvoa tuottamattoman työn minimointi eivät lähtökohtaisesti vaadi notkeutta, kokeilukulttuuria tai digitalisointia. Sen sijaan notkeus, kokeilukulttuuri ja digitalisointi ovat asiakasarvon maksimoinnin ja arvoa tuottamattoman työn minimoinnin työkaluja, joiden avulla voidaan tuottaa innovatiivisia ratkaisuja perinteisiin ongelmiin ja joita ihmiset suosivat perinteisten ratkaisujen sijaan.

Yrityksen toiminnan jatkuva parantaminen ja henkilöstön jatkuva oppiminen ovat kilpailukyvyn kehittämisen

kulmakiviä, ja digitaalisen murroksen aikana, muutostahdin alati kiihtyessä, niiden merkitys korostuu. Sitä, mikä on riittävän hyvä tänään, joutuu päivittämään nopeammin ja useammin kuin aikaisemmin. Näin tapahtuu, koska digitaalinen murros tarjoaa uusia mahdollisuuksia asiakasarvon maksimointiin enemmän ja nopeammin ja näiden mahdollisuuksien hyödyntämisessä kilpaillaan.

Toimiva alusta mahdollistaa strategian

Tärkeintä on ymmärtää missä ollaan nyt. Vain tuntemalla nykytila voidaan määritellä polku eteenpäin. Nykytilan selvittämiseksi kartoitetaan toiminnan perusasiat eli nykyiset valmiudet ja kyvykkydet asiakkaalle tuotettavan arvon maksimointiin, arvoa tuottamattoman työn minimointiin sekä jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen. Nykytilan pohjalta päästään arvioimaan digitalisaation hyödyntämisen kyvykkyyttä eli digikypsyyssastetta.

Digikypsyyssaste kartoittaa miten kilpailukykyisiä kyvykkyksiä yrityksellä on digitalisaation hyödyntämiseen. Digikypsyyssasteen määritelmä on tapauskohtainen ja se on syytä sopia aina erikseen. Tyypillisesti se kuitenkin sisältää elementtejä henkilöstön osaa-

misesta, toimintakulttuurista, organisoitumisesta, prosesseista sekä toimintaa tukevista työkaluista ja on pohja jatkuvalla toiminnan kehittämiseksi. Toiminnan kehittäminen vaatii kuitenkin ohjenuoran, jota seuraamalla päädytään haluttuun tulevaisuuden tahtotilaan.

Yrityksen strategia kertoo, kuinka nykytilasta päästään tulevaisuuden tahtotilaan eli visioon myös digitaalisen murroksen aikana. Yrityksen nykytila yhdessä digikypsyyssasteen ja tulevaisuuden tahtotilan kanssa luovat raamin varsinaiselle strategiatyölle. Digitaalisen murroksen yhteydessä voidaan puhua myös digistrategiasta. Digistrategia ei kuitenkaan ole itseisarvo, vaan määritelmällisesti rajattu integroitu osa yrityksen koko strategiaa ja liiketoiminnan kehittämistä.

Laittamalla perusasiat kuntoon ja ymmärtämällä nykytila, digikypsyyssaste, tulevaisuuden tahtotila ja strategia sen saavuttamiseksi luodaan alusta omalle onnistumiselle digitaalisessa murroksessa. Ilman tukevaa alustaa, joka antaa työkalut jatkuvaan parantamiseen ja mahdollistaa kokeilukulttuurin, on hyvin vaikea tarttua tehokkaasti itse digitaalisen murroksen mahdollistamiin ongelmaratkaisuinnovaatioihin.

On hyvä muistaa, että myös itse alustaa koskevat jatkuvan parantamisen ja kokeilukulttuurin periaatteet.

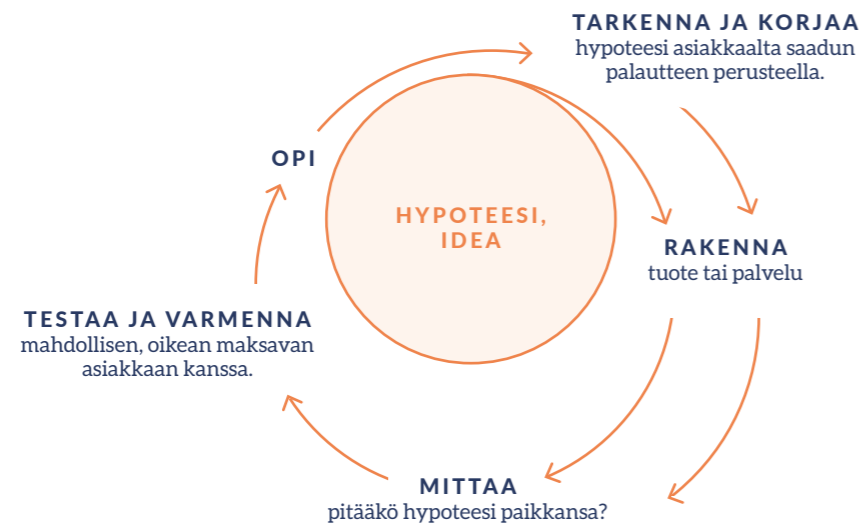
Tiekartta onnistumisille syntyy kokeilujen kautta

Asiakasarvo on liiketoiminnan uudistamisen ja kehityksen keskiössä. Lean Startup -menetelmän soveltaminen ja siihen liittyvä kokeilukulttuuri ovat osoittautuneet tehokkaiksi keinoiksi asiakastarpeen ymmärtämiseksi ja täyttämiseksi. Menetelmä perustuu yksinkertaistettuna erilaisten tarvehypoteesien määrittelyyn, hypoteesien testaamiseksi rakennettaviin kokeilutuotteisiin sekä kokeilutuotteiden ja asiakkaiden avulla tapahtuvaan oppimiseen sekä tämän prosessin tehokkaaseen toistamiseen.

Hypoteesien keskiössä on aina asiakastarve joko liiketoiminnan, palvelun tai tuotteen tuottaman arvon ta-

//

Liian moni kehityshanke kompastuu siihen, että muutosta ei viedä yrityksen kulttuurin tasolle eikä ymmärretä, että kulttuurin kehitykselle suotuisan ympäristön luonti on yrityksen johdon tehtävä.



Jatkuvan oppimisen prosessi. Testaaminen ja varmentaminen mahdollisella maksavalla asiakkaalla tuottaa oppimista. Oppimismielessä tärkeää on tiedon löytäminen nopeasti. Saadun tiedon ansiosta parannetulla hypoteesilla jatketaan seuraavalle tasolle.

solla. Hypoteesin testaamiseksi rakennettu kokeilutuote on yksinkertaisin ja nopein mahdollinen tapa testata itse hypoteesi. Näin kokeilutuote voi olla mitä tahansa paperilapuilla esiteltävää asiakaskyselyä valmiilta näyttävään tuotteeseen tai palveluun. Hypoteesi testataan aina oikealla, mahdollisesti maksavalla asiakkaalla. Vain oikealla asiakkaalla testattu hypoteesi tuottaa oppimisen, jonka pohjalta joko hypoteesia, kokeilutuotetta tai molempia voidaan parantaa. Tätä oppimisen

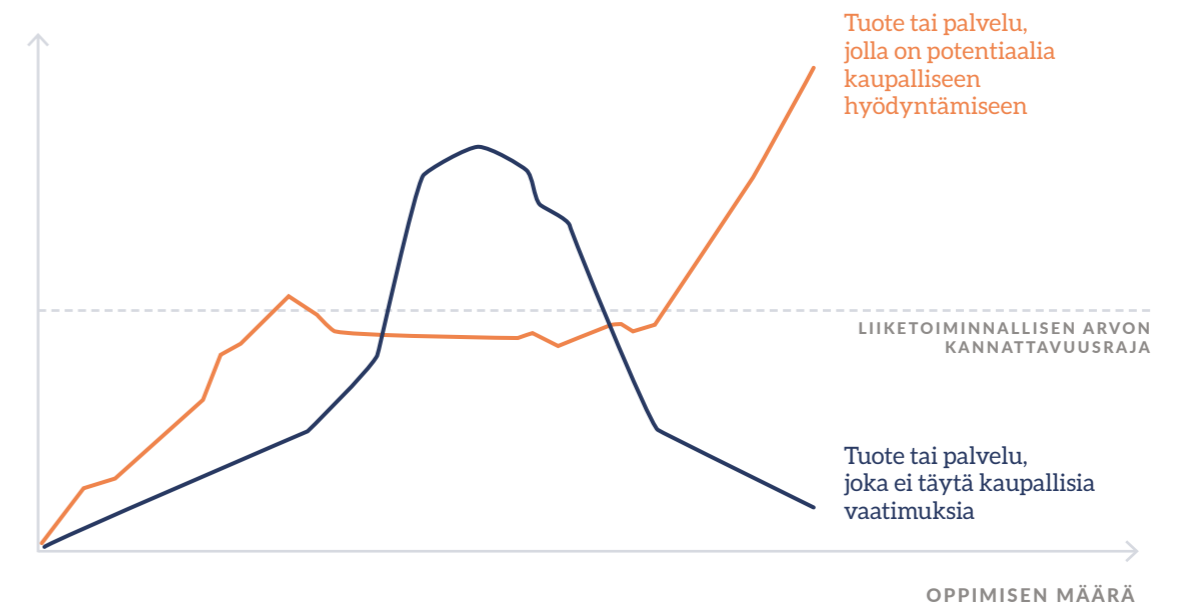
prosessia ideoiden jalostamiseksi tuotteiksi ja palveluiksi kutsutaan rakenna-mittaa-opi-sykliksi.

Sovellettaessa kokeilukulttuurin menetelmiä omaan toimialaosaamiseen digiyhteensopivan toimivan alustan päällä luodaan edellytykset asiakasarvon maksimointiin uusilla onnistuneilla ratkaisuinnovaatioilla. Asiakastarpeen täyttävät ratkaisut voivat sisältää uutta digitaalista teknologiaa tai yhtä hyvin perustua jo olemassa olevien rat-

kaisujen parantamiseen. Tärkeintä on keskittyä asiakasarvon maksimointiin teknologian sijaan.

Tarvehypoteesien ja kokeilujen avulla luodaan tiekartta onnistuneille tuotteille ja palveluille. Tiekarttaan pätee sama kuin strategiaankin. Se ei koskaan ole yksin 'digitiekartta' tai 'sähköisten palveluiden tiekartta', vaan se on tiekartta, joka huomioi kaikki asiakastarpeet ja -segmentit uuden teknologian varhaisista omaksujista myöhäi-

LIIKETOIMINNALLINEN ARVO
= asiakkaalle tuotettava arvo
- arvontuottoon vaadittu investointi ja arvoa tuottamaton työ



Matka tiekartalle. Jatkuvan oppimisen prosessilla löydetään tuotteen tai palvelun liiketoiminnallinen arvo (sen potentiaali). Oppimista täytyy tapahtua koko ajan ja sitä tapahtuu vain kokeilemalla (Kuva Jatkuvan oppimisen prosessi). Kokeilu on onnistunut, vaikka ilmeni, ettei kokeilulla tuotteella tai palvelulla ollutkaan liiketoiminnallista arvoa. Tiekartalle päätyvät vain sellaiset tuotteet ja palvelut, joiden arvo ylittää kannattavuusrajan ja joilla on potentiaalia kaupalliseen hyödyntämiseen.

seen enemmistöön kullekin parhaiten soveltuvin keinoin.

Tärkeää asiakastarpeen määrittelemisen lisäksi on kyky toimittaa tarpeet täyttävät tiekartan tuotteet ja palvelut asiakkaille. Kehityksen mallin määrittävät yhdessä yrityksen strategia sekä kyvykkyydet: Strategia linjaa, mikä on sellaista ydinosaamista, mitä ei voida tai haluta ulkoistaa. Kyvykkyydet kertovat, mitä voidaan tehdä itse ja mitä täytyy ostaa ulkoa. Ristiriidat tai epäselvyydet näissä ovat usein juurisyy tuotteiden ja palveluiden toimituskyvyn ongelmiin.

Kulttuuri juurruttaa toimintatavat

Digitaalisessa murroksessa johtamisen merkitys korostuu, ja kulttuurin

muutos lähtee liikkeelle ylimmän johdon esimerkistä. Jos yrityksen johto ei keskity asiakasarvon maksimointiin, arvoa tuottamattoman työn minimointiin, epäonnistuneiden kokeilujen hyväksymiseen sekä jatkuvaan parantamiseen ja oppimiseen, toiminta taantuu ja tekeminen palaa entiseen. Liian moni kehityshanke kompastuu siihen, että muutosta ei viedä yrityksen kulttuurin tasolle eikä ymmärretä, että kulttuurin kehitykselle suotuisan ympäristön luonti on yrityksen johdon tehtävä.

Kannustamalla toimimaan ja kokeilemaan luodaan luottamuksen ilmapiiri, kulttuuri, jossa ihmiset uskaltavat tehdä myös epäonnistumisen mahdollisuuden sisältäviä kokeiluja. Toimintatapojen kehitys ei pääse juurtumaan kulttuuriksi, jos työntekijät pelkäävät

uudella tavalla toimiessaan tekevänsä virheen. Kulttuuri määrittelee lopulta aina turvallisen ja hyväksytyin toiminnan rajat.



TEEMU ALA-HYNNILÄ

040 801 9636
teemu.ala-hynnila@gofore.com

Teemu toimii Goforella johdon konsulttina. Teemulla on pitkä ja monipuolinen kokemus suurten, kansainvälisten yritysten organisaatio- ja prosessiuudistuksista. Hän on johtanut ihmisiä ja organisaatioita useassa Euroopan maassa, Yhdysvalloissa, Kiinassa ja Intiassa. Hän on toiminut myös startup-yrittäjänä. Teemu mentoroi mielellään startup-yrityksiä ja muita organisaatioita digitaalisen liiketoiminnan polulla. Hän on auttanut yli 100 yritystä toiminnan aloittamisessa.

GOFOREN AVULLA TUUMASTA TOIMEEN

Gofore on asiakkailleen luotettava kumppani digitalisaatioon liittyvässä liiketoimintaympäristön muutoksessa, liiketoiminnan kehityksessä, palvelumuotoilussa sekä palvelutuotannossa. Asiantuntijoillamme on sekä laaja-alaista osaamista muutoshankkeiden toteutuksesta että syvällistä erityisosaamista muutoksiin liittyvistä aihealueista. Kokemuksemme kilpailukyvyyn kehittämisessä ja liiketoiminnan mukauttamisessa digitaalisen murroksen vaatimukseen on auttanut meitä luomaan helposti lähestyttävän tavan digitaalisen murroksen kohtaamiseen ja onnistumisten rakentamiseen. Jokaisella on oikeus onnistua digitaalisessa murroksessa.

ME GOFORELLA USKOMME, ETTÄ MAAILMA MUUTTUU KOKO AJAN PAREMPAAN SUUNTAAN

Digimurros muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa elää, työkennellä, tehdä päätöksiä ja toimia. Elämämme on avoimempaa, demokraattisempaa, saavutettavampaa ja onnellisempaa kuin koskaan ennen.

Autamme asiakkaitamme navigoimaan muutoksen keskellä törmäyttämällä teknologian sitä ympäröivään yhteisöön ihmisten ehdoilla. Vain silloin saamme aikaan muutosta, joka ratkaisee isoja haasteita niin työpaikoilla, liiketoiminnassa kuin ympäröivässä yhteiskunnassa.

Kaikella toiminnallamme onkin positiivista vaikutusta. Pyrimme luomaan arvoa kaikkialle ympärillemme, oli kyse sitten johdon konsultoinnista, palveluiden muotoilusta tai koodauksesta.

Meillä tehdään töitä ihmisistä, yhteisöistä ja organisaatioista välittäen. Toimintaamme ohjaavat vahvat arvomme: olemme jokaiselle hyvä työpaikka, ja elämme asiakkaidemme onnistumisista.

Palvelustrategiamme nivoutuu kolmen asiakassegmentin ympärille: Society, Industry ja Business.

PALVELUSTRATEGIAMME
NIVOUTUU KOLMEN
ASIAKASSEGMENTIN
YMPÄRILLE

SOCIETY: Olemme Suomessa yksi tärkeimmistä digitaalisen yhteiskunnan rakentajista. Haluamme jatkossa olla samaa kansainvälisesti.

INDUSTRY: Olemme teollisuuden arvoketjussa keskeinen toimija auttamassa yrityksiä globaalissa kilpailussa ja uuden teknologian hyödyntämisessä.

BUSINESS: Olemme asiakkaillemme kirkkain suunnannäyttävä, kun he haluavat hyödyntää digitaalisen muutoksen liiketoimintamahdollisuudet.

MUISTIINPANOJA

TUTUSTU MEIHIN PAREMMIN
GOFORE.COM

